



**HAL**  
open science

# Performance des achats responsables et performance financière de l'entreprise : le rôle des ressources intangibles

Karene Benguigui Geitzholz

## ► To cite this version:

Karene Benguigui Geitzholz. Performance des achats responsables et performance financière de l'entreprise : le rôle des ressources intangibles. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2019. Français. NNT : 2019BORD0248 . tel-03550297

**HAL Id: tel-03550297**

**<https://theses.hal.science/tel-03550297>**

Submitted on 1 Feb 2022

**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.

THESE PRESENTEE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR DE  
L'UNIVERSITE DE BORDEAUX**

ECOLE DOCTORALE : ENTREPRISE, ECONOMIE, SOCIETE  
SPECIALITE : SCIENCES DE GESTION

**Par Karene BENGUIGUI GEITZHOLZ**

**PERFORMANCE DES ACHATS RESPONSABLES  
ET PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE :  
LE ROLE DES RESSOURCES INTANGIBLES.**

Sous la direction de Madame Catherine LAPASSOUSE MADRID  
Soutenue le 16 décembre 2019

**Membres du jury :**

**Mme Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA**

Professeur, Kedge Business School Bordeaux, *examineur*

**M. Jean Marie CARDEBAT**

Professeur, Université de Bordeaux, *Président*

**Mme Valérie FERNANDES**

Professeur, La Rochelle Business School, *rapporteur*

**M. Pascal FROIDEFOND**

Directeur Achats, Château Giscours, *examineur*

**Mme Martine HLADY-RISPAL**

Professeur, IAE Limoges, Université de Limoges, *rapporteur*

**Mme Catherine LAPASSOUSE MADRID**

Maître de conférences, Département Techniques de Commercialisation, IUT Bordeaux, *directeur*

**M. Jean-François TRINQUECOSTE**

Professeur, IAE Bordeaux, Université de Bordeaux, *examineur*



*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.*



## REMERCIEMENTS

---

Je souhaite remercier en premier lieu, Catherine Lapassouse Madrid pour avoir accepté d'encadrer ce travail de recherche, pour sa réactivité et l'ensemble de ses conseils prodigués.

Je remercie également vivement l'ensemble des membres de mon jury d'avoir accepté de consacrer leur temps et leur attention à ma recherche : les Professeurs Tatiana Bouzdine-Chameeva, Jean-Marie Cardebat, Valérie Fernandes, Martine Hlady-Rispal, Jean François Trinquécoste, et enfin Pascal Froidefond, Directeur achats du Château Giscours. Je suis très honorée de leur présence dans mon jury et de leur contribution si cruciale pour moi dans un moment aussi important que cette future soutenance de thèse.

Ma profonde gratitude s'adresse à Philippe Reynet pour sa disponibilité et ses précieux conseils qui m'ont permis d'orienter mon travail, ainsi qu'à François Durrieu pour la qualité de ses conseils en statistiques.

Je souhaite également exprimer mes remerciements à l'agence de notation Vigeo Eiris, le *Reputation Institute*, et le *Larefi* pour la mise à disposition des données de l'étude, ainsi qu'à mes « répondants » qui ont accepté d'être interviewés.

Je remercie chaleureusement mes parents pour leur soutien indéfectible tout au long de ce parcours.

Un grand merci à Elo et Béa – mes relectrices et supportrices. Leur disponibilité, leurs remarques, leur regard continuellement bienveillant, leurs encouragements et l'amitié qu'elles m'ont témoignées me sont infiniment précieux. Merci à Danièle, aux membres de l'IRGO, à Alvaro et à Bérangère pour leur accompagnement et conseils.

Finalement, mes remerciements les plus vifs vont à celui sans qui cette thèse n'aurait pas pu avoir lieu et qui m'a épaulée chaque jour de cette aventure : mon mari.

Je dédie ce travail à mes enfants.



**Résumé :** Le concept des achats responsables occupe, avec les nouvelles réglementations, une place centrale dans la mise en œuvre des stratégies responsables de l'entreprise. Toutefois, vingt ans de recherches n'ont pas permis de proposer une mesure globale de sa performance. L'impact des actions responsables aux achats sur la performance financière reste donc à explorer. Ce travail met en perspective dans un même modèle les deux performances, et étudie le rôle médiateur de trois ressources intangibles (le capital humain, l'innovation et la réputation) entre les ressources tangibles de l'entreprise et la performance des achats responsables. Les résultats de ce travail – suite à l'analyse de 1918 observations, dans 18 pays européens, de 2011 à 2017, issues des principales bases de données (*Vigeo Eiris, Institute Réputation, Infinancials, et Thomson Reuters*) - confirment l'hypothèse selon laquelle les ressources – notamment le capital humain – contribuent à améliorer la performance des achats responsables, qui impacte à son tour la performance financière de l'entreprise.

**Mots clés :** performance des achats responsables, performance financière, parties prenantes, ressources intangibles.

---

**Responsible purchasing performance and corporate financial performance : the role of intangible resources.**

**Abstract :** The concept of responsible purchasing takes up, alongside new regulations, a central place in the setting up of companies responsible strategy. However, twenty years of research, no overall measure of its performance is proposed. The impact of responsible actions in purchasing on financial performance remains to be explored. This work puts the two performances in perspective in the same model, and examines the mediating role of three intangible resources (human capital, innovation and reputation) between the tangible resources of the company and the performance of responsible purchasing. The results of this work – following the analysis of 1918 observations, in 18 European countries, from 2011 to 2017, from the main databases (*Vigeo Eiris, Institute reputation, Infinancials, and Thomson Reuters*)- confirm the hypothesis that resources — including human capital — contribute to improving the performance of responsible purchasing, which in turn impacts the corporate financial performance.

**Keywords :** Responsible purchasing performance, financial performance, shareholders, intangible resources.

---



## SOMMAIRE GENERAL

Remerciements	V
Résumés de la thèse	VII
Liste des tableaux	XI
Liste des figures	XIII
Liste des encadrés	XIV
Liste des annexes	XV

<b>Introduction générale</b>	<b>01</b>
------------------------------	-----------

---

### **PARTIE I : DES RESSOURCES AUX PERFORMANCES DES ACHATS RESPONSABLES ET FINANCIERE :**

---

#### **DE LA REVUE DE LITTERATURE A LA DEFINITION D'UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

---

<b>Chapitre 1. Approche conceptuelle de l'entreprise responsable et liens avec la performance financière</b>	<b>19</b>
--	-----------

Section 1. Les fondements théoriques de l'entreprise responsable

Section 2. Les ressources : bases et leviers des stratégies responsables

Section 3. Liens entre la performance responsable et la performance financière de l'entreprise : des résultats controversés

<b>Chapitre 2. De la performance des achats responsables à la performance financière de l'entreprise</b>	<b>67</b>
--	-----------

Section 1. Vers une définition de la performance des achats responsables

Section 2. Approche théorique des liens entre la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise

<b>Chapitre 3. Confrontation de la théorie au terrain : mise au jour d'une phase qualitative exploratoire des ressources à la performance des achats responsables</b>	<b>89</b>
---	-----------

Section 1. Etude exploratoire : une première voie d'accès au terrain

Section 2. Résultats de l'étude empirique préliminaire : vers des premiers éléments de compréhension

---

## **PARTIE II : VERS LA CONSTRUCTION D'UN MODELE DE RECHERCHE**

---

<b>Chapitre 4. Les hypothèses de la recherche et le modèle conceptuel</b>	<b>119</b>
Section 1. Les hypothèses de la recherche	
Section 2. Le modèle conceptuel : modélisation des relations entre les ressources et les performances des achats responsables et financière	
<b>Chapitre 5. Méthodologie de la recherche quantitative</b>	<b>141</b>
Section 1. Les mesures des variables issues de bases de données source	
Section 2. Un échantillon européen	
Section 3. Choix méthodologiques pour les tests des hypothèses	
<b>Chapitre 6. Résultats de la recherche : les relations entre les ressources tangibles, les ressources intangibles, la performance des achats responsables et la performance financière</b>	<b>177</b>
Section 1. Analyses préalables aux régressions linéaires	
Section 2. Tests des hypothèses relatifs aux influences directes	
Section 3. Tests des hypothèses relatifs aux influences indirectes	
<b>Chapitre 7. Discussion et contributions de la recherche : le rôle des ressources intangibles sur la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise</b>	<b>203</b>
Section 1. Discussion des principaux résultats	
Section 2. Contributions de la recherche	
<b>Conclusion générale</b>	<b>219</b>
Liste des références	221
Annexes	245
Table des matières	320

## LISTE DES TABLEAUX

---

**Tableau 1-** Feuille de route

**Tableau 2.** Définitions et caractéristiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

**Tableau 3.** Qu'est-ce qu'une partie prenante ? Chronologie – Mitchell et *al.*(1997)

**Tableau 4.** Variété des approches pour mesurer la performance financière, d'après Griffin et Mahon (1997) ; Zeribi et Boussoura(2007)

**Tableau 5.** Meta-analyses portant sur les liens PR-PF

**Tableau 6.** Principales dimensions des achats responsables dans la littérature

**Tableau 7.** Liens entre les dimensions de la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise

**Tableau 8.** Echantillon de la phase qualitative exploratoire

**Tableau 9.** Triangulation des nœuds NVivo

**Tableau 10.** Rattachement hiérarchique des achats responsables

**Tableau 11.** Récapitulatif des hypothèses de travail

**Tableau 12.** Caractéristiques et pertinence des principales mesures académiques de la PR, sur la base d'Igalens et Gond (2005)

**Tableau 13.** Liste des agences de notation extra financières à portée internationale

**Tableau 14.** Recherches portant sur la performance générée par les achats responsables

**Tableau 15.** La performance des achats responsables : liens entre Equitics© et les achats responsables

**Tableau 16.** Corrélations entre les trois composantes de la performance des achats responsables

**Tableau 17.** Calcul du score de performance des achats responsables

**Tableau 18.** Synthèse des principales dimensions du capital humain

**Tableau 19.** Liens entre Equitics© et les dimensions théoriques du capital humain

**Tableau 20.** Matrice de corrélation de Pearson des composantes du capital humain

**Tableau 21.** Baromètres de la réputation en Europe

**Tableau 22.** Glossaire des variables de l'étude

**Tableau 23.** Répartition (%) des observations par secteur d'activité

**Tableau 24.** Répartition (%) des observations par pays

**Tableau 25.** Corrélations bivariées des variables de contrôle

**Tableau 26.** Nombre de données par variable

**Tableau 27.** Indices d'ajustement choisis, et valeurs critiques

**Tableau 28.** Corrélations bivariées

**Tableau 29.** Statistiques de multi colinéarité

**Tableau 30.** Interprétation des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement

**Tableau 31.** Variance et normalité des variables expliquées

**Tableau 32.** Coefficients Bêta

**Tableau 33.** Variables explicatives de la Performance des achats responsables par secteur d'activité

**Tableau 34.** Indices d'ajustement du modèle

**Tableau 35.** Les coefficients structurels et leurs significativités

**Tableau 36.** Analyse structurelle de la médiation du capital humain

**Tableau 37.** Analyse structurelle de la médiation de la réputation

**Tableau 38.** Analyse structurelle de la médiation de l'innovation

**Tableau 39.** Ajustement du modèle pour l'analyse multi groupe

**Tableau 40.** Effet modérateur de la maturité responsable des secteurs d'activité

**Tableau 41.** Influences relatives de la maturité des secteurs d'activité

**Tableau 42.** Les paramètres du modèle en fonction du niveau de maturité

**Tableau 43.** Test de Kruskal-Wallis sur la maturité

**Tableau 44.** Récapitulatif des résultats des tests de travail

**Tableau 45.** Méthodologie de Vigeo Eiris : Six domaines et des critères d'analyse

## LISTE DES FIGURES

---

- Figure 1.** Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Charreire et *al.* 2014)
- Figure 2.** Schéma de synthèse représentant le cheminement de la réflexion vers la problématique
- Figure 3.** Structuration hiérarchique des responsabilités, Carroll (1991)
- Figure 4.** La dynamique d'évolution de la légitimité, d'après le modèle de Schwartz et Carroll (2003)
- Figure 5.** Les parties prenantes de l'entreprise, Freeman (1984)
- Figure 6.** Typologies des stratégies responsables, d'après Fouda (2014)
- Figure 7.** Liens unilatéraux, d'après Preston et O'Bannon (1997)
- Figure 8.** Absence de lien entre PR et PF, d'après Preston et O'Bannon (1997)
- Figure 9.** Cartographie des parties prenantes des achats, adapte de Freeman (1983)
- Figure 10.** Différents acteurs pouvant agir concrètement en faveur du développement durable
- Figure 11.** Liens entre achats verts et PF
- Figure 12.** Absence de lien entre achats social et PF
- Figure 13.** Intensité des nœuds dans le discours (NVivo)
- Figure 14.** Composantes des achats responsables dans les discours des répondants (NVivo)
- Figure 15.** Mapping de répartition des entreprises selon le niveau d'intégration des achats responsables et leur aspect multidimensionnel
- Figure 16.** Méthodologie pour la construction du modèle de recherche
- Figure 17.** Modèle conceptuel : modélisation des relations entre les ressources de l'entreprise et la performance des achats responsables médiatisée par trois ressources intangibles de la firme et la performance financière.
- Figure 18.** Mesure des variables du modèle conceptuel
- Figure 19.** Détection des valeurs extrêmes
- Figure 20.** Illustration du phénomène de médiation
- Figure 21.** Procédure de validation de médiation (sur la base de Iacobucci et al. (2007) et Zhao et al. (2010))
- Figure 22.** Illustration du phénomène de modération
- Figure 23.** Analyse des résidus
- Figure 24.** Histogrammes de la distribution des variables
- Figure 25.** Modèle structurel : impact des ressources intangibles sur la performance via les ressources intangibles de l'entreprise
- Figure 26.** Liens significatifs du modèle par groupe
- Figure 27.** Score relatif au secteur d'activité
- Figure 28.** Score absolu au niveau du domaine
- Figure 29.** Système de notation : la performance absolue

## LISTE DES ENCADRES

---

**Encadré 1.** Aptitudes environnementales des véhicules BMW

**Encadré 2.** Extraits des entretiens

**Encadré 3.** Extrait d'un entretien avec un conseil en achats

**Encadré 4.** Extrait d'un entretien

## LISTE DES ANNEXES

---

**Annexe 1.** Lettre au président

**Annexe 2.** Scandales de sous-traitants

**Annexe 3.** Les obligations de reporting des données RSE au niveau international

**Annexe 4.** Liste et contenu des normes portant sur la RSE

**Annexe 5.** Guide d'entretien

**Annexe 6.** Entretiens de la phase qualitative exploratoire

**Annexe 7.** Présentation de la base de données : Vigeo Eiris

**Annexe 8.** Performance des achats responsables : liens entre Equitics© et les dimensions théoriques des achats responsables

**Annexe 9.** Mesure du capital humain : liens entre Equitics© et les dimensions théoriques du capital humain

**Annexe 10.** Table de correspondance des secteurs (à partir de Waddock et Graves, 1997)

**Annexe 11.** Evolution des mesures de 2011-2017



*« Dans la vie, il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi. Et ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et qui se disent : pourquoi pas ? »*

George Bernard Shaw

En 2013, au Bangladesh, le bâtiment *Rana Plaza* abrite plusieurs ateliers de confection de marques occidentales. Malgré plusieurs alertes évoquées le 23 avril sur des fissures murales inquiétantes, le site de fabrication reste ouvert pour accueillir les ouvriers et s'effondre dans la matinée du 24 avril, ensevelissant 1135 ouvriers.

Plusieurs causes sont alors pointées du doigt : *« la corruption des autorités administratives locales par les propriétaires de l'usine, l'inaction et la passivité complice des donneurs d'ordre, silencieux face à l'absence de respect des normes de sécurité élémentaires chez les sous-traitants »*.

En mars 2017, la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres crée l'obligation pour les grandes entreprises françaises d'établir un plan de vigilance comportant les mesures *"propres à identifier et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement"*<sup>1</sup>. Ce plan concerne les activités de la société mais aussi celles de ses sous-traitants et fournisseurs dont la situation et les pratiques doivent faire l'objet d'évaluations régulières.

Enfin, la récente norme internationale ISO 20400, introduite en 2017, normalise la nécessaire prise en compte d'externalités, en interne et à l'égard des parties prenantes, par les services achats en choisissant comme titre *« les Achats responsables »*.

---

<sup>1</sup> Extrait de l'article L.225-102-4.-I, Loi N°2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Ces trois évènements illustrent la thématique des Achats responsables, sujet au centre de ce travail doctoral. Dans une visée à la fois compréhensive et justificative, l'objectif de cette recherche est d'apporter un éclairage sur les achats responsables et leur performance induite dans l'entreprise. Ce travail s'adresse également aux responsables des entreprises s'interrogeant ou souhaitant mettre en place une stratégie responsable.

## 1. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA RECHERCHE

Cette recherche s'inscrit dans les réalités et contextes actuels, comme en témoignent les actualités ci-après. Elle présente par ailleurs des intérêts tant académiques que managériaux.

### 1.1. CONTEXTE GENERAL : Entre convergences et divergences

En 1987, Madame Gro Harlem Brundtland, alors Ministre d'Etat de Norvège, institutionalise une nécessité « Our common future » : « *Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

Le développement durable marque les limites à la croissance économique (Meadows et al, 1972). Pour qu'il y ait un développement durable de la planète, des mesures doivent être mises en place au niveau macroéconomique (politiques gouvernementales), au niveau microéconomique (actions de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)) et au niveau méso-économique (mesure de performance). Ces mesures se caractérisent par le fait d'être économiquement efficaces, socialement équitables et écologiquement soutenables. Ce concept est devenu incontournable : il symbolise la prise de conscience par les entreprises de leur rôle, notamment face à la dette intergénérationnelle.

Trente ans après le lancement du développement durable, on observe quelques réactions contraires – entre tensions et convergences- au niveau de l'actualité politique et économique.

#### 1.1.1. Tensions politiques

Le 1<sup>er</sup> juin 2017, Donald Trump officialise la décision promise lors de sa campagne électorale en annonçant le retrait des Etats Unis des accords de Paris sur la maîtrise du risque climatique (COP21) signé en décembre 2015, puis ratifié par 146 Etats (dont les Etats Unis).

Cette décision du président américain s'ancre dans le vieux paradigme qui oppose les enjeux environnementaux aux enjeux économiques et sociaux, alors même que l'approche de développement durable menée par les entreprises (américaines ou non) consiste à rechercher la convergence de ces enjeux.

Cependant, la veille de l'annonce de Donald Trump, l'assemblée générale des actionnaires d'ExxonMobil, N° 1 mondial du pétrole, a adressé un message aux investisseurs et à l'administration américaine en faveur d'une résolution qui met leur société en demeure de proposer des stratégies compatibles avec le maintien du réchauffement climatique dans la limite de 2 degrés, comme prévu par l'Accord de Paris. Parallèlement, Andrew Winston -expert mondialement connu- analysait avec

pragmatisme cette décision : « *les milieux d'affaires ne veulent pas quitter les accords de Paris. Même si Donald Trump et son équipe n'arrêtent pas d'affirmer que l'action contre le réchauffement climatique est défavorable à l'économie, la plupart des entreprises (américaines) sont en désaccord avec cette assertion* »<sup>2</sup> D'ailleurs, plusieurs grandes entreprises se sont regroupées pour adresser une lettre ouverte au Président dans la presse américaine (cf. Annexe 1) pour indiquer « *We are still in* ». Elles indiquent qu'en « *stimulant le marché pour les technologies propres et innovantes, l'accord permet la création d'emplois et d'opportunités de croissance. Les entreprises américaines sont favorablement positionnées pour prendre le leadership de ces marchés. Sortir de l'accord limiterait nos possibilités d'accès à ces marchés et pourrait aussi nous exposer à des mesures de rétorsion* ».

### 1.1.2. Convergences économiques

En mai 2017, l'OCDE a publié un rapport intitulé « *Investing in Climate, Investing in Growth* », qui montre justement qu'une approche intégrée, visant à la fois une croissance économique inclusive et les investissements permettant la maîtrise du réchauffement climatique, est non seulement possible mais souhaitable, à la fois pour les économies émergentes et pour les pays développés. Le rapport estime qu'une politique respectueuse du développement durable (et incluant les réformes structurelles et les politiques fiscales incitatives) peut dépasser les compensations liées aux impacts négatifs par de la croissance. En effet, un surcroît de croissance annuelle de 2,5% en moyenne est estimé pour les pays du G20 d'ici 2050. Si l'on ajoute à cela le bénéfice de ne pas subir les ravages dus au réchauffement, l'effet net sur la croissance à 2050 s'élève à 4,6%, ce qui est considérable. De surcroît cette politique serait aussi favorable non seulement à la croissance et l'emploi mais aussi à la compétitivité et au bien-être des populations.

De nouvelles formes d'économies apparaissent : l'économie de partage (il s'agit de privilégier l'accès aux biens et services plutôt que leur propriété : partage de voiture, location de vêtements, connaissances...), l'économie inclusive (créer des entreprises à valeur partagée), l'économie circulaire (les déchets d'un processus se muent en ressources pour un autre). « *Dans un système de plus en plus connecté et interdépendant, intérêts personnels et intérêt collectif convergent : le bien-être de chacun dépend de celui de tous les autres,* » rappellent les organisateurs de Wave.

### 1.1.3. L'entreprise responsable : une urgence

Sans vouloir paraphraser le titre du livre de Nicole Notat<sup>3</sup>, l'entreprise responsable apparaît comme une urgence. L'auteure souligne en effet la nécessaire appropriation du concept de RSE par les entreprises et les organisations.

Selon Nicole Notat la notation sociale constitue un levier efficace de mise en place et de suivi d'actions responsables car il rend visible aux yeux de tous (citoyens, consommateurs, futurs salariés, etc.) les

---

<sup>2</sup> « *U.S. Business Leaders Want to Stay in the Paris Climate Accord* », Harvard Business Review, 31 Mai 2017

<sup>3</sup> « *Ce que je pense, l'entreprise responsable, une urgence* », Nicole Notat, Editions dialogues, 2012

efforts et la capacité pour l'entreprise à les matérialiser, à les suivre. Cette visibilité a un impact de plus en plus prononcé, du fait de l'importance de l'image de l'entreprise et en sens inverse, du risque de réputation.

L'auteure rappelle l'importance du rôle des parties prenantes dans l'intégration de la RSE dans l'entreprise. Selon elle, la complémentarité des leviers d'actions responsables (environnemental, social, éthique, légaux, économique) s'impose - plutôt que leur concurrence – et *interpénètre* la sphère de l'entreprise grâce aux échanges entre les parties prenantes. Elle précise cependant que la réglementation est en quelque sorte la « voiture-balai » en cas de défaut d'une démarche proactive de la part des entreprises : « *quand les initiatives 'volontaires' ne produisent pas de résultats suffisamment concluants au vu des urgences, alors oui, il faut en appeler à la loi* ».

## 1.2. INTERETS THEORIQUES

En l'espace de vingt ans, le thème des achats responsables est passé d'un sujet marginal à un thème de recherche important. L'intérêt d'opérationnaliser la RSE et de trouver des applications aux niveaux environnemental et social justifie certainement l'importance des publications.

Les achats au début de la chaîne de valeur et en contact avec les fournisseurs et sous-traitants portent ce rôle nodal d'intégrer les préoccupations responsables au cœur de l'entreprise (Buysse, Verbeke, 2003 ; Sarkis et al., 2010 ; Seuring et Müller, 2008). Leurs actions et résultats se répercutent ainsi davantage sur l'ensemble de l'entreprise. La mise en œuvre d'une politique d'achats responsables représente un levier efficace dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises.

La gestion des achats, dominée traditionnellement par une logique financière, se complexifie pour répondre à une triple nécessité : 1) opérationnelle (avec pour principal objectif de s'assurer du renouvellement des ressources nécessaires à la production de l'entreprise), 2) économique (centrée sur le développement de la performance) et maintenant, 3) de responsabilité environnementale, et sociétale.

Cependant, les pratiques d'achats responsables évoquées dans la littérature concernent le plus souvent la dimension environnementale des achats et la mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement verte (Hwang et al., 2010 ; Gonzalez-Benito et al., 2016). Une approche holistique de la mesure de la performance des achats responsables, intégrant l'ensemble de ses dimensions, reste à développer, tant au niveau conceptuel qu'instrumental. Cette mesure permettra d'analyser les liens avec la performance financière.

D'autre part, la stratégie responsable révèle une volonté stratégique portée par la direction générale. Ces stratégies responsables sont variables (Caroll, 1991) : elles oscillent entre absence de réponse aux attentes des parties prenantes et attitude proactive (Sharma et Vredenburg, 1998).

Pour certaines entreprises responsables, il s'agit de participer ponctuellement à une soirée caritative ou de sponsoriser une cause responsable.

Pour d'autres entreprises, il s'agit d'une réflexion ontologique traduisant la volonté de l'entreprise de réfléchir sur sa propre nature, mission, raison d'être et exprime sa volonté de définir son identité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016).

Dès lors, la mise en place d'achats responsables dans l'entreprise implique d'une part, l'allocation de ressources. La théorie des ressources explique un certain nombre de manœuvres stratégiques conduites par les entreprises (Barney et Clark, 2007). Cette théorie est considérée comme un modèle théorique du management stratégique (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Camman et al (2013) mobilisent la théorie des ressources pour souligner l'importance d'accompagner le dialogue de la stratégie à la chaîne d'approvisionnement : « *les théories fondées sur les ressources, les compétences ou encore les capacités dynamiques permettent (...) de s'interroger sur la construction de compétences et de capacités inter-organisationnelles ou de faire le lien entre compétences individuelles, compétences collectives et compétences réticulaires au sein des chaînes logistiques* ».

Cependant, la littérature ne répond pas au degré d'importance des ressources et celles qui favorisent les actions responsables aux achats.

D'autre part, l'entreprise n'est plus focalisée uniquement sur le client. Elle tient compte désormais de l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'elle (ses actionnaires, fournisseurs, organisations, collaborateurs...). Plusieurs chercheurs et experts voient avec le concept des parties prenantes un nouveau contexte, une occasion de repenser le modèle de l'entreprise et de susciter de nouvelles dynamiques génératrices de profit. Dès lors, on justifie une stratégie responsable soit pour des raisons politiques (au sens noble, celui de la cité), soit parce que l'entreprise responsable c'est stratégiquement plus vertueux financièrement.

La mobilisation de ces deux corpus théoriques permet d'opérationnaliser notre sujet. Il s'agit de solliciter un corpus théorique qui sera mobilisé ultérieurement et de construire une revue de littérature qui constituera une « partie actionnable » dans l'analyse du travail empirique.

### 1.3. INTERETS MANAGERIAUX

Anticiper la fin du pétrole pour Total ou réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les processus de production et ceux des fournisseurs, veiller aux conditions sociales de production pour le secteur textile...tant d'exemples qui illustrent les préoccupations environnementales, éthiques, et sociales que posent et qui s'imposent à l'entreprise.

L'entreprise responsable n'est pas un oxymoron (Pérez, 2002). Elle a des exigences qui s'inscrivent dans le long terme, et doit optimiser l'utilisation de ses ressources tout en considérant ses externalités négatives<sup>4</sup> provenant des dommages environnementaux liés à la pollution, des dérives rencontrées dans les récentes crises des domaines boursiers, les dangers induits par les sites industriels.... Mais cependant, son exigence de performance reste inchangée. La question pour l'entreprise est de savoir

---

<sup>4</sup> En analyse économique, le concept d'externalité (ou effet externe) exprime le fait qu'un agent A peut bénéficier (externalités positives) ou au contraire pâtir (externalités négatives) des actions menées par d'autres agents B, C, D..., sans que les dites actions soient insérées dans une relation marchande avec A (ou qu'elles ne le soient que partiellement). (Pérez, 2002)

comment l'intégration de ces préoccupations contraignantes dans sa démarche va affecter sa performance, et en particulier sa performance financière au centre de ses préoccupations.

Une récente étude du Commissariat général à la stratégie et à la prospective (France stratégie)<sup>5</sup> analyse les liens entre la RSE et la compétitivité (Benhamou et al, 2016). Cette étude cherche à comprendre si la RSE peut être appréhendée non comme une contrainte supplémentaire mais comme un apport économique tangible pour les entreprises. Selon cette étude, quelles que soient la mesure de la performance économique (profit par tête, excédent brut d'exploitation ou valeur ajoutée par tête) et la dimension de la RSE (environnement et éthique, relation client, relation fournisseurs) on observe un écart de performance économique d'environ 13% en faveur des entreprises qui mettent en place des pratiques RSE par rapport à celles qui ne le font pas. La recherche académique confirme ce lien globalement, malgré des résultats parfois controversés (Margolis et Walsh, 2001, 2009 ; Orlitzky et Benjamin, 2001 ; Allouche et Laroche, 2005 ; Wenxiang et Martin, 2016). Cependant, dans leur article de synthèse sur cette question Allouche et Laroche, (2005) insistent sur le rôle explicatif des recherches contextuelles à mettre en œuvre : « *La recherche d'une explication globale du lien entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance économique et financière de l'entreprise reste un objectif difficile voire impossible à atteindre. Le développement des connaissances passe par la reconnaissance et l'identification des multiples facteurs de contingence affectant l'interaction.* »

La stratégie responsable pénètre l'ensemble des services de l'entreprise, notamment le service achats. Ce n'est que récemment que la loi a fait de la supervision de la chaîne d'approvisionnement un élément du dispositif normatif en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

## 2. PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Les entreprises doivent légalement mettre en place des actions responsables au niveau de leurs achats en interne et vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ce déploiement implique l'allocation de ressources tangibles (financière, physiques, etc.), et intangibles (le capital humain, l'innovation et la réputation, etc.).

Parmi ces ressources, certaines sont-elles des leviers – considérées comme des « forces » - pour favoriser la mise en place d'actions responsables aux achats ? Comment mesurer la performance des achats responsables ? Quel est le niveau d'engagement actuel des entreprises européennes dans ces pratiques ? Quelle est la nature des liens entre la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise ?

Telles sont les questions auxquelles il convient d'apporter des éléments de réponses. Ces interrogations énoncées sont condensées sous la forme de questions de recherche auxquelles ce travail ambitionne de répondre.

---

<sup>5</sup> Institution française d'expertise placée auprès du Premier Ministre

## Question de recherche (QR) :

### Comment optimiser l'utilisation des ressources dans la mise en place d'une stratégie responsable aux achats ?

Questions sous-jacentes :

**QR1** : Quelles sont les ressources de l'entreprise favorables à la mise en place d'actions responsables aux achats ? Faut-il envisager un développement homothétique de ces ressources pour développer de la performance des achats responsables et financière ?

Cette première question de recherche implique l'identification des ressources leviers de l'entreprise, celles qui permettent à l'entreprise de se distinguer des autres (entreprises) par le développement d'avantages concurrentiels. Cette première question de recherche vise à déterminer ces ressources forces.

**QR2** : Quelles sont les caractéristiques singulières et distinctives des achats responsables à l'origine de la performance des achats responsables ?

Il convient d'apporter un éclairage conceptuel au travers des stratégies responsables afin de : 1-comprendre les caractéristiques singulières des achats responsables, 2-proposer tant au niveau conceptuel qu'instrumental une mesure de la performance des achats responsables.

**QR3** : Quel est l'impact de la performance des achats responsables sur la performance financière de l'entreprise ?

Notre travail s'intéresse particulièrement à mesurer la contribution des achats responsables à la performance financière de l'entreprise, tout en soulignant l'impact des secteurs d'activité.

## 3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODES MOBILISEES POUR LA REALISATION DES PHASES EMPIRIQUES

Toute recherche doit faire l'objet d'une réflexion et d'un positionnement ontologique (quelle est la réalité ?) puis épistémologique (comment savoir ?), ce qui conditionne les méthodes de recherche retenues (comment faire accéder à ce savoir ?) (Guba et Lincoln (1994).

La posture épistémologique puis les deux méthodes choisies pour répondre aux questions de recherche formulées précédemment sont présentées. Ces méthodes sont composées de deux phases empiriques.

### 3.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

La posture épistémologique renvoie à la manière dont le chercheur aborde la réalité. Elle influence par conséquent son regard sur son orientation de recherche (Evrard et al, 2009). On distingue

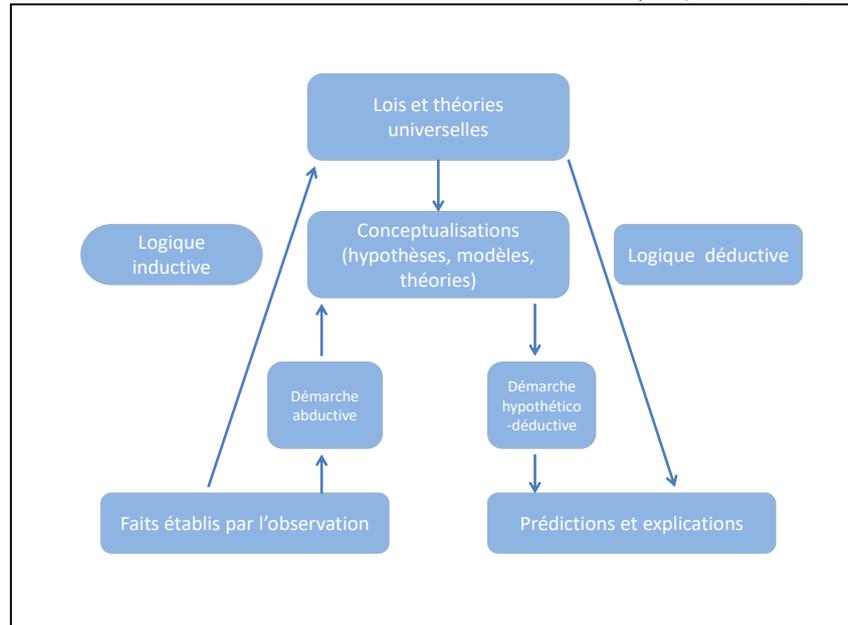
traditionnellement trois approches épistémologiques : l'approche positiviste, l'approche interprétativiste et l'approche constructiviste. Selon Allard-Poesi et Maréchal (2014), « pour un chercheur positiviste, l'objet de la recherche consiste principalement à interroger des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente. Pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations qui les attachent à la réalité, leurs motivations et intentions. Pour un chercheur constructiviste enfin, construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissances que la recherche s'efforcera de satisfaire. »

Enfin, chaque recherche suit une posture épistémologique. Plusieurs raisonnements sont possibles :

- Le **raisonnement déductif** : moyen de démonstration fondé sur l'élaboration de codes issus de la littérature et du cadre conceptuel sélectionné pour ensuite les confronter à une réalité. Le chercheur pourra ainsi porter un jugement sur l'hypothèse initialement proposée, ce principe repose sur une démarche hypothéticodéductive.
- Le **raisonnement inductif** : cette technique consiste à faire émerger du terrain des concepts. Elle est définie comme une « *inférence conjoncturale* » reposant sur une double constatation. La première est axée sur le caractère régulier de certains faits observés et de leur constance, la deuxième repose sur « *la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure* » (Morfaux, 1980, P 169). Ainsi le particulier autorise-t-il l'émergence d'un raisonnement plus général, transformant des faits par des lois. Le chercheur opte pour l'observation d'une relation basée sur un certain nombre d'exemples concrets lui permettant d'élaborer une relation pour l'analyse des observations futures.
- Le **raisonnement abductif** : Cette technique consiste à élaborer une structure sur un système d'observation complexe voire ambigu afin de créer du sens. Le chercheur ne tente pas d'élaborer des lois universelles mais de suggérer des concepts nouveaux valides et robustes élaborés selon une méthodologie rigoureuse.

La figure 1 présente ces trois raisonnements.

Figure 1- Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Charreire, et al.2014)



Ces travaux cherchent à construire une mesure de la performance des achats responsables - voie encore trop peu explorée – afin de pouvoir mesurer ses impacts financiers dans l’entreprise. Nous nous interrogeons sur des faits afin d’observer une réalité. Ces éléments privilégient une posture positiviste. La méthodologie à suivre se fonde sur la vérification d’hypothèses par des méthodes principalement quantitatives. Notre sujet nous mène à adopter une **démarche déductive**.

Cette approche est adaptée à ce travail qui part d’observations issues de la revue de littérature et d’entretiens que nous cherchons à tester dans un deuxième temps.

L’ancrage épistémologique étant défini, les deux phases empiriques de la recherche sont présentées.

### 3.2. METHODE DE LA PREMIERE PHASE EMPIRIQUE

Il s’agit d’une étude qualitative exploratoire sous la forme d’analyses documentaires, et de onze entretiens semi directifs menés auprès d’entreprises de secteurs d’activité variés. Les répondants sont responsables de la mise en place des processus achats responsables de l’entreprise. La vocation de cette étude est de tester l’adéquation terrain à la problématique ainsi que de répondre à QR1.

### 3.3. METHODE DE LA SECONDE PHASE EMPIRIQUE

La seconde étude mobilise des méthodes quantitatives à visée explicative.

Trois temps forts sont à évoquer :

1. Le développement d’hypothèses de recherches qui s’appuient sur le cadre théorique et ou les conceptuels de la recherche. Ces hypothèses sont ensuite testées statistiquement.

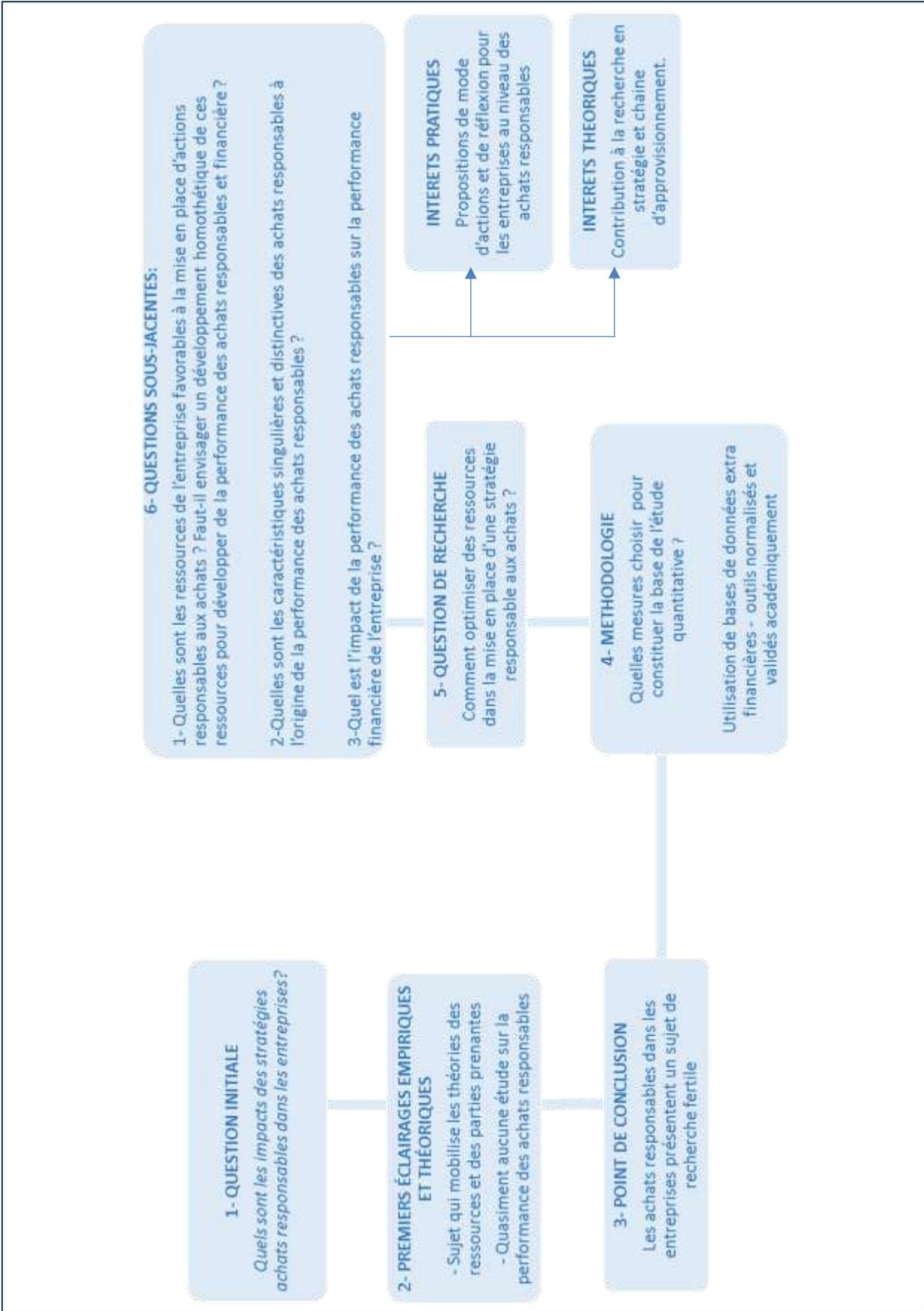
2. Les mesures des variables du modèle sont issues et construites à partir de bases de données (*Vigeo Eiris, Institute Réputation, Infinancials, et Thomson Reuters*). Des traitements préliminaires des données ont été nécessaires pour rapprocher les données entre elles. Au final l'échantillon dispose de 1918 observations, sur 765 entreprises évoluant dans différents secteurs d'activité, dans 18 pays européens, de 2011 à 2017.
3. Enfin, plusieurs méthodes statistiques ont permis de tester les hypothèses : des régressions multiples pour étudier les principales variables et effets du modèle, et une analyse structurelle pour évaluer simultanément les effets de l'ensemble des variables du modèle et de tester l'existence de variables médiatrices et modératrices.

Ce second travail quantitatif a vocation à répondre aux QR2 et QR3.

Notre travail empirique ambitionne de proposer une mesure de la performance des achats responsables afin de déterminer les effets d'une stratégie achats responsables sur la performance financière de l'entreprise, et les ressources leviers sur lesquelles l'entreprise doit se concentrer pour développer de tels résultats.

Le schéma suivant récapitule le cheminement de la réflexion vers la problématique (voir Figure 2).

Figure 2- Schéma de synthèse représentant le cheminement de la réflexion vers la problématique



## 4. CONTRIBUTIONS ACADEMIQUES, MANAGERIALES ET METHODOLOGIQUES ATTENDUES

Cette thèse tente de relever plusieurs objectifs développés ci-dessous.

### 4.1. CONTRIBUTIONS ACADEMIQUES

Ce travail académique vise à combler certains manquements théoriques par l'élaboration de nouvelles connaissances valables (Piaget, 1967). En effet, malgré un nombre croissant de recherches sur les achats responsables depuis ces vingt dernières années, elles se concentrent sur la dimension environnementale ou sociale séparément des achats responsables. A notre connaissance, aucune étude ne propose une approche holistique de la performance des achats responsables. En outre cette recherche poursuit les travaux initiés de Wang et Sarkis (2013). Les auteurs cherchent à déterminer quelles pratiques de la chaîne d'approvisionnement responsable se rapportent à la performance financière.

Au niveau académique, cette thèse a comme objectif de déterminer si les ressources contribuent à la performance des achats responsables et financière de l'entreprise, et dans quelle mesure. Ces ressources peuvent constituer autant de leviers d'action pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Cette approche enrichira la réflexion sur le rôle stratégique des achats.

Enfin, l'état des recherches actuel présente des résultats divergents quant à la performance responsable. Plusieurs remarques et limites sont évoquées pour justifier ces contradictions. L'analyse de ces remarques et leur prise en compte renforcera la validité de la recherche empirique.

### 4.2. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Au niveau managérial, la protection de l'environnement et le développement socio-économique sont *le pari du millénaire* : notre atmosphère se détruit et la population se développe plus rapidement que nos ressources. Cette urgence macroéconomique est devenue une priorité des dirigeants. En 2017, trois quarts des entreprises du CAC 40 intègrent désormais la RSE à la rémunération variable de leur dirigeants<sup>6</sup>. Une recherche sur les pratiques des services achats responsables et la mesure de leur performance est une opportunité de recherche pour éduquer les entreprises et influencer leurs stratégies. Le succès de la RSE dépendra en grande partie d'études rationnelles évaluant la mise en œuvre des principes responsables. Cette thèse s'inscrit dans un champ prioritaire des entreprises.

Ensuite, ce travail fournira un cadre opératoire pour aider le management des entreprises à développer des achats responsables tout en contribuant à la performance de l'entreprise.

Enfin, sur le plan plus opérationnel, ce travail valorise l'intérêt de chaque caractéristique d'achat responsable afin de les valoriser aux yeux des acheteurs.

---

<sup>6</sup> Extrait de l'article de Dimitri Delmond, du Revenu, 04/05/2018

#### 4.3. CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES

Les défis méthodologiques se situent à deux niveaux :

1. Les études portant sur les ressources intangibles jugent le concept de capital humain difficile à opérationnaliser (Trébucq, 2006, 2011). Les mesures du concept sont jugées restrictives, spécialisées (Belghit et Trébucq, 2016) ou perfectibles (Gates et Langevin, 2010). Aussi, aucune étude ne propose une approche holistique de la performance des achats responsables.  
Nous proposons de construire une mesure de chacune de ces deux variables à partir de données normalisées et reconnues académiquement.  
Ces variables définies, il sera possible de mesurer les liens entre chacun des concepts mobilisés, et déterminer la nature de ces liens.
2. Les recherches sur les *achats responsables* se concentrent sur certaines régions : les BRICS (Chiou et al, 2011 ; Jabbour et al, 2015 ; Rao et Holt, 2005 ; Zhu et al., 2012), les USA-Canada (Carter et al, 2000 ; Vachon et Klassen, 2006 ; Wang et al, 2013). L'Europe est traitée partiellement (Allemagne, Ouest). Par ailleurs, l'étude présentant un échantillon le plus important (Wang et Sarkis, 2013) se focalisent sur les 500 meilleures entreprises américaines respectueuses de l'environnement. Cette recherche (sur 18 pays européen, et sur un échantillon de 765 entreprises) complète les études précédemment citées.

Le tableau ci-dessous récapitule les objectifs poursuivis et fait office de « feuille de route ».

Tableau 1- Feuille de route

<b>Objectif académique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborer des nouvelles connaissances</li><li>- Rattacher les achats responsables à une théorie</li><li>- Identifier les ressources favorables à la mise en place d'actions responsables aux achats</li></ul>
<b>Objectif managérial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mesurer la performance des achats responsables, et le capital humain</li><li>- Déterminer la nature des liens entre la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise</li></ul>
<b>Objectif méthodologique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mettre en évidence les caractéristiques fondamentales de la performance des achats responsables</li><li>- Mesurer de manière objective et précise les liens entre performance des achats responsables et performance financière</li><li>- Proposer des tendances générales à partir des résultats obtenus</li></ul>

## 5. STRUCTURE ET PROGRESSION DETAILLEE DE LA THESE

La progression de la thèse et sa structure sont présentées afin d'aider à la compréhension de notre travail.

### 5.1. PROGRESSION DETAILLEE DE LA THESE

Parties	Titres
Partie 1	<b>Fondements théoriques</b> Revue de la littérature, étude exploratoire
Partie 2	<b>Vers la construction d'un modèle de recherche</b> Analyse de l'impact des ressources sur la performance des achats responsables et financière de l'entreprise

La **partie 1** expose les bases théoriques de la thèse et la première exploration empirique. Les deux premiers chapitres présentent d'abord une revue de littérature des champs de recherche sur lesquels s'appuie la recherche :

**Le chapitre 1 est dédié à l'approche conceptuelle de l'entreprise responsable** et ses liens avec la performance financière. Il se compose de trois temps forts.

La première section est consacrée à définir la RSE ainsi que son intégration dans l'entreprise par les parties prenantes. Dans un second temps, les ressources de l'entreprises sont présentées. Cette seconde section cherche à déterminer les ressources leviers qui peuvent favoriser la mise en place d'une stratégie responsable. La troisième section quant à elle, est dédiée à l'analyse des liens entre la performance responsable et la performance financière.

**Le chapitre 2 est consacré aux achats responsables** et à leur intégration dans les stratégies responsables de l'entreprise. Une première section définit les dimensions des achats responsables, ce qui constitue la base de notre proposition de définition de la performance des achats responsables. La seconde section analyse les liens entre les dimensions de la performance des achats responsable et la performance financière de l'entreprise à travers la littérature.

**Le chapitre 3 expose l'étude qualitative exploratoire.** La section 1 présente l'intérêt et le déroulement de l'étude qualitative préliminaire. Elle retrace les sources de données, la méthode de collecte ayant permis de constituer le matériau empirique, ainsi que la méthode d'analyse du matériau empirique collecté. La section 2 expose les résultats de l'étude exploratoire.

La **partie 2** poursuit l'exploration empirique initiée dans le chapitre 3, elle vise à **construire un modèle** de recherche et tester sa mise en œuvre au moyen d'études quantitatives.

**Le chapitre 4 expose** les hypothèses de recherche et le modèle conceptuel.

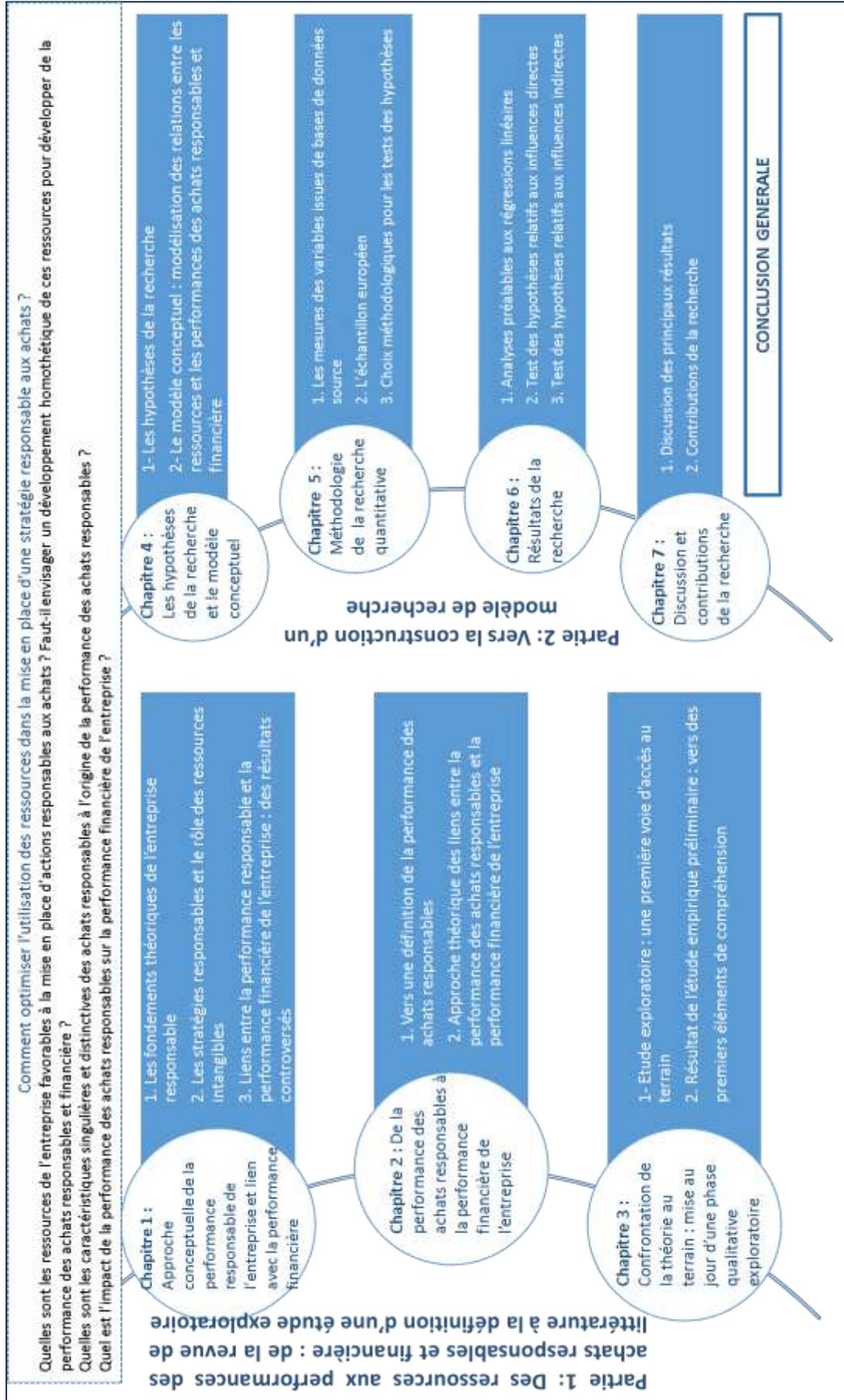
**Le chapitre 5 présente la méthodologie de la recherche.** Dans une première section : les mesures des variables choisies et leurs bases de données, dans une deuxième section : l'échantillon et les traitements préliminaires des données, dans une troisième section : la démarche mise en œuvre pour tester les hypothèses de cette recherche.

**Le chapitre 6 présente les résultats.** Dans la section 1 : les analyses préalables aux études statistiques, dans la section 2 : les régressions multiples qui permettront de valider les liens directs entre les variables du modèle, dans la section 3 : les tests sur l'influence de variables médiatrices et modératrices.

**Le chapitre 7 s'ouvre sur les discussions et les contributions** de la thèse. Il commente l'ensemble des résultats présentés au chapitre 6 et souligne les contributions d'ordres théorique, méthodologique et managérial.

A l'issue de ces deux parties une conclusion générale synthétise les principaux résultats de cette recherche. Les limites de notre travail et voies de recherche sont ensuite mises en évidence.

5.2. SCHEMA DE SYNTHESE REPRESENTANT LA STRUCTURE DE LA THESE



---

**PARTIE I :**

**DES RESSOURCES AUX PERFORMANCES DES ACHATS RESPONSABLES ET FINANCIERE :**

**DE LA REVUE DE LITTERATURE A LA DEFINITION D'UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

---

**Partie 1 : Des ressources aux performances des achats responsables et financière :**

**de la revue de littérature à la définition d'une étude exploratoire**

---

<b>Chapitre 1</b>	<b>Approche conceptuelle de l'entreprise responsable et liens avec la performance financière</b>
<b>Chapitre 2</b>	<b>De la performance des achats responsables à la performance financière de l'entreprise</b>
<b>Chapitre 3</b>	<b>Confrontation de la théorie au terrain : mise au jour d'une phase qualitative exploratoire des ressources à la performance des achats responsables</b>

---

## CHAPITRE 1 – APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE ET LIENS AVEC LA PERFORMANCE FINANCIERE

---

La RSE est aujourd'hui sollicitée pour répondre aux externalités occasionnées par l'activité économique (Pérez, 2002). On observe à la fois une nécessité et une volonté pour les entreprises de réagir à un contexte objectif de protection de l'environnement et de la nature (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). Des demandes et obligations émanent de leurs parties prenantes, ce qui les contraint à en tenir compte dans leurs propres démarches. On relève aussi des opportunités stratégiques (Philips, 2003).

Ce nouveau contexte ne modifie pas l'exigence de performance de l'entreprise qui reste au cœur de ses préoccupations. L'entreprise doit pouvoir intégrer les caractéristiques responsables dans sa démarche tout en garantissant de la performance, notamment de la performance financière (Carroll, 1979, 1991 ; Schwartz et Carroll, 2003).

Ce travail vise, notamment, à présenter les ressources mises en œuvre dans l'entreprise pour développer des stratégies responsables. Dans une récente et similaire étude publiée dans la prestigieuse revue « *Production and Operations Management* », Sodhi (2015) conceptualise la RSE dans la gestion des opérations. Pour cela, il s'appuie naturellement sur les théories des parties prenantes et des ressources. La mobilisation de ces théories fournit un cadre descriptif pour la recherche qualitative et un cadre instrumental pour la recherche analytique.

Ce premier chapitre est dédié à l'entreprise responsable et se compose de trois temps forts.

La première section est consacrée à définir les fondements théoriques de l'entreprise responsable ainsi qu'à sa mise en perspective historique. Nous présentons le rôle fondamental des parties prenantes dans la mise en place de pratiques responsables au sein de l'entreprise.

La deuxième section, quant à elle, est dédiée aux ressources de l'entreprise. Nous explorons la nature et le rôle des ressources dans la mise en place de stratégies responsables.

C'est à la troisième section que les effets de l'entreprise responsable sur sa performance sont explorés afin de chercher à comprendre si un lien existe entre la performance responsable et la performance financière, et quelle est sa nature.

## Section 1. Les fondements théoriques de l'entreprise responsable

Cette première section est consacrée aux fondements théoriques de l'entreprise responsable.

Elle s'attache à retracer l'évolution de la RSE dans la littérature scientifique et offre une synthèse des définitions majeures mettant en évidence contenu et périmètre de la RSE.

La théorie des parties prenantes se présente alors naturellement comme le substrat théorique de la RSE (Dupuis, 2008). Dans un second temps, les principes moraux et philosophiques de cette approche, sa définition, et son instrumentalisation dans l'entreprise sont introduits.

### 1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises : intégration des externalités par l'entreprise

Le terme Corporate Social Responsibility (CSR) est traditionnellement traduit en français par Responsabilité Sociale des Entreprises. Cette traduction littérale perd toute sa signification initiale. En effet, le terme « social », en anglais, n'a pas le même sens qu'en français. Il couvre un sens plus large rassemblant la responsabilité sociale interne (vis-à-vis des salariés) et externe (auprès de la communauté dans son ensemble). D'ailleurs Bowen indique que « *la CSR renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des motifs qui dépassent les seuls intérêts économiques ou techniques* ». L'entreprise aurait d'autres obligations que celle plus « classique » de l'école libérale focalisée sur l'optimisation du profit (Friedman, 1970).

Cette confusion des termes fut développée par Clarkson (1995) qui souligne à la fois le manque de clarté et de spécificité. Par souci de transparence et de précision, il conviendrait donc de traduire ce terme par **sociétale**, définissant ainsi la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société et faisant ainsi référence à un champ d'action le plus large possible.

Le point sémantique étant clarifié, nous choisissons de n'utiliser que cette traduction. Nous n'utiliserons pas le terme de responsabilité sociale que l'on peut trouver dans certaines traductions.

Nous proposons de définir ce concept fondamental et de retracer sa mise en perspective historique.

#### 1.1. Définitions et évolutions du concept

Le concept de la RSE s'inscrit dans une nouvelle réflexion du rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et de la nature de leurs obligations envers le reste de la société.

L'intérêt croissant des recherches sur la RSE a conduit à une profusion de notions autour de ce concept et une multiplication des définitions. Dahlsrud (2008) rapporte en effet 37 définitions de la RSE provenant de 27 publications sur la période allant de 1980 à 2003. Ce concept ne cesse de susciter l'intérêt des chercheurs.

Dans sa forme la plus ancienne, le concept de RSE daterait d'il y a plus de 300 ans, depuis le boycott par des consommateurs anglais du sucre de canne des Caraïbes produit par des esclaves au XVIIIe siècle.<sup>7</sup>

Dans la littérature, et par une approche philosophique, le pasteur américain H. Bowen introduit le concept de « corporate social responsibility » en 1953 dans son livre « Social responsibilities of the businessman ». Il parle d'« *obligation pour les chefs d'entreprises d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme souhaitables* ». La bienfaisance devrait être associée à la responsabilité individuelle des chefs d'entreprise. Fondée sur des valeurs morales et religieuses, la RSE fait appel à l'éthique personnelle du dirigeant de l'entreprise : l'entreprise, qu'on assimile à un « être moral », doit faire du bien c'est-à-dire répondre aux préceptes bibliques, d'une part en mettant en œuvre une gestion responsable de la propriété respectant la destination universelle des biens (ne pas nuire au droit des autres) et d'autre part en s'obligeant à venir en aide aux personnes démunies (principe de charité). Le but est de corriger les travers du système et de porter réparation aux dommages causés par les activités des entreprises. Frederick (1960) précise que « *les moyens de production et de distribution devraient accroître le bien être socio-économique total.* »

Dans les années 1970, l'approche devient pragmatique et managériale. Davis (1973) élargit le concept au niveau gestion : ignorer des obligations sociales semble être une très dangereuse stratégie. A la fin des années 70, de tragiques accidents environnementaux comme Seveso (1976), Amoco Cadiz (1978) mettent en perspective la dégradation de l'environnement mondial. L'activité des firmes multinationales est dénoncée sur le plan environnemental et social. Le concept de développement durable émerge. Les externalités négatives doivent être prises en compte par les entreprises. La problématique de la RSE relève désormais d'une optique plus collective. Elle lie l'entreprise à son environnement. Carroll (1979) nomme alors clairement quatre catégories de domaines de responsabilités de l'entreprise : économique, légale, éthique et discrétionnaire. Il s'agit de développer clairement l'ensemble des obligations de l'entreprise, au-delà des considérations financières ou juste légales. La « responsabilité éthique » invite les entreprises à considérer des comportements additionnels et activités qui ne sont pas dictées par la loi mais qui sont néanmoins attendues par certains membres de la société. La « responsabilité discrétionnaire » incite, selon son bon vouloir, l'entreprise à reverser une partie de ses bénéfices à la collectivité et avoir des contributions philanthropiques. Cela dit, en 1978 Bowen précise qu'une démarche purement volontaire n'est pas suffisante et que des démarches plus contraignantes seraient nécessaires pour mettre en œuvre la RSE.

Dans les années 80, on assiste à l'émergence du concept du développement durable. En 1987, la commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unis publie le « Rapport Brundtland : Notre avenir à tous ». Ce rapport présente les problèmes globaux de l'environnement et

---

<sup>7</sup> Les Echos, 2015, Terrien D, Darrieutort M

du développement socio-économique. La recherche académique souligne l'importance des principes éthique, légal et discrétionnaire (Anderson (1986), Wood (1991)).

Dès 1991 Donna Wood accentue l'approche pragmatique et globale. Elle introduit la notion de performance sociétale<sup>8</sup> à partir des travaux de Wartick et Cochran (1985). Désormais, on cherche à identifier les facteurs extra financiers qui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier la performance économique. Lors du sommet sur l'environnement des 20-21 mai 2015, Jean-Pascal Tricoire, le PDG de Schneider Electric, a rappelé que l'écologie et l'économie étaient plus que jamais liées. La dimension économique est désormais l'angle d'approche de la responsabilité sociétale.

De très nombreuses définitions de la RSE ont été proposées. Le tableau ci-dessous rassemble les plus significatives - celles citées régulièrement- et présente l'évolution du concept de manière chronologique, tout en soulignant quelques caractéristiques de la RSE relevées au travers de ces définitions : volontariste, contraignante, en lien avec les parties prenantes, éthique et sociale, environnementale, économique et légale.

---

<sup>8</sup> Traduit de Corporate Social Performance

Tableau 2. Définitions et caractéristiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Auteurs	Définitions <sup>9</sup>	Contrainte	Volontaire	Parties	Éthique- social	Environnementa	Économique	Légale
Bowen (1953)	« La responsabilité sociétale des entreprises renvoie à l' <b>obligation</b> pour les chefs d'entreprises d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et <b>aux valeurs</b> qui sont considérées comme souhaitables dans notre société. »	■			■			
Chamberlin (1953)	« <b>Action que l'on attend</b> de la part de la direction d'entreprise et des syndicats en respect de leurs affiliés dans une situation donnée comme situation de droit, qu'elle soit <b>légale ou non légale</b> ».	■	■	■	■			■
Frederick (1960)	« La responsabilité sociétale est une exigence pour les entreprises de surveiller que les opérations du système économique remplissent <b>les attentes du public</b> . Et cela signifie que les moyens de production et de distribution devraient accroître le bien être socio-économique total. La responsabilité sociétale est la <b>volonté de voir ces ressources (humaines et économiques) utilisées à de larges fins sociales</b> et pas seulement pour l'intérêt limité de personnes privées et de firmes ».	■		■	■		■	
Mc Guire (1963)	« L'idée de responsabilité sociétale présume que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi <b>des responsabilités</b> envers la société qui vont au-delà de ces obligations. »		■	■	■		■	■
Davis (1973)	« La responsabilité sociétale des entreprises renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales ainsi qu'aux réponses que celle-ci donne à ces problèmes. [...] En d'autres termes, <b>la responsabilité sociétale débute là où s'arrête la loi</b> . Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se soumet au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire. »		■				■	■

<sup>9</sup> Les définitions sont des traductions libres

Auteurs	Définitions <sup>10</sup>	C	V	PP	É-S	Env	Éco	Lég
Carroll (1979)	« La responsabilité sociétale des entreprises intègre l'ensemble des <b>attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires</b> que peut posséder une société à l'égard d'une entreprise à un moment donné. »		■	■	■	■	■	■
Jones (1980)	« L'idée selon laquelle les organisations par-delà les prescriptions légales ou contractuelles ont une obligation envers les acteurs sociétaux. (...) Deux éléments de cette définition sont essentiels. Premièrement l' <b>obligation doit être volontairement adoptée</b> ; un comportement adopté par les forces coercitives de la loi ou de l'union contractuelle n'est pas volontaire. Deuxièmement, c'est une <b>obligation large</b> , étendue, au-delà de ce qui est traditionnellement dû aux actionnaires. »		■	■	■		■	■
Anderson (1986)	Il existe trois domaines essentiels où s'exerce par <b>choix et contrainte</b> la responsabilité sociétale : « 1. Un respect total des lois internationales, fédérales, étatiques et locales ; 2. Les normes et procédures éthiques et morales au sein desquelles les entreprises opèrent et 3. Les donations discrétionnaires ».	■	■		■			■
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'au travers de l'interaction de <b>trois principes</b> : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de <b>trois niveaux d'analyses : institutionnel, organisationnel et individuel</b> ».		■	■				■
Mercier (2004)	« Une obligation de répondre de ses actions, de les <b>justifier</b> par rapport à <b>des normes morales et des valeurs</b> ».	■			■			
Hopkins (2007)	« Il s'agit d'initiatives volontaires prises par l'entreprise, au-delà de ses obligations légales, sociales, qui intègrent les préoccupations sociétales et <b>environnementales</b> dans leurs activités commerciales et leurs <b>interactions avec leurs parties prenantes</b> . »		■	■	■	■	■	■
Paone et Forterre (2012)	« La RSEE (responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise) (...) est la <b>prise en compte</b> volontaire <b>ex-ante</b> par l'entreprise, <b>des conséquences</b> de ses choix stratégiques aux niveaux social, économique et écologique ».		■		■	■	■	

<sup>10</sup> Les définitions sont des traductions libres

La revue de littérature met en exergue différentes approches de la RSE selon les auteurs. La démarche apparaît soit **volontariste** (Mc Guire (1963), Davis (1973), Carroll (1979), Jones (1980) ; Wood (1991), Paone et Forterre (2012)) soit **conséquentialiste** et contrainte par les lois, les valeurs, les normes ou encore les **parties prenantes** (Bowen, 1953 ; Chamberlin, 1953 ; Frederick, 1960 ; Mercier, 2004). La démarche peut encore être contrainte et volontaire (Anderson, 1986). Cette évolution est importante car elle fait preuve d'un élargissement nécessaire de cette prise de responsabilité. Toutes les entreprises deviennent concernées par cette stratégie.

À cette étape de la recherche, il semble prématuré de retenir une définition unique de la RSE. Nous souhaitons davantage relever les caractéristiques immuables de la RSE : la prise de conscience **contraignante ou/et volontariste**. L'entreprise doit répondre des conséquences de ses actes et les **intégrer** dans sa stratégie et ses décisions. Ces **externalisations sont pluridimensionnelles (éthiques et sociales, environnementales, économiques et légales)**. On retrouve ainsi dans la définition de la RSE une caractéristique de la stratégie. Il apparaît en effet que les **stratégies d'entreprises et la RSE sont liées** :

- La RSE est une prise de conscience des externalités, comme état de conséquence
- La stratégie est une prise en compte de ces externalités pour des choix qui sont conformes à la loi ou à l'éthique.

Il semble dès lors pertinent d'observer de quelle manière l'entreprise intègre la RSE.

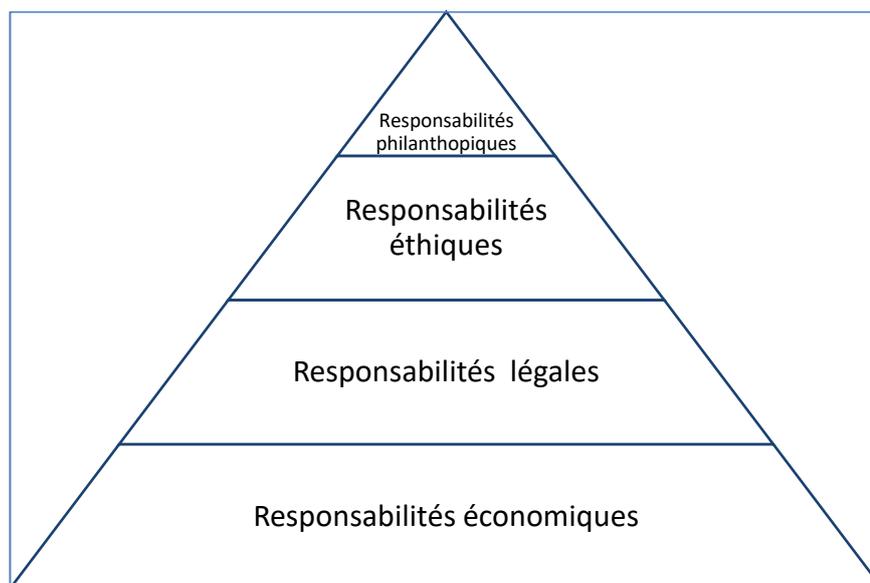
## 1.2 . Intégration de la RSE dans l'entreprise

Quelques auteurs, tels que Wood (1991), Wartick et Cochran (1985) et Carroll (1991), ont proposé des modèles pour intégrer ce concept dans l'entreprise. De ces modèles, la pyramide de Carroll (1991) est celui qui a été le plus utilisé (Aupperle et al., 1985 ; Pinkston et Carroll, 1996). Il est repris en 2003 pour proposer une approche plus globale par Schwartz et Carroll.

### 1.2.1. Le modèle de Carroll (1991)

Le modèle de Carroll (1991) se présente sous la forme d'une pyramide (figure 3) qui intègre quatre catégories de responsabilités : à la base se trouvent les responsabilités économiques, suivies des responsabilités légales, éthiques et au sommet les responsabilités philanthropiques. Les quatre catégories de responsabilité existent simultanément et l'ordre dans lequel elles sont représentées renvoie à leur importance relative.

Figure 3. Structuration hiérarchique des responsabilités, Carroll (1991)



Dans cette perspective les responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles forme un composant de base de la RSE (Carroll, 1991 ; Windsor, 2001).

La première responsabilité de l'entreprise est économique. L'entreprise doit vendre pour maximiser ses gains, ses profits et sa rentabilité. Cela va lui permettre de se développer, d'assurer une position compétitive sur le marché avec un niveau d'efficacité élevé (innovation). La responsabilité économique encourage le développement au niveau local et l'intégration des personnes handicapées. Sans cette efficacité, les parties prenantes seront insatisfaites et mettront en péril l'entreprise et les autres responsabilités. C'est la raison pour laquelle Carroll (1991) considère que la société exige que les entreprises satisfassent aux responsabilités économiques.

Le deuxième étage de la pyramide est l'obéissance juridique. Il est important que l'entreprise réponde aux attentes de l'État et du droit. Elle doit se comporter comme une entreprise citoyenne et fournir des biens et services conformes aux règlements en vigueur.

Les droits de l'homme, le droit du travail, les lois sur le travail des enfants, sur la parité homme femme, la lutte contre la fraude et la corruption font partie de cette catégorie. Les lois atteignent les limites de ce qui est acceptable. Elles ne définissent pas les valeurs morales, et ce qui est éthique. C'est la raison pour laquelle – tout comme pour la responsabilité économique - la responsabilité légale est exigée par Carroll (1991).

Le troisième étage de la pyramide est l'obéissance éthique. Les entreprises doivent faire ce qui est perçu comme bon, moral et honnête, même si elles ne sont pas contraintes par des dispositions légales. Il s'agit d'actions considérées comme justes, qui dépassent la simple application des lois et règlements. Elles peuvent faire évoluer les mœurs et pousser les gouvernements à promulguer des lois ou mettre en place une législation spécifique dans le sens de ces attentes. Selon Carroll ces responsabilités éthiques sont attendues par la société.

Le quatrième et dernier niveau de la responsabilité sociétale est la philanthropie. La philanthropie (du grec ancien *philos* « amoureux » et *anthrôpos* « homme ») est une philosophie qui met l'humanité au premier plan de ses priorités. Carroll (1991) valorise ici l'ensemble des actions que l'entreprise va mener pour agir de manière compatible aux attentes de la société. Elle fait en sorte d'aider les œuvres sociales, caritatives, elle fournit une assistance aux établissements d'enseignement, favorise le bien être des salariés en général, soutient les communautés locales... Les responsabilités philanthropiques peuvent être des cours de soutien, des formations pour des populations reculées, le soutien de causes charitables... Selon Carroll (1991) ces responsabilités sont moins importantes que les trois autres catégories mais elles restent désirées par la société.

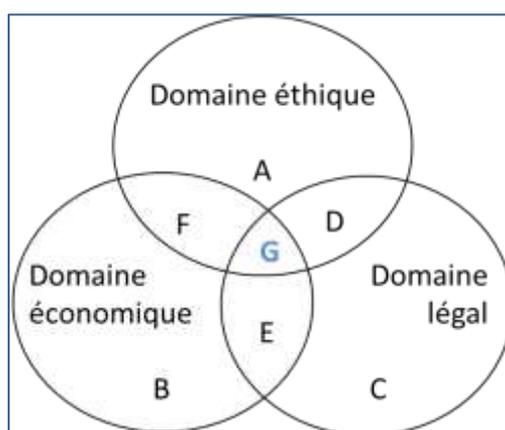
La contribution de la recherche de Carroll porte sur la modélisation de la RSE dans l'entreprise et sur la proposition d'un *mode opératoire* pyramidal pour atteindre une performance de la RSE. Toutefois et dans le cadre de cette quête sur la performance de la RSE, notons que celle-ci repose sur la responsabilité économique : l'entreprise est avant tout pilotée par les résultats financiers, et chaque étape ne peut être atteinte que selon un ordre précis et préétablie. Carroll reconnaît et énonce cette limite lui-même (1993). La logique de hiérarchisation et de parcellisation du modèle tend à occulter la dimension holistique de ce concept (Clarkson, 1991). Aussi, il propose avec Schwartz de faire évoluer ce modèle en 2003.

### 1.2.2. Le diagramme de Schwartz et Carroll : une vision holistique

Schwartz et Carroll (2003) font évoluer le modèle de Carroll (1991). Selon les auteurs, il est préférable de considérer la responsabilité des entreprises comme trois ensembles d'initiatives qui se chevauchent dans un diagramme de Wenn<sup>11</sup> plutôt que comme des piliers autonomes.

Le diagramme intègre les trois domaines que les entreprises suivent (ou ne suivent pas) dans leurs activités et qui déterminent la légitimité de leurs actions : économique, éthique et légal.

Figure 4. La dynamique d'évolution de la légitimité, d'après le modèle de Schwartz et Carroll (2003)



<sup>11</sup> Un diagramme de Wenn (également appelé diagramme logique) est un diagramme qui montre toutes les relations logiques possibles dans une collection finie de différents ensembles.

Certaines actions répondent à un unique domaine de légitimité (zones : A, B, C). Ces actions individuelles peuvent être contestées car trop limitées pour répondre aux critères responsables.

D'autres actions bénéficient d'une double légitimité (zones : D, E, F). Ces actions sont susceptibles être contestées uniquement sur le troisième domaine qu'elles ne remplissent pas.

L'action la plus responsable est celle qui bénéficie d'une triple légitimité (zone G). Une action sera d'autant plus aboutie et légitimée si elle bénéficie de l'apport concomitant des trois domaines.

Les actions à légitimité éthique, économique et légale répondent à une vision holistique de la responsabilité sociétale. Elles constituent de véritables et profitables opportunités.

Cette opérationnalisation de la RSE a fait ses preuves (Bourrion et Persson, 2008). Cependant, la RSE est loin d'être un concept abouti : « *C'est au contraire, un processus en cours, dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs* » (Bodet et Lamarche, 2007).

---

### Synthèse partielle du Point 1 :

Ce premier point, destiné à définir les fondements théoriques de l'entreprise responsable, met au jour une variété de définitions autour de la RSE, une multiplicité des dimensions mobilisées (ou simplifiées), et différents piliers autour desquels l'entreprise opérationnalise la RSE.

Certaines dimensions sont liées entre elles (éthique, sociale, philanthropique). D'autres sont fondamentales (éthique, légale, économique). Cela peut expliquer la classification simplifiée autour des trois thèmes de Schwartz et Carroll (2003).

De cette analyse, le concept de la RSE et son intégration dans l'entreprise apparaissent à la fois dynamiques et en construction.

La RSE apparaît donc comme un ensemble de préoccupations éthique et sociale, économique, environnementale et légale, que l'entreprise responsable va intégrer - volontairement ou sous contrainte - dans son quotidien.

Les parties prenantes sont inhérentes au concept de la responsabilité sociétale. Aussi, nous souhaitons à présent développer la théorie des parties prenantes et ancrer notre recherche dans ce substrat théorique.

---

## 2. Les parties prenantes : un substrat théorique

Les entreprises ne se découvrent pas soudainement responsables par charité. Elles y sont amenées par le dialogue, sous l'impulsion ou la contrainte des réglementations publiques, des relais d'opinions, ou encore de leurs clients. La RSE est une exigence collective qui nécessite aussi une co-élaboration. En ce sens, les parties prenantes de l'entreprise jouent un rôle essentiel.

Le terme « parties prenantes » est une traduction imparfaite du mot anglais stakeholder, qui signifie littéralement détenteur (*holder*) possédant un enjeu (*stake*) : ceux qui partagent un intérêt. Il s'agit de l'ensemble des individus indispensables à la survie de l'entreprise et qui sont amenés à être consultés, voire à participer à une décision ou à un arbitrage. D'après la liste d'origine de Freeman (1984) il s'agit des actionnaires, des employés, des consommateurs, des concurrents, des médias, des organisations environnementales et locales, des gouvernements, des fournisseurs et des détenteurs de capitaux.

Fondée sur des idées de natures variées (philosophique, sociologique et stratégique) la théorie des parties prenantes (TPP) est la plus mobilisée pour modéliser le concept de RSE (Mullenbach, 2007). Elle donne un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes et réciproquement. La prise en compte de ses intérêts est la meilleure façon de faire avancer et développer les affaires (Freeman, 2014). La théorie des parties prenantes met en évidence, par la nécessaire redistribution des richesses, la possibilité d'une justice sociale au sein des entreprises.

La manière dont on intègre les attentes des parties prenantes à la RSE renvoie à deux visions de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016) : une vision orientée éthique ou normative et une vision orientée business ou utilitariste. Donaldson et Preston (1995) approchent quant à eux la théorie des parties prenantes sous trois angles : normatif, descriptif et instrumental. Leur présentation plus complète permet de voir de quelle manière la théorie des parties prenantes constitue un ancrage théorique adapté à la RSE. C'est l'approche que nous avons choisi de suivre.

### 2.1 . Approche normative : origine et lien entre la RSE et la TPP

Le concept « de parties prenantes » trouve son origine dans les années 1930, lorsque Berle et Means (1932) constatent que les dirigeants sont confrontés à une pression sociale dans le but de reconnaître leurs responsabilités auprès de tous ceux qui peuvent être affectés par les activités organisationnelles. Ce concept va évoluer pour trouver sa première définition donnée par le Stanford Research Institute<sup>12</sup> en 1963. Le terme apparaît pour généraliser la notion de l'actionnaire, alors seul groupe concerné par la gestion des entreprises. Vingt ans plus tard, le philosophe américain Edward R. Freeman, professeur au département de la Gestion stratégique et Organisation de l'université du Minnesota, va définir et populariser ce concept par son livre fondateur : *Strategic management – A Stakeholder Approach* (1984). Freeman mène simultanément ses travaux de recherche avec des sociologues et des chercheurs en stratégie. Cela le mène à l'idée fondamentale que les êtres humains sont capables de

---

<sup>12</sup> à présent nommé SRI International

se mettre d'accord pour vivre ensemble. L'entreprise n'a plus le but unique de satisfaire ses actionnaires par le développement du profit redistribué ensuite en dividende (Friedman, 1970). Pour Freeman, le modèle libéral trouve ici ses limites. L'entreprise répond aux besoins et demandes de l'ensemble des personnes impactées par son activité : clients, fournisseurs, actionnaires, employés...contribuant ainsi à l'amélioration de la société.

Girard et Sobczak (2010) précisent que les parties prenantes ont un engagement sociétal ou organisationnel. En effet, l'entreprise produit des externalités positives ou négatives en direction de son environnement social et écologique, et cet environnement contraint et motive l'entreprise. La relation d'échange n'est plus uniquement structurée par le prix. L'entreprise considère ses externalités : la pollution que ses usines dégagent, l'amiante cancérigène de ses bâtiments, des bassins d'emplois sinistrés... Il s'agit de circonscrire ces effets externes et de les incorporer aux prix et en amont des projets (Pérez, 2005).

Les parties prenantes peuvent présenter des intérêts parfois différents (voire opposables) et constituer potentiellement et alternativement une contribution ou une menace pour l'organisation. L'entreprise devient alors un lieu de médiation des intérêts parfois contradictoires des aspirations humaines et des nécessités de l'environnement (Dontenwill, 2005). Donaldson et Dunfee (1999) indiquent que la convergence repose sur le manager. C'est lui, le cœur du nœud, qui va articuler et rassembler solidement chaque partie prenante. Ce sont les principes moraux et philosophiques qui justifient la prise en compte des intérêts des parties prenantes. Ces propos nous conduisent à souligner le lien entre la RSE, les parties prenantes et l'entreprise.

## 2.2 . Approche descriptive : relations entre l'entreprise et les parties prenantes

L'approche descriptive cherche à expliquer les relations entre l'entreprise et les parties prenantes. Il apparaît que les parties prenantes sont des groupes clés, indispensables à la pérennité et « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister ». La définition la plus connue et la plus utilisée est celle de Freeman (1984) selon laquelle « une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>13</sup>.

Freeman illustre ce concept par son célèbre schéma de la « roue de vélo » (Figure 5). L'entreprise est une roue reliée à plusieurs rayons qui sont les porteurs d'enjeux (Acquier et Aggeri, 2008). Bonnafous-Boucher et Dahl Rendtorff (2014) rapprochent même cette théorie à une sorte d'héliocentrisme où l'entreprise est le centre. Elle concentre les relations dyadiques directes entre elles et son environnement. Cette roue dépeint en effet une galaxie solaire où la firme serait le centre et l'attraction. Freeman (1984) s'interroge sur la contribution réciproque des entreprises commerciales au bien commun des sociétés. « *Une partie prenante peut avoir des effets économiques sur l'entreprise, ces actions peuvent affecter la profitabilité, les liquidités ou la valeur des stocks de l'entreprise. A l'inverse, les actions de l'entreprise peuvent affecter le bien-être économique d'une partie prenante*

---

<sup>13</sup> « any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's objectives”

particulière ». Il y a une double relation de l'entreprise à son environnement (les flèches sont bidirectionnelles). L'entreprise doit réussir à aligner l'ensemble des attentes de ses parties prenantes dans la même direction par la négociation.

Figure 5. Les parties prenantes de l'entreprise, Freeman (1984)



Avec le temps, les acteurs et leur poids se développent. La définition des parties prenantes évolue (tableau3).

Tableau 3. Qu'est-ce qu'une partie prenante ? Chronologie – Mitchell et al (1997)

Sources	Intérêt/Enjeux
Stanford Research Institute (1963)	« des groupes sans le <b>soutien</b> desquels l'organisation cessera d'exister »
Rhenman (1964)	«qui dépendent de l'entreprise pour réaliser leurs objectifs personnels et dont l'entreprise <b>dépend</b> en vue de son existence ».
Ahlsted et al (1971)	« poussées par leurs propres intérêts et objectifs, elles participent aux activités de l'entreprise, avec laquelle elles ont <b>une relation d'interdépendance</b> »
Freeman et Reed (1983)	Large : «qui peuvent <b>affecter la réalisation</b> des objectifs d'une organisation ou qui <b>peuvent être affectés</b> par la réalisation des objectifs d'une organisation ». Étroit : « dont l'organisation dépend pour sa survie ».
Evan et Freeman (1988)	«qui <b>ont un intérêt</b> légal dans la firme ». « qui <b>bénéficient de ou sont lésés</b> par les action des entreprises, et dont les droits sont violés ou respectés par ces mêmes actions ».
Beauchamp et al (1988)	«sans le <b>soutien</b> duquel l'organisation cesserait d'exister ».
Alkhafaji (1989)	« groupes pour lesquels l'entreprise est responsable ».

Carroll (1989)	« prétend posséder un ou plusieurs intérêts de ce genre » ; « des intérêts aux titres (légaux ou moraux) à la propriété des avoirs de l'entreprise ».
Evan et <i>al.</i> (1990)	« ceux qui ont signé un contrat ».
Thompson et <i>al.</i> (1991)	en « relation avec une organisation ».
Savage et <i>al.</i> (1991)	« ceux qui ont un intérêt dans les actions d'une organisation et [...] la <b>capacité de l'influencer</b> ».
Hill et Jones (1992)	« des constituants qui ont un intérêt légitime dans l'entreprise [...] grâce à l'existence d'une relation transactionnelle » qui « fournissent des ressources critiques à l'entreprise (contributions) ; en échange, les deux parties s'attendent à ce que leurs intérêts soient satisfaits (par des avantages) ».
Brenner (1993)	« qui ont une <b>relation légitime</b> et non triviale avec une organisation [caractérisée, par exemple, par] des transactions d'échange, des actions qui affectent les autres, <b>des responsabilités morales</b> ».
Carroll (1993)	« qui prétend avoir un ou plusieurs intérêts de ce genre dans une entreprise ». « peut <b>être affecté</b> par l'entreprise ou <b>l'affecter</b> ».
Freeman (1994)	“ qui participent au processus humain de création de valeur ».
Wicks et <i>al.</i> (1994)	« qui <b>interagissent</b> avec, définissent ou donnent une signification à l'entreprise ».
Langtry (1994)	“ ceux et celles dont l'entreprise a une <b>responsabilité significative</b> pour leur bien-être ou qui possèdent un titre moral ou légal à la firme ».
Starik (1994)	“ ceux et celles qui sont capables de faire <b>connaître leurs intérêts</b> » ; « peuvent influencer ou sont influencés par, ou encore qui ont le potentiel d'influencer une organisation ».
Clarkson (1995)	« qui s'exposent à <b>un risque</b> dû au fait d'avoir investi une forme de capital – humain ou financier – dans une entreprise » ou « pour qui les activités d'une organisation comportent un risque ».
Clarkson (1995)	« qui ont, ou prétendent <b>avoir des droits</b> sur, des intérêts dans une entreprise ou dans ses activités ».
Brenner (1995)	« qui peuvent <b>impacter ou être impacté</b> par l'entreprise/l'organisation ».
Donaldson et Preston (1995)	« Des individus ou des groupes qui ont des <b>intérêts légitimes</b> dans les aspects procéduraux ou substantifs de l'activité des entreprises ».
Gibson (2000)	« N'importe quel groupe ou individu avec un pouvoir d'être <b>une menace</b> ou un <b>bénéfice</b> ».
Jensen (2002)	« N'importe quel groupe ou individu qui pourrait <b>revendiquer un intérêt dans une organisation</b> ».
Godenhjelm et Johanson (2018)	« Les individus ou les organisations <b>qui participent au projet</b> ou sont concernés par celui-ci, et dont les obligations et les attentes doivent être déterminées et gérées ».

Cette liste non exhaustive de définitions montre comment la sphère des parties prenantes peut être élargie conceptuellement. Il ne s'agit pas d'énumérer une liste importante en quantité de parties prenantes, mais d'identifier les parties prenantes concernées par une problématique ou un projet (Godenhjelm et Johanson, 2018).

Par ailleurs, on note dans ce récapitulatif chronologique une progression des termes choisis pour qualifier les parties prenantes : de soutien, à dépendance, interdépendance, affecter ou être affectés, des demandeurs, intérêt, bénéfiques-lésés ou menaces, relation, capable d'influencer ou être influencés, intérêt ou relation légitime, création de valeur, interagissent, responsabilité significative, s'expose à un risque, avoir des droits, impacté ou être impacté. **Cette progression marque l'implication *crescendo* et réciproque des parties prenantes.**

### 2.3 . Approche instrumentale : les parties prenantes au cœur du management stratégique

Le titre du livre de Freeman<sup>14</sup> l'annonce : la théorie des parties prenantes (TPP) est un outil au cœur du management stratégique. Si les parties prenantes contribuent aux objectifs de l'entreprise, les décisions de l'entreprise affectent le comportement des parties prenantes. C'est la posture instrumentale des parties prenantes à l'égard de l'entreprise.

Cette troisième approche de la TPP montre le lien entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle de l'entreprise. Freeman précise dans son ouvrage (1984) : « *la théorie des parties prenantes doit avoir des effets managériaux sur l'entreprise en la forçant à changer son système de gestion et ses process, et même son style de management et ses valeurs* ». Cette approche instrumentale forme le noyau de l'argument de Freeman.

Selon cette approche, les entreprises qui adoptent une stratégie de management tenant compte des attentes de leurs parties prenantes sont, toutes choses égales par ailleurs, plus performantes. Dans cette perspective, l'entreprise est perçue et est représentée comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post et al 2002). Ainsi, Jones (1995) affirme que les entreprises qui développent des relations de coopération et de confiance avec leurs parties prenantes s'octroient un avantage compétitif significatif par rapport à celles qui ne le font pas.

---

#### Synthèse partielle du Point 2 :

Chacune des trois approches de la théorie des parties prenantes a son importance pour aider à opérationnaliser la RSE dans l'entreprise. 1- L'approche descriptive présente le concept. 2- l'approche normative fait le lien entre les fondements éthiques de la RSE. 3- l'approche instrumentale justifie les liens pour une meilleure performance de l'entreprise.

---

<sup>14</sup> Strategic Management : a stakeholder approach, Freeman, 1984.

## Synthèse partielle – Section 1

---

La RSE apparait comme un ensemble de préoccupations éthique et sociale, économique, environnementale et légale, que l'entreprise responsable va intégrer - volontairement ou sous contrainte - dans son quotidien.

Parallèlement, la théorie des parties prenantes confère à l'entreprise des responsabilités étendues, autres que de servir au mieux les actionnaires. Elle est mobilisée pour identifier les risques induits et responsabiliser l'ensemble des acteurs afin de pérenniser l'activité de l'entreprise (Worthington et Lee, 2008). La théorie montre également que les interactions relationnelles entre différentes parties prenantes sont sources de création de valeur (Hillman et Keim, 2001).

Les trois approches des parties prenantes (normative, descriptive, instrumentale) déterminent le nouveau contexte dans lequel l'entreprise va développer une stratégie responsable et justifient notre choix d'ancrage théorique. Dans la prochaine section, nous analysons de quelle manière l'entreprise s'empare de la problématique de la RSE dans sa stratégie.

---

## Section 2. Les ressources : bases et leviers des stratégies responsables

Nous venons de voir qu'au travers des exigences de ses parties prenantes (état-organisations, fournisseurs, clients), les préoccupations sociétales et écologiques font émerger la notion d'entreprise responsable (Sharma, 2001). La réflexion RSE pourrait constituer une véritable opportunité de croissance. On parle d'une « nouvelle vision » de l'entreprise liant éthique et stratégie (Philips, 2003).

La stratégie responsable révèle une volonté stratégique portée par la direction générale. Ces stratégies responsables sont variables (Caroll, 1991) : elles oscillent entre absence de réponse aux attentes des parties prenantes et attitude proactive (Sharma et Vredenburg, 1998).

Pour certaines entreprises responsables, il s'agit de participer ponctuellement à une soirée caritative ou de sponsoriser une cause responsable.

Pour d'autres entreprises, il s'agit d'une réflexion ontologique traduisant la volonté de l'entreprise de réfléchir sur sa propre nature, mission, raison d'être et exprime sa volonté de définir son identité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). Dans ce cas, la stratégie vise à placer la responsabilité environnementale au centre des préoccupations de l'entreprise (Claver et al., 2007 ; Menguc et al., 2010; Menguc et Ozanne, 2005; Miles et Covin, 2000).

Pour développer de telles stratégies, l'entreprise va mettre en place des actions et allouer les ressources nécessaires (Branco et Rodrigues, 2006).

La théorie des ressources explique un certain nombre de manœuvres stratégiques conduites par les entreprises (Barney et Clark, 2007).

L'une de nos questions de recherche consiste à se demander s'il faut envisager un développement homothétique des ressources de l'entreprise pour développer de la performance des achats responsables et financière. Dès lors, il semble pertinent d'analyser théoriquement les ressources de l'entreprise et de comprendre de quelle manière l'entreprise va les développer pour accompagner sa stratégie responsable.

Dans cette section, nous proposons d'extraire de la littérature les principaux fondements de la théorie des ressources afin de : déterminer les ressources leviers - considérées comme des « forces » - qui peuvent favoriser la mise en place d'une stratégie responsable (voir 1), présenter les différents types de stratégies responsables et souligner l'importance de la communication dans leur mise en place (voir 2).

### 1. L'approche par les ressources

L'approche par les ressources - plus souvent appelée « RBV » (Resource-based View) - est considérée comme un modèle théorique du management stratégique (Wernerfelt, 1984 ; Barney ,1991). Elle constitue un cadre privilégié pour analyser la nature des avantages que l'entreprise est susceptible de retirer d'un investissement en RSE.

La RBV prend ses sources dans les travaux de Penrose (1959). Cette auteure définit les ressources comme les actifs tangibles traditionnels (le capital financier et physique) et intangibles (relations, réputation, légitimité...) permettant l'existence et la croissance des entreprises.

C'est l'analyse de ses ressources qui permet à l'entreprise de déterminer celles qui constituent une faiblesse de celles qui constituent une force, et d'étudier leur impact sur les coûts et la qualité des produits sortants.

Wernerfelt (1984) voit dans les ressources la base de l'avantage concurrentiel des firmes. Par exemple, la capacité à établir un avantage fondé sur les coûts dépend de l'existence de certaines ressources telles qu'une capacité de production importante, une technologie supérieure au niveau des processus, l'accès privilégié aux matières premières à bas prix, ou encore une main d'œuvre bon marché (Grant, 1991). L'école de pensée de la RBV développe alors les critères d'identification des ressources stratégiques, résumés par l'acronyme « VRIN » de Barney (1991) :

- Valeur : La ressource doit être créatrice de valeur. Cette notion de valeur est relative : elle n'a de sens que si elle permet à une entreprise d'atteindre un objectif : dégager des profits ou augmenter la valeur pour le client par exemple.
- Rareté : Si une ressource est possédée par un nombre limité d'entreprises, cela réduit le nombre de concurrents potentiels. La disponibilité différenciée d'une ressource génère ainsi une concurrence imparfaite sur le marché (Duong et Pache, 2015).
- Inimitable : il existe un lien à la fois évident et difficile à expliciter, conduisant la ressource à la performance.
- Non substituable : L'absence de ressources substituables, de valeur équivalente, crée un effet de lock in qui protège des assauts des concurrents potentiels celui qui la possède et la valorise, pour un temps plus ou moins long.

Cette caractérisation permet aux entreprises d'identifier plus aisément quelles ressources privilégier lors de leurs choix stratégiques. Ainsi ces ressources le plus souvent tacites<sup>15</sup> ne sont pas accessibles ou négociables sur le marché, car elles sont propres à une organisation, développées et contrôlées en interne (Lehmann-Ortega et al., 2016). Les ressources représentent une valeur *intrinsèque* dans la conduite d'une stratégie générique (Prévot et al, 2010).

D'ailleurs selon Amit et Shoemaker (1993), ces actifs stratégiques maîtrisés par l'entreprise expliquent les écarts de performance et les rentes générées. L'entreprise est désormais pensée comme un assemblage de ressources et de compétences. Barney (1991) considère le potentiel de l'entreprise comme un ensemble d'« *actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir, etc., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience* ».

Tout au long des années 1990, de nombreux auteurs ont essayé de développer des typologies relatives aux ressources tangibles et intangibles (Prévot et al., 2010). Une conclusion commune aux différents

---

<sup>15</sup> Vient du latin « tacitum », signifie ce qui est secret, caché ou mystérieux

travaux est que les types singuliers de ressources pourraient avoir une influence différenciée, sur le plan concurrentiel, pour les entreprises possédant telle ressource plutôt que telle autre (Barney et Arian, 2001).

En ligne avec le cadre théorique de la RBV et l'aspect instrumental de la théorie des parties prenantes, nous choisissons de présenter les ressources tangibles et intangibles développées par l'entreprise avec ses parties prenantes. La présentation de ces ressources leviers est l'objet des deux prochains points.

### **1.1 Les ressources tangibles**

Les ressources tangibles sont des ressources observables et nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise (Wernerfelt, 1984). Il s'agit traditionnellement des ressources financières et physiques.

#### **1.1.1. Les ressources financières**

Les ressources financières définissent les actifs financiers, à court ou long terme, qui permettent d'assurer le financement des activités productives de l'organisation. Il s'agit du résultat de l'entreprise, de son niveau d'endettement, de ses sources de financement possibles à court ou à long terme.

Aussi, l'endettement peut être considéré comme un investissement rentable et comme signe de nouveaux projets de qualité (S.C. Myers, 1977) dès lors qu'il permet le lancement et l'industrialisation d'un projet.

Les ressources financières (notamment l'endettement) sont des allocations de ressources qui favorisent l'accompagnement de l'entreprise au changement, et la mènent vers des stratégies d'achats responsables.

#### **1.1.2. Les ressources physiques**

Les ressources physiques font référence, à titre d'exemple, aux bâtiments, aux moyens de distribution et aux infrastructures. En fonction de leurs caractéristiques (âge, localisation, évolution technique...) elles contribuent à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), et à la performance de l'entreprise (Persson et Virum, 2001).

Parmi les ressources physiques, les ressources technologiques renvoient aux machines, aux équipements informatiques, aux procédés et brevets, aux méthodes et aux technologies de l'information. Elles sont jugées très importantes dans la circulation des matières et produits, du traitement des commandes jusqu'à l'exécution logistique (Makatsoris et Chang, 2004). La technologie, permet aux entreprises d'établir des contacts réguliers et fiables avec leurs partenaires commerciaux par le biais de réseaux dédiés. Les entreprises utilisent souvent les systèmes d'échange informatisé de données, tels que l'EDI, et plus récemment la RFID, pour réduire les coûts, augmenter la productivité et améliorer le service aux clients-fournisseurs en termes de délai de mise à disposition des produits (Chiu, 2013 ; Karia et Razak, 2007).

La gestion des actifs physiques permet à l'organisation d'augmenter sa valeur grâce à l'utilisation optimale de toutes les ressources disponibles et constitue la base pour maximiser les profits (Jamshidi et Dastgheib, 2018).

## 1.2 Les ressources intangibles : leviers des stratégies responsables

Les ressources intangibles sont souvent considérées comme étant des sources d'avantage concurrentiel, car leur imitation n'est pas aussi aisée que dans le cas des ressources matérielles, comme les usines et l'équipement matériel. Les ressources intangibles sont « incluses » au sein d'une entreprise et donc difficiles à évaluer. Aussi, plusieurs auteurs convergent sur le fait que les seules ressources qui remplissent les caractéristiques *VRIN* de Barney sont les ressources intangibles (Sánchez et al, 2000). Leurs noms changent parfois : on parle d'actifs incorporels, de connaissances, d'actifs invisibles, de capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990), de compétences essentielles, d'actifs stratégiques, de capacités essentielles (Zander et Kogut, 1995), de mémoire organisationnelle (Walsh et Ungson, 1991). Autant de noms qui soulignent les qualités stratégiques de ces ressources.

La liste des ressources intangibles est importante. Selon Sánchez et al, 2000, « ces actifs sont basés sur des informations et peuvent inclure n'importe quoi, de la fidélité des clients aux compétences technologiques ou de la bonne volonté interne ». Selon la proposition de Hall (1992), les ressources intangibles sont considérées comme des actifs au sens large, c'est-à-dire des droits de propriété intellectuelle, des marques, certaines technologies de l'information telles que les bases de données, les capacités et compétences, le capital humain.

Sánchez et al. (2000) mènent des études de cas dans plusieurs entreprises espagnoles pour déterminer les principales ressources intangibles et celles qui ont un effet positif sur l'avantage compétitif. Il semble que la plupart des ressources intangibles soient communes à toutes les entreprises interrogées. Les auteurs déterminent ainsi trois groupes de ressources intangibles : le capital humain, le capital structurel (innovation, brevet, flexibilité) et le capital relationnel (fidélité des clients, image, part de marché). Gomez-Mejia et Balkin (2002) affinent ces résultats. Selon ces auteurs, parmi les ressources intangibles possibles, l'innovation, le capital humain et la réputation de l'entreprise sont considérées comme les trois de plus grande importance stratégique. Des études empiriques ont confirmé l'influence positive de l'innovation (Cho et Pucik, 2005, Surroca et al, 2010), du capital humain (Huselid, 1995 ; Surroca et al, 2010) et de la réputation (Roberts et Dowling, 2002) sur les différentes dimensions de la responsabilité de l'entreprise. Nous décidons de ce fait de nous concentrer sur ces trois ressources.

### 1.2.1. Le capital humain

Le concept de capital humain apparaît dans les années 60 dans les travaux de deux économistes américains (Schultz et Becker). Schultz (1961) aborde la notion d'*investissement* en capital humain et propose l'idée selon laquelle : « l'acquisition de compétences et de savoirs utiles paraît évidente, il n'est pas toujours admis que ces compétences et savoirs utiles soient une forme de capital [et] que ce capital est, pour une part substantielle, le résultat d'un investissement délibéré ». Les individus sont, dans ce

sens, considérés comme des investisseurs, ils investissent dans leur formation afin d'obtenir des avantages futurs. Becker (1964) approfondit et vulgarise le concept, obtenant en 1992 le prix Nobel d'économie pour ces travaux. Dans son ouvrage *Human Capital*, Becker précise que « *les nombreuses formes de ces investissements incluent la scolarité, la formation, les soins médicaux (...)* ». Ainsi, chaque travailleur dispose d'un « capital » propre, constitué par ses qualités personnelles et sa formation.

Le capital humain peut être considéré comme un actif similaire aux actifs physiques ou financiers, c'est un investissement incorporel (Ducharme, 1998).

Comme toute ressource, le capital humain s'acquiert, se préserve et se développe. Plusieurs leviers contextuels – et propres à chaque entreprise- permettent aux entreprises de développer leur capital humain : les formations spécifiques - celles qui augmentent la productivité du travailleur dans l'entreprise - sans être réutilisables chez ses concurrents ; l'attention portée à la gestion des conflits (Azaghough-El Fardi, 2018) ; le développement de soins médicaux portés aux employés (Prahalad et Hamel, 1990) ; la mesure de la satisfaction professionnelle, des programmes de partage des bénéfices et de la participation des employés, et l'introduction d'indicateurs pour obtenir des éléments sur les employés (Coff, 1997). Ce dernier point est à relier à la gestion des compétences. La conduite d'un entretien d'évaluation des compétences permet en effet, un échange constructif notamment sur les difficultés rencontrées, ou sur les besoins pour améliorer la performance, notamment par la mobilité interne (Belghit et Trébucq, 2016). Le dialogue social, le climat social ainsi que les conditions de travail, conditionnent l'épanouissement individuel et le bien-être de l'employé. Certaines politiques et actions managériales peuvent aussi impacter fortement l'ambiance interne. Les politiques de respect des diversités, ou de principes tels que l'égalité homme/femme peuvent relever d'une logique similaire. Le concept de capital humain s'avère émergent, riche et dynamique. La question de savoir où il commence et où il se termine n'est pas aussi triviale qu'il pourrait y paraître a priori.

Ainsi, la valeur du capital humain repose sur la capacité des dirigeants à coordonner et à agréger, avec efficience, des compétences et des aptitudes individuelles (Ployart et Moliterno, 2011).

L'accumulation de capital humain, provenant notamment de pratiques responsables, peut devenir source d'avantage concurrentiel et aboutir à une amélioration de performance financière (Becker et Gerhart, 1996 ; Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999). Hart et Milstein (2003) décrivent ce lien et l'importance des ressources intangibles :

*« La prévention efficace de la pollution exige une implication importante des employés, ainsi que des capacités bien développées en matière d'amélioration continue et de gestion de la qualité... Par conséquent, avec un ensemble approprié de compétences et de capacités (implication des employés), les entreprises qui poursuivent des stratégies de prévention de la pollution et de réduction des déchets réduisent réellement les coûts et augmentent les profits ».*

De la même manière, les stratégies responsables soulèvent nombre de questionnements que les acteurs doivent résoudre (les risques de l'activité, une démarche de certification, les priorités d'engagement sociaux...). Un risque environnemental, par exemple, suscite une nécessaire concertation entre les acteurs pour produire l'analyse ainsi que l'émergence d'initiatives individuelles

pour bâtir des solutions et les mettre en œuvre. La démarche qu'initie la stratégie responsable impulse une participation collective génératrice d'initiatives et de coopération (Reynaud, 1997 ; Persais, 2002).

Ainsi, le capital humain apparaît comme une ressource intangible majeure dans la mise en place de stratégies responsables.

### **1.2.2. L'innovation**

L'innovation est « une action intentionnelle développée pour faire face à une difficulté » (Le Guen, 2002). Il s'agit de pallier un dysfonctionnement ou de répondre à un besoin, une réglementation etc. Elle peut concerner un produit ou un procédé (transformations apportées à l'ensemble de la chaîne de production, de l'approvisionnement de ses matériaux à la livraison client, pour modifier un produit existant en réduisant son impact sur l'environnement). Enfin, la plupart des innovations sont de petites modifications ou de petites améliorations de ces produits ou processus (Tushman & Nadler, 1986).

La réglementation environnementale, sanitaire et sécuritaire encourage l'innovation et peut même améliorer la compétitivité de l'industrie réglementée (Porter, 1991 ; Porter et van der Linde, 1995). En effet, pour répondre aux besoins responsables l'entreprise devient un catalyseur d'innovation (Grayson et Hodges, 2004 ; Little, 2006).

Par ailleurs, des innovations de produits et de services adaptés aux besoins sociaux ou aux besoins non satisfaits des clients permet de développer des opportunités (Porter et Kramer, 2011). On cherche à prévoir les rejets, les gaspillages des ressources naturelles occasionnés par le produit tout au long de sa vie et à éviter les traitements coûteux en fin de vie des produits. C'est une approche dite « du berceau à la tombe » (Bralla, 1996). Elle prend en compte les désutilités environnementales d'un produit depuis l'extraction des matières premières le constituant jusqu'à son traitement en fin de vie. Il s'agit de réduire les impacts environnementaux à la source (exemple présenté dans l'encadré 1). Si on considère que plus de 80% des nuisances d'un produit - tout au long de son cycle de vie - sont déterminées au cours de la phase de conception (Grossman et Helpman, 1993), cette approche doit développer considérablement les opportunités d'innovations.

Encadré 1. Aptitudes environnementales des véhicules BMW (Source : BMW.fr)<sup>16</sup>

## Design for Recycling

*BMW Group s'est fixé comme objectif de minimiser l'impact de ses véhicules sur l'environnement pendant toute leur durée de vie. Dès la conception et la production d'un véhicule, sa valorisation efficace et respectueuse de l'environnement est prévue.*

*Lors de la conception, les ingénieurs évaluent les composants selon leur capacité à être recyclés et intègrent ces données dans le dessin des composants.*

*Le choix des matériaux se porte de préférence vers des produits recyclés.*

*Des études de cas "Life Cycle Assessment" permettent d'évaluer l'incidence des composants sur l'environnement. Des analyses de démontage virtuelles et réelles permettent de s'assurer que chaque véhicule BMW atteint les objectifs fixés.*

*BMW communique ensuite le résultat des analyses de démontage à tous les opérateurs économiques impliqués dans le processus de valorisation par le biais de formations ou de documentations détaillées.*

*Ces mesures garantissent pour chaque véhicule BMW : la neutralisation complète et rapide des éléments pyrotechniques susceptibles d'explosion ; l'extraction complète de tous les fluides ; l'identification des composants en plastique par une codification conforme ; que l'usage de matériaux recyclés est encouragé de manière conséquente.*

En innovant et en offrant au marché un nouveau produit responsable (moins polluant...), l'entreprise initie une irréversibilité temporelle (Martinet et Reynaud, 2004). Un pas effectué dans une direction conditionne la direction des pas suivants. Il devient alors possible pour un premier entrant de taille suffisante d'imposer son standard. L'innovation va dans certains cas servir à acquérir de nouvelles parts de marchés ou encore à améliorer la rentabilité des acteurs sur ces marchés (Tidd et *al.* 2005). Cette ressource semble être un levier des stratégies responsables.

L'innovation est une ressource intangible qui permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel aux niveaux économique et environnemental. Elle permet de maintenir l'avantage concurrentiel des entreprises (Kimberly et Evanisko, 1981 ; Damanpour et Evan, 1984). Certains chercheurs considèrent l'innovation comme la ressource intangible de première importance (Karia et Wong, 2013).

### 1.2.3. La réputation

La réputation de l'entreprise peut être définie comme « l'évaluation globale d'une entreprise au fil du temps, basée à la fois sur les expériences directes des parties prenantes envers les sociétés, et sur toute autre forme de communication de l'entreprise en comparaison avec les actions des principaux

---

<sup>16</sup> Février 2017

*concurrents* » (Gotsi et Wilson, 2001). C'est une ressource intangible de nature organisationnelle et incontournable sur le plan stratégique (Roberts et Dowling, 2002).

En effet, la réputation a été considérée comme une des « Gold Research Priorities » par le Marketing Science Institute en 2002. « *Stratégiquement, la réputation est comme un phare guidant les parties prenantes perdues dans un océan d'informations opaques et imparfaites* » (Gauthier-Gaillard et Louisot, 2014). Les auteurs soulignent deux éléments :

D'une part, la réputation influence le comportement du consommateur et agit sur la confiance accordée aux nouveaux produits (Bearden et Shimp, 1982). La réputation<sup>17</sup> facilite (ou défavorise) donc les ventes des produits et services (Balmer, 1995 ; Margulies, 1977 ; Van Riel, 1995), elle permet de s'accorder un avantage compétitif (Beatty et Ritter, 1986) qui peut aller jusqu'à un avantage concurrentiel (Boistel, 2008).

D'autre part, la réputation est « *une évaluation collective d'un groupe spécifique de parties prenantes* » (Mishina, Block et Mannor, 2012). Cette évaluation est faite à partir de critères propres à chaque individu (valeur du produit, adhésion de l'entreprise à des valeurs, la citoyenneté, l'innovation et la capacité d'adaptation aux changements des entreprises...). « *Les consommateurs ne se contentent plus uniquement des messages publicitaires (qu'ils ont appris à décrypter) et s'intéressent de plus en plus à ce qui se passe autour de la marque. [...] Désormais, tout est réputation : éthique, commerce équitable, respect de l'environnement, droits de l'homme, composition des produits, histoire de la société, comportement de ses dirigeants, discrimination raciale, politique de travail... Tout est susceptible de mettre l'entreprise sur le devant de la scène médiatique* » (Dupui-Castérès et al, 2007).

Pour cette raison, la réputation est une notion fragile. Elle nécessite du temps à se construire mais peut être détruite en une fraction de seconde. Vulnérable déjà au XVIII<sup>ème</sup> siècle (Farge, 1992)<sup>18</sup>, elle le devient davantage au XXI<sup>ème</sup> siècle avec internet.

Le risque de réputation est une menace importante pour la pérennité de l'entreprise (Kresp, 1990 ; Tirole, 1996). Il constitue un risque majeur pour les dirigeants et pour leur société.

A l'inverse, une réputation de qualité envoie un signal fort et rassurant de l'entreprise au marché (Aaker et Jacobson, 1994), elle s'accompagne généralement d'une hausse de profitabilité pour l'entreprise (Buzzell, 1983 ; Buzzell et Gale, 1987) et rassure les actionnaires. Les investissements sont alors encouragés (Frombrun et Shanley, 1990). Autrement dit, bâtir une réputation positive garantit la

---

<sup>17</sup> La réputation est proche du concept d'image d'où une confusion constatée dans la littérature (Boistel, 2008). La réputation est la résultante globale de l'ensemble des images (Frombrun, 1996). Bidegain (1997) explique cette distinction par une citation : « *L'origine d'une réputation : l'image de l'impératrice Eugénie dans la société française du Second Empire (1853-1870)* ».

<sup>18</sup> Arlette Farge, décrit dans son ouvrage (Dire et mal dire, l'opinion publique au XVIII<sup>e</sup> siècle, Paris, Le Seuil) les pratiques opinantes d'une population dont la compétence à « avoir un avis » à « dire son mot » est récusee par les hommes des Lumières et demeure impensable.

participation continue des parties prenantes aux activités de l'entreprise (Brammer et Pavelin, 2006), ce qui est fondamental pour la survie et la rentabilité de l'entreprise (Clarkson, 1995).

De ce fait, la réputation est considérée comme un investissement (Kotha et al., 2001) mais reste un actif intangible qui ne peut être facilement échangé (Hunt et Morgan, 1996 ; Caruana, 1997). Le magazine Fortune affiche annuellement les 10 sociétés les plus renommées des États-Unis, celles qui dominent toutes les autres sur le plan des performances mais aussi en termes de réputation. Selon le magazine, « *un investissement de dix ans dans ces sociétés aurait apporté aux actionnaires un rendement trois fois plus élevé que celui des actions de l'indice SetP 500.* »<sup>19</sup> Aussi, la réputation est un maillon amplificateur de la performance de l'entreprise. Elle dépend davantage de la qualité du signal émis que du message véhiculé (Gaultier-Gaillard et Louisot, 2014).

**La réputation apparaît comme une ressource intangible majeure** (Boistel, 2008) et stratégique pour l'entreprise. Elle participe à développer un avantage compétitif et donc une performance financière supérieure à celle de ses concurrents (Hunt et Morgan, 1996).

De ce fait, elle nourrit et se nourrit de l'entreprise responsable (Dupui-Castérès et al. 2007, Surroca et al. 2010). D'une part, une bonne réputation pousse les parties prenantes à croire que l'entreprise assumera ses responsabilités éthiques à l'avenir, ce qui se traduit par des relations en général plus étroites et de meilleure qualité, une meilleure implication des employés (Turban et Greening, 1997) et des fournisseurs. D'autre part, la RSE confère une image d'entreprise verte, citoyenne et socialement responsable (Reynaud et Rollet, 2001).

---

<sup>19</sup> Source : Felavoët, Dupui-Castérès, Benatia, 2011.

---

### Synthèse partielle du Point 1 :

L'un des points forts de la théorie des ressources réside dans l'idée que l'avantage compétitif réside dans les caractéristiques internes de l'entreprise, et plus particulièrement dans la qualité des ressources internes développées par l'entreprise (Barney 1991 ; Wernerfelt 1984). Ces ressources et compétences sont d'autant plus stratégiques qu'elles sont valorisables, rares, difficilement substituables, inimitables et organisées.

Les ressources intangibles sont souvent considérées comme étant des sources d'avantage concurrentiel, car leur imitation n'est pas aussi aisée que dans le cas des ressources matérielles. Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que les ressources intangibles présentent des qualités stratégiques (Sánchez et al, 2000, Cohen et Levinthal, 1990, Zander et Kogut, 1995).

Trois ressources intangibles apparaissent majeures pour l'entreprise (Gomez-Mejia et Balkin ; 2002 ; Sánchez et al, 2000) : le capital humain (Huselid, 1995 ; Surroca et al, 2010) , l'innovation (Cho et Pucik, 2005, et Surroca et al, 2010) ; et la réputation (Roberts et Dowling, 2002).

Ces ressources peuvent stimuler la prise de décision de stratégies proactives et novatrices et apparaissent comme des ressources leviers des stratégies responsables.

---

## 2. Les stratégies responsables

Les stratégies responsables apparaissent comme « *un ensemble de préoccupations éthique et sociale, économique, environnementale et légale, que l'entreprise intègre dans sa stratégie* » (Fouda, 2014). Elles peuvent se décliner en une typologie allant d'une intensité quasi nulle à une intensité extrêmement forte. Une de leur caractéristique forte est la communication.

### 2.1. Les stratégies à orientations et intensités variées

Si on regroupe l'ensemble des stratégies responsables décrites dans la littérature, on trouve à une extrémité une intensité de la stratégie faible, voire quasi nulle (*do nothing*). Dans ce cas, la stratégie de l'entreprise est orientée sur le profit immédiat et basée sur une stratégie libérale. Milton Friedman – ardent défenseur de l'économie libérale et à l'origine du courant monétariste – soutient que le bien-être collectif est garanti non pas par le comportement éthique des entreprises, mais par *la main invisible*. C'est le libre fonctionnement du marché qui génère productivité, innovation et richesse collective. Toute utilisation des ressources internes à des fins autres que la maximisation du profit pour les apporteurs de capitaux constitue un abus de bien social répréhensible (Friedman, 1970). Aussi, comme il le titre par son célèbre article publié dans *le New York Times Magazine* : la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits. Les entreprises ne peuvent être socialement responsables car elles n'ont pas été légalement investies de ce rôle. Leur rôle est de faire du profit et de se concentrer sur la primauté des actionnaires.

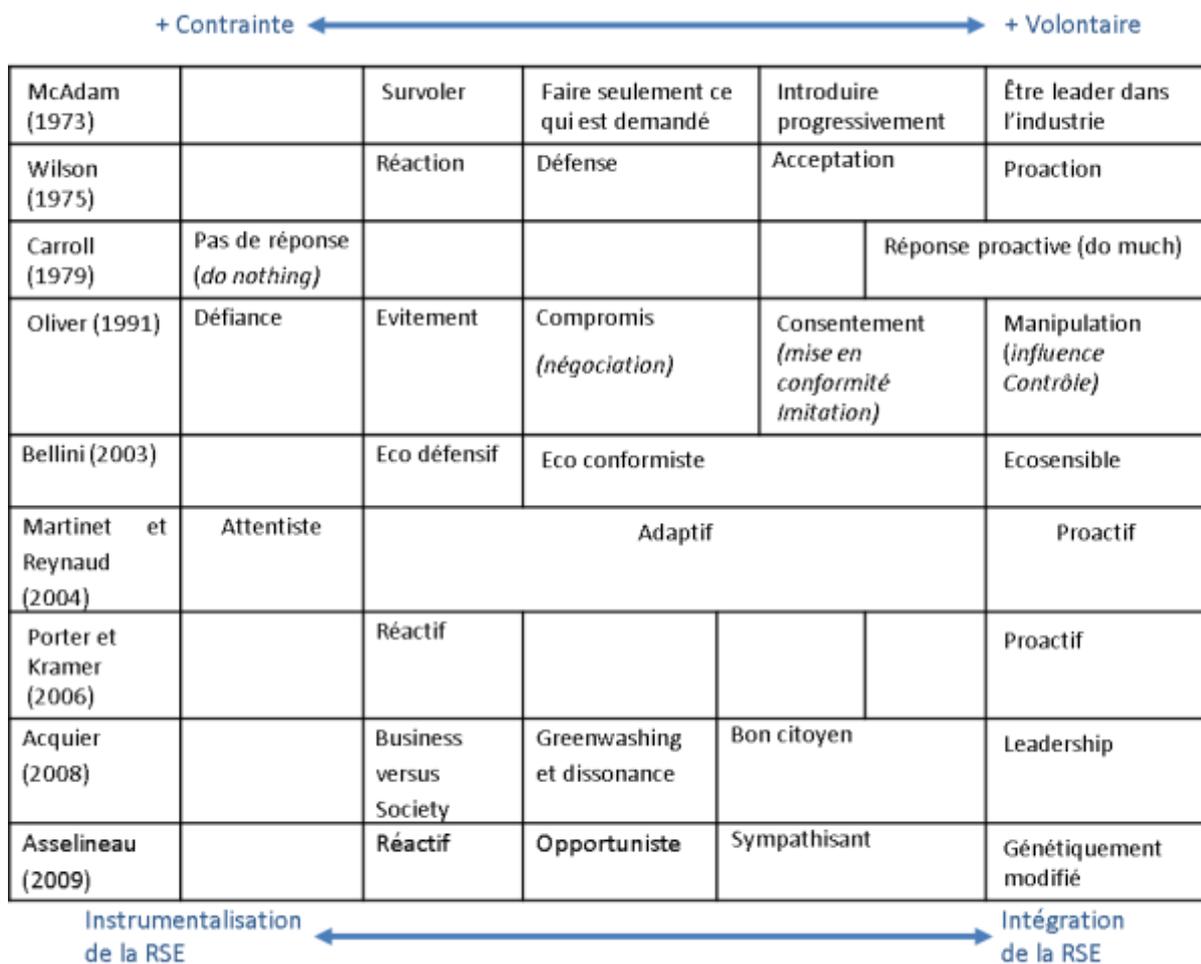
A ce niveau d'intensité la stratégie responsable peut être liée à l'approche normative de la théorie des parties prenantes. L'entreprise contrainte par ses parties prenantes et compte tenu des risques importants encourus, notamment au niveau légal, consent à traiter partiellement les problèmes. Elle survole le phénomène (McAdam, 1973) sous l'angle de l'*évitement* (Oliver, 1991) ou de la *réaction* (Porter et Kramer 2006, Wilson, 1974). L'entreprise instrumentalise la RSE et cette utilisation finalement symbolique de la RSE peut conduire à une forme de manipulation des citoyens, des consommateurs et des autres parties prenantes. Acquier et Aggerie (2008) qualifient cette stratégie de « *greenwashing et dissonance* ». Il s'agit d'un instrument de communication pour se prémunir de la pression des parties prenantes sociétales. Nous sommes plus proches de la cosmétique que de l'éthique. Pour ces entreprises, la RSE ne présente aucun avantage stratégique. Elle crée des contraintes techniques et organisationnelles, génère des coûts d'adaptation supplémentaires et ne crée pas de valeur

À l'autre extrémité, lorsque la stratégie responsable est volontaire, la RSE est intégrée aux préoccupations de l'entreprise. Elle cherche à « *trouver un équilibre entre environnement, profit, et justice sociale* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). Dans ce cas, l'entreprise est proactive (*do much*) (Carroll, 1979 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Porter et Kramer, 2007 ; Wilson, 1974) par rapport aux attentes des parties prenantes. « *Cette stratégie peut être rencontrée lorsque l'entreprise adopte un comportement de protection de l'environnement afin d'influencer le comportement des autres opérateurs de la filière de production.* » (Martinet et Reynaud, 2004). L'entreprise considère comme une obligation morale non seulement de ne pas nuire à la société, mais également de contribuer à

gérer les problèmes sociaux. Il s'agit non seulement de rechercher la conformité mais d'anticiper les évolutions environnementales et les offres proposées aux clients (Sethi, 1975 et 1979).

L'analyse de la littérature développée par Fouda (2014) présente ces différentes typologies des stratégies responsables. A partir de son étude, nous illustrons par une sélection de mots clés les différents degrés d'intensité de la stratégie variant, selon les auteurs, entre contrainte (faible intensité) et volontarisme (forte intensité) (figure 6).

Figure 6. Typologies des stratégies responsables, d'après Fouda (2014)



Ces typologies mettent en évidence les différentes pratiques en matière de stratégie responsable, et la dynamique potentielle pour la faire évoluer.

Lorsqu'elle est fortement intégrée, la performance de la stratégie responsable devient optimale. Casadesus-Masanell et al. (2010) présentent le cas de l'entreprise Patagonia qui lance dans les années 1990 de nouvelles gammes de vêtements en polyester fabriqués à partir de produits recyclés (bouteille de soda, chutes de tissus d'usine, vêtements usagés) et de coton « bio ». Ce fut un succès commercial, malgré les prix plus élevés pour ces produits.

Toute stratégie doit être évaluée et les résultats de l'évaluation communiqués aux parties prenantes. La communication est une caractéristique de l'entreprise responsable présentée dans le prochain point.

## 2.2. L'importance de la communication

La stratégie responsable conduit à définir des objectifs en matière de RSE tels que formaliser un plan d'action ou bien définir des budgets et une structure de pilotage. Finalement, il s'agit de mettre en œuvre un suivi et une évaluation permanente des différents processus (Bansal, 2005). Cette évaluation permet à l'entreprise de développer et de communiquer des actions correctives (Hart, 1995). Mais l'intérêt de cette communication n'est-il pas plus large ? A la question : « Faut-il communiquer sur la responsabilité sociétale ? », une double réponse peut être apportée.

Dans un premier temps, la communication assure une transparence sur l'activité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes : actionnaires, clients, organisations, état. L'entreprise rend des comptes à ses parties prenantes sur ses objectifs, sa politique, et sa performance. Elle communique sur certains de ses risques : environnementaux, sanitaires, psychosociaux, et financiers (Pesqueux, 2008).

Dans un deuxième temps, la communication développe une image positive de l'entreprise (Benoit, 1995) et améliore sa réputation auprès de ses parties prenantes (Mc Combs et Shaw, 1993)). Les dirigeants, dans leurs discours et leurs écrits, mobilisent leurs pratiques responsables.

Cette communication n'est pas la même pour toutes les entreprises. Certaines sont plus exposées au risque de réputation que d'autres. Cette exposition dépend notamment du secteur et de l'activité de l'entreprise, de sa taille et de son exposition médiatique (Quairel Lanoizelée, 2016). De nombreuses études d'évènements ont cherché à quantifier l'impact de « mauvaises nouvelles », pollution ou accident industriel, par exemple – sur la valeur des entreprises. James Hamilton en 1995 montre que la publication de l'inventaire des émissions toxiques des entreprises américaines avait eu un effet négatif sur leur cours en bourse à la fin des années 1980. Pour la même raison, les entreprises pétrolières ont vu baisser leurs ventes de 20% suite aux catastrophes pétrolières sur les côtes du golfe. Aussi, cette communication est plutôt institutionnelle. Elle vise à faire réagir la conscience civile de la personne ciblée et porte sur des éléments d'information (performance, conduite, stratégie, culture, gouvernance, éthique, valeur).

L'entreprise responsable dispose de différents types de supports oraux ou écrits pour communiquer et montrer le respect de ses engagements affichés (Aron et Chtourou, 2014) :

- **Communication responsable** : l'entreprise, en vue de construire et gérer son image de marque, délivre à ses parties prenantes un certain nombre d'informations sur les valeurs qu'elle partage (Aron et Chtourou, 2014). Le but est d'influencer la manière dont la cible perçoit l'organisation. Michel Capron indique dans la préface de l'ouvrage coordonné par De la Broise et al. (2006) : « *Parce que la RSE est un domaine dont se sont emparées les grandes entreprises, notamment au travers de leurs pratiques discursives, le champ se prête particulièrement aux spécialistes de l'information et de la communication qui en font un objet de recherche* ». Il s'agit de légitimer les marques et de gérer son risque d'image. La communication responsable peut être plus ou moins intense. Elle peut faire l'objet de discours ou d'écrits des dirigeants. Là encore, elle peut être réactive pour répondre à une attaque des ONG ou autre organisme. Elle peut être proactive dans le cas où elle cherche à influencer les groupes économiques et sociaux dont l'entreprise dépend (Pfeffer et Salancik, 1978).

- **Reporting sociétal** : il s'agit de l'ensemble des documents écrits qui exposent les visions responsables de l'entreprise : charte éthique, politique responsable, certifications ISO ou autres, ainsi que les reporting et audits extra financiers réalisés par des tiers (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). En France, l'article 116 de la loi NRE votée en 2001 stipule que les sociétés françaises cotées doivent présenter, dans le rapport de gestion annuel, parallèlement à leurs informations comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Cette loi rend le reporting sociétal obligatoire. Cette communication est non seulement une justification mais aussi une communication à l'égard de ses parties prenantes.

---

### Synthèse partielle du Point 2 :

Tandis que certaines entreprises adoptent une réponse adaptative aux contraintes sectorielles (pressions légales aux niveaux national et local) leur permettant de s'aligner face aux exigences écologiques et sociétales, d'autres cherchent à devancer, voire dépasser le niveau des contraintes dans une logique de choix discrétionnaire.

La communication responsable est une caractéristique majeure de la stratégie et de l'entreprise responsable. Une stratégie responsable dépend d'une bonne communication (Dawkins, 2005). La communication apporte du sens aux marques, assoit la légitimité de l'entreprise (Suchman, 1995) et contribue à développer son capital (Keller, 2003).

---

## Synthèse partielle – Section 2

---

Cette seconde section, destinée tout d'abord à déterminer les ressources leviers – considérées comme des forces—à la mise en place de stratégies responsables ; met au jour trois ressources intangibles : le capital humain, l'innovation et la réputation.

Ensuite, il apparaît que beaucoup d'entreprises s'engagent dans des pratiques RSE sans lien avec leur activité, se privant ainsi de bénéfices (Avram et Kühne, 2008). Or, la RSE est source de valeur ajoutée et de croissance si elle est intégrée à la stratégie d'entreprise (Bocquet et *al.*, 2013, 2017).

C'est cette étude des liens entre stratégie, performance responsable et performance financière que nous souhaitons développer dans la prochaine section.

---

### Section 3. Liens entre la performance responsable et la performance financière de l'entreprise : des résultats controversés

Dans la section précédente, il a été mis en évidence les différentes intensités des stratégies responsables, et la nécessité pour l'entreprise de justifier ses choix et de communiquer à ses parties prenantes autour des processus et des résultats induits.

L'étude de l'impact des stratégies responsables sur la performance de l'entreprise est possible dans la mesure où ces intensités seraient identifiées et mesurées. Cette section vise à proposer une définition de cette performance responsable (voir 1) et à étudier dans la littérature la nature de ses liens avec la performance financière (voir 2).

#### 1. Définition des performances responsable et financière

Le culte de la performance est une des caractéristiques des sociétés occidentales contemporaines (Habermas, 1996 ; Ehrenberg, 1994). En cela, les sciences de gestion fournissent un nombre important de travaux. Or, il s'agit d'un concept polysémique, multi dimensionnel, utilisé parfois de manière interchangeable, extrêmement complexe (Carroll, 1979 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999) et dont les interprétations et mesures sont assez hétérogènes dans la littérature.

Nous souhaitons commencer par définir le concept de « performance » pour ensuite appréhender ceux de la performance responsable et de la performance financière.

##### 1.1. La Performance

La performance est définie dans le dictionnaire Larousse<sup>20</sup> comme un « *exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque* », ou encore comme un « *résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule* » et enfin comme une « *victoire acquise sur une équipe, un adversaire mieux classé* ».

En anglais, la définition du terme est plus large. Il « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* » (Bourguignon, 1995).<sup>21</sup> Aussi, Bourguignon (1997) est amenée à présenter trois sens principaux :

- 1) La performance est un succès relatif à une référence donnée, un objectif. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et acteurs.

---

<sup>20</sup> internet, juillet 2015

<sup>21</sup> *Performance* en anglais.

- 2) La performance est un résultat de l'action quel qu'il soit. Ce sens ne comprend pas de jugement de valeur. Chaque résultat offre différentes perspectives de la performance et aide les acteurs à conduire le cours de leur action vers l'atteinte des objectifs (Lorino, 2010). Néanmoins, « la performance est subjective, elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention » (Bourguignon, 1995). Le système d'évaluation de performances ne peut être considéré comme un instrument neutre : il est influencé par le jeu des acteurs et il influence lui-même ce jeu.
- 3) La performance est une action<sup>22</sup>. Dans ce sens, la performance fait référence au processus qu'elle met en œuvre et qui permet de développer « une potentialité » (Baird, 1986). « *La performance action contient mais dépasse largement la performance-résultat* » (Bourguignon, 1997).

Bourguignon (2000) propose ainsi la définition suivante de la performance : « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* ».

C'est à partir de cette proposition que nous allons tenter de définir la performance responsable.

## 1.2. La Performance Responsable (PR)

Après de nombreuses années de recherche sur la RSE, la préoccupation de l'entreprise d'être à la fois responsable et rentable fait introduire le concept de la Performance Responsable (PR) (Carroll, 1979 ; Barnett, 2005 ; Clarkson, 1995 ; Frederick, 2006 ; Mc Williams et *al.* 2006 ; Wood, 1991 ; Wood et Jones, 1995). Plusieurs termes et définitions sont utilisés, ce qui peut parfois être sujet à amalgame dans les études empiriques. Aussi, nous souhaitons commencer par clarifier ce point sémantique.

La question de performance sociétale des entreprises<sup>23</sup> apparaît avec Carroll (1979). Il propose le premier mode opératoire matriciel pour une recherche de performance à trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économique, légale, éthique et discrétionnaire), la manière dont l'entreprise applique ces principes (allant du déni à l'anticipation) et les valeurs sociétales par lesquelles l'entreprise est concernée.

---

<sup>22</sup> Il s'agit du sens étymologique du terme qui remonte au 13<sup>ème</sup> siècle. Il est emprunté au moyen français « parformance » qui signifiait accomplir, exécuter (Bourguignon, 1995).

<sup>23</sup> Traduit de Corporate Social Performance

Cette approche (principe/process/politique) a été élargie (Wartick et Cochran, 1985) pour considérer « *l'interaction sous-jacente entre les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux* ». Les dimensions et orientations (philosophique, institutionnelle et organisationnelle) ne sont plus étudiées indépendamment, mais en interaction l'une avec l'autre.

Dans la lignée des travaux précédents, Donna Wood (1991) intègre à ces trois axes la notion de « résultats observables » de l'entreprise et des actions de l'entreprise avec son environnement extérieur. Elle considère que la performance sociétale est « *une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* ». Les trois axes de la performance sociétale deviennent : les principes, les processus et les résultats. Ils sont complémentaires, et rendent plus opérationnel le concept de performance sociétal décrit par Carroll. Les principes et processus déterminent la façon avec laquelle l'entreprise répond aux demandes de ses parties prenantes. Ils se déclinent selon trois niveaux : le principe de légitimité, le principe de responsabilité publique et le principe de discrétion ou implication managériale.

Les résultats observables permettent d'identifier les convictions profondes qui motivent l'engagement sociétal de l'entreprise. Il s'agit d'identifier l'intensité que l'entreprise déploie dans ses actions, ses processus et politiques responsables.

Cependant, de bons résultats analytiques ne sont pas la preuve de bonnes actions et process, et vice et versa. Wood souligne un premier problème de la mesure de la performance sociétale. Aussi, elle précise qu'on ne peut isoler la performance sociétale de la performance de l'entreprise. Les politiques et démarches sociétales de l'entreprise doivent être reliées aux autres dimensions de la performance pour juger de leur efficacité dans son ensemble.

Les principes et « résultats observables » sont des composantes complémentaires qui interagissent mutuellement pour former un modèle global.

Complétant ses travaux antérieurs, Carroll (1995) propose d'ajouter à son modèle initial les concurrents, les fournisseurs, les groupes d'activistes, la société en général et toute autre personne ou groupe concerné par les activités de l'entreprise. Clarkson (1995) considère la performance sociétale comme « *la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise* ». Les parties prenantes ont un rôle dans la mise en place des processus responsables de l'entreprise. Il s'agit d'appréhender leur rôle et de le faire apparaître dans la construction de la performance sociétale. Le concept se complexifie à travers un aspect multidimensionnel.

C'est dans ce sens que Gond et Igalens (2003) analyse la performance sociétale « *comme un processus d'apprentissage dont la profondeur et l'efficacité vont dépendre de la capacité à remettre en question les principes sous-jacents aux modes de gestion des parties prenantes* ».

Dans cette longue réflexion Waddock (2004) choisit de parler de performance de responsabilité d'entreprise<sup>24</sup> pour désigner « *l'éventail des stratégies et pratiques opérationnelles qu'une entreprise développe pour gérer et créer des relations avec ses nombreuses parties prenantes et environnement* ».

---

<sup>24</sup> Traduit de Corporate responsibility Performance

*naturel* ». Waddock retient - pour caractériser la performance - la notion étymologique qui exprime l'idée d'accomplir une action.

Dans la littérature managériale, la performance globale est alors mobilisée pour évaluer la mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). Elle se définit par l'agrégation de la performance économique, sociale et environnementale (Reynaud, 2003). Ce concept dépasse le cadre responsable par l'aspect financier. Comme cette recherche vise à étudier les liens particuliers entre la performance responsable et la performance financière nous décidons d'écarter la performance globale de l'étude.

**La contribution de ces auteurs (et Waddock en particulier) n'est pas tant au niveau de la sémantique du concept choisie, mais bien plus au niveau de l'effort de présenter cette performance action et résultat dans le sens de Bourguignon (1997). Cette performance concerne un ensemble de principes responsables, de processus et de résultats. Chaque critère de performance est complémentaire à un autre. Les préoccupations similaires de prise de conscience, de synthèse et de communication à l'égard des parties prenantes sont confirmées.**

**Afin de souligner cette implication et responsabilité à l'égard des parties prenantes nous choisissons dans cette étude de ne parler que de performance responsable.**

### **1.3. La Performance Financière (PF)**

La performance financière se définit à partir de mesures de natures différentes. En effet, l'évaluation de la performance financière des entreprises varie de façon importante selon les études. On peut distinguer deux types d'indicateurs de performance financière : les mesures issues de la comptabilité de l'entreprise et les mesures de natures boursières. Les classifications de Griffin et Mahon (1997) et Zeribi et Boussoura(2007) présentent la variété des approches pour mesurer la performance financière mobilisées dans les recherches académiques :

Tableau 4. Variété des approches pour mesurer la performance financière, d'après Griffin et Mahon (1997) ; Zeribi et Boussoura(2007)

	Catégorie	Variable	Auteurs
Mesure comptable	Profitabilité	Rendement total	Verschoor, 1998 ; Graves et Waddock, 1999.
		Rendement des capitaux propres	Bowman et Haire, 1975 ; Waddock et Graves, 1997 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001 ; Seifert, Dkhili et al, 2014 ; Chan et al, 2017.
		Rendement sur les ventes	Waddock et Graves 1997 ; McGuire et al., 1988 ; Griffin et Mahon, 1997, Preston et O'Bannon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Ruf et al., 2001 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003
		Rendement sur les Investissements	Preston et O'Bannon, 1997.
		Profit	Verschoor (1998) ; Stanwick et Stanwick (1998)
		Marge nette	Verschoor (1998)
	Utilisation des actifs	Rendement des actifs	McGuire et al. (1988) ; O'Neil et al. (1989) ; Waddock et Graves (1997); Pava et Krausz (1996); Griffin et Mahon (1997) ; Preston et O'Bannon (1997) ; Graves et Waddock (1999) ; Berman et al. (1999) ; Simpson et Kohers (2002) ; Seifert et al. (2003)
		Total des actifs	McGuire et al., 1988 ; Griffin et Mahon, 1997.
		Age des actifs	Cochran et Wood, 1984 ; Griffin et Mahon, 1997
	Croissance	Croissance des ventes /chiffre d'affaire	McGuire et al. (1988) ; Verschoor (1998) ; Moore (2001) ; Ruf et al. (2001)
Croissance des actifs		McGuire et al. (1988)	
Mesure boursière	Mesures liées au marché	Rendement total pour les actionnaires	McGuire et al. (1988) ; Seifert et al. (2003, 2004) ; Alexander et Bchholz (1978)
		Variation des cours des actions	Vance (1975)
		Alpha	McGuire et al. (1988)
		Beta	McGuire et al. (1988) ; Balabanis, Hugh et Jonathan (1998) ; Pava et Krausz (1996)
		Rendement du marché	Pava et Krausz (1996)
		Q Tobin	Hart et Yeung (2000), King et Lenox, 2001 ; Konar et Cohen, 2001 ; Callan et al. , 2009 ; Dowell, Surroca, Tribo et Waddock (2010)
		Price earning ratio PER	Pava et Krausz (1996)
		Ratio book to market	Pava et Krausz (1996) ; Seifert et al (2003)

Les mesures comptables évaluent la rentabilité comptable de l'entreprise au travers d'un large éventail d'indicateurs tels que le rendement des capitaux propres, la croissance des actifs etc. La critique et limite de l'approche comptable est qu'elle peut être biaisée en raison des différences de procédures comptables et de la manipulation de la direction.

Les mesures boursières sont moins sensibles aux règles comptables et de manipulation de direction. Elles font référence aux évaluations et aux attentes des investisseurs du rendement de l'entreprise. Toutefois les mesures fondées sur le marché ont aussi leur faiblesse. Le prix de l'action ne concerne que les acteurs financiers.

A ce stade de la recherche, les termes de performance responsable et financière sont présentés.

Nous pouvons dès lors développer leurs liens questionnés à travers les études disponibles.

## 2. L'existence de liens entre PR et PF : une question controversée

La première étude sur l'impact des performance responsables (et des stratégies responsables) sur la performance financière d'une entreprise remonte à 1972 (Bragdon et Marlin). Depuis, le nombre d'articles concernant ce sujet ne cesse de se développer, et la périodicité de parution s'accélère depuis quelques années. Une récente méta-analyse d'Endrikat et *al.* (2014) comptabilise 149 articles sur l'étude de ces liens.

Bien qu'il existe un très vif intérêt académique et managérial pour connaître la nature de l'impact de la PR sur la PF, les résultats obtenus ne permettent pas de conclure.

Plusieurs méta analyses présentent des résultats variés, voire même opposés (Allouche et Laroche, 2005 ; Gond, 2001 ; Margolis et *al.* 2009 ; Orlitzky et *al.* 2003 ; Rowley et Berman, 2000 ; Vogel, 2005).

Ces liens entre PR et PF peuvent être unilatéraux, doubles (dans les deux sens) ou nuls. Cette recherche s'intéresse aux liens de la PR vers la PF, aussi nous choisissons de présenter uniquement les liens unilatéraux ou nuls.

Plusieurs méta-analyses ont été réalisées afin de comprendre les raisons de ces résultats controversés. Leurs résultats sont présentés dans un deuxième point.

Enfin, ces résultats seront analysés afin d'en extraire des apports pour la recherche quantitative.

### 2.1. Liens unilatéraux et nul

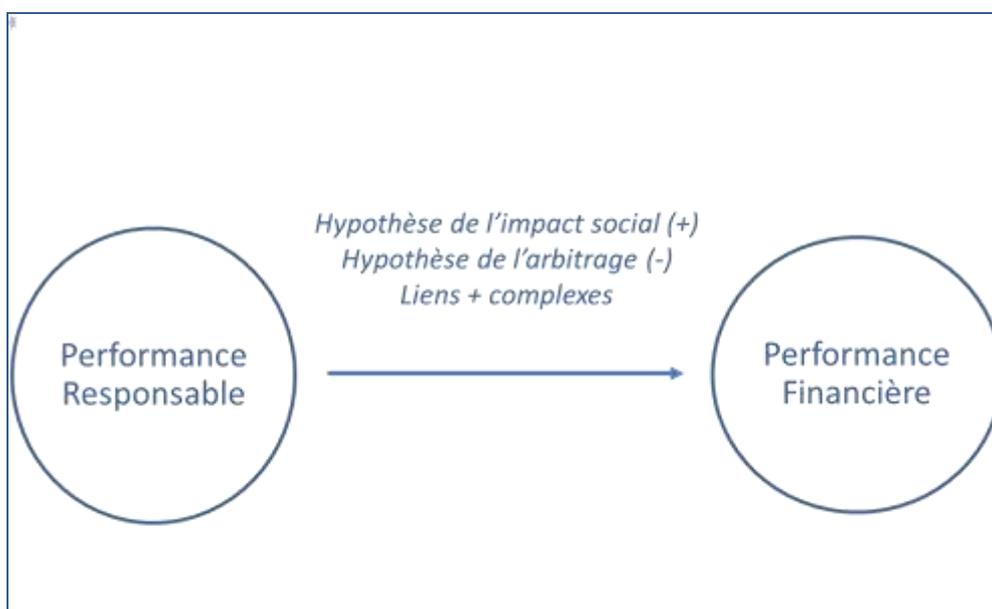
Certains chercheurs ont mis en évidence un lien positif entre la PR et la PF (Anderson et Frankle, 1980; Belkaoui et Belkaoui, 1976; Berman et *al.*, 1999 ; Johnson et Greening, 1999; Preston et O'Bannon, 1997 ; Turban et Greening, 1997 ; Waddock et Graves, 1997), d'autres ont montré un lien négatif (Freedman et Jaggi, 1982 ; Kedia et Kuntz, 1981 ; Shane et Spicer, 1983 ; Vance, 1975), un troisième groupe n'a

trouvé aucun lien significatif (Abbott et Monsen, 1979 ; Alexander et Buchhoz, 1978 ; Aupperle et *al.*, 1985).

### 2.1.1. Liens unilatéraux

Des liens unilatéraux significatifs de la performance responsable vers la performance financière ont été constatés. Ils sont positifs, négatifs, ou complexes. Nous les présentons à partir des hypothèses théoriques de Preston et O'Bannon (1997).

Figure 7. Liens unilatéraux, d'après Preston et O'Bannon (1997)



Le lien positif est expliqué par l'hypothèse de **l'impact social**. Il suggère que plus l'entreprise est performante socialement plus elle le sera sur le plan économique et financier. Cette hypothèse repose sur la théorie des parties prenantes. Poussées par les parties prenantes, les entreprises considèrent les contraintes liées aux réglementations environnementales, sociales, et génèrent des gains de productivité, ce qui favorise la performance financière. D'ailleurs, il a été établi que l'adoption d'une stratégie environnementale proactive impacte positivement la performance économique de l'entreprise via la rentabilité (ROS) (Brulhart et Gherra, 2015).

L'hypothèse de **l'arbitrage** (Trade-off hypothesis) part de l'approche libérale pure pour justifier un lien négatif. Les actions responsables impliquent des coûts financiers supplémentaires provoquant par voie de conséquence un désavantage compétitif (Friedman, 1962, 1970 ; Ullman, 1985 ; Vance, 1975). Toute initiative responsable (actions caritatives, protection de l'environnement...) monopolise des fonds et des ressources et éloigne les dirigeants de leur objectif de maximisation de profit (Aupperle et *al.*, 1985 ; Knoll, 2002). Friedman (1970) va jusqu'à considérer la responsabilité sociale comme subversive : pour lui « *il existe peu de courants aussi dangereux, pour les fondements mêmes de notre*

*société libre, que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires ».*

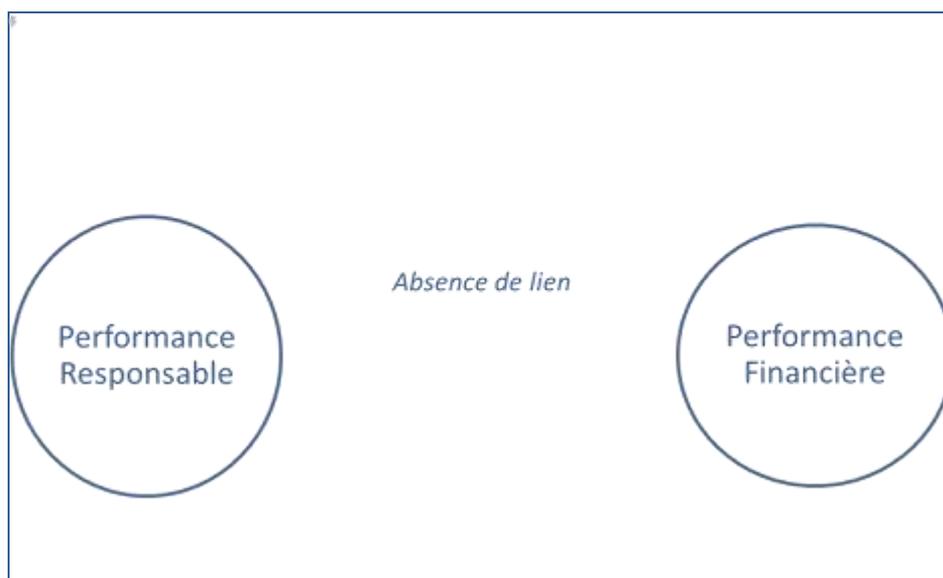
Ainsi, selon cette vision libérale la performance responsable influence négativement la performance financière de l'entreprise (Klassen et Whybark, 1999 ; Walley et Whitehead, 1994).

Enfin, un **lien complexe observé** à partir des résultats de Bowman et Haire (1975) a conduit Moore (2001) à formuler l'hypothèse de liens positifs plus complexes entre les deux dimensions. Bowman et Haire (1975) ont mis en évidence une relation non linéaire en forme de U inversé entre la performance sociale et la performance financière, indiquant un niveau optimum au-delà duquel l'investissement socialement responsable n'améliore plus la performance financière.

### 2.1.2. Absence de lien

Les apports conceptuels de McWilliams et *al.* (2006) conduisent Gond (2001) à formuler l'hypothèse de l'absence de lien entre les deux dimensions.

Figure 8. Absence de lien entre PR et PF, d'après Preston et O'Bannon (1997)



Selon McWilliams et *al.* (2006), dans un contexte microéconomique standard, il existe une offre et une demande de responsabilité sociétale. Elles conduisent chaque entreprise à investir socialement pour satisfaire la demande des parties prenantes. L'équilibre du marché annule les coûts et les profits générés successivement par l'offre de « responsabilité sociétale ». Cette approche conduit à formuler une hypothèse de neutralité des interactions entre performance sociétale et performance financière. Des études empiriques constatent ces résultats neutres (Alexander et Bulcholz (1978), Abbott et Monsen (1979), Aupperle et *al.*, (1985)).

Ces hypothèses apportent différentes explications quant à la nature des liens très variées entre PR et PF. Nous proposons d'analyser les méta-analyses réalisées sur ces liens afin de pouvoir comprendre les causes empiriques de ces résultats controversés.

## **2.2. Analyses et apports des résultats controversés**

Lorsque les résultats de différentes recherches empiriques sont contradictoires, les méta-analyses peuvent être utilisées pour tenter de comprendre les sources de divergence (Hunter et Schmidt, 2004).

Nous avons recensé et analysé 20 méta-analyses traitant des liens entre les PR et PF (tableau 5) en précisant pour chacune le nombre d'études constituant le l'échantillon de la recherche, la nature des liens observés, la caractéristique responsable étudiée (environnementale ou sociale) et enfin la nature de la méthode utilisée (conventionnelle ou par régression).

Tableau 5. Méta-analyses portant sur les liens PR-PF

Auteurs, et date parution		Echantillon	Nature des liens entre PR et PF		Période étudiée	Caractéristique étudiée		Méthode	
			Positif	N.S <sup>2</sup>		Environnementale	Sociale	Conventionnelle	Régression
Aldag et Bartol	1978	10			1972-1976		x	X	
Cochran et Wood	1984	14	x		1970-1979		x	X	
Aupperle, Carroll et Hatfield	1985	10		x	1972-1979		x	X	
Wood et Jones	1995	34		x	1970-1993	x	x	X	
Pava et Krausz	1996	21	x		1972-1992	x	x	X	
Griffin et Mahon	1997	51	x		1972-1994	x	x	X	
Frooman	1997	27	x		1981-1994	x		X	
Preston et O'Bannon	1997	8	x		1982-1992		x	X	
Roman, Hayibor et Agle	1999	52	x		1972-1997		x	X	
Orlitzky et Benjamin	2001	16	x		1978-1986				x
Margolis et Walsh	2003	126	x		1971-2001	x	x		x
Orlitzky, Schmidt et Rynes	2003	52	x		1975-1997		x		x
Allouche et Laroche	2005	93	x		1972-2001		x	X	
Wu	2006	121	x		1975-1999		x	X	
Allouche et Laroche	2008	52	x		1991-2005		x		x
Molina-Azorín et al.	2009	26	x		1995-2006	x		X	
Dixon-Fowler et Slater	2013	71	x		1970-2009	x			x
Albertini	2013	52	x		1975-2011	x			x
Endrikat, Guenther et Hoppe	2014	149	x		1970-2012	x			x
Wenxiang et Martin	2016	36	X <sup>1</sup>		Autour 2000	x	x		x

(1) : lien positif sur le long terme

(2) : lien non significatif

Les méta-analyses exposent les divergences de résultats entre les études. Elles les expliquent par des incohérences méthodologiques : au niveau des échantillons, des mesures de variables, et des méthodes choisies.

### 2.2.1. Les échantillons

Des incohérences au niveau de la validité des échantillons, de la taille de l'entreprise, et des secteurs d'activité ont été mises en évidence.

#### Validité des échantillons

La plupart des méta-analyses soulignent les problèmes de validité de l'échantillon.

Les échantillons ne sont pas toujours homogènes. Margolis et Walsh (2001) constatent que sur les 122 études qu'ils ont recensées, plus de la moitié porte sur les entreprises les plus admirées aux États-Unis (celles qui sont les mieux classées par le magazine Fortune), sur les entreprises réputées comme les plus polluantes (celles du secteur de l'industrie chimique, de l'acier, du textile, etc.) et sur les très grandes entreprises (celles du Fortune 500).

Cette tendance à privilégier les entreprises « extrêmes » n'est pas représentative et compromet l'étude des liens entre la PR et la PF (Allouche et Laroche, 2005).

D'autres chercheurs remettent en question la faible taille de certaines études.

Les écarts de taille d'échantillons sont parfois importants : sur un même sujet, Fogler et Nutt, (1975) disposent d'un échantillon de 9 entreprises, lorsque Surroca et ali, (2010) travaillent à partir de données de 599 entreprises.

Sur les 52 études recensées par Orlicsky et al. (2003), 22 (presque la moitié) porte sur des échantillons de moins de 30 entreprises. La question de la validité d'une généralisation des résultats empiriques obtenus se pose.

Enfin, les premières analyses entre la PR et la PF portent sur des données entre 1970 et 1979 (Cochran et Wood, 1984) alors que la plus récente porte sur des données de 1970 à 2012 (Endrikat, Guenther et Hoppe, 2014). Dans la mesure où l'implication des entreprises dans les stratégies responsables a évolué ces dernières années, les résultats portant sur leur performance le montrent, et peuvent encore évoluer.

#### La taille de l'entreprise

Les recherches sur la relation entre la taille de l'entreprise, la PR et la PF fournissent des résultats contradictoires.

Russo et Fouts (1997) montrent que plus la taille de l'entreprise est importante, plus des actions sociales sont menées et meilleure est sa performance financière. Une entreprise de grande taille peut d'une part, consacrer plus de ressources à des programmes sociaux (Lerner, 1991) et d'autre part, peut par le jeu des économies d'échelle, amortir ses coûts plus aisément qu'une entreprise de petite taille. Les grandes entreprises responsables semblent en mesure de générer une meilleure compétitivité que les entreprises de plus petites tailles.

D'autres chercheurs ont trouvé une relation négative ou absente (Cowen et al. 1987, Graves et Waddock, 1994).

Les résultats des méta-analyses produites par Orlitzky et Benjamin (2001) apportent une réponse à ce premier débat : ils montrent que l'interaction entre la PR et la PF demeure significativement positive lorsque la taille des entreprises est contrôlée.

### **Secteur d'activité**

Dans la même lignée que la taille de l'entreprise, il est aussi reconnu par de nombreuses études que le secteur d'activité est un élément qui favorise ou limite le développement d'une stratégie RSE (Benhamou et al, 2016). Selon Wokutch et Spencer (1987), le concept de responsabilité sociale est, par définition, contingent au contexte économique, social, politique et juridique au sein duquel évolue l'entreprise. Il apparaît dès lors illogique de construire des recherches portant simultanément sur plusieurs secteurs d'activité (Arlow et Gannon, 1982). Les études qui ont ignoré ou négligé ce facteur ont masqué les effets spécifiques des secteurs d'activité sur la PR (Griffin et Mahon, 1997).

La distinction de ce critère est préconisée dans le cas d'études portant sur l'ensemble des secteurs d'activité (Benamou et al, 2016).

### **2.2.2. Le choix des mesures de variables**

La définition de la performance a présenté son aspect multifactoriel. Sa mesure est donc complexe et parfois variée, ce qui ne favorise pas les comparaisons.

Decok et Good (2001) mettent en avant la diversité des mesures de la PR : l'analyse de contenu des rapports annuels, les indicateurs de pollution, les enquêtes par questionnaire, les indicateurs de réputation et les données produites par des organismes de mesure.

Griffin et Mahon (1997) utilisent deux types de mesures de la PR : des mesures perceptuelles de réputation (Fortune) et d'organismes de mesures extra financières (type KLD).

D'autres auteurs utilisent des mesures liées au rendement (les indices de pollution ou sur les activités philanthropiques de l'entreprise).

Cette variété d'indicateurs rend les comparaisons difficiles, voire dangereuses (Allouche, Laroche ; 2005).

Cette précision permet de conclure sur le fait que le choix de la mesure a une incidence propre sur les résultats observés. Les mesures perceptuelles sont liées à la PF, alors que celles de rendement ne le sont pas.

L'analyse d'Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) confirme ces résultats. Les chercheurs approchent la PR par deux sous catégories : la performance environnementale et la performance sociétale. Leurs résultats indiquent que la corrélation moyenne entre les deux dimensions varie selon le type d'indicateur de performance utilisé.

On retrouve cette limite pour la PF. L'absence d'uniformité dans la mesure de la performance financière est une source importante de résultats fluctuants pour l'étude du lien entre la PR et la PF (Allouche, Laroche, 2005). Margolis et Walsh (2001) distinguent 70 indicateurs de PF pour 122 études. Là encore, cette différence de mesure complique, voire rend impossible, les comparaisons.

Pour commencer, certaines mesures évaluent l'impact financier à court terme, alors que d'autres apprécient davantage la rentabilité et la PF à long terme.

Ensuite, l'approche comptable peut être biaisée en raison des différences dans les procédures comptables et de manipulation de la direction. La validité de la comparaison de mêmes mesures comptables dans des entreprises différentes est donc parfois à relativiser ou à compléter par d'autres indicateurs.

Les mesures fondées sur le marché sont moins sensibles aux règles comptables et de manipulation de gestion. Elles font référence aux évaluations et attentes des investisseurs du rendement de l'entreprise. Toutefois, ces mesures ont aussi leurs faiblesses. McWilliams et al. (2006) critiquent l'utilisation du prix de l'action comme mesure de la performance financière. Le prix de l'action ne concerne que les acteurs financiers alors que les parties prenantes non-financières sont également affectées par les activités de RSE.

Enfin, il est observé que les résultats sont plus significatifs lorsque c'est une performance comptable et financière (Allouche et Laroche, 2005, McGuire et al. 1988, Orlitsky et al. 2003, Wenxiang et Martin, 2016).

Dès lors, les choix des mesures de la PR et de la PF influencent les résultats sur leurs interactions. Le choix de plusieurs indicateurs est à recommander pour disposer d'une mesure *triangulée* et donc plus neutre.

### 2.2.3. Les méthodes d'analyse utilisées

La nature de la méthode a également une incidence sur les résultats des recherches (Wenxiang et Martin, 2016). Les méthodes ont évolué. On est passé d'analyses traditionnelles (notamment les régressions simples ou multiples, les tests de corrélations et les analyses canoniques) à des analyses structurelles multi variées. Ces méthodes contribuent à l'évolution de la théorie et de la démarche méthodologique en marketing (Baumgartner et Homburg, 1996). Leurs apports se manifestent par la validation des échelles de mesure multi-items, le test des relations linéaires entre les différents construits du modèle, de la mise en valeur des effets médiateurs ainsi que la vérification des effets modérateurs entre les variables latentes en question.

On retrouve cette évolution au niveau des méta-analyses. On est passé d'une première méthode conventionnelle (Hunter et al. 1982), à une méthode de régression plus complexe (Stanley, 2001; Stanley et Jarrell, 1989). Le Tableau 5 présente cette évolution. Les méta-analyses à partir de 2001 sollicitent le plus souvent des régressions.

La première méthode conventionnelle consiste à réaliser des méta-analyses en sous-groupes de caractéristiques similaires afin de tester la relation dans un environnement homogène. C'est le cas des méta-analyses qui abordent la problématique responsable sous l'angle sociétal (Aldag, 1978 ; Allouche et Laroche, 2013 ; Aupperle et *al.* 1985 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Roman et *al.* 1999), environnemental (Frooman, 1997 ; Molina-Azorin et *al.* 2009), ou sous les deux angles social et environnemental (Griffin et Mahon, 1997 ; Pava et Krausz, 1996 ; Jones et Wood, 1995).

D'autres sous-groupes portent sur des régions (Etats-Unis par Preston et O'Bannon, 1997) ; d'autres encore sont focalisés sur un secteur d'activité (industrie chimie par Griffin et Mahon, 1997), ou sur différents types de mesures des variables permettant ainsi une triangulation des sources de données (Griffin et Mahon, 1997). Ces méthodes de méta analyses ont été mobilisées jusqu'en 2009. C'est à la même période qu'Allouche et *al.* (2008) concluent que même si les résultats mettent en exergue l'existence d'un lien positif, il doit être relativisé compte tenu des limites méthodologiques et conceptuelles que présentent les recherches dont ils sont issus. Ainsi, les résultats des travaux existants seraient imparfaits du fait de leurs limites logiques.

La seconde méthode consiste à mesurer l'incidence des variables médiatrices ou modératrices en recourant à la régression linéaire. Il s'agit d'identifier la corrélation entre les différentes variables supposées médiatrices/modératrices et la grandeur de l'effet « standardisé », calculée pour chaque étude. Les variables médiatrices testées sur les liens entre la PR et la PF sont : la réputation, les compétences, l'innovation, le capital humain ; les variables modératrices sont les mesures comptables versus les mesures de marché, les entreprises américaines versus les non américaines, les données environnementales versus les données sociétales.

Cette seconde méthode est mobilisée à partir de 2001, et son utilisation s'accélère à partir de 2012.

Selon les chercheurs utilisant cette méthode (Albertini, 2013 ; Dixon-Fowler et *al.* 2013 ; Endrik et *al.* 2014 ; Wenxiang et Martin, 2016) les différences de résultats constatées reposent sur des facteurs affectant la direction ou l'intensité de la relation entre la PR et la PF. Certaines mesures génèrent une meilleure corrélation entre les performances : les mesures environnementales versus les mesures sociétales, les mesures comptables versus les mesures de marché ; le long terme versus le court terme (Wenxiang et Martin, 2016). L'approche des variables médiatrices et modératrices est intéressante car elle permet de définir le meilleur contexte pour optimiser les performances responsable et financière.

Enfin, selon cette seconde méthode et pour l'ensemble des études le résultat est unanime : la PR impacte positivement la PF.

Le niveau de complexité des traitements statistiques n'est plus le même. Cela peut s'expliquer par le nombre de critères toujours croissant imposé par les parties prenantes. Ces traitements se basent sur des calculs prenant en compte plusieurs variables, contraintes....

---

## Synthèse partielle du Point 2 :

Plusieurs liens théoriques existent entre PR et PF (Preston et O'Bannon, 1997). La PR peut agir sur la PF de façon positive (hypothèse de l'impact social) ou négative (hypothèse de l'arbitrage). Il reste enfin l'hypothèse de neutralité entre ces deux types de performance (Gond, 2001) ou de relation plus complexe (Moore, 2001).

L'étude des 20 méta-analyses sur les liens entre la PR et la PF (tableau 5), permet d'affirmer tout d'abord l'existence largement majoritaire d'une relation positive. Globalement, la PR impacte positivement la PF.

Enfin, les méta-analyses montrent que plusieurs précautions méthodologiques doivent être prises : la détermination de variables de contrôle (taille de l'entreprise ; le secteur d'activité), le choix de plusieurs mesures de performance afin de disposer d'une mesure globale et plus neutre, la prise en compte de données sur plusieurs années (dans la mesure où les PR génèrent des coûts à court terme, la mesure de sa performance doit être analysée comme un investissement, sur plusieurs années), l'introduction de variables médiatrices et modératrices dans les modèles afin de mesurer leur incidence sur les liens étudiés.

---

## Synthèse partielle – Section 3

### L'analyse complexe des liens entre la performance responsable et la performance financière : recommandations pour l'étude quantitative

---

Au terme de cette troisième section, nous avons retenu le terme de Performance Responsable (parmi plusieurs autres mots l'avoisinant) pour souligner l'implication de l'entreprise et sa responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes.

Le choix de la définition de la performance responsable par Waddock (2004) ancre cette recherche sur la performance *action* et *résultat* (Bourguignon, 1997). Il s'agit de « *l'éventail des stratégies et pratiques opérationnelles qu'une entreprise développe pour gérer et créer des relations avec ses nombreuses parties prenantes et environnement naturel* ».

La performance financière de l'entreprise s'évalue à partir de mesures comptables ou boursières.

Enfin, nous avons exploré et d'analysé les liens entre la performance responsable et la performance financière. Ce sujet complexe à controverse suscite plusieurs recommandations qui seront prises en compte dans l'étude quantitative.

---

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1 :

### LES RESSOURCES INTANGIBLES : RESSOURCES DETERMINANTES DE PERFORMANCE RESPONSABLE ET FINANCIERE

---

Le chapitre 1 a permis de comprendre le passage conceptuel de la RSE à la stratégie responsable par le biais de la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources.

L'entreprise responsable ne se limite pas à réparer et colmater les problèmes environnementaux. Elle coordonne un futur émergent et change les règles du jeu. Ce changement de schéma mental est à accompagner auprès des parties prenantes concernées par une stratégie responsable proactive. C'est la combinaison et l'exploitation de ressources intangibles - seules ressources déterminantes d'avantage concurrentiel (Sánchez et *al.* 2000) – qui vont conduire l'entreprise à intégrer des préoccupations sociétales, environnementales, économiques et légales à leurs processus de production et activités commerciales et générer une rente économique et meilleure performance de l'entreprise (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993).

Force est de constater que de nombreux travaux de recherches portants sur les liens entre la performance responsable et la performance financière s'accordent sur le fait que la performance responsable impacte positivement la performance financière.

Le prochain chapitre se concentre sur les processus achats de ces entreprises responsables afin d'envisager une étude des liens entre la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise.

---

## CHAPITRE 2- DE LA PERFORMANCE DES ACHATS RESPONSABLES A LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

---

Ce chapitre est consacré aux achats responsables et à leur intégration dans les stratégies responsables de l'entreprise.

L'acheteur a pour missions « *d'obtenir les meilleurs équipements, matériels, produits et services à la bonne qualité, quantité, prix, au bon moment et à la bonne source* ». (Aljian, 1982) Cette description de la fonction achats se concentre sur l'activité opérationnelle. Cependant, Barreyre souligne - déjà en 1976 - un aspect majeur de cette fonction : sa contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie globale. Le rôle clé d'une fonction achats est bien de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie (Calvi et al. 2010).

La fonction achats se développe et se professionnalise depuis les années 80. Sa maturité suit depuis et selon l'entreprise une évolution qui lui confère à chaque étape une légitimité supérieure. Selon Van Weele (2009), la dernière étape de la maturité des achats est de maîtriser les risques et d'optimiser les coûts globaux. L'auteur précise que la gestion des risques concerne deux points clés : la gestion des fournisseurs et la mise en place d'achats responsables.

Afin de comprendre comment s'adaptent les achats responsables aux stratégies responsables, nous proposons la trame suivante : la première section est consacrée à explorer les dimensions singulières des achats responsables qui contribuent à définir la performance des achats responsables ; la seconde section, quant à elle, présente les liens entre la performance des achats responsables et la performance financière qui justifient la mise en place d'une telle stratégie.

## Section 1. Vers une définition de la performance des achats responsables

Depuis ces 20 dernières années le thème des achats responsables est passé d'un thème marginal à un thème de recherche important. L'intérêt d'opérationnaliser la RSE et de trouver des applications au niveau de l'entreprise explique certainement le nombre important de publications.

Quelles différences y a-t-il entre une démarche achat « traditionnelle » et une démarche d'achats responsables ?

Carter et Jennings sont considérés comme les auteurs fondateurs du concept de Purchasing Social Responsibility (2004), traduit par achats responsables. Ils sont repris dans de nombreux travaux (Nollet et al, 2013). Ces auteurs soulignent les particularités des achats responsables qui 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 » (Carter et Jennings, 2004).

Au-delà de la recherche de performance économique qui reste la priorité des directeurs achats (Hartmann et al. 2016), une diversité de natures d'actions singulières aux achats responsables peut être mise en place au niveau de l'entreprise.

D'autres études par ailleurs ont souligné l'importance d'impliquer les fournisseurs dans une démarche responsable (Bowen et al., 2009 ; Gualandris et al.,2015). L'acheteur responsable développe en effet des liens durables et dyadiques non seulement avec ses fournisseurs, mais avec l'ensemble des parties prenantes.

Nous souhaitons explorer ces deux formes de pratiques propres aux responsables : mises en œuvre au niveau de l'entreprise (point 1) et développées avec ses parties prenantes, notamment ses fournisseurs (point 2). Cette exploration permettra de conclure cette section en proposant une définition de la performance des achats responsables, point central dans notre recherche.

## 1. Les dimensions singulières des achats responsables

Nous explorons dans ce premier point les dimensions non économiques des achats responsables grâce à une revue de littérature réalisée sur ce sujet.

### 1.1. Principales dimensions des achats responsables dans la littérature

Les dimensions singulières des achats responsables sont non économiques (Maignan et *al*, 2002). Carter et Jennings (2004) en proposent six : l'environnement, la sécurité, la diversité, les droits de l'homme et la qualité de vie, l'éthique, les activités communautaires et philanthropiques.

De manière plus générale, afin d'observer les dimensions mobilisées – et centres d'intérêts – des chercheurs, nous avons effectué une revue de la littérature sur le thème des achats responsables. Soixante-six documents ont été identifiés de 1996 à 2018. La synthèse de ce travail est présentée dans le tableau 6.

Tableau 6- Principales dimensions des achats responsables dans la littérature

Auteurs	Philanthropique	Social- Éthique	Environnemental	Diversité	Légale	Sécuritaire	Nombre de recherches
Schlegelmilch et al., 1996; Min et Galle, 1997; Carter et Carter, 1998 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Walton et al, 1998 ; Klassen et Whybark, 1999 ; Carter et al, 2000 ; Bowen et al, 2001 ; Zsidisin et Siferd, 2001 ; Zhu et Geng, 2001 ; Coggburn, 2004 ; Zhu et al, 2004 ; Hervani et al, 2005 ; Rao et Holt, 2005 ; Vachon et Klassen, 2005 ; Vachon, 2007 ; Zhu et Sarkis, 2007 ; Walker et al, 2008 ; Gold et al, 2010 ; Hwang et al, 2010 ; Meehan et Bryde, 2010 ; Sarkis et al 2010 ; Bjorklund, 2011 ; Chiou et al, 2011 ; Large et Thomsen, 2011 ; Giunipero, 2012 ; Narasimhan et Schoenherr, 2012 ; Tate et al, 2012 ; Zhu et al, 2012 ; Golitic et Smith, 2013 ; Blome et al, 2014 ; Hsu et al, 2014 ; Jabbour et al, 2014; Lee et al., 2014 ; Paulraj, Chen et Blome, 2015 ; Ghadimi 2016 ; Gonzalez-Benito et al, 2016 ; Li et al, 2016 ; Song et al, 2016, Schmidt et Foerstl, 2017 ; Song et al, 2017 ; Das, 2018			■				42
Seuring et Muller, 2008 ; Kibbeling et al, 2009 ; Lindgreen et al, 2009 ; Quairel et Ngaha, 2009 ; Teuteberg et Wittstruck, 2010 ; Hoejmoose et Adrien-Kirby, 2012 ; Hollos et al, 2012 ; Wang et Sarkis, 2013 ; Gualandris et al, 2014 ; Pagell et Shevchenko, 2014 ; Ruparathna et Hewage, 2014 ; Touboulic et Walker, 2014 ; Gualandris et al, 2016		■	■				13
Pitman et Sanford, 1994 ; Turner, 1994 ; Carter, 2000, Leire et Mont, 2009		■					4
Worthington et al, 2007		■		■			2
Carter et Jennings, 2004 ; Carter 2005	■	■	■	■	■	■	2
Maignan et al. 2002 ; Luthra et al, 2014		■			■		2
Fel, 2011		■	■		■		1
<b>Nombre d'occurrence des dimensions sur 66 recherches</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>58</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>66</b>

La littérature réalisée sur les achats responsables révèle deux priorités pour les chercheurs : l'environnement s'inscrit dans 91% des recherches tandis que la dimension « sociale et éthique » se trouve dans un tiers des études. La prédominance de la problématique environnementale montre le

besoin et l'intérêt pour les chercheurs de trouver des solutions environnementales. Cet intérêt s'oppose au faible nombre d'études portant spécifiquement sur les pratiques sociales.

Notons que les premières études sur le sujet examinent 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 ces deux dimensions singulières des achats responsables : la dimension environnementale et la dimension sociale.

Compte-tenu de plusieurs idées énoncées au premier chapitre, nous considérons que certains compromis ont été observés entre les dimensions fondamentales (social et environnemental) et les autres dimensions (philanthropie, diversité, légale, sécuritaire) liées aux premières par des synergies.

## 1.2. Dimension environnementale

Les achats verts<sup>25</sup> (Min et Galle, 1997 ; Schlegelmilch *et al.*, 1996) ou environnementaux (Carter et Carter, 1998 ; Zhu et Geng, 2001 ; Zsidisin et Siferd, 2001) sont une même dimension articulée sur un axe unique : la dimension environnementale. Dans le cadre d'une stratégie responsable, l'acheteur recherche l'utilisation plus efficace des matières premières, de l'énergie, et la réduction des déchets (Klassen et Whybark, 1999 ; Paulraj, Chen et Blome, 2017 ; Sharma et Vredenburg, 1998). Plus précisément, il s'agit de « *l'ensemble des politiques achats, les actions prises, les relations développées en réponse aux préoccupations liées à l'environnement naturel. Ces préoccupations concernent l'acquisition des matières premières, (...) la distribution intégrée, l'emballage, le recyclage, la réutilisation, la réduction des ressources et l'élimination finale des produits* » (Zsidisin et Siferd, 2001). L'acheteur vert favorise les transports durables : mer, fleuve et train. Il veille aux émissions de gaz à effet de serre et au CO<sub>2</sub> des solutions qu'il prescrit.

Dans ce sens, il évalue, pilote et contribue à la performance responsable de l'entreprise.

Min et Galle (1997) identifient plusieurs obstacles à l'achat vert, comme les coûts élevés des programmes environnementaux, le recyclage et la réutilisation non rentable. Selon les chercheurs, ces obstacles existent du fait d'un manque de méthode pour aider les acheteurs professionnels à valoriser les bénéfices ou les coûts des achats verts.

## 1.3. Dimension sociale

L'achat socialement responsable peut être défini comme « *les activités achats qui répondent aux responsabilités éthiques et discrétionnaires attendues par la société* » (Salam, 2009). La plupart des problèmes de nature sociale sont anthropocentriques et se concentrent sur les valeurs et les préoccupations humaines. Aussi, plusieurs caractéristiques – éthique, sociale, légale, diversité,

---

<sup>25</sup> Traduit de l'anglais : « Green purchasing »

sécurité, philanthropie - se retrouvent dans cette dimension qui présente un intérêt croissant pour les chercheurs.

Les premières préoccupations sociales ont porté sur des questions liées à la corruption (Pitman et Sanford, 1994 ; Turner, 1994). Carter (2000) élargit ensuite le débat en soulignant la prise en charge de préoccupations éthiques par l'acheteur. Selon l'auteur, les responsabilités éthiques de l'acheteur sont souvent des pratiques d'évitement. Il s'agit d'éviter « *les pratiques douteuses ou subtiles en incluant des clauses contractuelles obscures à l'encontre du fournisseur, d'afficher un favoritisme à la sélection des fournisseurs* ». La corruption est toujours latente dans l'environnement de la fonction achats, d'où la nécessité de mettre en place des règles, des chartes, des procédures, afin d'apporter plus de transparence vis-à-vis des fournisseurs et services internes.

Maignan *et al.* (2002) soulignent la nécessité d'intégrer des critères sociaux et légaux aux processus des achats à la demande des parties prenantes. Dans leur approche des achats responsables, les auteurs mettent l'accent sur trois thèmes principaux : le respect des droits de l'homme et des travailleurs par les fournisseurs (les conditions de travail, le travail des enfants, l'esclavagisme et la violation des droits des travailleurs) ; le respect des institutions démocratiques locales ; l'utilisation de fournisseurs minoritaires (en termes de race, de genre et de taille).

Deux autres caractéristiques de la RSE s'ajoutent à la problématique sociale (Carter et Jennings, 2004):

- la sécurité : les achats s'assurent de la sécurité des sites de production de leurs fournisseurs, des flux d'acheminement pour les produits.
- la philanthropie : les dons à des organisations philanthropiques, le travail avec des organismes locaux.

Kibbeling *et al.* (2009) choisissent le terme d'Achats Socialement Responsables (SRP)<sup>26</sup> pour souligner la part de responsabilité des acheteurs, acteurs et responsables de leurs actes. L'acheteur adopte un comportement socialement responsable en interne et avec ses fournisseurs.

---

### Synthèse partielle du Point 1 :

Ce premier point a permis de présenter les actions complémentaires des achats responsables en interne de l'entreprise, et de définir ses deux dimensions singulières et majeures : l'environnemental et le social. L'axe social présente une miscibilité à d'autres caractéristiques qui lui sont liées (éthique, légale, sécurité, diversité).

Nous présentons à présent le rôle nodal des achats dans la mise en place de relations responsables avec leurs parties prenantes.

---

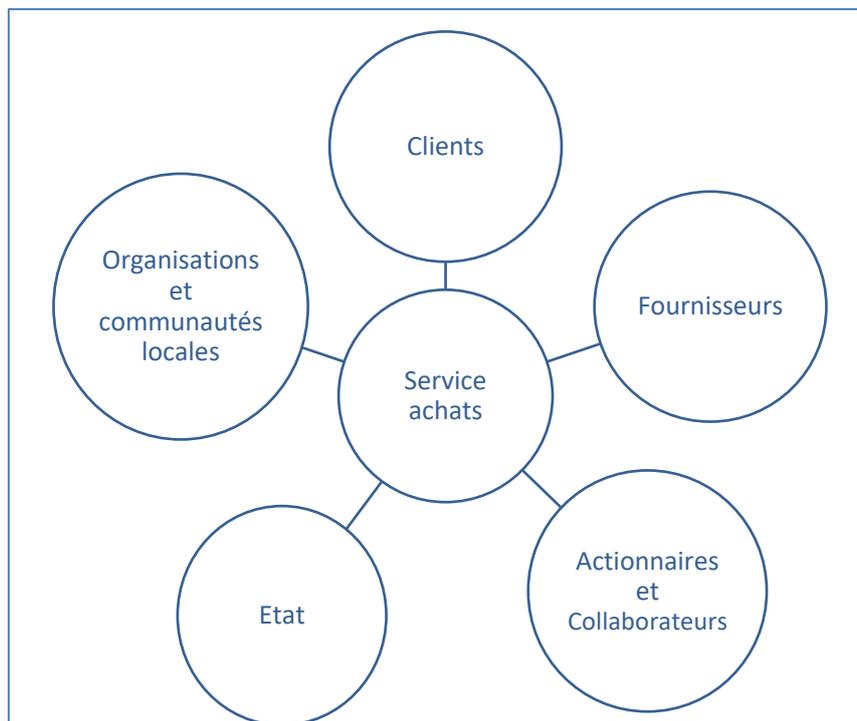
<sup>26</sup> Traduit de l'anglais : « Socially Responsible Purchasing »

## 2. Le rôle nodal des achats dans la mise en place d'actions responsables avec leurs parties prenantes

Nous avons vu dans le précédent chapitre que la théorie des parties prenantes tente de réconcilier « éthique et économique » et d'identifier les intérêts contradictoires ou coopératifs entre les différents acteurs (Mullenbach-Servayre, 2007). Dans la littérature des achats responsables, elle est plutôt mobilisée dans une logique d'évitement de conséquences néfastes. L'entreprise développe des achats responsables afin de répondre aux pressions des parties prenantes, éviter des scandales et ainsi, maintenir sa réputation. L'entreprise devient alors un lieu de médiation des intérêts parfois divergents entre les stratégies de l'entreprise et ses parties prenantes (Dontenwill, 2005).

L'acheteur occupe une position à la fois au cœur de l'entreprise, au contact d'un grand nombre de parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires et collaborateurs internes, état, organisations et communautés locales), et en amont de la chaîne de valeur. Cet emplacement à la fois central et intermédiaire lui confère le rôle de créer des liens. En reprenant la roue de vélo de Freeman (Figure ), et en l'adaptant à l'acheteur, nous illustrons son rôle vis-à-vis des parties prenantes dans l'entreprise.

Figure 9. Cartographie des parties prenantes des achats, adapté de Freeman (1984)



On reconnaît à la roue de vélo de Freeman (1984) des qualités heuristiques : elle permet de concevoir l'environnement de l'acheteur de manière plus riche, plus complexe, et de souligner la relativité et la porosité des frontières de l'entreprise. Le fournisseur n'est pas l'unique interlocuteur de l'acheteur.

Au contraire, comme le montre la roue, l'acheteur responsable est au cœur de relations dyadiques avec ses parties prenantes avec lesquelles il développe des actions concrètes (Freeman, 1984).

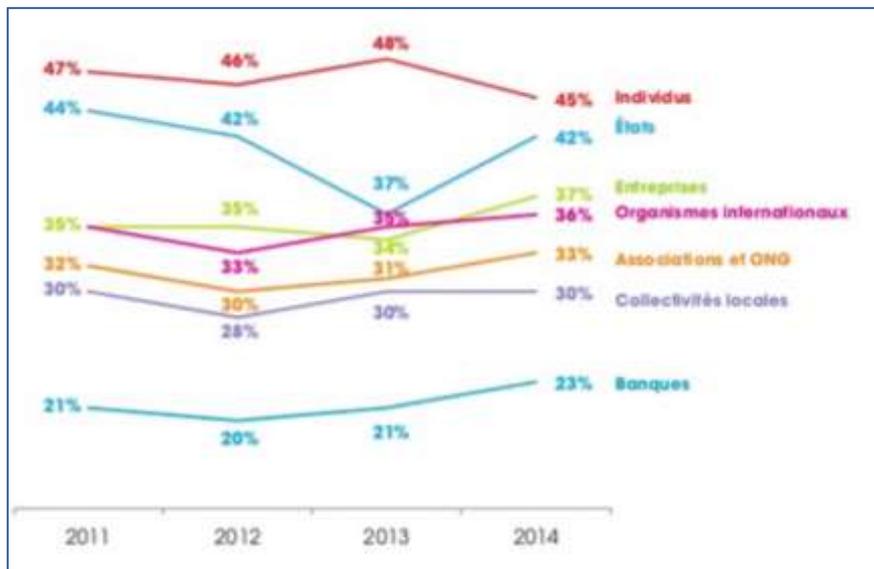
Les parties prenantes de l'acheteur représentent un facteur clé au développement des pratiques responsables dans l'entreprise (Buysse, Verbeke, 2003 ; Sarkis et *al.*, 2010 ; Seuring et Müller, 2008). Elles l'impliquent dans son environnement, et le poussent à devenir responsable.

Ces relations sont présentées dans la partie suivante.

## 2.1. Influence et réponses aux clients

De récentes études montrent que le caractère responsable d'un bien est devenu un critère de choix majeur pour les consommateurs (McKinsey, 2014, 2015). Une étude de 2014 menée par la société de services en développement durable GreenFlex, en partenariat avec l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) le montre (Figure ). Parmi les différents acteurs pouvant agir concrètement en faveur du développement durable, les individus (les clients) sont, pour 45% des personnes interrogées, jugés très importants, et se placent au premier rang des acteurs.

Figure 10. Différents acteurs pouvant agir concrètement en faveur du développement durable



Source. Étude sur la consommation responsable, GreenFlex, 2014

Les clients agissent directement en faveur du développement durable. Leurs besoins et choix de consommation orientent les entreprises, qui deviennent à leur tour acteurs de cette dynamique. La même étude précise que 66 % des consommateurs se déclarent prêts à payer plus cher pour des produits issus d'entreprises engagées dans le développement durable (contre 55% en 2012). Les

consommateurs s'engagent et se responsabilisent pour la planète. D'autres résultats<sup>27</sup> montrent que de manière plus générale les critères d'achats influençant les consommateurs français sont dans l'ordre de priorité : le bon rapport qualité prix, la qualité des produits, et l'utilisation d'ingrédients frais, naturels ou bio. Les entreprises doivent répondre aux requêtes des consommateurs qui se sentent de plus en plus concernés par la sécurité, l'impact environnemental et l'origine des produits.

Cet intérêt responsable ne se limite pas aux marques et aux produits finis. Les consommateurs s'intéressent au processus complet de création de valeur, de l'extraction des matières premières à la distribution et vente des produits (Haddock-Fraser et Tourelle, 2010). C'est devenu un important facteur de compétitivité (Bai et Sarkis, 2010 ; Sarkis et *al.*, 2011 ; Sarkis, 2012 ; Srivastava, 2007). Pour l'entreprise, il s'agit de nouvelles opportunités d'affaires (Dampérat et Dussart 2007) : le vert cohabite avec la valeur commerciale.

L'intégration de critères responsables répercutée à la supply chain est un besoin exprimé par les consommateurs.

En contrepartie, les clients apportent par leur satisfaction une bonne image de l'entreprise et une certaine fidélité qui impacte positivement le chiffre d'affaires de l'entreprise. En effet, Maignan et *al.* (1999) soulignent qu'une entreprise perçue comme éthique par ses consommateurs développe leur loyauté.

## 2.2. Gestion de la relation avec les fournisseurs

Le fournisseur est considéré comme partie prenante clé dans la littérature stratégique (Swanson, 1995). Les risques découlant de l'irresponsabilité du fournisseur, en termes de violation de l'éthique et des normes environnementales ou sociales, ont des implications à long terme pour l'image sociale d'une entreprise (Bacallan, 2000). En témoignent de nombreux exemples extrêmement médiatisés. Nous avons tous en tête la photo de Marie Dorigny lorsqu'elle dénonce les trafics d'êtres humains et notamment le travail des enfants dans le monde par une photo d'un enfant en train de coudre un ballon *Nike*. Les images de l'effondrement du Rana Plaza - usine de textile au Bangladesh - sont encore fraîches dans nos mémoires, même si six années sont passées (Annexe 2. Scandales de sous-traitants). Les clients et actionnaires ne font pas la distinction entre une société et ses fournisseurs.

Dès lors, le rôle de l'acheteur est d'aider à réduire ce risque provenant de ses fournisseurs et touchant à la réputation de l'entreprise (Foerstl, et al. 2010). Pour cela, l'acheteur peut adopter une « approche défensive » (Quairel Lanoizelée, 2006) et reporter les responsabilités aux fournisseurs. Les pressions des consommateurs font également partie des facteurs qui peuvent inciter les entreprises à intégrer des objectifs responsables dans leurs relations avec leurs fournisseurs (Carter et Jennings ; 2004). Enfin, l'acheteur peut aussi mener des actions pro-actives, coopérer avec ses fournisseurs afin de

---

<sup>27</sup> Étude réalisée par la société de sondage Nielsen, octobre 2015

développer des relations profitables et biunivoques. Ce sont les caractéristiques du fournisseur : sa disponibilité, ses connaissances, ses équipements et son offre qui le valorisent auprès de l'acheteur (Ford et *al.*, 2011 ; Knudsen et *al.*, 2003) ; notamment ses capacités à répondre à une offre verte (Carter et Carter, 1998), et à s'impliquer (Krause et *al.*, 1998). L'acheteur élabore et suit des programmes responsables auprès de ses fournisseurs actifs. Il organise des visites/audits des locaux, il évalue la performance de ses fournisseurs et veille à l'amélioration de cette performance. L'acheteur organise des séminaires de sensibilisation pour les fournisseurs et les incite à mettre en place leurs propres programmes responsables (il peut recommander aux fournisseurs d'être accrédités de certification responsable), notamment lorsqu'ils sont situés à une importante distance géographique ou dans des pays low cost où le respect de règles environnementales n'est pas prioritaire.

L'établissement de ces nouvelles relations responsables avec les fournisseurs apparaît comme la pierre angulaire du développement de confiance, de coopérations, et de performance entre les acteurs. Ces liens se développent avec le temps (Gonzalez-Benito et *al.*, 2016) - chaque fournisseur présentant, par rapport à son marché, des caractéristiques responsables (réglementation, respect des droits de l'homme, contraintes environnementales...) différentes que l'acheteur doit appréhender. Ces relations permettent aux acheteurs de remonter aux fournisseurs les besoins à caractère écologique et attentes des clients. Les fournisseurs à l'écoute vont proposer des solutions innovantes qui seront ensuite *capturées* par l'acheteur (Preuss, 2005). Le type de solutions innovantes se constate à différents niveaux : développement de produits verts, modifications des processus de fabrication, réduction de déchets, partage d'informations.

La littérature montre que l'intégration du fournisseur autour de thèmes « responsables » contribue au développement de la performance de l'entreprise (Bonaccorsi et Lippardini, 1994 ; Johnsen, 2009 ; Lau, 2011), et de l'avantage compétitif non seulement pour l'acheteur mais aussi pour le fournisseur (Blome et *al.*, 2014 ; Carter, 2005). Les solutions apportées peuvent être économiques, faire baisser les coûts, et améliorer la performance financière de l'entreprise.

La gestion des fournisseurs constitue bien une dimension fondamentale et critique dans la mise en place d'une stratégie d'achats responsables (Simpson et Power, 2005).

### 2.3. Actionnaires et collaborateurs internes

La première attente de l'actionnaire vis-à-vis de l'acheteur est d'optimiser la marge de l'entreprise et donc la valeur de l'action. Nous l'avons vu, l'acheteur responsable doit naturellement contribuer à la performance financière de l'entreprise.

Ensuite l'actionnaire n'est plus un simple porteur de parts, il souhaite en effet défendre des causes éthiques et respecter son environnement. En Grande Bretagne, en 1997, les actionnaires du Groupe Shell s'interrogent sur les relations politiques, économiques et financières qu'entretient le géant pétrolier avec le gouvernement nigérian. Il existait des doutes sur le respect des droits de l'homme et sur le respect de l'environnement. Les indicateurs financiers ne sont plus les seules informations

intéressant les actionnaires. L'acheteur responsable doit apporter des éléments de transparence sur ces points pour assurer la pérennité des actionnaires.

Ensuite, les collaborateurs directs de l'acheteur (marketing, R&D, production...) vont lui exprimer leurs besoins et les attentes du marché afin qu'il sollicite les marchés fournisseurs et réponde aux attentes rapidement. C'est sa connaissance des marchés et la qualité de ses liens avec les fournisseurs qui lui apporteront la réactivité nécessaire. Carbone (2000) souligne cette position privilégiée de l'acheteur pour coordonner les services internes des fournisseurs. Il présente dans son étude de cas la société Scotsman (fabriquant leader en machines à glace) qui a constitué une équipe inter fonctionnelle (acheteurs, qualité, R&D) pour identifier et développer avec ses fournisseurs un réfrigérateur et un compresseur sans fréon.

Une meilleure collaboration entre l'entreprise et les achats impacte positivement la performance achats (Foerstl et al. 2013), mène à une meilleure innovation (Dyer et Nobeoka, 2000) et donc à une meilleure performance financière (Carr et Pearson, 1999).

#### 2.4. L'état dicte et veille au respect de la législation

Le contexte de la mondialisation et plusieurs évènements médiatisés ont modifié les éléments susceptibles de susciter ou d'encadrer la RSE au XXIème siècle. L'autorégulation, et la régulation de Bowen peuvent être reconsidérées.

Il n'y a pas de séparation entre les arènes politiques et celles des entreprises (Freeman, 1984). L'état est un acteur de la vie économique. Il régule les entreprises dans l'intérêt public, édicte des lois et pénalise pour contraindre les entreprises à respecter le principe des marchés. Le degré de ses interventions varie en fonction de son environnement (politique, économique) et des pressions des organisations et communautés locales.

Les pressions gouvernementales sont nécessaires pour combattre l'inertie des entreprises face à des problématiques de société macroéconomiques. Les principes directeurs concernent la transparence financière, le respect des droits humains et des normes du travail, les politiques environnementales, la lutte contre la corruption, les pratiques commerciales équitables et transparentes à l'égard des consommateurs. La régulation est considérée comme un des facteurs dominants poussant les entreprises à appliquer des mesures environnementales (Porter et Van der Linde, 1995). Quairel et Auberger (2005) précisent que « *les normes environnementales imposées par les pouvoirs publics font l'objet d'une surveillance sourcilieuse des donneurs d'ordre qui craignent de voir leur réputation et même leur responsabilité juridique engagée en cas de violation de la part de leur fournisseur* ».

En 1997, l'« affaire Nike versus Kasky » porte la multinationale aux premiers plans médiatiques. Des ONG lui reprochent de travailler dans des pays en développement avec des sous-traitants ne respectant pas les droits de leurs salariés, voire maltraitant femmes et enfants. Nike se défend en répondant par une série de communiqués qui réfutent les faits avancés par les ONG. Devant de telles

déclarations, Marc Kasky, militant des consommateurs, fait boycotter la marque. S'engage alors une bataille juridique. Il annonce que la seule condition pour qu'il abandonne la procédure est que « *Nike doit accepter de mener des inspections approfondies sur les conditions de travail des employés de ses sous-traitants asiatiques* ». Nike doit justifier de ses méthodes et de celles de ses fournisseurs. C'est la même année que les États-Unis interdisent, avec la loi internationale sur le travail des enfants (*Bonded Child Labor Elimination Act*), l'entrée aux États-Unis de tout article qui est un produit du travail d'enfants. Deux pénalités civiles et pénales en cas de violation sont énoncées dans la présente loi.

Depuis un ensemble de directives ont été mises en place.

L'intensité normative est fonction des secteurs d'activité. En Europe, les gouvernements se sont concentrés dans les années 2000 sur les industries du secteur électrique et électronique (DEEE : ordinateurs, téléviseurs, réfrigérateurs et téléphones cellulaires) car c'est le secteur qui présente le plus de déchets dans l'UE. Des textes de lois (directives sur les déchets d'équipements électriques et électroniques, et directives relatives à la limitation de l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques) ont été établis<sup>28</sup>. Pour cette raison, de nombreuses sociétés, comme Hewlett Packard, ont décidé de suivre les standards européens à travers le monde, n'hésitant pas à standardiser leur démarche par la mise en place d'un ensemble de normes sur les questions sociales, environnementales et éthiques dans la chaîne d'approvisionnement de l'industrie de l'électronique (le Code de Conduite EICC : Electronic Industry Citizenship Coalition).

Dans l'industrie chimique, l'Europe a adopté « REACH » le 1er juin 2007 ; acronyme anglais pour "Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals"<sup>29</sup>. Il s'agit d'un règlement pour mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques liés aux substances chimiques, tout en favorisant la compétitivité de l'industrie chimique de l'UE. Il encourage également des méthodes alternatives pour l'évaluation des dangers liés aux substances afin de réduire le nombre d'essais sur animaux. REACH concerne toute entreprise qui fabrique, importe, utilise ou met sur le marché une substance, telle quelle, dans un mélange (peinture par exemple) ou un article (meuble, vêtement etc.). L'aéronautique et l'automobile sont fortement concernées.

Ce n'est que récemment que des régulations concernent les matières premières des industries en amont (Blind, 2012). Par exemple le « Forest Stewardship Council » (FSC) est un label environnemental, qui assure que la production de bois ou d'un produit à base de bois respecte les procédures censées garantir la gestion durable des forêts.

Afin de suivre et de contrôler les entreprises dans l'application de ces consignes, les états imposent progressivement des reporting RSE (Annexe 3). En France le décret d'application de l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) entre en vigueur en février 2002. Cette loi demande aux sociétés cotées en bourse sur le marché primaire<sup>30</sup>, de rendre compte parallèlement à

---

<sup>28</sup> Directive 2002/96/CE

<sup>29</sup> En français : système d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des substances chimiques

<sup>30</sup> Il s'agit des plus grandes capitalisations boursières, à savoir les entreprises du CAC40

leurs données comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

En 2010, l'article 53 de la loi Grenelle impose aux sociétés de plus de 500 salariés et dont les chiffres d'affaires dépassent 100M€ d'intégrer dans leur rapport annuel des informations « *sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité* ».

Un autre pas est franchi avec le décret du 24 avril 2012<sup>31</sup>, qui étend le périmètre des entreprises soumises à obligation de reporting social et environnemental. Sont ainsi concernées certaines entreprises non cotées avec une distinction par seuils (chiffre d'affaires, nombre de salariés) à fournir un rapport RSE. Des pénalités (taxes) sont prévues en cas de non-respect des règles. Désormais, règles et sanctions sont définies.

Enfin, depuis mars 2017, la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres crée l'obligation pour les grandes entreprises françaises d'établir un plan de vigilance comportant les mesures "*propres à identifier et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement*"<sup>32</sup>. Ce plan concerne les activités de la société mais aussi celles de ses sous-traitants et fournisseurs dont la situation et les pratiques doivent faire l'objet d'évaluation régulière.

La RSE par essence « volontaire » semble connaître ces dernières années un virage conceptuel significatif par les multiples interventions des pouvoirs publics. Exposées à ces lois, les entreprises (selon taille et secteurs) doivent développer de nouvelles pratiques au sein de leurs services. Les achats vont porter ces responsabilités de vérifier les bonnes pratiques des fournisseurs, l'approvisionnement de matériaux autorisés et la mise en place d'indicateurs et de reporting imposés (Lee, 2015).

## **2.5. Communautés locales et organisations : rôle normatif, volontariste et coercitif**

Les communautés locales et organisations peuvent faire pression sur les entreprises pour qu'elles tiennent compte de problématiques responsables dans le cadre de leurs activités.

Les organisations sont des associations à but non lucratif, financées par des fonds privés. Elles se veulent (*a priori*) indépendantes financièrement, politiquement, et portent un intérêt public (la parole des consommateurs). Depuis les années 80, nombre d'organisations non gouvernementales se sont développées. Elles étaient 180 au début du 20<sup>ème</sup> siècle, on en compte 5000 en 2000. La question de la RSE est un « cheval de bataille » de certaines ONG.

La première finalité de l'intervention de ces ONG concernées par la RSE est d'informer sur les comportements des entreprises pour les encourager à adopter un comportement socialement et écologiquement responsable. Elles cherchent à établir une certaine transparence dans les pratiques

---

<sup>31</sup> Décret N° 2012-557 du 24 avril 2012

<sup>32</sup> Extrait de l'article L.225-102-4.-I, Loi N°2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

des entreprises et plus largement dans le milieu des affaires. Les ONG insistent d'ailleurs davantage sur l'obligation de la part des entreprises de rendre compte de leur activité, plutôt que de leur responsabilité elle-même (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). Cela explique certainement la masse d'information disponible sur les sites des entreprises concernant la RSE.

De fait, les ONG ont joué un rôle normatif considérable en matière de diffusion de la RSE. Elles sont du reste à l'origine de (ou ont participé activement à) l'élaboration de nombreuses conventions, principes ou déclarations internationales (proposés par l'ONU, le FMI, la Banque mondiale ou encore l'Union européenne) visant à faire reconnaître les pratiques responsables des entreprises.

Plusieurs normes sont proposées aux entreprises afin de les guider dans la mise en place de stratégies responsables, notamment dans l'application de règles responsables envers leurs fournisseurs (ISO 14001, SA 8000, AA1000, SD21000, ISO 26000, ISO 50001, ISO 20400). Elles sont présentées en Annexe 4. Ces normes sont des lignes directrices « volontaristes ». Elles témoignent de la volonté de définir et de suivre des bonnes pratiques responsables dans l'entreprise, applicables par toutes les parties prenantes (entreprises, fournisseurs et autorités locales), et uniformes dans le monde.

La récente norme 20400 (avril, 2017) propose une mise en œuvre concrète des achats responsables. Elle « offre à la fonction achats une opportunité d'apporter plus de valeur à l'organisation par une contribution accrue à sa stratégie de responsabilité, un meilleur management des risques et réglementations, une évaluation améliorée de la valeur et des performances, une meilleure communication entre les acheteurs, fournisseurs et toutes les parties prenantes, et la promotion des innovations techniques »<sup>33</sup>. C'est la première norme sur les achats responsables. Elle a fait évoluer le terme initial d'achat durable vers celui d'achat responsable pour montrer l'importance et le rôle de cette fonction au cœur de l'entreprise.

Les donneurs d'ordres peuvent également exercer une forme de coercition sur leurs sous-traitants en les obligeant à suivre certaines règles ou normes sous peine de perdre leur marché. C'est le cas de certaines grandes entreprises qui répercutent leurs démarches sur leurs fournisseurs en leur recommandant de respecter leurs politiques RSE pour poursuivre leur collaboration.

---

### Synthèse partielle du Point 2 :

La prise en compte des attentes et besoins des parties prenantes de l'acheteur (fournisseurs, collaborateurs internes, clients, états, et organisations et communautés locales) apparaît comme une clé de voûte dans la mise en place de stratégies responsables. Aussi, c'est la position stratégique et centrale de l'acheteur qui lui confère un rôle nodal dans la mise en place de la stratégie responsable : il va transformer les pressions et besoins des parties prenantes en relations dyadiques et profitables pour tous. Les stratégies responsables donnent à l'acheteur l'opportunité d'aborder autrement ses relations avec ses parties prenantes, notamment avec ses fournisseurs.

---

<sup>33</sup> Extrait de la norme, 2017

## Synthèse partielle – Section 1

---

### Une proposition de définition de la performance des achats responsables

Dans cette première section trois dimensions singulières des achats responsables ont été définies : environnementale, sociale et le développement de relations dyadiques avec les parties prenantes notamment les fournisseurs.

C'est dans ce sens que les achats responsables prennent place dans la performance responsable (définie par un ensemble de principes, processus et résultats d'actions responsables). Ces caractéristiques distinctives des achats responsables, seront les bases pour mesurer le construit des achats responsables.

En retenant l'approche de la performance responsable fondée davantage sur l'inventaire de ce qui est effectivement accompli que sur la mesure d'un éventuel résultat, nous proposons d'appliquer de manière fractale aux achats la définition de Waddock (2004) en la combinant aux apports identifiés dans la littérature. Ainsi, nous définissons la performance des achats responsables comme :

**Un large éventail de stratégies et pratiques opérationnelles qu'une entreprise développe au niveau de ses achats – notamment par l'intégration de dimensions environnementales, sociales, éthiques - pour gérer et créer des relations avec ses parties prenantes et son environnement naturel.**

Cette conception ne renonce pas pour autant à la recherche d'un résultat car, comme le souligne Bourguignon (1997), elle « contient mais dépasse largement la performance-résultat ».

Nous pouvons à présent analyser l'impact de la performance des achats responsables sur la performance financière de l'entreprise.

---

## Section 2. Approche théorique des liens entre la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise

Le premier chapitre a permis de déterminer un lien globalement positif entre la performance responsable et la performance financière de l'entreprise.

Dès lors, il apparaît intéressant de s'interroger particulièrement sur la performance des achats responsables (point 1) et observer ses liens avec la performance financière de l'entreprise (point 2).

### 1. Existence de liens entre certaines dimensions de la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise

L'analyse des liens entre la performance des achats responsables et la performance financière fait preuve d'un récent intérêt académique et managérial. Les chercheurs explorent ces liens selon différents angles d'approche.

Carter et *al.* (2000) sont les premiers à analyser les liens entre les achats verts et la performance financière. Depuis, sept autres études ont développé des approches complémentaires. Les dimensions de la performance des achats responsables sollicitées ne sont pas toujours les mêmes, apportant ainsi une approche sous un angle différent. Parfois, l'étude porte sur l'achat vert (Blome et *al.*, 2014 ; Carter et *al.*, 2000 ; Zhu et *al.*, 2012) ; d'autres fois c'est l'approche verte auprès des fournisseurs (Hollo et *al.*, 2012), enfin parfois une vision plus globale est proposée avec la supply chain verte – offrant des focus sur les achats verts- (Golicic et Smith, 2013 ; Rao et Holt, 2005 ; Schmidt et *al.*, 2017). Une seule étude porte sur les dimensions environnementale et sociale aux achats (Wang et Sarkis, 2013).

Le tableau ci-dessous présente les huit études qui à ce jour portent sur les liens entre les dimensions de la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise. Les dimensions de la performance des achats responsables mobilisées, la nature du lien et l'échantillon testé sont mis en évidence. Cela fournit un état de l'art complet sur les études menées à ce jour.

Tableau 7. Liens entre les dimensions de la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise

Auteurs (Année)	Dimension de la performance des achats responsables	Nature du lien	Echantillon	Zone géographique
Carter et <i>al.</i> (2000)	Achats verts	+	437	Usa
Rao et Holt (2005)	Supply chain verte	+	52	Asie du SE
Holloos et <i>al.</i> (2012)	Co opération responsable des fournisseurs (via des pratiques verte).	+	70	Europe de l'Ouest
	Co opération responsable des fournisseurs (via des pratiques sociales).	0		
Zhu et <i>al.</i> (2012)	Achats verts	+	396	Chine
Wang et <i>al.</i> (2013)	Achat social + env.	+	500	USA
Golicic et <i>al.</i> (2013)	Supply chain verte	+	31	Méta analyse
Blome et <i>al.</i> (2014)	Achats verts	+	114	Europe de l'Ouest
Schmidt et <i>al.</i> (2017)	Supply chain verte	+	284	Allemagne, Autriche, Suisse

Les résultats unanimes définissent une relation **positive** entre l'ensemble des dimensions de la performance des achats responsable et la performance financière.

La méta analyse de Golicic et Smith (2013) valide les liens positifs entre les pratiques environnementales de la supply chain et la performance financière de l'entreprise. Sur les 31 études qu'ils répertorient, seules 6 concernent les achats en termes d'actions développées avec les fournisseurs, et de mesures achats verts. Ces actions présentent un fort lien positif vers la performance comptable. Selon les auteurs, les achats verts devraient améliorer la performance financière de l'entreprise mais aussi fournir une source d'avantage concurrentiel.

Les régions testées se trouvent dans les BRICS (Brésil et Asie), l'Europe de l'Ouest, et les USA. Les réglementations responsables contraignent davantage certaines régions par l'ajout d'équipements, de contrôle, qui augmentent les coûts de productions (Lanoie et *al.*, 2011). Cependant, les recherches analysées montrent des liens positifs quelle que soit la région. Aussi, quelles que soient les réglementations, des relations positives sont observées.

A notre connaissance, une seule recherche étudie les effets conjoints des achats verts et des achats sociaux : Wang et Sarkis (2013). Les auteurs cherchent à déterminer quelles pratiques de la chaîne d'approvisionnement responsable se rapportent à la performance financière. Les résultats de l'étude montrent que le rendement des actifs des entreprises et celui des fonds propres (ROA, ROE) ne prospèrent que si les pratiques achats sociales et environnementales sont développées conjointement. Les principales contributions de cette recherche sont de mesurer conjointement les pratiques des achats responsables ; d'utiliser des bases de données jugées plus objectives et de disposer d'un échantillon important de 500 entreprises.

Cependant, trois limites importantes au niveau de la méthode sont relevées. Tout d'abord, l'échantillon n'est pas représentatif et oriente les résultats. En effet, il est composé des 500 meilleures entreprises américaines respectueuses de l'environnement.

Ensuite, les mesures des achats responsables sont restrictives à deux niveaux : tout d'abord elles sont issues de la base de données Bloomberg qui établit des scores binaires : 1 aux entreprises qui présentent des preuves d'achats verts ou sociaux ; 0 si l'entreprise ne présente pas d'initiative. Cette notation ne présente aucune amplitude souhaitée pour mesurer une performance.

Enfin, cette mesure des achats responsables n'est pas exhaustive : elle porte sur deux des trois dimensions définies, il manque l'intégration des fournisseurs.

---

### Synthèse partielle du Point 1 :

L'ensemble des études actuelles sur l'analyse des liens entre la performance des achats responsables et la performance financière se concentrent séparément sur la dimension verte, sociale ou sur l'intégration de pratiques responsables par les fournisseurs. La nature de ces liens est positive.

A notre connaissance, **aucune étude ne propose une approche holistique de la performance des achats responsables** (sociale, environnementale et intégration des fournisseurs) sur la performance financière de l'entreprise.

Nous souhaitons à présent nous concentrer sur la nature des liens entre les dimensions de la performance des achats responsables et la performance financière, objet de cette recherche.

---

## 2. Liens unilatéraux et nuls

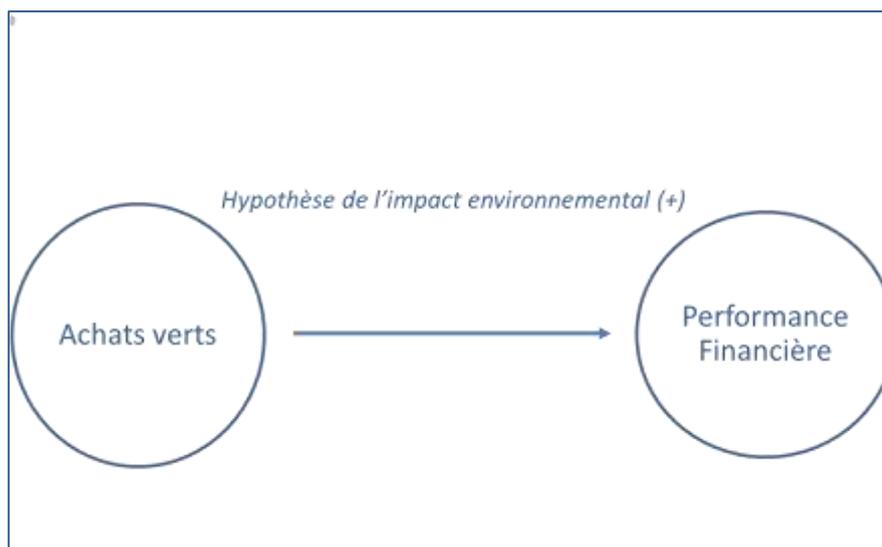
Il semble pertinent de rapprocher de ces liens (positifs ou nul) les hypothèses théoriques faites par Preston et O'Bannon (1997) – et présentées dans le chapitre précédent section 3- , pour analyser et expliquer la nature des liens entre certaines dimensions de la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise.

### 2.1. Liens unilatéraux

Cinq des huit études (Tableau 7) présentent un lien positif entre les achats verts et la performance financière.

En rapprochant ces résultats de l'hypothèse de l'impact social (Preston et O'Bannon, 1997), nous proposons l'**hypothèse de l'impact environnemental**.

Figure 11. Liens entre Achats verts et PF



Cette première hypothèse suggère que plus les achats responsables développent des axes environnementaux, plus ils seront performants sur le plan financier. Cette hypothèse repose sur la théorie des parties prenantes. Poussées par les parties prenantes, les entreprises considèrent les contraintes liées aux réglementations environnementales dans leurs pratiques d'achats et génèrent des gains de productivité, ce qui favorise la performance financière. D'ailleurs, il a été établi que l'adoption d'actions et de processus verts aux achats améliorent la performance financière de l'entreprise (Carter et al, 2000 ; Golicic et al, 2013 ; Zhu et al, 2012).

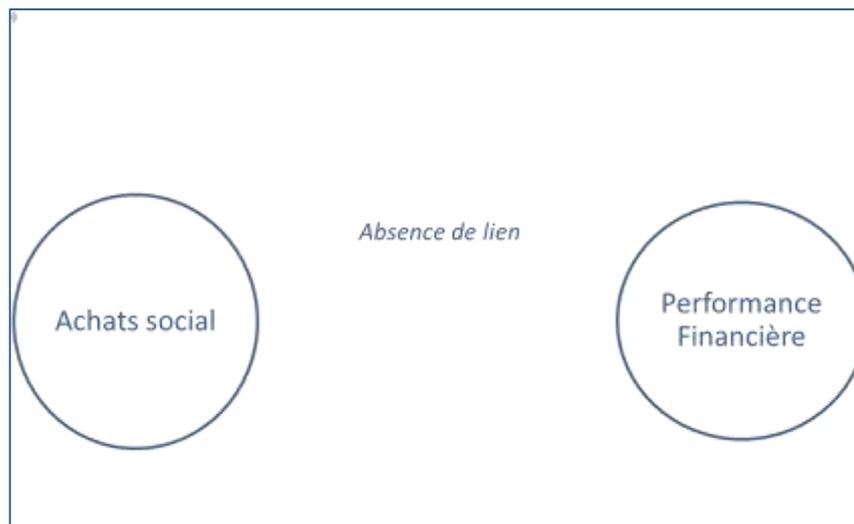
Rao et Holt (2005) montrent qu'une supply chain verte favorise les ventes et les marges dans les régions d'Asie du Sud Est. Si les industries locales disposent d'une supply chain verte, elles réaliseront des économies importantes, augmenteront leurs ventes, et pourront exploiter de nouveaux marchés pour générer de meilleurs profits et donc une meilleure performance de l'entreprise.

La théorie des ressources est également mobilisée pour étudier les effets d'une collaboration durable et verte avec les fournisseurs (Hollo et *al*, 2012). Un investissement dans les relations avec les fournisseurs autour d'objectifs durables permet une amélioration des pratiques vertes (une réduction de production de déchets et de la pollution, un meilleur démontage de conception, des emballages recyclables), réduit les coûts d'élimination des déchets, et améliore la performance financière.

## 2.2. Absence de liens

Hollo et *al*. (2012) testent la coordination avec les fournisseurs au niveau des pratiques sociales. Ils montrent l'absence de liens entre la dimension sociale des achats et la performance financière (la réduction des coûts) de l'entreprise.

Figure 12. Absence de lien entre achats social et PF



### Synthèse partielle du Point 2 :

---

Les hypothèses théoriques de Preston O'Bannon (1997) ont été mobilisées pour justifier la nature des liens positifs entre les achats verts et la performance financière, et l'absence de lien entre la dimension sociale des achats responsables et la performance financière.

---

## Synthèse partielle – Section 2

---

Il semble qu'il y ait un intérêt stratégique, pour une entreprise, à investir de manière proactive et volontaire dans une démarche d'achats responsables – notamment par le déploiement d'actions environnementales. Cependant, aucune étude actuelle ne présente l'impact de l'ensemble des actions responsables aux achats sur la performance financière de l'entreprise.

Dès lors, nous pouvons nous demander quels types de liens génèrent la mise en place de pratiques responsables autour des trois dimensions (environnement, social, intégration des fournisseurs).

---

## CONCLUSION DU CHAPITRE 2 :

---

Ce deuxième chapitre a permis de définir la performance des achats responsables et de constater qu'aucune étude ne porte sur cette vision holistique : environnementale, sociale et avec l'intégration des fournisseurs. Il serait donc intéressant de proposer une mesure regroupant ces trois dimensions et d'analyser ses liens avec la performance financière de l'entreprise.

Il apparaît que chaque secteur d'activité est soumis à une intensité normative propre aux risques qu'il présente. Chaque entreprise et stratégie responsable est ainsi sensible à son secteur d'activité.

Par ailleurs, les conclusions du premier chapitre soulignent l'importance des ressources intangibles - dont la combinaison permet d'atteindre de meilleurs résultats en termes de performance responsable et financière.

De la même manière, l'étude des liens des ressources intangibles sur la performance des achats responsables n'a fait l'objet d'aucune recherche. Ces liens restent à tester.

Dès lors, il apparaît intéressant de relier ces deux éléments, et d'observer quel serait l'impact des ressources intangibles sur la performance des achats responsables.

Un premier accès au terrain apparaît nécessaire pour tester et observer les liens entre les ressources intangibles, la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise. Nous présentons dans le prochain chapitre cette première étude exploratoire.

---

## CHAPITRE 3- CONFRONTATION DE LA THEORIE AU TERRAIN : MISE AU JOUR D'UNE PHASE QUALITATIVE EXPLORATOIRE DES RESSOURCES A LA PERFORMANCE DES ACHATS RESPONSABLES

---

Au terme de la revue de la littérature, les ressources intangibles apparaissent comme des leviers dans l'intégration de stratégies responsables aux achats. L'état actuel des connaissances sur les liens entre les achats responsables et la performance financière de l'entreprise montre une approche incomplète et une réalité complexe.

En effet, les recherches actuelles se concentrent sur les différentes performances liées aux achats responsables, et moins sur ses liens avec les ressources de l'entreprise, notamment les ressources intangibles. Ces liens restent à tester.

Par ailleurs, depuis la définition des achats responsables de Carter et Jennings (2004)<sup>34</sup>, les recherches se sont focalisées indépendamment sur l'aspect environnemental ou social des achats responsables. Aucun travail empirique n'a proposé de mesure globale de la performance liée aux achats responsables et appelle donc à davantage d'attention.

Dès lors, un premier accès au terrain apparaît nécessaire pour tester l'adéquation du terrain à cette partie de notre problématique. Cette phase exploratoire vise à observer et comprendre les liens entre les ressources intangibles de l'entreprise et la performance des achats responsables. Elle a pour objectif de mettre au jour un sujet d'actualité, partiellement traité ces dernières années par la littérature en sciences de gestion. Ce premier travail empirique qualitatif émerge sous la forme d'entretiens réalisés au sein de dix entreprises.

Trois temps forts composent ce chapitre. Après avoir expliqué le rôle de l'étude exploratoire dans son ensemble et son déroulement général, nous exposons les méthodes qui ont permis de « faire parler » le matériau collecté (Section 1). Enfin, nous présentons les résultats exploratoires (section 2).

---

<sup>34</sup> « des activités d'achat et de gestion des approvisionnements liées aux questions environnementales, de diversité, d'éthique et de droits de la personne, de sécurité et de philanthropie attendues par la société ».

## Section 1. Etude exploratoire : une première voie d'accès au terrain

La revue de littérature a permis de dresser un état des lieux des ressources de l'entreprise et des achats responsables. Bien que l'on observe un enrichissement constant de la théorie, des imprécisions subsistent quant au concept de la performance des achats responsables. Une étude liminaire exploratoire semble nécessaire.

Avant de retracer le déroulement général de l'étude exploratoire, nous rappelons d'abord son rôle et ses objectifs dans le cadre de ce travail de recherche.

### 1. Intérêt et conduite de l'étude exploratoire

#### 1.1 Intérêt et objectifs de la phase exploratoire

La question des achats responsables étant peu étudiée, il nous a paru essentiel d'entreprendre en tout premier une étude qualitative. En effet, comme le précisent Gavard-Perret et al (2008), « *dans une situation empirique qui a été peu étudiée et pour laquelle il n'existe pas de modèle établi, le chercheur se tournera probablement vers une approche exploratoire qui peut être l'exploration théorique, empirique ou encore hybride* ».

Le rôle de cette étude qualitative est de nous conduire vers une étude quantitative, et de construire les hypothèses de travail et le modèle conceptuel. Les deux démarches sont donc complémentaires. « *Typiquement, une première phase qualitative permettra d'explorer l'objet étudié. Une phase quantitative permettra de confirmer les propositions ou hypothèses formulées suite à la phase exploratoire* » (Gavard-Perret et al, 2008).

Ce premier travail est une réflexion qui doit se nourrir :

- 1- D'une revue de littérature (Quels sont les auteurs qui ont abordé, de près ou de loin, cette problématique ?) ;
- 2- D'un ensemble d'interviews d'experts (que disent sur ce problème les experts du domaine ? Ont-ils vu ce problème ? comment l'ont-ils abordé ? Pourquoi ne l'ont-ils pas abordé ?) ;
- 3- D'une pré-enquête ou premier contact avec le terrain et/ou les phénomènes à étudier »,

Ce premier accès au terrain s'inscrit dans le protocole exploratoire décrit par Paillé et Mucchielli (2012). Après une étude du sujet par l'analyse des écrits académiques et professionnels, un problème complexe est identifié et conduit vers le terrain pour en cerner les contours.

Dans le cadre de ce travail, mener une étude qualitative exploratoire est un choix motivé ; d'après la synthèse de certaines lectures académiques réalisées sur le sujet d'étude, la vision globale des achats responsables peine à se former au profit d'une vision centrée sur les achats verts ou sociaux. Aussi, le premier objectif s'inscrit dans une visée compréhensive. Nous cherchons à comprendre si les dimensions des achats responsables sont, dans la pratique, réalisées individuellement ou si l'entreprise veille à diversifier ses actions. Le premier objectif de cette étude qualitative peut ainsi être résumé :

**Objectif 1 : Comprendre les différentes caractéristiques et dimensions des achats responsables.**

Nous cherchons ensuite à recueillir des informations primaires spécifiques sur la relation entre les trois ressources intangibles identifiées théoriquement (le capital humain, l'innovation et la réputation) et leur impact sur la performance des achats responsables, qui renvoie aux pratiques opérationnelles qu'une entreprise développe au niveau de ses achats ; comme définie dans la Synthèse partielle de la section 1, Chapitre 2). Cela dans le but de développer des pistes de recherches et hypothèses qui seront testées dans une seconde phase de la recherche exploratoire (Evrard et al, 2009). Ce deuxième objectif peut se résumer sous la forme suivante :

**Objectif 2 : Comprendre les liens entre les ressources intangibles de l'entreprise et la performance des achats responsables.**

Enfin, nous avons proposé en conclusion de chapitre 2 une définition de la performance des achats responsables : « un large éventail de stratégies et pratiques opérationnelles qu'une entreprise développe au niveau de ses achats – notamment par l'intégration de dimensions environnementales, sociales, éthiques - pour gérer et créer des relations avec ses parties prenantes et son environnement naturel ».

Cela conduit à un questionnement sur les mesures utilisées ou souhaitées par les entreprises pour suivre cette performance des achats responsables, questionnement prenant la forme d'un troisième objectif qui peut se résumer de la manière suivante :

**Objectif 3 : Découvrir les besoins et/ou les différentes mesures de la performance des achats responsables mises en place par les entreprises afin de pouvoir opérationnaliser le concept de la performance des achats responsables.**

Ces trois objectifs rendent plausible et nécessaire l'exploration sur le terrain. Il apparaît pertinent de mener une étude qualitative exploratoire dans une visée compréhensive pour éclairer un phénomène complexe.

## **1.2 Conduite de l'étude**

Afin de comprendre si la vision globale des achats responsables correspond à la préoccupation des entreprises, une étude qualitative exploratoire est menée sous forme d'entretiens semi-directifs. Cette dernière se déroule entre décembre 2016 et mars 2017, couvrant une période de 3 mois. Ce terrain exploratoire se constitue de 11 entretiens semi-directifs.

### **1.2.1 Constitution de l'échantillon**

L'analyse de la littérature a permis d'identifier deux types de stratégies responsables : les proactives et les réactives. Les stratégies responsables sont contingentes au contexte économique, social, politique et juridique au sein duquel évolue l'entreprise (Wokutch et Spencer, 1987) et par conséquent propres à chaque secteur d'activité. Une couverture sectorielle étendue permet de diversifier les situations rencontrées et d'aboutir ainsi à une variété d'observations.

Sur cette base complétée de l'analyse de sites internet, des rapports annuels d'activité ainsi que des organigrammes de plusieurs entreprises, une liste d'entreprises à contacter est constituée. Ces documents (données secondaires) ont constitué un très bon support pour se familiariser avec le terrain d'étude (Baumard et al., 2003).

### **1.2.2 Accès au terrain d'étude**

Ce premier accès au terrain a lieu en fin d'année 2016. Les entreprises ont été sollicitées par l'envoi de mails et de messages via les réseaux sociaux. Le contenu du courrier expose le sujet de la recherche et les points essentiels à aborder. Il n'a pas été aisé d'obtenir des réponses favorables à la conduite d'entretiens. De fait, notre persévérance a permis de convaincre les acteurs sollicités.

## **2. Echantillon et entretiens**

### **2.1. Contenu de l'échantillon**

Les entretiens sont réalisés auprès de plusieurs entreprises de secteurs d'activité variés et choisis à partir de la codification SIC (Standard Identification Code) que l'on retrouve dans les bases de données comptables et financières (utilisés dans la partie quantitative). Le détail de l'échantillon avec le nom des entreprises, les secteurs d'activité, et la durée des entretiens est indiquée dans le tableau 8.

Tableau 8. Echantillon de la phase qualitative exploratoire

N°	Répondant	Entreprise	Secteurs d'activité - SIC	Durée	Nb pages
1	Répondant 1	SNCF	Service public	60 min	4
2	Répondant 2	Xx*	Caoutchouc	38 min	5
3	Répondant 3	SVE	Automobile	25 min	2
4	Répondant 4	La poste	Transport	20 min	2
5	Répondant 5	MSF Logistique	Association humanitaire	37 min	6
6	Répondant 6	MSF Logistique	Association humanitaire	1h05	10
7	Répondant 7	Suez Environnement	Services publics	38 min	5
8	Répondant 8	L'Oréal	Vente et distribution	1h13	7
9	Répondant 9	YY*	Aéronautique	1h20	8
10	Répondant 10	ABB Automative	Machine et équipement indust.	30 min	2
11	Répondant 11	Agile Buyer	Consulting	21 min	3
<b>Total</b>				<b>8h11</b>	<b>54</b>

(\*) : entreprises ayant souhaité rester confidentielles

La question du nombre d'entretiens et du volume de données est délicate. Afin d'éclairer le chercheur sur cette question, Glaser et Strauss (1967) définissent le principe de saturation théorique qui permet de savoir à quel moment il est temps de se retirer du terrain. Selon les auteurs, la saturation théorique se définit comme le moment où les informations tirées du terrain deviennent redondantes et où le chercheur ne trouve plus aucune information nouvelle qui puisse enrichir la théorie. Plusieurs auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002) précisent que l'atteinte de la saturation théorique marque l'arrêt de la collecte de données car, une fois la saturation atteinte, le chercheur collecte des éléments marginaux qui n'enrichissent que très peu la connaissance déjà produite.

L'étude exploratoire se compose de onze entretiens. Ces entretiens ont été menés jusqu'à saturation théorique.

## 2.2. Déroulement des entretiens

Les entretiens ont été menés majoritairement par téléphone, excepté ceux conduits auprès des répondants N°5-6 avec qui l'entretien s'est déroulé sur leur lieu de travail.

Les entretiens étaient semi-directifs et basés sur un guide d'entretien (joint en annexe 5). Ce guide intègre les analyses de la revue de littérature sur les achats responsables, les liens avec l'innovation, la réputation et le capital humain, et les mesures de la performance des achats responsables. Ce guide d'entretien a été utilisé comme support afin de traiter l'ensemble des thèmes à aborder.

L'entretien se compose de trois temps forts.

En introduction, le sujet de recherche est présenté en précisant le statut du chercheur. Ensuite, une série de questions permet de contrôler le profil expert de l'interlocuteur. Enfin, les thèmes identifiés dans le guide d'entretien sont abordés. Les propos sont adaptés au discours du répondant afin de garantir la justesse et la richesse des informations récoltées. Des questions d'investigations peuvent être posées. Elles sont destinées à compléter ou clarifier une réponse incomplète, demander des exemples, des preuves. D'autres questions d'implications peuvent être posées pour demander des précisions sur une idée ou un concept (Rubin et Rubin, 2005). L'ordre de discussion n'est pas imposé, et il est donc possible, en fonction de l'entretien, de changer l'ordre des questions abordées.

L'analyse des données secondaires préalable permet de personnaliser chaque entretien. L'entretien n'est pas un entretien de découverte, il est préparé pour chaque entreprise et interlocuteur, ce qui permet parfois de partir d'éléments communiqués par l'entreprise, pour donner lieu à des échanges et discussions approfondis.

Pour éviter d'être accaparée par la prise de notes, et disposer de suffisamment d'attention pour tirer parti des dynamiques de l'entretien, et faciliter le discours de l'interlocuteur, les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone. Les données recueillies sont donc des verbatims. Cet élément est clé : il préserve l'intégrité des données et permet ensuite de procéder à une analyse de contenu (Baumard et Ibert, 2003).

La retranscription des onze entretiens et la temporalité (durée de la collecte : février, mars, avril 2017 -3 mois), permet une homogénéité du corpus<sup>35</sup> analysé.

Lors de ces entretiens, afin de s'adapter aux différentes situations, il a été fait preuve d'une capacité d'écoute, d'empathie et de la plus grande souplesse possible, ainsi que le nécessite ce mode de recueil des données (Gotman et Blanchet, 1992).

### 3. Traitement des données

À partir des différents types de données qualitatives recueillies, brutes et complexes, une analyse de contenu est effectuée afin de rapprocher les données entre elles et de leur donner un sens. L'étude de la littérature fait ressortir plusieurs méthodes d'analyse de contenu au regard des objectifs de recherche. La méthode et procédure de recherche constituent un critère de qualité essentiel (Hammersley, 1992 ; Aguinis, 1993 ; Daft, 1995). Selon Saldaña (2013), l'analyse de contenu est une analyse thématique, qui consiste à lire l'ensemble d'un corpus, en identifiant les thèmes qu'il contient, pour ensuite produire du verbatim par thème ou procéder à une analyse statistique par thème. Il s'agit d'une analyse lexicale. Dans ce cas, nous nous centrons sur les mots ou expressions utilisées, pour

---

<sup>35</sup> Le corpus représente l'ensemble des textes, documents, entretiens, discours, etc. réunis pour une étude linguistique, lexicale ou textuelle (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004)

procéder à des quantifications ou mesures lexicales. Le codage des données va faciliter l'analyse du sens du contenu.

### 3.1. Codage des données : recours à NVivo

Le codage consiste à « découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Thiéart, 2014). Pour simplifier et structurer le traitement de ces données abondantes et délicates à traiter, nous avons eu recours au logiciel NVivo (version 11) fréquemment utilisé en sciences de gestion. Son intérêt dans l'analyse de texte est un avantage considérable en termes de gain de temps et de facilité de traitement (Bournois et al, 2002). L'objectif principal de NVivo est d'aider à gérer, mettre en forme et donner un sens aux données qualitatives. Il s'agit de ranger des données brutes (textes, images ou vidéos), appelées « sources », dans des données *a priori* ou constituées au fur et à mesure. Le logiciel facilite le codage et permet de construire un dictionnaire de thèmes (De la Rupelle et Mouricou, 2009). Le fait de coder une source permet d'extraire des mots clés appelés nœuds<sup>36</sup>, des connaissances, de tester des hypothèses et de regrouper ces données dans un « *model* » permettant de mettre en évidence des relations entre elles (De la Rupelle et Mouricou, 2009). Ainsi, après la segmentation des données, par le biais de leur catégorisation, celles-ci sont reconstruites dans l'objectif de leur donner du sens (Averseng, 2011).

Une analyse verticale (entretien par entretien) a été réalisée pour procéder au codage et à la comptabilisation des occurrences avant de faire une analyse horizontale.

Si l'utilisation des logiciels présente des atouts, Mahlaoui (2015) a souligné certaines limites à NVivo : « *L'Organisation des concepts et la sélection des passages associés peuvent être jugées comme subjectives ; (et la) réplication des résultats difficile puisque liée à une expertise propre au chercheur* ». Effectivement, le chercheur définit ses nœuds à partir de sa question de recherche. Les résultats et son analyse sont donc *conditionnés* par ces nœuds. Pour pallier ces limites, Huberman et Miles (1991) proposent des techniques de vérification ou de confirmation des résultats, dont la triangulation des données.

La triangulation est une tactique de vérification qui « confirme un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens ou du moins ne le contredisent pas » (Huberman et Miles, 1991). Denzin (1978) propose cinq formes de triangulation des données :

- La triangulation basée sur différentes sources de données (incluant par exemple des personnes, des périodes temps ou encore des lieux)
- La triangulation selon différentes méthodes (observation, entretiens, documents),
- La triangulation entre différents chercheurs
- La triangulation d'après différentes théories

---

<sup>36</sup> Traduit de Nodes : il s'agit des champs lexicaux ou concepts choisis pour rattacher tout ou partie du texte à une idée centrale.

- La triangulation confrontant les méthodes qualitative et quantitative

Pour éviter la subjectivité, une triangulation des nœuds a été réalisée entre différents chercheurs. Deux doctorants en gestion, l'un en ressources humaines (chercheur 2), l'autre en marketing culturel (chercheur 3) ont été sollicités pour coder de manière élémentaire, en toute spontanéité (Glaser Strauss, 1967) l'entretien majeur (le plus long en temps, et *à priori* le plus riche en contenu. Ce codage est éclectique, c'est-à-dire qu'il combine plusieurs méthodes de codages : parfois descriptif, d'autres fois conceptuel, narratif... Les différents codes obtenus sont alors recensés. Certains sont spécifiques, d'autres convergents ou divergents. Ceux-ci témoignent de la subjectivité et de la sensibilité différente des acteurs.

Tableau 9 Triangulation des nœuds NVivo

Nœuds / Doctorant	Chercheur	Gestion RH	Gestion MK
Ethique	✓	✓	✓
Parties prenantes	✓	✓	✓
Engagement sociétal	✓	✓	✓
Politique achats	✓	✓	✓
Stratégie responsable	✓	✓	✓
Ancrage territorial	✓		✓
Innovation	✓	✓	✓
Environnement	✓	✓	✓
Droit de l'homme	✓	✓	
Optimisation des coûts	✓	✓	
Réputation	✓	✓	
Risque	✓	✓	
Capital humain	✓	✓	✓
Ressources humaines		✓	✓
Performance financière		✓	
Création de Valeur		✓	

L'intersubjectivité contradictoire entre les chercheurs met les 13 codes initiaux à l'épreuve d'un dialogue différencié entre ce qui est observé et les différentes façons de les coder. Cette triangulation de codification ajoute trois nœuds à la liste initiale : ressources humaines ; performance financière, et création de valeur. Ainsi fait, le travail de codification a été effectué sur l'ensemble des entretiens et documents.

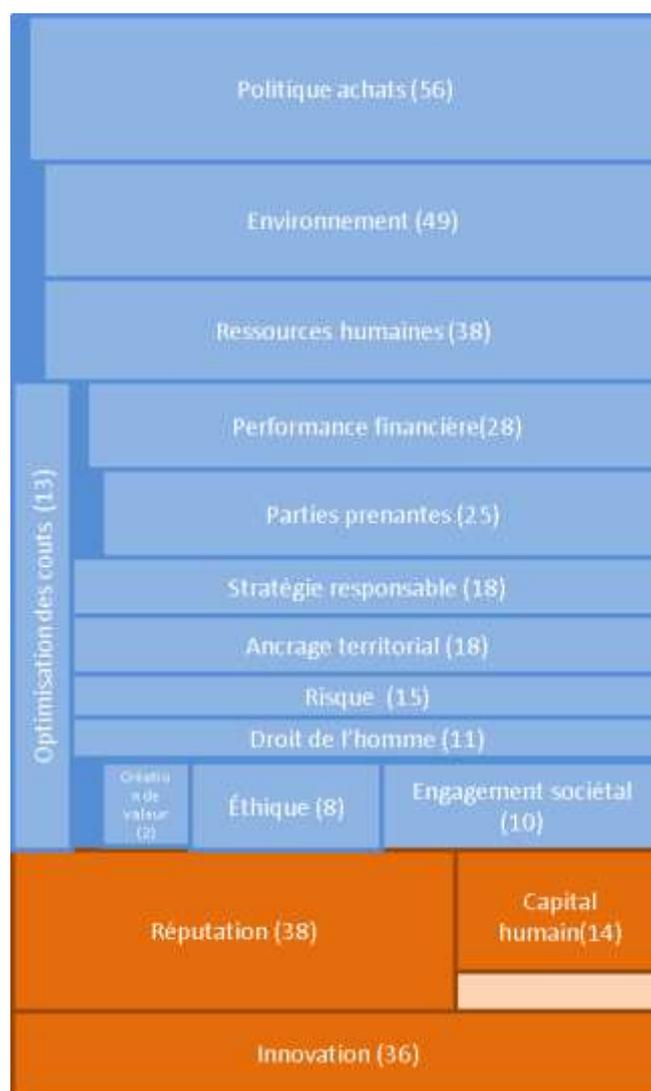
Près de 240 verbatims sont identifiés au terme du codage des 23 sources (11 données primaires, 12 données secondaires). Ces verbatims sont analysés à partir de 16 nœuds.

### 3.2. Analyse du contenu

La technique d'analyse utilisée est celle de l'analyse de contenu. Bardin (1993) la définit comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages* ».

L'analyse de contenu effectuée par NVivo calcule pour chaque nœud un nombre de références, c'est-à-dire le nombre de fois où le nœud apparaît dans le corpus. La figure 13 présente la structure des nœuds en tenant compte du nombre de références et donc de leur intensité dans le discours.

Figure 13. Intensité des Nœuds dans le discours (NVivo)



Deux blocs apparaissent très clairement :

- Le premier bloc porte sur les caractéristiques des achats responsables : la politique achats, l'environnement, les ressources humaines, la performance financière, les parties prenantes, la

stratégie responsable, l'ancrage territorial<sup>37</sup>, le risque, l'optimisation des coûts, les droits de l'homme, l'engagement sociétal, l'éthique et la création de valeur.

- Le second bloc correspond aux trois ressources : innovation, réputation et capital humain. Ces éléments correspondent à la structure de l'entretien.

De nouveaux concepts apparaissent par rapport à l'étude théorique et élargissent notre approche : les ressources humaines (dans le bloc achats responsables), l'ancrage territorial, le risque et la création de valeur.

A partir de l'intensité de chacun des nœuds, des verbatims et de certaines informations relevées dans les analyses documentaires, nous allons répondre à présent aux trois objectifs fixés et détaillés au début de cette étude qualitative. Chaque verbatim pertinent et illustratif de notre propos est intégré dans le texte au moment approprié. Il apparaît en italique, ce qui permet de le distinguer du reste du texte. Les verbatims sont directement extraits du discours du répondant et ne sont pas retouchés, pour préserver l'authenticité des propos tenus.

## Synthèse partielle - Section 1

---

Les objectifs et l'intérêt de la phase qualitative exploratoire ont été présentés. Le caractère à la fois complexe et embryonnaire du sujet conduit à mener cette étude liminaire afin d'en développer une meilleure compréhension avant de procéder à la phase quantitative.

Ce terrain exploratoire se constitue de onze entretiens semi-directifs, menés auprès de dix entreprises de secteurs d'activité variés.

La méthodologie d'investigation et le recours à NVivo ont été présentés pour l'analyse du contenu des entretiens. La prochaine section présente les principaux résultats de cette étude.

---



---

<sup>37</sup> « L'ancrage territorial est le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté. ». (Source, ISO26000)

## Section 2. Résultats de l'étude empirique préliminaire : vers des premiers éléments de compréhension

Dans cette section, une analyse des résultats de l'étude exploratoire est présentée par thème afin d'en clarifier l'exposé. Cette analyse se fonde sur les 11 entretiens semi-directifs réalisés et l'analyse documentaire. Elle se base sur les multiples analyses que NVivo développe à partir du codage des nœuds et de leurs intensités (les références).

L'analyse répond aux trois objectifs fixés en amont de cette étude.

La présentation des résultats s'organise selon le plan suivant :

- Thème 1 : Caractéristiques des achats responsables
- Thème 2 : Liens entre les ressources intangibles et les achats responsables
- Thème 3 : Mesures de la performance des achats responsables

### Thème 1- Caractéristiques des achats responsables

Le contact avec le terrain permet d'identifier différentes caractéristiques des achats responsables, tant au niveau organisationnel, qu'au niveau de l'intensité des combinaisons entre leurs dimensions : environnementale, sociétale (ancrage territorial, éthique, respect des droits de l'homme), économique, et intégration des fournisseurs.

#### 1.1 Alignement entre les achats responsables et la direction de l'entreprise

Lorsqu'elles l'affichent, et dans la lignée des travaux de Porter et Kramer (2007, 2011), l'importance de l'alignement entre la stratégie responsable et les dispositifs intra et inter-organisationnels nécessaires à leur adoption pérenne est observée. En effet, les cellules RSE étudiées sont (quasi) directement reliées aux directions générales des entreprises observées (tableau10).

Tableau 10. Rattachement hiérarchique des achats responsables <sup>38</sup>

Répondant	Fonction du répondant	N+1	N+2
1	Directrice déléguée aux achats responsables	Dir. Achat	Président
2	Risk and CSR Senior purchasing manager	1-Dir Achat monde, 2-Dir RSE	DG
3	Directeur du développement commercial	Directeur Général	
4	Directeur des achats tête	Directeur Général	
5	Directeur achats et technique	Dir Supply chain	Executive dir.
6	Responsable processus et projets	Dir Achats techniques	
7	Chef de projet achats responsables	1-Dir Achats	DG
8	Sustainable procurement dlrector	1-Chief Purchasing officer 2-Chief sustainability	CPO
9	Acheteur matériaux	Dir Achats	Dir Achats et Supply chain
10	Vice-Président de la Supply chain	Directeur General	

Les actions sont « connectées au business » par une présence plus ou moins tentaculaire dans l'entreprise, comme le témoignent ces verbatims :

« La volonté de lancer la démarche achats responsable au sein de la SNCF date de 2007, en lien avec la direction du groupe. Elle a été initiée par Pierre Pelouzet et Olivier Menuet. (...) Nous étions anciennement 20 personnes dans le service, désormais nous sommes 8. Cela montre la volonté de convertir les parties prenantes internes, de les concerner. Ce sont de véritables « évangiles » du DD ». (Répondant 1)

« J'essaie de créer des passerelles pour tenter de faire bénéficier à chacun de ses expériences. (...) L'idée c'est de décroisonner les îlots qu'il peut y avoir comme il y a dans toutes les entreprises. Donc j'essaie de travailler avec les RH, la direction de la diversité, les acheteurs sur le terrain, le siège, avec l'innovation pour avoir une vision plus transversale, d'arrêter de travailler chacun dans notre coin. » (Répondant 7)

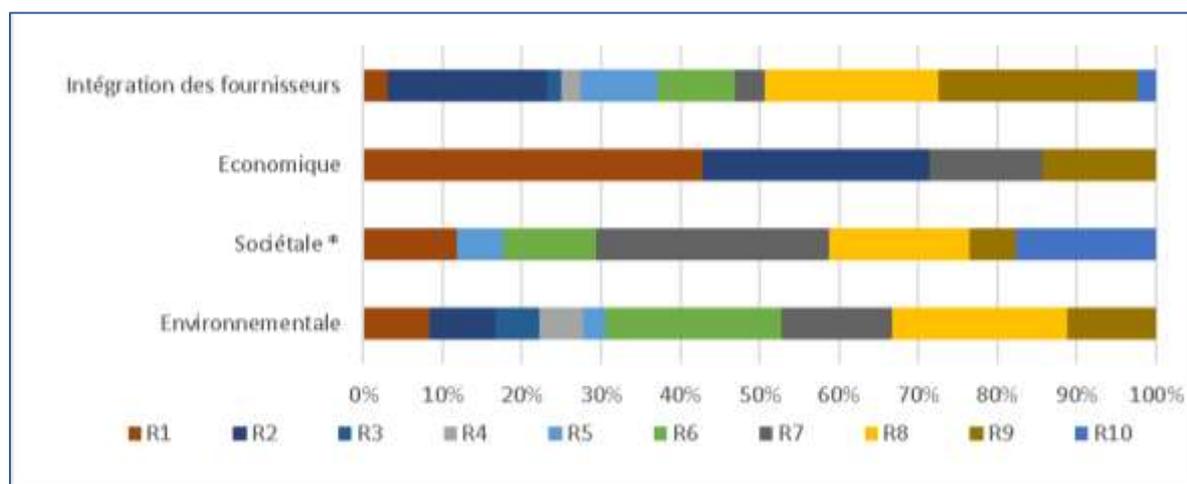
« On ne veut pas avoir une équipe qui gèrerait tout, et qui soit déconnectée du business. Les experts qui feraient tout, ne feraient plus rien. Il faut maintenir le dialogue au quotidien avec les fournisseurs. C'est l'acheteur qui gère le programme. Moi je définis le programme, je le challenge (je surveille que les prescriptions et outils sont utilisés), je les soutiens (par de la formation, mise en place d'outils). (Répondant 8)

<sup>38</sup> La société de conseil Agile Buyer (E10) n'est pas répertoriée, car non applicable dans ce cas.

## 1.2 Multi dimension des achats responsables dans le discours

Pour visualiser si les actions des répondants sont diversifiées ou concentrées autour d'une dimension achats responsables, les croisements matriciels de NVivo sont utilisés. Ils regroupent et superposent plusieurs nœuds tout en illustrant leur intensité dans le discours pour chacun des répondants. Les nœuds des composantes des achats responsables ont été sélectionnés : intégration des fournisseurs, économique, sociétal, environnement. La requête de croisement matriciel présente alors pour l'ensemble des répondants (sauf l'expert en achats qui n'applique pas un unique schéma de pratiques, et n'est donc pas illustré dans ce cas) l'encodage des composantes des achats responsables illustré dans la figure ci-dessous.

Figure 14. Composantes des achats responsables dans les discours des répondants (NVivo)



\* Sociétale : ancrage territorial, éthique, droit de l'homme

Dans chaque discours apparaissent plusieurs composantes des achats responsables. L'intégration des fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement responsable concerne l'ensemble des répondants. On retrouve l'environnement dans tous les discours, excepté dans celui du répondant 10. En revanche, la composante sociétale a une moindre importance dans le discours des répondants. Les intensités sont variées.

Afin d'illustrer ce premier constat, des verbatims issus du discours des répondants sont présentés.

### 1.2.1 Les achats responsables autour de plusieurs caractéristiques

Une catégorie de répondants met en avant un axe principal autour duquel les actions responsables sont développées par les achats :

« Mise en place d'un **programme de RSE dans les achats essentiellement focalisés autour de 3 pays : Chine, Inde Brésil, pour confirmer leurs règles d'éthique**. C'est à la fois lié au risque d'image (travail des enfants qui serait pollueur) et aussi contre la corruption. Nous avons formé dans nos équipes des auditeurs qui mènent des audits selon des critères définis et visibles sur notre charte DD). (...) On surveille le respect des droits de l'homme, le travail des enfants. » (Répondant 10)

Une autre catégorie de répondants développe des actions autour de plusieurs axes responsables. Chaque action est ajoutée à une autre action responsable, pour constituer un éventail d'actions responsables (Waddock, 2004) :

« Quand on organise des livraisons de médicaments sur le terrain, la problématique du recyclage est très difficile, dans ces pays-là il n'y en a pas. (...). Ce que l'on sait, c'est que l'on ne va pas être capable de gérer ces déchets si on ne l'anticipe pas au moment de l'achat du produit. (...) Nous allons donc **intégrer la problématique de recyclage en amont**, dans nos cahiers des charges, afin d'utiliser moins de matières polluantes et générer moins de déchets. C'est le cas pour notre recherche d'injectables en aluminium pour remplacer le PVC. (...) On travaille en étroite collaboration avec les agences de l'ONU (UNICEF, CICR) afin de bénéficier de leur expertise, audits fournisseurs, référencement de fournisseurs.

Les pratiques éthiques étaient des engagements de moralité que nous **demandons depuis plusieurs années** à nos fournisseurs. » (Répondant 5)

« A horizon 2020, on veut que 100% de nos produits soient renouvelés, avec un impact environnemental amélioré. Donc en ce qui concerne les achats, on a un travail important avec la recherche, des experts et ONG. On va chercher à augmenter la partie des matières premières renouvelables, et à ce que 100% des matières renouvelables soient soutenables (...). Aujourd'hui un actif qui fait partie de nos soins est issu du son de quinoa. Comment en sommes-nous arrivés là ? Parce qu'on commence à travailler sur l'économie circulaire, et donc on a challengé des fournisseurs là-dessus (...) On a trouvé un fournisseur en Bolivie, qui nous propose un ingrédient actif à partir du son de quinoa. Il s'agit de la cosse perdue du quinoa, un déchet à partir duquel on va définir notre actif. (...) **Cela a amené tout le monde à travailler sur une matière première renouvelable (un déchet)**. Cela nous a permis de **travailler différemment, avec d'autres fournisseurs** Ecotéra, avec les communautés locales, et là on se rend compte qu'il y a une autre problématique puisque le quinoa suit un boom, cela devient intensif pour des sols déjà pauvres et du coup il génère un appauvrissement des sols. Alors, avec les fournisseurs cela ne nous convient pas. Par ailleurs, le quinoa utilise des intrants pour augmenter sa production...or les intrants génèrent beaucoup d'équivalent CO<sup>2</sup>, ce qui est opposé à notre engagement face à la réduction de l'empreinte carbone. On est donc allé voir une fondation locale « Proinpa » afin de trouver un moyen de cultiver le quinoa en masse sans appauvrir des sols. La solution trouvée par cette association a été de planter des légumineuses natives de la région (le quila quila) afin d'enrichir le sol, limiter la pénétration des intrants, et fixer du carbone.

Cela a donné naissance à un guide pour lutter contre la corruption, un processus d'intégration des fournisseurs pour les amener à comprendre **nos attentes de l'époque** surtout sur les audits sociaux (...)

Coté achat on a un programme qui s'appelle le solidarity sourcing où on va donner accès à des fournisseurs issus de communautés qui n'auraient pas forcément l'accès facile à L'Oréal (women own, ou encore on a un exemple pour le handicap avec un fournisseur espagnol qui est 100% sur le handicap, que l'on a accompagné pour qu'il lance son business en Chine (...) lorsqu'on a lancé la reconstruction du siège de Clichy, on a imposé à toutes les entreprises dans l'appel d'offres

*que 5 % des heures soient réalisées par des chômeurs de longue durée de la communauté de Clichy ou des alentours.*

*En Inde on a mis un accent sur le social. On avait identifié que c'était un point important là-bas, on faisait déjà des audits sociaux... **Eux nous ont dit, on voudrait vous entendre sur les déchets.** On n'a pas de filière de recyclage, le gouvernement n'est pas au rendez-vous, qu'est que vous en tant que société civile vous pouvez apporter en local ? Donc on a travaillé sur ce sujet, c'était très riche.*

*« A partir de la semaine prochaine on a des business review annuelles partout dans le monde, on fait venir nos fournisseurs pour qu'ils présentent leur road map d'amélioration, d'organisation...ils ont aussi une vision stratégique sur l'innovation et le reste. Cela se fait en présence des patrons des BU, du patron des achats monde, et du patron des achats concernés. **Cela a changé le dialogue avec les fournisseurs.** » (Répondant 8)*

Ces extraits témoignent de l'importance de chaque critère des achats responsables pour les répondants. Si pour certains – ce qui est probablement lié au secteur d'activité d'appartenance - l'essentiel est de se focaliser sur deux axes sensibles d'autres présentent dans leur discours l'ensemble des composantes des achats responsables (figure 14).

L'implication des fournisseurs dans la problématique responsable amont est forte. Elle a développé du dialogue et *changé les rapports*.

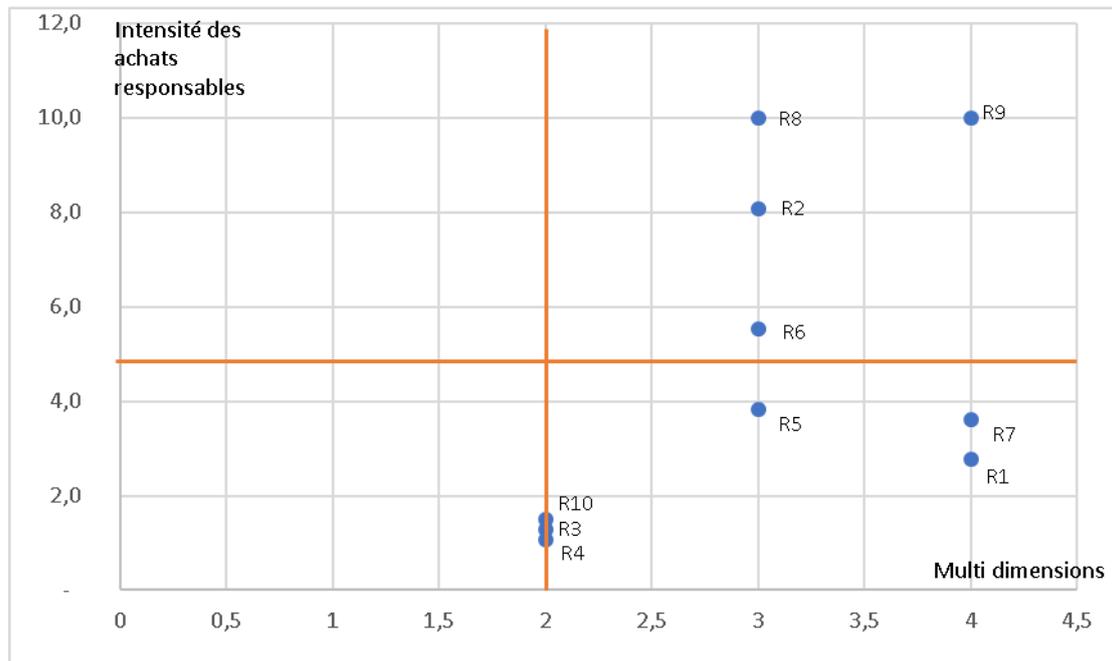
Enfin on remarque que les dimensions peuvent être liées et que la mise en place d'une action responsable peut en entraîner une autre de nature différente.

### 1.2.2 Intensité des actions

Bien qu'ayant des profils très variés en termes de taille et de secteur d'activité, les entreprises étudiées peuvent être classées au regard de leur type d'actions d'achats responsables et de leur intensité dans le discours.

L'analyse des entretiens et des documents permet en effet de positionner chaque entreprise dans une matrice construite autour de deux axes. L'axe des ordonnées reflète l'intensité des pratiques achats responsables observée dans le discours (en fonction du nombre relatif de références). Ces pratiques peuvent être environnementales, sociales, économiques, avec les fournisseurs ou multidimensionnelles. L'axe horizontal correspond au nombre de dimensions pratiquées par les répondants dans leurs achats responsables. Des pratiques ont pu être observées autour des 4 axes, ou de moins (2 ou 3). Les entreprises sont alors réparties pour constituer un mapping. Pour classifier les entreprises nous avons laissé apparaître deux axes orange.

Figure 15. Mapping de répartition des entreprises selon l'intensité des achats responsables et leur aspect multidimensionnel



Les entreprises sollicitées appliquent plusieurs actions responsables au niveau de leurs achats. Ces actions ont chacune des intensités variées. Les répondants qui développent des actions responsables de différents types, et avec une certaine intensité dans leur discours sont positionnés en haut à droite dans la matrice. Les actions à intensité plus faible et moins variées – relevées dans le discours - sont sur l'axe vertical orange, en bas de la matrice.

---

Le Thème 1 met l'accent sur les différentes caractéristiques des achats responsables : alignés à la stratégie de l'entreprise, multidimensionnels (environnementale, sociétale, économique, implication des fournisseurs). L'environnement est quasi systématiquement évoqué dans le discours des répondants alors que l'aspect sociétal occupe une moindre place. Cette intensité des dimensions dans le discours a été illustrée sous forme de mapping. Pour l'ensemble des répondants de l'échantillon, l'aspect multidimensionnel est systématique et dans 80% des cas au moins, 3 dimensions caractérisent les achats responsables. Par ailleurs cette variété d'intensité dans le discours peut révéler une variété d'intensité d'actions dans les achats responsables.

En définitive, ces variétés d'actions et d'intensités dans le discours reflètent une performance des achats responsables dans le sens défini dans le chapitre 2<sup>39</sup>. Le besoin d'une mesure globale est d'ailleurs proposé par l'un des répondants. Elle permettrait de capter chaque effet de la stratégie achats responsables et de relier l'efficacité des actions à l'intensité du discours.

---

---

*39 Un large éventail de stratégies et pratiques opérationnelles qu'une entreprise développe au niveau de ses achats – notamment par l'intégration de dimensions environnementales, sociales, éthiques - pour gérer et créer des relations avec ses parties prenantes et son environnement naturel.*

## Thème 2- Liens entre les ressources intangibles et la performance des achats responsables

Peu de travaux académiques fournissent des explications et théories relatives aux liens entre les ressources intangibles et les achats responsables de l'entreprise. Ils sont évoqués dans l'état de l'art. L'étude exploratoire vise à tester l'adéquation du terrain et de la problématique et propose à ce titre des premiers éléments de compréhension, des premières convictions d'étape qui seront approfondies lors du second travail empirique.

Chaque ressource intangible mobilisée dans l'étude est traitée : le capital humain, la réputation et l'innovation.

### 2.1 Le capital humain et la performance des achats responsables

Au regard de la revue de littérature sur le capital humain, il paraît nécessaire de ne pas dissocier à la notion de compétence les aspects liés au concept. D'ailleurs Trébucq (2010) identifie douze caractéristiques : 1-climat dans l'entreprise ; 2-expertise : gestion des connaissances ; 3- leadership : soutien des managers, reconnaissance ; 4 : attractivité-fidélisation ; 5- compétence ; 6- motivation : autonomie, engagement ; 7- pilotage stratégique : mesure, évaluation RH ; 8- communication : stratégie RH, diffusion des idées ; 9- fierté d'appartenance : image positive ; 11- rémunération ; 12 : dialogue social.

La mise en place des stratégies RSE repose sur la gestion du capital humain, notamment par l'amélioration des compétences (Becker, 1964). La formation et la sensibilisation des acteurs de l'entreprise (acheteurs, et autres) à une approche responsable permet d'une part d'intégrer des actions responsables en amont des processus achats et d'autre part de contribuer à sa performance.

Ce thème a été mis en avant par plusieurs répondants.

*« La première étape était de mettre en place les fondamentaux : **former les acheteurs au développement durable, les monter en compétence** (mise en place d'outils intégrés de formation dans les achats). Ces outils vont être par exemple des contrats qui permettent aux acheteurs de développer des liens avec des PME, tout en encourageant à l'innovation, des outils d'audit...La seconde étape (en projet pour 2020) est **d'aider les parties prenantes internes** (maîtrise d'ouvrage, les activités) **à intégrer en amont les achats**. La capillarité est à ce stade insuffisante. Les aider dès l'analyse des besoins à intégrer des concepts responsables. **Leur donner les moyens de se situer et de mesurer leurs progrès**. » (Répondant 1)*

*« Nos actions portent sur le personnel, elles lui permettent de se réaliser professionnellement, dans **son engagement pour la performance de l'entreprise**, en partageant les valeurs humaines de Xx qui font sa réputation. **Cela passe par la formation** (notamment pour les acheteurs), que l'on va sensibiliser aux changements du durable vers le responsable. » (Répondant 2)*

*« **Il faut accompagner les gens vers le changement durable** : jeter n'est pas normal ; apprendre à recycler est un réel enjeu. De manière plus globale **il faut changer le logiciel des gens**. L'acheteur doit accompagner vers ce changement. » (Répondant 3)*

« **Aider** les parties prenantes internes dès l'analyse du besoin à intégrer des concepts responsables. (...) Pour réduire les coûts liés aux parcs automobiles (entretien courant, pneu, assurance, véhicule relais, temps perdu, consommation carburant), des **actions de sensibilisation de formation** à l'écoconduite ont été menées auprès des conducteurs. »  
(Répondant 4)

Une autre composante du capital humain : le développement de moments d'échanges et d'actions collectives (Azaghouagh-El Fardi, 2018), ressort des verbatims et présente un lien avec la performance des achats responsables :

« Quand on gère le projet REACH on a défini toute une série de jalons. Et dans ces jalons, chaque domaine apporte sa pierre à l'édifice. Les techniciens qui font partie de la direction technique vont dire quels procédés ils proposent, ils communiquent sur la maturité au niveau de ces procédés-là. Il ne s'agit pas de donner des idées, mais des solutions avérées et testées par toute une série de tests. Le procédé remplaçant doit être aussi mûr que le procédé remplacé. L'industriel va faire pareil à son niveau, il va étudier les moyens de production et l'impact sur son outil industriel. Aux achats on regarde comment on va mettre en œuvre les gammes de fabrication, on va regarder la supply chain de manière générale, et on va analyser les coûts avec le TCO. On va faire des choix de fournisseurs (avec des commissions de choix fournisseurs). La logistique, les achats, la sécurité, le juridique...l'ensemble des métiers vont analyser l'ensemble des critères pour sélectionner les fournisseurs. (.)De manière générale, **chaque décision est collégiale**. Chaque service a son mot à dire, et chacun est écouté. Il y a des pondérations en fonction des personnes, mais la société fonctionne en tenant compte de l'apport de chacun. **Le rendement d'un processus c'est la multiplication des rendements élémentaires de chacune des phases.** » (Répondant 9)

Le répondant 8 développe le système de récompense qui donne à certains travailleurs la motivation pour développer des pratiques d'achats responsables. Il s'agit d'une autre composante du capital humain.

« De la même façon que JP Agon a 40% de son bonus sur les résultats indexés du groupe, les patrons les VP et les patrons de BU ont dans leur bonus une part indexée sur les résultats RSE, et les acheteurs qui ont un bonus ont des objectifs individuels d'activités sur lesquels ils ont des objectifs sur les savings, sur la qualité et sur la RSE (la réussite d'un projet, sur le nombre d'évaluation de leur fournisseur par exemple). Donc selon le portefeuille qu'ils couvrent on adapte des objectifs individuels. Donc **on a soit des gens motivés par le RSE par conviction soit ils le font par intérêt financier** parce que cela fait partie de leurs objectifs financés. » (Répondant 8)

Enfin, d'autres répondants ont insisté sur une autre composante du capital humain : le renforcement de la sécurité des individus (Azaghouagh-EI Fardi, 2018).

« Les fournisseurs sont incités à mettre en place un système de **management Santé Sécurité et Environnement** afin de garantir que les risques liés à leurs activités soient identifiés, évalués et que toutes les mesures soient prises afin de les éliminer ou de les maîtriser. » (Répondant 9)

« On va **donner accès à nos fournisseurs à des outils pour qu'ils puissent s'améliorer**. Il y a un besoin d'augmenter la compréhension et par voie de conséquence d'améliorer la RSE chez nos fournisseurs. Quand on parle aux très gros pas de problème. Ils n'ont pas besoin de nous. Mais pour les fournisseurs plus petits, ou ceux qui travaillent dans des pays avec une maturité différente, on déploie une énergie colossale. C'est mon équipe, et les relais : les acheteurs dans les pays. On va mettre en place une plateforme, avec login et passwords. On va leur mettre à disposition des données pour qu'ils n'aient pas à chercher partout ces informations. Il s'agit de films, e-learning, des booklets : pourquoi c'est important de regarder les heures de travail des collaborateurs, et pourquoi nous on ne veut pas que ça dépasse 60h/semaine ». (Répondant 8)

Ces exemples illustrent plusieurs liens entre plusieurs composantes du capital humain et les achats responsables.

La formation et la collaboration d'équipe ainsi que les systèmes de récompense bien conçus donnent aux travailleurs la puissance, les connaissances, et la motivation pour comprendre les problèmes, identifier les solutions et mettre en œuvre des pratiques liées aux performances responsables (Hart, 1995).

## 2.2 La réputation et la performance des achats responsables

La seconde ressource intangible mobilisée est la réputation. Elle facilite de manière générale les alliances avec des partenaires stratégiques (Dollinger et al. 1997). Nous cherchons à observer si elle peut favoriser les liens avec des fournisseurs responsables, et améliorer la performance des achats responsables. À en juger par le nombre de références (Figure 13. Intensité des Nœuds dans le discours (NVivo)) c'est la ressource intangible qui présente le plus fort lien aux achats responsables dans le discours. Pourtant seuls deux répondants évoquent ce sujet.

Le premier est le répondant 5. Au terme du deuxième entretien, dans le couloir, de façon informelle les propos suivants ont été recueillis :

« Pour les organisations que l'on représente, et parce que **l'on vit de nos donateurs**, d'un **point de vue image, on ne peut pas prendre de risque** avec nos fournisseurs, pour nous c'est vital d'être sûrs que nos fournisseurs respectent nos engagements éthiques et moraux, ou les engagements appelés achats responsables. On est vraiment sûr de la gestion de risque d'image ». (Répondant 5)

Le second répondant ayant abordé le sujet est le répondant 10. Avec ce répondant l'entretien était court, synthétique, et ce sujet occupait une place importante dans son discours.

« C'est à la fois lié au risque d'image, **le travail des enfants qui serait pollueur** et aussi contre la corruption. Nous avons formé dans nos équipes des auditeurs qui mènent des audits selon des critères définis et visibles sur notre charte DD. (...) On surveille le respect des droits de l'homme, le travail des enfants. » (Répondant 10)

Présenté de manière détournée ou synthétique, le risque d'image/la réputation de l'entreprise apparait comme un sujet sensible, et pourtant clé dans la performance responsable de l'entreprise.

### 2.3 L'innovation et la performance des achats responsables

Tout d'abord, l'innovation est un sujet sensible en termes de confidentialité. Plusieurs interlocuteurs changeaient de rythme, de ton ou se mettaient à chercher leurs mots à l'abord de ce thème. Malgré ces réticences, certains liens apparaissent entre l'innovation et les achats responsables.

Les verbatims ci-dessous illustrent ce qui vient d'être évoqué.

« La construction de la Gare de Besançon : nous avons pu tester plusieurs innovations qui ont permis la **certification de la gare HQE<sup>40</sup>** (réception-filtration et stockage des eaux pluviales réutilisées pour lavage de voitures sur le parking loueur ; énergies renouvelables : puits canadiens, panneaux solaires... » (Répondant 1)

« Nous avons commencé une démarche pour capturer de l'innovation il y a deux ans. Nous en sommes encore au début de cette démarche. Mais la partie innovation est ... **liée presque à 100% avec la RSE**. Car, quand nous parlons **d'entreprise qui innove, qui fait un produit plus performant avec moins de coûts, cela veut dire qu'elle produit avec moins de matières premières, ou avec moins de consommation d'énergie. Cela est la contribution du RSE dans l'innovation**. Aujourd'hui je n'ai pas de cas où une innovation n'est pas liée au RSE. Franchement une innovation est 100% liée au RSE. Mais nous sommes en phase de capturer les initiatives. (...) A partir de notre portail internet, vous pouvez regarder, il y a une possibilité pour que les fournisseurs déposent de nouvelles idées par mail. Et quelques manifestations nous permettent de discuter avec les fournisseurs, **mais je ne peux pas aller plus loin dans mes explications**. » (Répondant 2)

« Chez YY, il y a une veille, mais cela n'est pas formalisé. On parle de fabrication additive (procédé de mise en forme d'une pièce par ajout de matière, par empilement de couches successives, en opposition aux procédés par retrait de matière), ou imprimante 3d, qui ont remplacé tout un procédé long et couteux. Aujourd'hui avec les fabrications additives, on met des lits de poudre, on vient solidifier la matière dans la forme souhaitée, on assure des performances mécaniques

<sup>40</sup> Haute Qualité Environnementale

*ad hoc, c'est au niveau des veilles, de l'innovation, de la communication entre les acheteurs et les départements (direction technique, qualité) que ce changement a été possible. » (Répondant 9)*

Les fournisseurs semblent jouer une place importante dans le développement de solutions innovantes à caractère écologique. L'acheteur, en lien direct avec le fournisseur, « capture » cette innovation pour l'intégrer dans son entreprise (Preuss, 2005).

*« Quelle performance ? C'est délicat, car l'innovation se mesure sur du long terme, j'innove pour une profitabilité dans 10 ans. (...) Dans ce cadre nous étions en mode projet, l'idée était de trouver des fournisseurs pour avancer. » (Répondant 3)*

*« L'unique opportunité d'aligner la performance économique aux objectifs responsables est de mener de l'innovation ouverte avec des partenaires stratégiques ». (Répondant 7)*

*« Notre processus de développement (et d'innovation) suit des étapes dans lesquelles les acheteurs doivent intervenir. Sinon, le process est arrêté pour intégrer les achats. Ceux-ci apportent de la valeur ajoutée au niveau des calculs de TCO et de l'introduction des fournisseurs en amont des projets » (Répondant 10).*

Les stratégies responsables semblent bien alimenter l'innovation. Les acheteurs impliquent les fournisseurs, force de propositions, dans ces démarches responsables.

Le Thème 2 a permis d'observer des liens entre le capital humain, la réputation, l'innovation et la performance des achats responsables chez l'ensemble des répondants. Ce sont les liens entre le capital humain et la performance des achats responsables qui ont été le plus illustrés par le discours des répondants. En revanche, l'innovation et la réputation n'apparaissent que chez certains répondants. Nous pouvons dès lors nous demander si ces liens sont propres aux entreprises ou révèlent une caractéristique d'un secteur d'activité.

Ces premières observations conduisent à développer les hypothèses du second travail empirique.

## Thème 3- Mesure de la performance des achats responsables

### 3.1. Lien entre les achats responsables et la performance de l'entreprise

Aucune recherche ne présente l'impact de l'ensemble des actions responsables aux achats sur la performance financière de l'entreprise. Pour autant, l'étude de ce lien semble intéressante. Les répondants évoquent cette contribution des achats responsables sur la performance de l'entreprise.

« Je suis persuadée que **les achats responsables contribuent à une performance**. Par exemple, nous avons déterminé plusieurs leviers opérationnels sur lesquels on joue, et pour lesquels il y a une performance. Par exemple, déployer une approche en TCO, nous permet de ne pas être axés uniquement sur le prix d'achat, mais de prendre en compte plusieurs critères dans la sélection d'un achat. Et donc, on s'est axé sur des familles d'achats à forte consommation d'énergie qui nous permettent de dégager rapidement des gains financiers car moins de consommation d'énergie et de bénéfices environnementaux. On peut jouer sur ce genre de chose. Ensuite il y a des choses qui sont moins tangibles et sur lesquelles on a de la difficulté à faire remonter de la performance, mais qui... ont une valeur ajoutée forte : c'est l'ancrage territorial, développement de...prise en compte de l'insertion dans nos contrats. Donc pour cela il y aura moins de performance mesurable, les gains financiers sont difficilement définissables à ce niveau-là, mais pourtant ça fait bien partie de la performance.» (Répondant 7)

« Lorsque l'on fait des investissements massifs sur les usines (les panneaux solaires, chaudières avec des fours qui brûlent des résidus de bois récupérés dans les scieries avoisinantes) c'est assez vite rentable, parce que vous n'achetez plus d'énergie, et du coup **on a un retour sur investissement qui est assez rapide**. [...] Le ROI était positif, car nous avons des règles fixes pour les investissements avec amortissement sur 3 ans.» (Répondant 8)

### 3.2. Importance des indicateurs

Ensuite, les répondants attestent de la nécessité et de l'importance de suivre des indicateurs.

« Les mesures permettent **de légitimer nos projets responsables**. (...) **Nous sommes attendus à plusieurs niveaux, mais l'ancrage territorial reste fort**. » (Répondant 1)

« Je m'occupe de la partie des Risk Management aux achats. Et ça qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire de mettre en place des actions qui peuvent traiter et protéger l'entreprise des risques de rupture d'approvisionnement. [...] En fait, le risque de rupture est calculé sur la base du risque de rupture sur la partie RSE de notre fournisseur. Je ne peux pas améliorer et calculer le risque si je ne calcule pas la performance RSE des fournisseurs. Donc, **c'est un aspect très important chez nous**. » (Répondant 2)

« Tous les fournisseurs stratégiques **doivent être évalués sur des critères sociaux environnementaux**, On a un scorecard et 5 piliers dont la sustainability qui représente 20% de

*la compétitivité des fournisseurs (autant que la qualité). Ce sont les acheteurs qui pilotent ce scorecard, avec les personnes expertes qui évaluent les résultats des 5 piliers. [...] A partir de la semaine prochaine on a des business review annuelles partout dans le monde, on fait venir nos fournisseurs, et sur la base de ces résultats échangés préalablement, les fournisseurs viennent présenter leur road map d'amélioration, d'organisation...ils ont aussi une vision stratégique sur l'innovation et le reste. Cela se fait en présence des patrons de la BU, du patron des achats monde, et du patron des achats concernés. Cela a changé le dialogue avec les fournisseurs.»*  
(Répondant 8)

*« Aujourd'hui, si les achats doivent montrer leur performance c'est sous l'aspect de **communication**. Il y a eu un très bon article sur le Classement de Challenge qui date de début décembre. Cet article a massacré un certain nombre de boites, et je pense que celles qui sont le plus mauvaises en termes de développement durable, ce sont surtout celles qui sont les plus mauvaises en termes de communication. Là on a un indicateur intéressant. **La communication positive**, c'est l'indicateur. Ça le PDG connaît l'impact. »* (Répondant 11)

### 3.3. Complexité de mise en place

En revanche, les mesures qui permettraient ce suivi ne sont pas souvent mises en place. Les répondants évoquent des difficultés à les mettre en place. Les verbatims suivants attestent de ce besoin insatisfait, et de la difficulté à présenter des mesures.

*« L'idée est (...) d'évaluer le bilan Carbone par palette : nous envoyons par avion des produits volumineux et lourds, la composante Carbone est catastrophique. Ce **calcul est à mettre en place** ».* (Répondant 5)

*« **Non**, nous avons plusieurs KPI, comme la part des achats auprès des PME, on va suivre les émissions de CO<sup>2</sup> issus de notre flotte automobile, le % de contrats avec des clauses RSE, mais derrière **on ne traduit pas cela en performance**. »* (Répondant 7)

*« **Nous n'avons pas du tout chiffré** ce que nous rapportent ces actions. »* (Répondant 8)

*« On essaie de le mesurer (la performance des achats responsables) mais **ce n'est pas facile**. »*  
(Répondant 10)

Le répondant 4 insuffle une proposition de mesure :

*« **Un bon indicateur est celui des agences** qui évaluent les politiques Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) des entreprises, collectivités...Leurs domaines d'évaluation sont déclinés en de multiples critères (accidents du travail, consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre...). Chaque critère est ensuite analysé en fonction des politiques décidées par l'entreprise, du déploiement de ces mesures, du reporting des actions effectuées et de la performance de ces actions mises en œuvre. À partir de ces analyses, les*

*agences déterminent des notes pour chacun de ces critères. À partir de ces indicateurs nous obtenons notre notation déclarative. » (Répondant 4)*

Un lien apparait entre les achats responsables et la performance de l'entreprise. Des mesures existent ou sont à développer. Elles se focalisent sur les résultats ou les outils mis en place. Elles ont une visibilité interne à l'entreprise ou sont destinées aux parties prenantes externes (actionnaires, donateurs). Certains répondants expriment l'importance d'avoir une visibilité globale. D'autres, peut-être plus précurseurs, sont allés chercher une mesure globale développée par des agences spécialisées.

---

Les résultats présentés dans ce Thème mettent en exergue la nécessité pour les répondants de développer une mesure de la performance des achats responsables. Une mesure qui doit être à la fois modulable et destinée aux différentes parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, donateurs, actionnaires). L'un des interlocuteurs a d'ailleurs souligné que cet outil de communication est essentiel pour confirmer les choix stratégiques de l'entreprise.

---

## Synthèse partielle – Section 2

### Résultats

---

L'étude qualitative permet de constater différentes situations par rapport à la problématique. Certaines entreprises présentent davantage d'actions achats responsables et intensités que d'autres. A ce stade on ne peut dire si ces intensités d'actions génèrent une meilleure performance ou non.

Les compétences complémentaires de l'entreprise (fournisseurs, achats, R&D...) contribuent au développement des pratiques responsables au niveau des achats (Dyer et Singh, 1998). Le capital humain semble être une pierre angulaire à la performance des achats responsables.

Dans le discours des répondants, la réputation présente un lien très fort aux achats responsables. Une bonne réputation facilite les alliances avec les fournisseurs, et permet d'améliorer les actions des achats responsables.

L'innovation « est liée presque à 100% avec la RSE » selon l'entreprise du secteur aéronautique, et l'intégration par l'acheteur des fournisseurs en amont des processus d'innovation devrait améliorer la performance des achats responsables.

Ces éléments sont les premières convictions d'étape qui méritent d'être plus minutieusement fondées et restons à ce titre prudent dans l'expression de nos propos.

---

## CONCLUSION DU CHAPITRE 3

---

L'analyse des 11 entretiens semi-directifs constitue la première phase empirique de la thèse : l'étude qualitative exploratoire mobilisée dans une visée compréhensive.

Cette étude liminaire s'est imposée dans la mesure où l'intégration des achats responsables et la mesure de sa performance au sein des entreprises est encore difficile à cerner, mal appréhendée et complexe. Les conclusions principales de cette étude qualitative sont les suivantes :

- 1- Différents types d'actions sont menées par les répondants pour mettre en place des actions responsables aux achats d'intensités variées.
- 2- Cette étude révèle des liens importants entre les ressources intangibles (capital humain, innovation, réputation) et la performance des achats responsables dans la majorité des entreprises de l'échantillon.
- 3- Une mesure de l'ensemble de ces actions n'existe pas au niveau des achats. Cependant, ce serait un moyen de « *communiquer* » aux parties prenantes (actionnaires, donateurs, fournisseurs, gouvernement) de manière uniforme, comparable, et sur des « *thèmes attendus* » (l'intégration des facteurs environnementaux, sociétaux, et les actions responsables des fournisseurs). Certaines entreprises interrogées consultent des agences extra financières pour proposer une mesure globale de leur performance responsable et de celles de leurs fournisseurs.
- 4- Certains effets propres aux différents secteurs d'activité ont été présentés.

Ces clarifications sont des premières convictions d'étapes. Elles vont nous guider pour proposer des hypothèses et répondre également aux autres objectifs de cette thèse : mesurer l'impact des ressources de l'entreprise sur la performance des achats responsables ; déterminer si les ressources intangibles jouent un rôle de médiateur dans la relation ressource-performance achats responsable ; évaluer l'impact de la performance des achats responsables sur la performance financière.

Une phase quantitative est donc nécessaire pour répondre à l'ensemble de ces questions. Pour ce faire, une étape préalable est la définition du modèle conceptuel et la proposition d'hypothèses présentées dans le chapitre suivant.



---

**PARTIE II :**

**VERS LA CONSTRUCTION D'UN MODELE DE RECHERCHE**

---

## **Partie 2 : Vers la construction d'un modèle de recherche**

---

**Chapitre 4 Les hypothèses de recherche et le modèle conceptuel**

---

**Chapitre 5 Méthodologie de la recherche quantitative**

---

**Chapitre 6 Résultats de la recherche : les relations entre les ressources tangibles, les ressources intangibles, la performance des achats responsables et la performance financière**

---

**Chapitre 7 Discussion et contributions de la recherche : le rôle des ressources intangibles sur la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise**

---

## CHAPITRE 4 - LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE ET LE MODELE CONCEPTUEL

---

La revue de littérature et l'étude qualitative exploratoire aboutissent à deux premiers résultats.

Le premier résultat présente les liens entre les ressources de l'entreprise et la performance des achats responsables. Il souligne le rôle majeur de trois ressources intangibles : le capital humain, l'innovation et la réputation de l'entreprise.

Le second résultat porte sur l'analyse des liens entre la performance des achats responsables et la performance financière. Ces analyses restent embryonnaires et sur une unique dimension de la performance des achats responsables.

L'étude exploratoire confirme d'une part le besoin d'une mesure globale de la performance des achats responsables, et d'autre part des liens importants entre les ressources intangibles et la performance des achats responsables.

Ces convictions d'étape vont nous permettre d'émettre des hypothèses qui seront ensuite testées empiriquement.

Ce travail nous mène dans un deuxième temps à proposer un modèle conceptuel de recherche.

## Section 1. LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Selon Evrard et al (2009)<sup>41</sup> la démarche hypothético-déductive « *consiste, à partir des connaissances acquises, théories, concepts, à émettre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits.* »

Les hypothèses de notre recherche doivent apporter des réponses à la problématique : quelle est la contribution des ressources tangibles de l'entreprise sur la performance des achats responsables et sur la performance financière par le biais des ressources intangibles de l'entreprise ? Il s'agit de nous éclairer sur les points suivants (déjà mentionnés dans nos chapitres préliminaires) :

- Quelles ressources de l'entreprises favorisent la mise en place d'actions responsables aux achats ?
- Les ressources intangibles jouent-elles un rôle médiateur sur la performance des achats responsables ?
- Quels sont les liens entre les achats responsables et la performance financière de l'entreprise ?
- Quels secteurs d'activité modèrent l'ensemble de ces résultats ?

### 1. Liens entre ressources tangibles et ressources intangibles

Selon la typologie proposée par Wernerfelt (1984), l'entreprise dispose de deux types de ressources : les ressources tangibles (ressources observables et nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise) et les ressources intangibles (ressources moins visibles du fait de leur caractère immatériel). Notre étude mobilise deux types de ressources tangibles : les ressources physiques et l'endettement et trois types de ressources intangibles : le capital humain, la réputation et l'innovation.

Combinées et imbriquées, les ressources tangibles et intangibles offrent des aptitudes organisationnelles variées (Métais, 2004), des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme (Penrose, 1959). En effet, la disponibilité de ressources financière – par l'endettement par exemple- favorise l'innovation et la réputation. Et la disponibilité de ressources physiques améliore le bien-être au travail et donc le capital humain. Traditionnellement, les entreprises recherchent un ajustement stratégique entre leurs caractéristiques internes (forces et faiblesses) et leur environnement extérieur (opportunités et menaces). Les ressources intangibles sont à la base de l'avantage concurrentiel (Sánchez et al., 2000).

Certaines entreprises proches les unes des autres en stratégie présentent une même configuration de ressources (Furrer et al, 2007). Le fait de disposer de vastes ressources leur permet de se diversifier (Silverman, 1999), notamment par des stratégies responsables.

---

<sup>41</sup> Market, études et recherche en marketing, connaître et pratiquer la gestion, Nathan, p57,

Au regard de ce qui précède l'hypothèse globale apparaît comme suit :

**H1 : Les ressources tangibles influencent directement et positivement les ressources intangibles de l'entreprise.**

Savall et Zardet (2000) expliquent que la nature d'une stratégie proactive fondée sur les ressources se caractérise par « *l'importance accordée dans les choix stratégiques à la valorisation et au développement des ressources propres de l'entreprise (au sens non strictement financier)* ». Dès lors, le potentiel humain prend un rôle clé dans une stratégie fondée sur les ressources. Il constitue un levier stratégique majeur pour l'entreprise. Les auteurs précisent que le potentiel humain, variable stratégique primordiale, désigne ici les ressources qu'il est possible de mobiliser telles que l'acquisition de compétences, leur mise en œuvre, la réalisation de tâches plus complexes mais qui encouragent les initiatives et la prise de responsabilités, la participation active à des actions de commercialisation, d'information....

Ce développement de *potentiel humain* est favorisé notamment par les ressources physiques (bâtiments, infrastructures). Elles améliorent les conditions de travail et favorisent la motivation des salariés. Mais aussi par l'allocation de ressources de l'entreprise (endettement) qui favorise l'acquisition de compétences spécifiques et leur mise en œuvre dans l'entreprise. L'investissement en formations spécifiques permet de développer les connaissances et compétences – ou stock en capital humain - d'un salarié. Le capital humain, dans la perspective du gestionnaire, représente un stock que l'on peut créer, développer, accumuler et utiliser (Autier, 2005). Investir en capital humain au sein de l'entreprise consiste à développer le stock de connaissances et de compétences des salariés.

Au regard de ce qui précède, deux autres hypothèses H1.1 et H1.2 sur les liens entre les ressources tangibles et le capital humain sont formulées :

**H1.1 : Les ressources physiques influencent directement et positivement le capital humain de l'entreprise.**

**H1.2 : L'endettement influence directement et positivement le capital humain de l'entreprise.**

De manière plus globale, la stratégie proactive impacte positivement la légitimité externe de l'entreprise, c'est-à-dire son image et sa réputation (Brulhart et Gherra, 2015). L'allocation de ressources (physiques et financières) favorise la réputation de l'entreprise.

Parmi les ressources physiques, les ressources technologiques sont en mesure de soutenir tous les aspects liés à la circulation des matières et produits finis, du traitement des commandes jusqu'à l'exécution logistique (Makatsoris et Chang, 2004). Elles s'appuient sur une communication efficace, permettant aux utilisateurs et fournisseurs de partager et d'accéder instantanément aux données disponibles dans les réseaux logistiques. Le partage de l'information facilite la traçabilité, et garantit une meilleure visibilité et une meilleure réputation.

Le recours à l'intermédiaire financier constitue une solution pour les firmes qui cherchent à améliorer leur réputation. L'endettement à court terme est utilisé notamment pour favoriser des opportunités d'investissements rentables, de nouveaux projets (S.C. Myers, 1977) et asseoir une bonne réputation (D.W. Diamond 1993). Ce type de dette leur offre, à travers l'évaluation périodique, la possibilité de construire un capital « réputationnel » (D.W. Diamond, 1993).

Sur cette base, nous proposons les deux hypothèses suivantes sur les liens entre les ressources tangibles et la réputation de l'entreprise :

**H1.3: Les ressources physiques influencent directement et positivement la réputation de l'entreprise.**

**H1.4 : L'endettement influence directement et positivement la réputation de l'entreprise.**

La mise en œuvre d'un projet d'innovation implique la mobilisation de diverses ressources (notamment physiques et financières).

En effet, les ressources physiques (infrastructures productives, investissements matériels et moyens de distribution) peuvent impacter l'exploitation des connaissances et l'innovation. Selon Amabile (1998) l'espace physique joue un rôle déterminant pour faciliter la collaboration et l'innovation. Les espaces physiques communs par exemple facilitent la communication face-à-face, le transfert de connaissances (tacites) et l'innovation collective (Lave, Wenger, 1991).

Par ailleurs, les politiques financières sont importantes pour le développement d'éco conception, et des efforts environnementaux (Zhu et al., 2012).

« L'innovation est, au sens général, un procès d'apprentissage et de découverte de nouveaux produits, de nouveaux procédés de fabrication et/ou de nouvelles formes d'organisation économique à propos desquels les agents ne possèdent ex ante que des croyances et attentes subjectives qui sont évaluées et sélectionnées ex post à travers diverses interactions sur les marchés » (Ulgen, 2007). Les efforts d'innovation sont donc tout d'abord modulés et sélectionnés par l'entreprise – cherchant à minimiser ses risques- ensuite elle va chercher à financer ses projets. Pour diminuer ce risque associé aux projets innovants, les entreprises préfèrent dans les premières phases du projet, financer par autofinancement. Cependant, lorsque le projet avance, le financement bancaire se développe, notamment au moment du lancement et de l'industrialisation du projet (Hikmi et Parnaudeau, 2008). L'endettement à moyen/long termes apparaît comme une condition sine qua non de la réalisation des innovations.

L'ensemble de ces éléments nous permet de poser les hypothèses suivantes :

**H1.5 : Les ressources physiques influencent directement et positivement l'innovation de l'entreprise.**

**H1.6 : L'endettement influence directement et positivement l'innovation de l'entreprise.**

## 2. Liens entre les ressources intangibles et la performance des achats responsables

Nombre d'études tentent de lier ressources, stratégies, et performance (Delios and Beamish, 2001; Kor et Mahoney, 2005; Kraatz and Zajac, 2001; Vories et Morgan, 2003). D'ailleurs Collis et Montgomery (2008) notent que « *la théorie des ressources relie inextricablement les capacités internes d'une entreprise (ce qu'elle fait bien) et son environnement extérieur (ce que le marché demande et ce que les concurrents offrent)* ».

Les ressources et la performance des entreprises sont liées positivement (Lawless et al., 1989). Cool et Schendel (1988) font clairement l'hypothèse que la performance d'une entreprise dépend de l'adéquation entre ses ressources et sa stratégie lorsqu'ils disent : « *On peut affirmer qu'une des conditions pour qu'une stratégie commerciale soit efficace, est que les actions de la stratégie s'appuient sur les actifs accumulés (ressources et compétences) pour exploiter une opportunité de marché perçue. Si les actions d'une entreprise sont incompatibles avec son «stock» accumulé d'actifs, il est probable qu'elle soit moins efficace que les autres entreprises poursuivant une stratégie similaire.* »<sup>42</sup>

Les ressources les plus précieuses sont rares, durables, difficiles à identifier et à comprendre, imparfaitement transférables, difficiles à reproduire ou à remplacer, et celles sur lesquelles l'entreprise possède une propriété claire (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993). Les ressources intangibles sont notamment à la base de l'avantage concurrentiel (Sánchez et al., 2000).

Gomez-Mejia et Balkin (2002) affinent ces résultats. Selon ces auteurs, parmi les ressources intangibles possibles, l'innovation, le capital humain et la réputation de l'entreprise sont considérées comme les trois de plus grande importance stratégique. Des études empiriques ont confirmé l'influence positive de l'innovation (Cho et Pucik, 2005, Surroca et al, 2010), du capital humain (Huselid, 1995 ; Surroca et al, 2010) et de la réputation (Roberts et Dowling, 2002) sur les différentes dimensions de la responsabilité de l'entreprise.

Enfin, rappelons que la performance des achats responsables est un sous ensemble de la performance responsable de l'entreprise (Chapitre 2, Synthèse de section 1).

Dès lors, l'ensemble de ces éléments nous permet de poser l'hypothèse globale :

**H2 : Les ressources intangibles (le capital humain, la réputation et l'innovation) influencent positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.**

---

<sup>42</sup> "It can be argued that one condition for effective business strategy is that current strategy actions build on accumulated assets (resources and skills) to exploit a perceived market opportunity. If a firm's current actions are incongruent with its accumulated "stock" of assets, then it is likely to be less effective than other firms pursuing a similar strategy."

## 2.1. Influence médiatrice du capital humain sur la performance des achats responsables

Notre analyse de la littérature a souligné plusieurs composantes favorisant le développement du capital humain : les compétences et la formation spécifique (Becker, 1964), la prise d'initiative, la qualité de vie assurée par les soins médicaux et la gestion des conflits (Azaghouagh-El Fardi, 2018) ; la gestion des compétences, les échanges management-employés, et la mobilité (Belghit et Trébucq, 2016).

Plusieurs de ces facteurs contribuent également au développement de la performance responsable. La formation et la collaboration d'équipe, les systèmes de récompense bien conçus donnent aux travailleurs la capacité, les connaissances, et la motivation pour comprendre les problèmes, identifier les solutions et mettre en œuvre des pratiques liées aux performances responsables (Hart, 1995). De la même manière, les initiatives des salariés sont bénéfiques pour l'organisation, notamment pour développer des pratiques d'entreprise plus respectueuses de l'environnement (Ramus et Steger, 2000).

Ensuite, Carter et Jennings (2004) ont montré que les employés jouent un rôle clé dans l'initiation de stratégies d'achats responsables.

Au regard de ce qui précède, l'hypothèse suivante est formulée sur le lien direct entre le capital humain et la performance des achats responsables :

**H2.1 : Le capital humain influence directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.**

La loi LME a modifié les règles du jeu des relations fournisseurs-entreprises. L'entreprise doit développer ses connaissances en termes de procédures à respecter et de pratiques de mises en œuvre au sein de son entreprise (contrôle du travail réalisé, respect des normes environnementales, respect des demandes de formations, respect des procédures en matière d'entretien annuel, de professionnalisation etc). L'entreprise doit allouer les ressources (physiques et financières) nécessaires à ces changements.

Les ressources physiques se manifestent notamment par des équipes inter fonctionnelles, dédiées autour de problématiques d'achats responsables. Ces équipes favorisent le développement des connaissances, qui influencent positivement la mise en place d'actions achats responsables dans l'entreprise. En effet, Hult (2004) explique que la variété des acteurs de la chaîne d'approvisionnement (logisticiens, fournisseurs, acteurs de la production ou d'autres services) procure à l'acheteur des moments d'échanges, des coordinations et synergies qui impactent significativement le temps de cycle d'achat (Hult, 2004). Ces équipes permettent également à l'acheteur de développer la qualité des échanges et donc des relations avec les fournisseurs (Das et Teng, 2000).

Les ressources financière (notamment l'endettement) sont des allocations de ressources aux formations qui accompagnent l'entreprise au changement, et vers des stratégies d'achats responsables.

Ces éléments nous permettent de poser des hypothèses sur le rôle médiateur du capital humain entre les ressources tangibles (ressources physiques et endettement) et la performance des achats responsables (H4, H4.1, H4.2) :

**H4 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.**

**H4.1 : Les ressources physiques augmentent indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.**

**H4.2 : L'endettement augmente indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.**

## **2.2. Influence médiatrice de la réputation sur la performance des achats responsables**

Depuis les travaux de Fombrun et al (1990), la réputation est pleinement reconnue comme l'une des plus importantes ressources intangibles des entreprises (Boyd et al., 2010 ; Shamma, 2012).

La stratégie proactive impacte positivement la légitimité externe de l'entreprise, c'est-à-dire son image et sa réputation (Brulhart et Gherra, 2015). Or, la réputation signale la dimension idiosyncrasique de l'offre de l'entreprise et participe à la différenciation de la firme (Hall, 1992 ; Lange et al., 2011), l'acquisition et le développement du portefeuille de clients (Cretu et Brodie, 2007 ; Lange et al., 2011 ; Lopez et Igleisas, 2010; Snoj et al., 2007 ; Srivastava et al., 2001). La réputation est donc particulièrement importante pour disposer de l'avantage concurrentiel (De la Fuente Sabate et Puente, 2003 ; Roberts et Dowling, 2002).

Le concept de réputation a fait l'objet d'une attention soutenue, tant sur le plan conceptuel qu'empirique et plusieurs études démontrent une relation positive entre la réputation et la performance tant responsable (Surroca et al., 2010) que financière (Eberl et Schwaiger, 2005 ; De la Fuente Sabate et Puente, 2003 ; Roberts et Dowling, 2002 ; Surroca et al., 2010).

Au niveau des achats et de leurs liens avec les partenaires de l'entreprises, la réputation est comme « une main invisible », propre à l'entreprise, qui favorise la création de valeur en émettant un signal de qualité. Elle facilite de manière générale les alliances avec des partenaires stratégiques (Dollinger et al., 1997). La réputation peut faciliter les alliances entre acheteurs et fournisseurs, notamment sur des problématiques responsables.

D'ailleurs, nous avons constaté dans l'étude qualitative que la réputation dictait les actions des acheteurs responsables. Rappelons le verbatim de MSF logistiques :

« Pour les organisations que l'on représente, et parce que l'on vit de nos donateurs, d'un point de vue image, on ne peut pas prendre de risque avec nos fournisseurs, pour nous c'est vital d'être sûrs que nos fournisseurs respectent nos engagements éthiques et moraux, ou les

*engagements appelés achats responsables. On est vraiment sûr de la gestion de risque d'image ».*

Ainsi, pour maintenir une image irréprochable et nécessaire à l'égard de ses donateurs, l'entreprise prend conscience du fait qu'elle est susceptible d'être jugée responsable des agissements de ses fournisseurs (Bacallan, 2000). En effet, l'irresponsabilité du fournisseur en termes de violation de l'éthique, des normes environnementales ou sociales peut avoir des implications négatives à terme sur l'image sociale de l'entreprise (Bacallan, 2000). L'entreprise, et plus précisément l'acheteur, doit s'assurer que l'image du fournisseur, souvent assimilée à celle de son entreprise, ne présente aucun risque (Foerstl et al., 2010). Il doit s'assurer du respect des règles sanitaires, légales, environnementales, sociales de ses fournisseurs et apporter des éléments de transparence pour ses clients et actionnaires. La gestion des fournisseurs constitue une dimension fondamentale et critique dans la mise en place d'une stratégie d'achats responsables et durables (Simpson et Power, 2005).

Ainsi nous pouvons émettre l'hypothèse suivante sur le lien direct entre la réputation et la performance des achats responsables (H2.2) :

**H 2.2 : La réputation influence directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.**

Milgrom et Roberts (1986) ont repris les travaux de Nelson (1974) et de Schmalensee (1978) en décrivant des équations de maximisation des bénéfices, où le prix et les investissements stratégiques signalent conjointement la réputation latente d'une entreprise qui mène à une performance accrue. Ces investissements stratégiques peuvent notamment être de la publicité ou de la recherche et développement.

Ainsi, le dégagement de moyens financiers permet de développer des investissements stratégiques favorables à la réputation.

Sur ces bases, nous émettons les hypothèses (H5, H5.1, H5.2) sur le lien entre les ressources tangibles (ressources physiques et endettement) et la performance des achats responsables par le biais médiateur de la réputation :

**H5 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.**

**H5.1 : Les ressources physiques augmentent indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.**

**H5.2 : L'endettement augmente indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.**

### 2.3. Influence médiatrice de l'innovation sur la performance des achats responsables

L'innovation est la ressource intangible la plus importante pour les entreprises, elle permet de garder leur avantage concurrentiel (Kimberly et Evanisko, 1981 ; Damapour et Evan, 1984). Elle est favorisée dans une stratégie responsable proactive (Sharma et Vredenburg, 1998).

Hult (2004) a suggéré que, dans la mesure où l'innovation est inhérente à la culture d'une organisation, elle affecte la manière dont l'entreprise gère ses fournisseurs. Hult et *al.*, (2003) soulignent que les approches de partenariat se développent mieux lorsque des liens solides unissent acheteurs et fournisseurs. Les fournisseurs vont alors développer des solutions innovantes à caractère écologique, et l'acheteur « capture » cette innovation pour l'intégrer dans son entreprise (Preuss, 2005).

Au regard de ce qui précède, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante sur le lien direct entre l'innovation et la performance des achats responsables :

**H 2.3 : L'innovation influence directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.**

Les politiques financières sont importantes pour le développement d'éco conception (Zhu et *al.*, 2012), d'innovation et par voies de conséquence pour l'amélioration de la performance responsable (Russo et Fouts, 1997). Ces politiques financières peuvent notamment recourir à l'endettement mais aussi aux ressources physiques. En effet, une entreprise favorisant l'environnement va dégager des ressources physiques (équipes de travail transverses par exemple) permettant de s'investir sur des projets innovants. Nous souhaitons rappeler ici les verbatims du répondant d'ABB Automotive soulignant l'importance de ces équipes transverses (entre R&D et achats) :

*« Notre processus de développement (et d'innovation) suit des étapes dans lesquelles les acheteurs doivent intervenir. Sinon, le process est arrêté pour intégrer les achats. Ceux-ci apportent de la valeur ajoutée au niveau des calculs de TCO et de l'introduction des fournisseurs en amont des projets »*

De manière générale, l'innovation apparaît comme un levier de performance (responsable et financière) : si l'on considère que plus de 80% des nuisances d'un produit - tout au long de son cycle de vie - sont déterminées au cours de la phase de conception (Grossman et Helpman, 1993), l'enjeu de réflexions triangulées en phase de conception semble alors majeur. L'innovation de produits intégrant la réduction des déchets, la réutilisation des matériaux, l'optimisation de la consommation d'énergie du produit ou la réduction d'émission de CO2 (Carter et Carter, 1998 ; Min et Galle, 1997), donne l'opportunité d'éliminer les gaspillages de matières ou d'énergies tout au long de la chaîne logistique et d'éviter les traitements coûteux en fin de vie des produits (Bralla, 1996). L'intégration en amont du recyclage et de la réutilisation permet ainsi de diminuer les coûts lors des différentes étapes de la vie du produit.

Cela nous mène à plusieurs hypothèses testant les liens entre les ressources tangibles et la performance des achats responsables par le biais médiateur de l'innovation (H6, H6.1, H6.2) :

**H6 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.**

**H6.1 : Les ressources physiques augmentent indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.**

**H6.2 : L'endettement augmente indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.**

### **3. Liens entre les ressources tangibles et la performance des achats responsables**

Une ressource représente un élément essentiel qu'une entreprise contrôle en vue d'organiser au mieux ses processus, elle se positionne comme la base de l'avantage concurrentiel construit au fil du temps. La durabilité de cet avantage dépend de la facilité avec laquelle les ressources pourront être, ou non, imitées ou substituées (Lowson, 2003). Ces ressources peuvent varier en fonction notamment du contexte dans lequel elles sont appliquées (Rumelt, 1986).

Jamshidi et Dastgheib (2018) ont examiné l'effet de la gestion des actifs physiques de l'entreprise sur la rentabilité. Sur la base d'informations financières de 165 sociétés cotées à la Bourse de Téhéran pour la période de 2013 à 2017, les auteurs montrent un effet positif entre la gestion des actifs physiques, et la stratégie de partage des bénéfices. La gestion des actifs physiques permet à l'organisation d'augmenter sa valeur grâce à l'utilisation optimale de toutes les ressources disponibles et constitue la base pour maximiser les profits.

Parmi les ressources physiques, les ressources technologiques sont jugées très importantes dans le succès ou l'échec des opérations logistiques. Les ressources technologiques permettent notamment aux entreprises d'acquérir, de traiter et de transmettre des informations pour concrétiser des prises de décision efficaces (Sanders et Premus, 2005). Elles favorisent également l'accès à l'information et son utilisation par plusieurs parties prenantes dans le réseau logistique en vue d'améliorer la performance logistique (Lai *et al.*, 2008 ; Wong et Karia, 2010). La technologie, ressource essentielle (Barney et Clark, 2007), permet aux entreprises d'établir des contacts réguliers et fiables avec leurs partenaires commerciaux par le biais de réseaux dédiés. Les entreprises utilisent souvent les systèmes d'échange informatisé de données, tels que l'EDI, et plus récemment la RFID, pour réduire les coûts, augmenter la productivité et améliorer le service aux clients-fournisseurs en termes de délai de mise à disposition des produits (Chiu, 2013 ; Karia et Razak, 2007).

De leur côté, Persson et Virum (2001) signalent que les ressources physiques conduisent à améliorer la performance de l'entreprise puisqu'elles sont nécessaires afin de livrer les produits aux consommateurs dans de bonnes conditions de coût et de service. De plus, certaines ressources

physiques sont très difficiles à imiter en raison de l'investissement nécessaire élevé, qui constitue une puissante barrière à l'entrée ; c'est par exemple le cas de certains systèmes de préparation de commandes automatisés. Des recherches antérieures indiquent que les ressources physiques ont entraîné des gains économiques significatifs tels que la baisse des stocks, la diminution des coûts d'entreposage et de transport (Stefansson,2006).

Ensuite, pour que les investisseurs soient encouragés à investir dans des actifs financiers, le rendement de ces actifs devrait être supérieur à celui des autres options (Bahram Far et Mehrani, 2004). Les entreprises recherchent en permanence des opportunités pour développer leurs profits.

Enfin, la disponibilité des ressources, permet à l'entreprise de s'investir auprès des fournisseurs autour d'objectifs responsables (Hollo et al, 2012 ; Vachon et Klassen, 2006 ;2008).

Cela nous mène à présenter les hypothèses suivantes entre les ressources tangibles (physiques et endettement) et la performance des achats responsables :

**H3 : Les ressources tangibles influencent directement la performance des achats responsables de l'entreprise.**

**H3.1 : Les ressources physiques augmentent directement la performance des achats responsables.**

**H3.2 : L'endettement augmente directement la performance des achats responsables.**

#### **4. Lien entre la performance des achats responsables et la performance financière**

Au terme de la Section 1 du chapitre 1 la performance des achats responsables a été définie par un large éventail de stratégies et de pratiques opérationnelles qu'une entreprise développe au niveau de ses achats – notamment par l'intégration de dimensions environnementales, sociales, éthiques - pour gérer et créer des relations avec ses parties prenantes et son environnement naturel.

Quoi qu'un lien positif soit largement établi entre les achats et la performance financière de l'entreprise<sup>43</sup>, Carter (2005) conclut sur l'absence de lien direct entre les achats responsables et la réduction des coûts. Seule une relation indirecte existe par le développement de relation acheteur

---

<sup>43</sup> Dans un rapport d'efficacité interne, la Société Dupont présente en 1920 comment 2% d'économie sur l'achat de matières premières, génère une augmentation du rendement des actifs nets (RONA) de +25% .

fournisseur qui participe à l'amélioration de la performance fournisseur, à la baisse des coûts, et donc à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Pour autant, l'analyse des liens entre la performance responsable et la performance financière de l'entreprise a fait l'objet de nombreuses analyses contradictoires, laissant la place à la controverse et aux débats (Allouche et Laroche, 2005 ; Gond, 2001 ; Margolis et *al*, 2009 ; Orlitzky et *al*, 2003 ; Rowley et Berman, 2000 ; Vogel, 2005). L'analyse des 20 méta-analyses sur ces liens, nous permet d'affirmer l'existence largement majoritaire d'une relation positive. Globalement, une bonne performance responsable engendre une meilleure performance financière. L'intérêt de notre sous question de recherche trois est ainsi mis en évidence : « Quel est l'impact de la performance des achats responsables sur la performance financière de l'entreprise ? ».

De récentes recherches présentent des liens positifs entre une des composantes de la performance des achats responsables et la rentabilité de l'entreprise : les pratiques vertes de la chaîne d'approvisionnement sont positivement liées au résultat net de l'entreprise (Schmidt et *al*, 2017) et au ROA (Song et *al*, 2017) ; et l'intégration du fournisseur autour de thèmes « responsables » contribue au développement de la performance financière de l'entreprise (Bonaccorsi et Lipparini, 1994 ; Johnsen, 2009 ; Lau, 2011),

Enfin, aucune recherche ne propose une approche globale des achats responsables. Plusieurs auteurs soulignent cette limite à leurs études (Hwang et *al.*, 2010 ; Li et *al.*, 2015).

Cette approche globale s'illustre par la recherche par l'acheteur de matières premières respectueuses de l'environnement, d'énergies moins coûteuses et propres, de matériaux générant moins de déchets, par le travail avec des fournisseurs en pays à bas coût respectant les droits de l'homme et du travail, et par le développement de coopération durable avec ses fournisseurs. Ces éléments nous mènent à poser l'hypothèse suivante :

**H7 : La performance des achats responsables influence positivement la performance financière de l'entreprise.**

## **5. Secteurs d'activité à forte et faible maturité responsable**

Nous avons souligné dans la conclusion du chapitre 2, le fait que chaque secteur d'activité est soumis à une intensité normative propre aux risques environnementaux et sociétaux qu'il présente. Aussi, le secteur d'activité soumis à certaines réglementations impacte les stratégies responsables des entreprises et leur performance responsable (Capelle-Blancard et Petit 2013 ; Benhamou et Diaye, 2016).

Même si l'ensemble des industries polluent, leur impact environnemental dépend de leur secteur d'activité. Plus l'entreprise est concernée par l'exploitation des ressources naturelles et la production industrielle, plus elle sera concernée et portera une attention particulière à ses mesures environnementales. A l'inverse, les entreprises dont les activités sont tournées vers d'autres secteurs tels que la recherche (nouvelles technologies) ou le secteur bancaire, sont forcément moins exposées.

La dimension sociale n'a pas le même poids, ni la même importance d'un secteur à l'autre. Dans un article pionnier, Carroll (1979) faisait déjà état de ce point : « *le principal problème (pour identifier les problèmes sociaux auxquels l'entreprise est confrontée), est que les solutions changent et qu'elles diffèrent en fonction de l'industrie* ».

Les industries identifiées comme étant les plus polluantes par la Commission mondiale de l'Environnement et du développement (1987) sont les industries chimiques, pétrolières et pâte à papier. Aussi, ces industries ont mis en place des stratégies responsables proactives afin de répondre aux lois et normes imposées. De manière plus globale, il apparaît que les pratiques responsables sont contingentes au contexte économique, social, politique et juridique au sein duquel évolue l'entreprise (Wokutch et Spencer, 1987). Dès lors, une étude portant simultanément sur plusieurs secteurs d'activité masque les effets spécifiques du choix de secteur d'activité ainsi que la vraie performance responsable (Arlow et Gannon, 1982 ; Griffin et Mahon, 1997).

Enfin, l'intégration de la RSE à la stratégie achats est lié à leur maturité et ancienneté (Fel, 2011) : c'est lorsque la démarche RSE est déployée depuis plusieurs années que les entreprises l'intègrent au niveau des achats. L'auteure cite dans sa recherche le directeur achats d'une grande entreprise de transport qui indique qu'« *Il existe un effet cliquet, on commence à communiquer, puis on doit afficher des résultats, et donc engager des actions réelles [notamment au niveau de leurs achats]; ces actions amènent à des résultats positifs, ce qui nous pousse à aller toujours plus loin dans cette voie, et à intégrer réellement la RSE dans notre stratégie d'entreprise* ».

L'étude de cette connexion essentielle constitue l'un des volets de notre investigation et nous conduit à nous demander si l'état de développement des secteurs d'activité responsables, impacte les liens sur la performance des achats responsables, ou bien si la performance des achats responsables a des caractéristiques dont la spécificité se traduirait par une performance plus autonome.

Ces considérations nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

**H8 : La maturité des secteurs d'activité modère les relations entre les ressources tangibles, les ressources intangibles et la performance des achats responsables. L'impact positif des ressources tangibles sur les ressources intangibles et la performance des achats responsables est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

**H8.1 : L'impact positif des ressources physiques sur le capital humain est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

**H8.2 : L'influence des ressources physiques sur la réputation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

**H8.3 : L'influence des ressources physiques sur l'innovation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

**H8.4 : L'influence des ressources physiques sur la performance des achats responsables est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

**H8.5 : L'influence de l'endettement sur le capital humain est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

**H8.6 : L'influence de l'endettement sur la réputation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

**H8.7 : L'influence de l'endettement sur l'innovation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

**H8.8 : L'influence de l'endettement sur la performance des achats responsables est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

**H9 : La maturité des secteurs d'activité modère les relations la performance des achats responsables et la performance financière. L'impact positif de la performance des achats responsables sur la performance financière est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

## Synthèse partielle - Section 1

L'ensemble des hypothèses énoncées dans cette section est repris dans le Tableau 11 ci-dessous.

Tableau 11. Récapitulatif des hypothèses de travail

<b>Effets directs</b>
<p><b>H1 : Les ressources tangibles influencent directement et positivement les ressources intangibles de l'entreprise.</b></p> <p>H1.1 : Les ressources physiques influencent directement et positivement le capital humain de l'entreprise.</p> <p>H1.2 : L'endettement influence directement et positivement le capital humain de l'entreprise.</p> <p>H1.3 : Les ressources physiques influencent directement et positivement la réputation de l'entreprise.</p> <p>H1.4 : L'endettement influence directement et positivement la réputation de l'entreprise.</p> <p>H1.5 : Les ressources physiques influencent directement et positivement l'innovation de l'entreprise.</p> <p>H1.6 : L'endettement influence directement et positivement l'innovation de l'entreprise.</p>
<p><b>H2 : Les ressources intangibles influencent directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.</b></p> <p>H2.1 : Le capital humain influence directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.</p> <p>H 2.2 : La réputation influence directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.</p> <p>H 2.3 : L'innovation influence directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.</p>
<p><b>H3 : Les ressources tangibles influencent directement la performance des achats responsables de l'entreprise.</b></p> <p>H3.1 : Les ressources physiques augmentent directement la performance des achats responsables.</p> <p>H3.2 : L'endettement augmente directement la performance des achats responsables.</p>
<b>Effets des variables médiatrices</b>
<p><b>H4 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.</b></p> <p>H4.1 : Les ressources physiques augmentent indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.</p> <p>H4.2 : L'endettement augmente indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.</p>

**H5 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.**

H5.1: Les ressources physiques augmentent indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.

H5.2: L'endettement augmentent indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.

**H6 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.**

H6.1 : Les ressources physiques augmentent indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.

H6.2 : L'endettement augmente indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.

**Autre effet direct****H7 : La performance des achats responsables influence positivement la performance financière de l'entreprise.****Effet modérateur****H8 : La maturité des secteurs d'activité modère les relations entre les ressources tangibles, les ressources intangibles et la performance des achats responsables. L'impact positif des ressources tangibles sur les ressources intangibles et la performance des achats responsables est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

H8.1 : L'impact positif des ressources physiques sur le capital humain est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.

H8.2 : L'influence des ressources physiques sur la réputation est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.

H8.3 : L'influence des ressources physiques sur l'innovation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.

H8.4 : L'influence des ressources physiques sur la performance des achats responsables est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.

H8.5 : L'influence de l'endettement sur le capital humain est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.

H8.6 : L'influence de l'endettement sur la réputation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.

H8.7 : L'influence de l'endettement sur l'innovation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.

H8.8 : L'influence de l'endettement sur la performance des achats responsables est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.

**H9 : La maturité des secteurs d'activité modère les relations la performance des achats responsables et la performance financière. L'impact positif de la performance des achats responsables sur la performance financière est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.**

## Section 2. LE MODELE CONCEPTUEL : MODELISATION DES RELATIONS ENTRE LES RESSOURCES ET LES PERFORMANCES DES ACHATS RESPONSABLES ET FINANCIERE

Un « modèle représente ou décrit les perceptions d'un système réel, simplifié, utilisant un langage formel, théoriquement basé sur des concepts et leurs relations (qui permet la manipulation de ces entités), afin de faciliter la gestion, le contrôle, ou la compréhension de ce système. (...) Le modèle recherché est celui qui est empiriquement fondé, théoriquement solide, cohérent, qui rajoute de la valeur et qui influence les décisions » (Williams, 2008).

Nous présentons dans cette section la méthodologie utilisée pour la construction de ce modèle et le modèle de recherche.

### 1- La méthodologie utilisée pour la construction du modèle

Le modèle proposé prend en compte plusieurs éléments (théorique et empirique) présentés dans notre première partie.

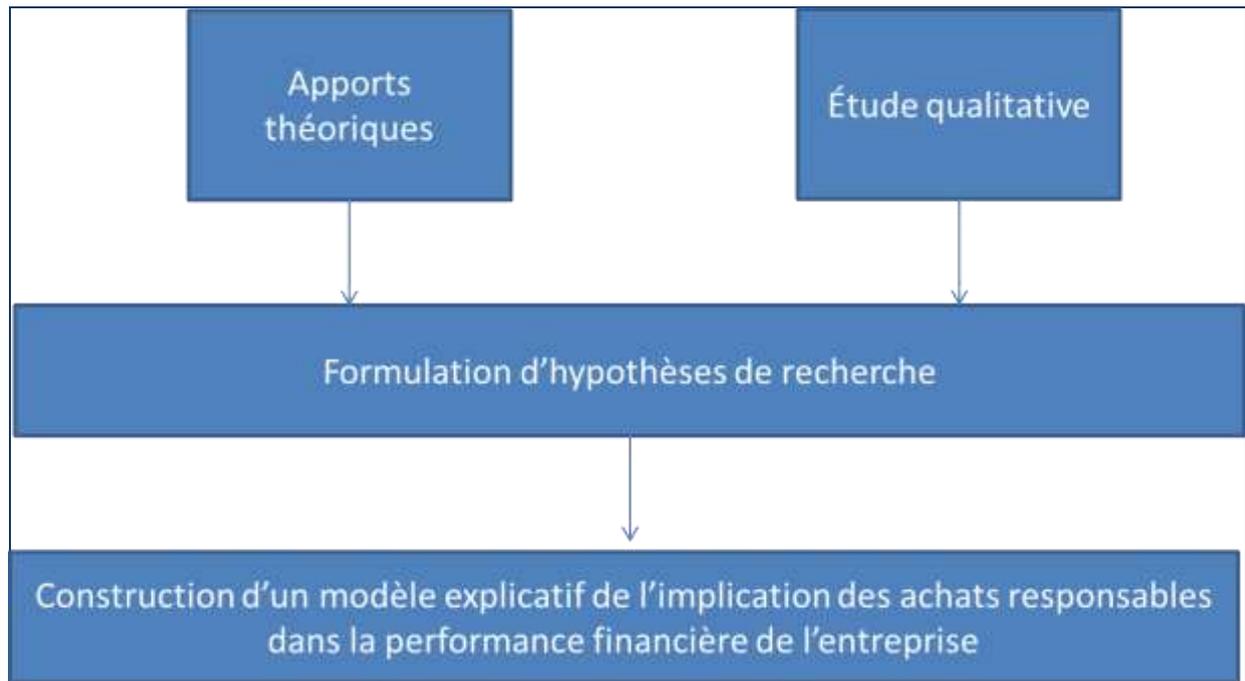
Des éléments théoriques tout d'abord, issus de notre première partie conceptuelle :

- Les liens entre la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise
- Les relations entre les ressources de l'entreprise et la performance des achats responsables

D'autres éléments émanent de l'étude qualitative exploratoire (chapitre 3). En effet, l'étude documentaire et les onze entretiens réalisés auprès des personnes en charge des stratégies achats responsables dans plusieurs entreprises françaises de différents secteurs d'activité ont permis de confirmer les liens entre chacune des trois ressources intangibles mobilisées (le capital humain, l'innovation et la réputation) et la performance des achats responsables. Certains effets propres aux différents secteurs d'activité nous permettent d'envisager de tester leur effet modérateur sur les liens de notre modèle.

Nous rappelons ci-dessous la méthodologie pour la construction et le test du modèle.

Figure 16. Méthodologie pour la construction du modèle de recherche



## 2- Le modèle conceptuel de recherche

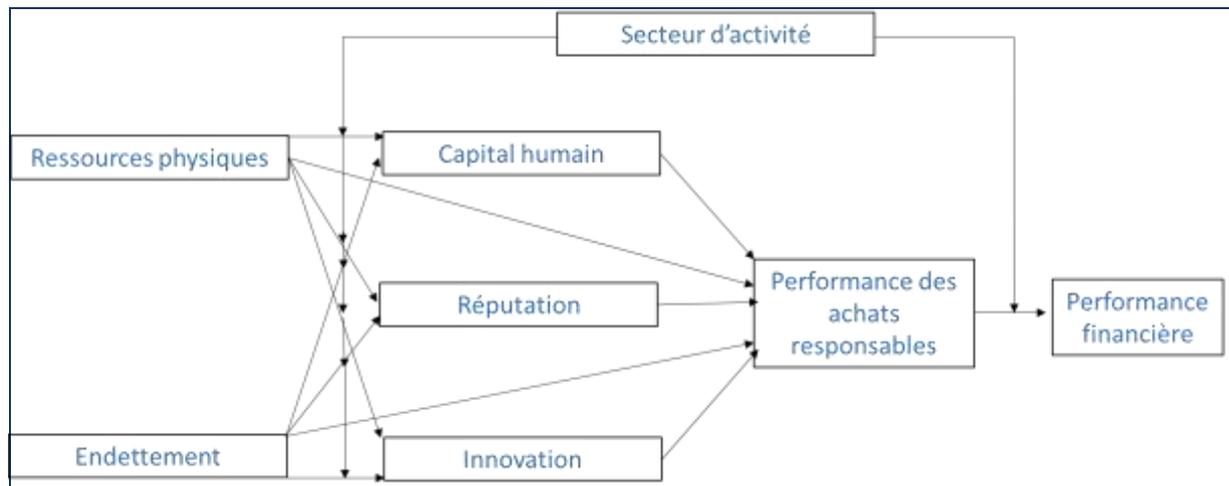
Dans la perspective stratégique de la RBV, les achats - gestionnaires de ressources externes (les fournisseurs) et internes – trouvent par la mise en place d’actions responsables, à l’égard des parties prenantes, des opportunités pour renforcer leurs avantages compétitifs durables (Bocquet et *al*, 2013, 2017).

Trois ressources intangibles sont majeures pour l’entreprise : le capital humain, l’innovation et la réputation. Elles peuvent stimuler la prise de décision de stratégies proactive et novatrice (Cyert et March, 1963).

Dès lors, nous posons l’hypothèse qu’en développant des relations étroites avec les principaux intervenants, une entreprise peut optimiser certaines ressources, notamment des ressources intangibles —capital humain, innovation, réputation — qui permettent de favoriser la performance des achats responsables, qui à son tour va développer de la performance financière.

La figure ci-dessous présente notre modèle conceptuel.

Figure 17. Modèle conceptuel : Modélisation des relations entre les ressources de l'entreprise et la performance des achats responsables médiatisée par trois ressources intangibles de la firme et la performance financière.



Ce modèle simple repose sur l'hypothèse selon laquelle une bonne allocation des ressources (tangibles et intangibles) permet une bonne performance des achats responsables qui génère une bonne performance financière.

Les ressources intangibles sont au cœur du modèle. Les travaux de Gomez-Mejia et Balkin (2002), identifient le capital humain, l'innovation et la réputation comme ressources intangibles stratégiques pour l'entreprise. Nous les intégrons donc comme variables médiatrices entre les ressources tangibles et la performance des achats responsables elle-même liée à la performance financière.

D'autre part, la performance des achats responsables a un effet direct sur la performance financière du fait du développement de ses actions avec les fournisseurs (Bonaccorsi et Lipparini, 1994 ; Johnsen, 2009 ; Lau, 2011), de l'intégration d'actions environnementales (Schmidt et al, 2017 ; Song et al, 2017) et sociétales (Wang et al, 2013).

Enfin, de nombreuses études (Arlow et Gannon, 1982 ; Benhamou et al, 2016 ; Quairel Lanouzelée, 2016 ; Wokutch et Spencer, 1987) ; sur la performance responsable (concept proche de la performance des achats responsables) nous permettent de définir certaines précautions méthodologiques à prendre pour l'étude quantitative (tester les secteurs d'activité et les régions comme variables modératrices favorables aux liens entre les ressources intangibles et la performance des achats responsables).

## **Synthèse partielle - Section 2**

---

Le modèle général proposé illustre l'énoncé des hypothèses de travail détaillées en première section. Sur la base de l'ensemble de ces liens nous pouvons présenter notre question de recherche modélisée comme suit :

**Quelles ressources de l'entreprise impactent la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise ?**

---

## CONCLUSION DU CHAPITRE 4

---

L'objet de ce chapitre était de présenter le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de travail qui en découlent. Le modèle théorique s'attache à décrire les facteurs sur lesquels les achats responsables ont une influence, et qui permettent de relier la performance des achats responsables à la performance financière de l'entreprise.

Ainsi, chaque relation entre variables est soutenue par une hypothèse qui s'appuie sur un cadre théorique et/ou des observations empiriques.

Il a également été fait l'hypothèse que le chemin que pouvait prendre les ressources intangibles pour influencer la performance des achats responsables pouvait dépendre de variables modératrices telles que le secteur d'activité et les régions.

Ces hypothèses seront testées grâce à une étude quantitative réalisée à partir de bases de données. Ces bases de données, et méthodes suivies sont présentées dans le prochain chapitre.

---



## CHAPITRE 5 - METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE QUANTITATIVE

---

L'objectif de ce chapitre est de présenter et décrire les variables du modèle et leur provenance.

Ce chapitre est structuré en deux sections.

La première section est consacrée à la présentation des mesures de chaque variable du modèle de recherche. Les mesures choisies et leurs bases de données sont présentées pour chacun des construits. Les choix sont exposés et justifiés.

Dans la deuxième section, les échantillons sont décrits ainsi que les étapes suivies pour le constituer, les traitements préliminaires des données nécessaires à l'élimination des valeurs extrêmes ou aberrantes. Enfin, la structure de l'échantillon est présentée.

Enfin la troisième section, présente les choix méthodologiques pour les tests des hypothèses.

## Section 1. Les mesures des variables issues de bases de données source

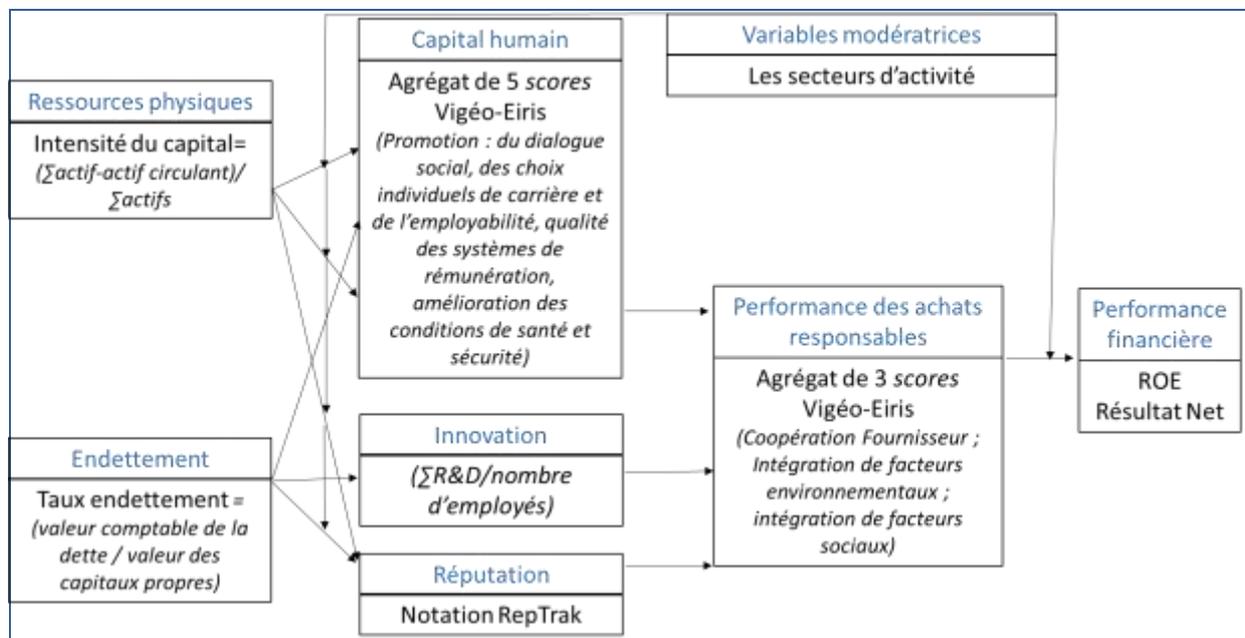
« Les variables sont la contrepartie empirique du concept. Alors que le concept fait partie du domaine de la théorie, les variables permettent d'observer et de mesurer le concept » (Gavard-Perret et al, 2008).

Le choix des mesures des variables est une étape cruciale dans le test d'un modèle de recherche. Il est courant de constater des résultats contradictoires entre des travaux de recherche n'utilisant pas les mêmes mesures. Cela démontre l'importance de sélectionner des mesures fiables, valides et correspondant à la définition des concepts retenus dans l'étude.

Nous présentons dans cette section les mesures retenues pour notre recherche, et les bases de données d'où elles sont issues. Nous exposons et justifions nos choix systématiquement. Les mesures sont présentées en trois groupes : les mesures des variables dépendantes (la performance des achats responsables et la performance financière) et indépendantes (les ressources tangibles), les mesures des variables médiatrices (le capital humain, l'innovation et la réputation), modératrices (la maturité responsable des secteurs d'activité, les régions), et enfin les mesures des variables de contrôle (le risque, l'intensité de l'investissement R&D et la taille de l'entreprise).

Par souci de clarté, nous les avons présentées dans la figure ci-dessous, sur la base du modèle conceptuel de recherche.

Figure 18. Mesure des variables du modèle conceptuel



## 1. Les mesures des variables dépendantes et indépendantes

Un modèle vise à définir une relation de cause à effet entre deux natures de variables : les variables indépendantes (ou variables explicatives) et les variables dépendantes (ou expliquées).

Le modèle que nous souhaitons tester dispose de trois variables indépendantes : les ressources physiques, l'endettement et la performance financière et d'une variable dépendante : la performance des achats responsables. Nous présentons chacune de ces variables, en précisant systématiquement le nom de la variable qui sera reprise dans l'étude quantitative.

Ainsi, notre étude teste plusieurs données financières et notations extra financières dont les mesures sont disponibles dans des bases de données. Le recours à ces bases de données est une pratique admise tant dans le monde académique que professionnel<sup>44</sup>. Elle permet d'éviter le risque de green washing associé à l'exploitation de données déclaratives (les entreprises pouvant être tentées d'adapter leurs réponses aux nécessités de l'image imposée par la loi NRE<sup>45</sup>). Ces éléments justifient notre choix de travailler à partir de bases de données.

Afin de bénéficier d'un nombre optimal d'entreprises, notre étude porte sur des entreprises européennes, de toutes tailles. Hart et Ahuja (1996) montrent qu'un délai est nécessaire entre l'annonce de la mise en place d'une procédure responsable et son retour sur investissement. Aussi, nous avons souhaité disposer d'un échantillon sur une période de 7 années (2011-2018) pour observer quelques effets du temps. Ces critères ont été à la base de nos choix des mesures et des bases de données.

### 1.1. Les ressources physiques (RPhy)

Les ressources physiques sont mesurées par **l'intensité du capital** (Russo et Fouts, 1997). Il s'agit du ratio de l'ensemble des actifs diminués de l'actif circulant sur l'ensemble des actifs. Ce ratio détermine la proportion des actifs permanents. Russo et Fouts (1997) ont obtenu un effet négatif de cette variable sur la performance financière. Les ressources physiques entravent les changements requis par des politiques responsables qui elles, peuvent stimuler la performance financière.

---

<sup>44</sup> Nous souhaitons ici comparer cette utilisation de pratiques admises à Durkheim qui a travaillé uniquement à partir de données secondaires et Durand (2007) publié dans « Strategic Management Journal » qui fonde sa partie empirique sur le classement étoilé du guide Michelin comme outil de mesure de la réputation.

<sup>45</sup> Depuis 2001, la loi NRE impose aux entreprises cotées de présenter dans leurs rapports de gestion annuels des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Ces obligations ont été étendues en 2012 à toutes les grandes entreprises non cotées avec une distinction par seuils (CA, nombre de salariés) par le Décret N°2012-557 du 24 avril 2012.

Cette mesure<sup>46</sup> est issue de *Infront Analytics*

Cette base, anciennement appelée *Infinancials*, contient des informations comptables et financières normalisées. Autrement dit, les données suivent le référentiel IFRS, ce qui favorise leur traitement et comparaison au niveau européen. Par exemple, la mesure de la R&D (fortement mobilisée dans notre recherche) peut apparaître dans des comptes français soit au niveau des charges, soit au niveau des investissements. L'entreprise décide du compte sur lequel elle souhaite imputer ces dépenses. Le choix de bases de données françaises (telle *Diane*) n'est donc pas possible pour notre étude. *Infront Analytics* dispose de plusieurs ratios, ce qui simplifie nos extractions de données et garantit des données harmonisées. Enfin, la base dispose de plus de 110 000 entreprises de 130 pays différents. L'historique des données est de 26 ans. L'ensemble de ces points forts permettent de penser que cette source de données pourra contribuer favorablement à notre étude.

## 1.2. L'endettement (Endett)

Pour le financement extérieur nous choisissons d'utiliser l'effet levier ou **taux d'endettement** (Surroca et al, 2010 ; Waddock et Graves, 1997). Il s'agit d'un indicateur financier. Il représente la position financière d'une entreprise (crédit ou débit) vis-à-vis de ses tiers financeurs (les associés, les banques) sans prendre en compte les dettes fournisseurs, les dettes fiscales et sociales (qui sont des dettes d'exploitation). Sa mesure s'effectue à partir du bilan comptable.

Taux d'endettement = valeur comptable de la dette / valeur des capitaux propres (hors provision risques et charges)

Ce ratio indique la façon dont une entreprise se finance, son niveau de solvabilité et son risque éventuel de défaillance. Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est endettée. Ce ratio mesure la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créiteurs. Ce ratio est proposé par *Infront Analytics* (Debt to Capital at book, Code : WVB).

## 1.3. La performance financière (ROE, Res\_Net)

Les différents travaux empiriques (Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Bowman et Haire, 1975 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Moore, 2001 ; Pava et Krausz, 1996 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Ruf et al., 2001 ; Verschoor, 1998 ; Waddock et Graves, 1997) testant la relation entre la RSE et la performance financière ont opté pour une évaluation de cette dernière par des mesures comptables, ou par des mesures boursières pour les entreprises cotées, ou bien les deux ensembles. Sachant que nous

---

<sup>46</sup> Calculée comme suit : (Total assets (IN)-total current assets (WVB))/total assets (IN)

cherchons à mesurer l'impact des achats responsables sur la performance financière de l'entreprise, nous choisissons deux mesures comptables sensibles aux actions de l'acheteur.

La première mesure comptable reflète la performance financière dans le sens de la profitabilité. Elle est pertinente pour la comparaison dans le temps et entre entreprises. Elle correspond au rendement des capitaux propres (le ROE, Return On Equity). Cet indicateur mesure le résultat net de l'entreprise sur ses capitaux propres<sup>47</sup>. Il représente la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en utilisant l'ensemble de ses moyens. En d'autres termes, il indique si les ressources de l'entreprise sont correctement utilisées, de façon à générer du bénéfice. Ce ratio ne prend du sens qu'en fonction du secteur sur lequel l'entreprise intervient. Il permet de comparer la profitabilité d'une société par rapport aux autres entreprises intervenant dans le même secteur d'activité.

Notre revue de littérature a montré le lien direct des achats sur la marge de l'entreprise (chapitre 2). Aussi, nous choisissons comme seconde mesure de la performance financière : le résultat net.

Le fait de choisir deux mesures de performance financière « objectives » à partir de bases de données, assure de la robustesse à notre méthode.

Ces mesures sont issues de la base de données *Infront Analytics*.

#### **1.4. La performance responsable (PR)**

L'analyse conceptuelle a montré (Partie I, Chap1, Section 3- 1.2) que la performance responsable porte sur un ensemble de principes, de processus et de résultats responsables (Waddock, 2004). Une mesure focalisée sur l'un de ces éléments serait incomplète et ne peut être retenue.

La performance responsable se mesure à partir d'indicateurs « durs » et extra-financiers, comme lorsqu'il s'agit de mesurer la quantité de rejets toxiques de plusieurs firmes. Mais le plus souvent, il s'agit d'informations « molles », comme le respect ou non, de certaines normes (Capelle-Blancard et Petit, 2013) ou process. Certaines composantes de la performance responsable sont mesurables, d'autres sont qualitatives. Decock et Good (2001) distinguent cinq catégories de mesures : l'analyse de contenu des rapports annuels, les indicateurs de pollution, les enquêtes par questionnaire, les indicateurs de réputation et les données produites par des organismes de mesure. Chacune de ces mesures de la PR présente des avantages et des limites liées à leur mode de production et de construction. Gond et Igalens (2003) proposent une synthèse de leurs caractéristiques et relèvent la pertinence de chacune d'elle (Tableau 12).

---

<sup>47</sup> Les capitaux propres sont l'ensemble des ressources qui appartiennent aux actionnaires. Ils se composent du capital social, des réserves, du report à nouveau (bénéfices non redistribués en dividende), et du résultat net de l'exercice fiscal.

Tableau 12. Caractéristiques et pertinence des principales mesures académiques de la performance responsable, sur la base d'Igalens et Gond (2005)

Type de mesure	Pertinence de la mesure	Caractéristiques / problèmes	Mode de production
<b>Contenu des rapports annuels</b>	Fréquemment mobilisée dans les travaux de comptabilité. Elle s'efforce de mesurer la dimension sociétale du discours, le plus souvent dans le but d'en expliquer les déterminants.	Mesure subjective facilement manipulable.	Par l'entreprise
<b>Indicateurs de pollution</b>	Ces données ne couvrent que le domaine de l'environnement au détriment des domaines sociétaux.	Mesure objective, ne s'applique pas à toutes les entreprises.	Par un organisme externe à l'entreprise.
<b>Enquêtes par questionnaire</b>	Elles se proposent d'opérationnaliser directement les différentes dimensions des modèles au travers d'un ensemble d'items mesurant chacune des dimensions du construit des acteurs.	Base identique pour chaque entreprise. Mesure perceptuelle, peut être manipulée en fonction de son mode d'administration. Méthode peu utilisée (Aupperle, Carroll et Hatfield, 1985).	Par le chercheur qui les recueille directement auprès de l'entreprise par questionnaire.
<b>Indicateurs de réputation</b>	Mesures perceptuelles produites à partir d'enquêtes menées auprès de personnes externes à l'entreprise. Les plus réputées sont celles de Moskowitz (1973) et du magazine Fortune.	La même personne applique les mêmes critères (même subjectifs) pour chaque firme. Cette subjectivité permet de comparer les entreprises entre elles. Présence possible de la performance financière en halo, ces études sont subjectives (Brown et Perry, 1994).	Par un organisme (agence) externe à l'entreprise.
<b>Données produites par des organismes de mesure</b>	Mesure multidimensionnelle, le degré d'adéquation aux modèles théoriques dépend du mode de travail et des référentiels mobilisés par ces agences.	Dépend du mode de travail des agences Effets de halo	Par un organisme externe à l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons mesurer le caractère multidimensionnel de la performance responsable en Europe. Les indicateurs doivent donc porter sur l'ensemble des caractéristiques de la PR. Les indicateurs de pollution ne couvrent que le domaine environnemental : intensité d'émission de CO2 et de gaz à effet de serre, substance appauvrissant la couche d'ozone, intensités de production des déchets etc. Cette mesure ne peut être retenue.

Ensuite, l'objectivité des mesures est une nécessité pour développer la validité de nos construits. Nous écartons donc l'analyse de contenu des rapports annuels, les enquêtes par questionnaires. En effet, comme le soulignent Gond et Igalens (2003), ces mesures sont subjectives et facilement manipulables en fonction du mode d'administration et des besoins en communication.

Les « indicateurs de réputation » sont fortement influencés par les résultats financiers (Brown et Perry, 1994). La présence financière en halo sur les indicateurs de réputation rend ces indicateurs complètement subjectifs pour l'analyse des liens entre la PR et la PF.

En revanche, des agences spécialisées et indépendantes évaluent le comportement socialement responsable de l'entreprise. Les mesures qu'elles proposent sont des ratios multidimensionnels et uniformes. Elles sont considérées comme neutres, fiables et valides<sup>48</sup>. Elles trouvent leurs sources dans différents types de documents : bilans annuels, bases de données, articles de presse, ce qui permet de mesurer la performance responsable de l'entreprise à travers les parties prenantes (ONG, syndicats, organisations gouvernementales, etc.) et les médias. Ces agences analysent et émettent une mesure à partir d'une méthodologie et de critères définis afin de représenter une vision « *abrégée du réel* » (Berry, 1995) sous forme de « notes » ou de « scoring ». Les données produites par ces organismes de mesure semblent être les plus objectives pour mesurer la PR.

Ces agences se sont développées dans les années 90 en nouant des liens avec des acteurs locaux afin d'étendre leur couverture de recherche et pouvoir ainsi répondre aux attentes des multinationales. Les principales agences sont référencées dans le tableau ci-joint. Les différents acteurs ont été classés par ordre alphabétique. Ce tableau est réalisé à partir des études du centre de recherche de Novethic<sup>49</sup> et des sites internet des différents acteurs répertoriés.

---

<sup>48</sup> Il est important de noter que ces agences extra-financières sont, à la différence d'agences de notation financières, rémunérées par les investisseurs pour établir ces notes et non par les entreprises. Cela garantit une certaine fiabilité et validité des données.

<sup>49</sup> Novethic, filiale de la Caisse des Dépôts, est un centre de recherche sur l'Investissement Responsable et un média expert sur l'économie responsable.

Tableau 13. Liste des agences de notation extra financières à portée internationale

Agence de Notation, Année création	Source des données	Vérification des données	Couverture (nombre)	Nombre d'indicateurs	Mise à jour *	Certification Arista
<b>Bloomberg Etats-Unis, 2009</b>	Données brutes, publiques collectées auprès d'entreprises, ONG, presse...	Vérification des données, standardisation pour être comparables	5500		A	
<b>Ethifinance France, 2004</b>	Index Gaïa		450 (PME-ETI)	53	A	oui
<b>MSCI États-Unis, 2010</b>	Données publiques collectées et données du CDP, données estimées. Index KLD	Exclusion des données trop éloignées des intensités carbone moyennes pour chaque secteur	8500		T	
<b>Oekom Allemagne, 1993</b>	Données fournies par YourSRI et le CDP et collecte de données publiques + données estimées	Vérification des données, 75% des données vérifiées sont conservées (exclusion des données dont la qualité n'est pas suffisante)	4000	150	A	oui
<b>Sustainalytics Pays Bas, 2008</b>	Données publiques collectées (entreprises, médias, ONG)	Vérification des données, réduction des erreurs	4500	70	A	
<b>Thomson Reuters Suisse, 2003</b>	Données brutes, publiques collectées auprès d'entreprises, ONG, presse...		4000	250	A	
<b>Vigeo Eiris France, 2002</b>	Données issues de reporting <i>des entreprises (rapports annuels, rapports RSE, compte rendu des AG des actionnaires, documents de politiques, types codes de conduite et autres)</i> et données du CDP essentiellement pour les aspects environnementaux.	Vérification des données, back test des données reportées et estimées, normalisation des ratios de chaque secteur et calculs des écarts type pour chaque ratio.	3200	130	A	oui

A : Annuelle, T : Trimestrielle

Ces mesures ont été très largement utilisées dans la littérature de gestion (Alberola et Giamporcaro-Saunière, 2006 ; Brower et Mahajan, 2013 ; Graves et Waddock, 1994 ; Hillman et Keim, 2001 ; Hirigoyen et Poulain Rehm, 2014 ; Surroca et *al.* 2010 ; Mc Williams et *al.*, 2006 ; Sharfman, 1996 ; Waddock et Graves 1997).

La notation est composée d'indicateurs quantitatifs, multi critères et multidimensionnels (accidents de travail, consommation d'énergie, émissions de CO<sub>2</sub>,...). Chaque critère est ensuite analysé en fonction des politiques décidées par l'entreprise, du niveau de déploiement de ces mesures, du reporting des actions effectuées et de la performance de ces actions mises en œuvre. A partir de ces analyses, les agences déterminent des notes pour chacun de ces critères. Ensuite, elles calculent une note globale pour chaque entreprise, ce qui permet de disposer d'une mesure de performance responsable. Le choix des critères et les systèmes de pondérations entre les critères peuvent différer selon les secteurs d'activité (ex. critère d'émissions de CO<sub>2</sub> d'une gamme de véhicules spécifique aux constructeurs automobile). Chaque agence a développé sa propre méthodologie car il n'existe pas de référentiel standard du développement durable.

Depuis 2004, il existe un standard volontaire européen portant sur la qualité et la transparence des méthodologies et des travaux réalisés par les agences de notation extra-financière. Ce standard, ARISTA 3.0. (anciennement CSRR-QS 2.1) a été mis à jour en 2012, afin d'inclure l'évaluation des méthodes associées au développement de nouveaux produits et services en matière d'investissement responsable. Il a été élaboré par l'*Association for Independent Corporate Sustainability and Responsibility Research* (AI CSRR). Cette association a été fondée en 2002 à la demande de la Commission Européenne dans le but de développer une méthodologie commune et la confiance des marchés. Cette certification semble être un critère important pour orienter notre choix de base de travail.

Nous avons contacté Oekom et Vigeo Eiris, tous deux homologués, à couverture européenne optimale, et disposant de données sur 7 ans. Vigeo Eiris a répondu favorablement, en acceptant de mettre à notre disposition leurs données.

Vigeo Eiris – agence de notation des risques de durabilités et des risques ESG- est reconnue comme experte en Europe (Garcia-Melon et al. 2016). Vigeo Eiris fonde son évaluation sur l'analyse de sources d'information multiples telles que les rapports de gestion annuels et autres, les documentations publiques mises à disposition pour les entreprises, les rapports des médias (à travers une veille spécifique pour l'analyse des controverses) et les contacts avec les responsables d'entreprises au travers notamment d'un questionnaire d'agence dédié interrogeant les performances ESG de leurs entreprises sur la base de 38 critères de durabilité affectés à 6 domaines d'analyses. Ces domaines sont le respect des droits humains, la gestion maîtrisée des ressources humaines, l'éthique des affaires et comportements des marchés, la gouvernance des entreprises, la maîtrise de l'environnement et l'engagement sociétal. Les 38 critères de durabilité sont par ailleurs activés ou désactivés, puis pondérés selon la méthodologie développée par Vigeo Eiris (Equitics©) afin de respecter les particularités de chaque secteur d'activité. Vigeo Eiris traduit ces informations en scores - de 0 à 100 - à partir d'une échelle ordinale de performance à 4 niveaux : faible (0-30), limitée (30-49), robuste (50-59), avancé (60-100). Le score final – moyenne de ces 6 domaines – mesure ainsi la performance responsable des entreprises.

La méthodologie de cette notation est fiable (Mattingly et Greening, 2002), normalisée et reconnue académiquement (Cellier et *al.* 2016 ; Kim et Kim, 2014 ; Vuattoux, 2018).

### 1.5. La performance des achats responsables (PHAR)

À l'issue de notre revue de la littérature, nous constatons que, jusqu'ici, les travaux sur la PHAR ont principalement concerné des investigations centrées sur la performance *résultat* (Bourguignon, 1997). Les contributeurs se sont en particulier intéressés aux effets de la mise en place de pratiques d'achats verts, d'une part sur la performance environnementale : réduction des déchets et émissions de gaz, moindre consommation d'eau-énergie-gaz, amélioration de la conformité environnementale (Chiou et *al.*, 2011 ; Jabbour et *al.*, 2015 ; Li et *al.*, 2015 ) et, d'autre part, sur la performance opérationnelle des achats : fiabilité des délais de livraison des fournisseurs, réactivité et temps de passation des commandes, flexibilité, coûts (Gonzalez-Benito et *al.*, 2016 ; Hwang et *al.*, 2010 ; Song et *al.*, 2017 ; Zhu et *al.*, 2012). Les points clés de ces contributions sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14- Recherches portant sur la performance générée par les achats responsables

Auteurs, Année	Revue académique	Concept	Mesure
Hwang et al., 2010	Total Quality Management	Achats verts	Performance achats
Chiou et al., 2011	Transportation Research, Part E	Écologiser les fournisseurs	Performance environnementale
Zhu et Sarkis, 2012	Journal of operations Management	Achats verts	Performances opérationnelle, environnementale, économique
Jabbour, Jabbour et al., 2015	Transportation Research, Part E	Achats verts	Performance environnementale
Li, Paulraj, Shang, 2015	International Journal of Production Research	Achats verts	Performance environnementale
Song, Yu, Zhang, 2016	International Journal of Logistics Management	Achats verts	Performance opérationnelle
Gonzalez-Benito et al., 2016	Journal of business et Industrial marketing	Achats verts	Performance opérationnelle des achats

Les résultats convergent ; la mise en place de pratiques vertes aux achats favorise la performance opérationnelle des achats et la performance environnementale de l'entreprise. Cependant, les approches sont parcellaires, les mesures proposées portant uniquement sur une des composantes des HAR et de la PR. D'ailleurs, plusieurs auteurs soulèvent cette limite à leurs études (Hwang et *al.*, 2010 ; Li et *al.*, 2015).

Les acheteurs ont à leur disposition de multiples leviers d'action responsable. À l'issue d'une étude réalisée auprès de 310 responsables achats d'entreprises françaises et européennes, Fel (2011) met en évidence les priorités d'actions des acheteurs dans leur stratégie responsable. Elles concernent d'abord les aspects environnementaux, puis les aspects sociaux. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, d'autres dimensions de la mesure de la PHAR commencent à être explorés, en particulier autour de sa dimension sécuritaire. Les travaux de Chiou et *al.* (2011) et Gonzalez-Benito et *al.* (2016) mettent l'accent sur l'importance du développement de relations durables avec les fournisseurs pour pouvoir prétendre à une maîtrise des risques.

Parmi les 38 critères de durabilité de la grille d'évaluation Equitics©, trois sont en lien direct avec les achats responsables : la coopération durable avec les fournisseurs, l'intégration des facteurs environnementaux dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'intégration des facteurs sociaux dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Nous les avons retenus comme support de notre travail empirique car les éléments pris en compte par le référentiel Equitics© pour l'élaboration de ces 3 critères et leurs scores associés sont compatibles avec les dimensions des achats responsables mises en évidence précédemment. Le Tableau 15 lie ces éléments avec des éléments de synthèse du référentiel Equitics©. Les éléments plus détaillés sont présentés en annexe 8).

Tableau 15. La performance des achats responsables : liens entre Equitics© et les achats responsables

Dimensions des achats responsables	Définition et Principes d'action des mesures Vigeo Eiris Extrait du référentiel Equitics ©	Code Vigeo Eiris
Intégration des fournisseurs	<p><b>Coopération durable avec les fournisseurs :</b></p> <p>Définition : Le critère porte sur l'engagement de l'entreprise à inclure dans ses relations contractuelles des garanties en faveur de l'autonomie de décision, de la satisfaction et du droit de recours de ses clients. On évalue le souci de l'entreprise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- laisser au client, à travers la mise en place et l'application des contrats, la maîtrise sur le produit, le service et les conditions de leur réalisation.</li> <li>- respecter les engagements envers ses clients,</li> <li>- construire une relation mutuellement avantageuse avec ses clients, en adoptant une approche résolument centrée sur le client.</li> </ul>	CS2.2
Environnementale	<p><b>Intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement :</b></p> <p>Définition : Evaluation de l'intégration par l'entreprise dans son processus d'achat de standards environnementaux relatifs aux conditions de la production et de la distribution du produit ou service en question par les fournisseurs ou les sous-traitants. L'intégration des facteurs environnementaux dans le processus d'achat couvre l'ensemble de la relation d'affaire avec les fournisseurs et sous-traitants.</p>	CS2.3
Sociale	<p><b>Intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d'approvisionnement :</b></p> <p>Définition : Evaluation de l'intégration, par l'entreprise, de standards sociaux, dans son processus d'achat.</p>	CS2.4

Afin de disposer d'une mesure de la performance des achats responsables, nous proposons d'agréger ces trois notations. Pour rendre l'agrégation des dimensions représentative d'une variable latente, les dimensions individuelles doivent être corrélées (Surroca et al., 2010). Les corrélations des composantes des achats responsables ont donc été étudiées.

Les coefficients de corrélations de Pearson (tableau 16) varient de 0,298 à 0,733, et tous sont significatifs ( $p < 0,01$ ). Par ailleurs, une analyse factorielle montre que ces trois composantes expliquent 65.46% de la PHAR (annexe).

Tableau 16. Corrélations entre les trois composantes de la performance des achats responsables

	CS2_2	CS2_3
CS2_3	0,305**	
CS2_4	0,298**	0,733**

\*\* $P < 0.01$  (bilatéral)

Ces résultats nous permettent d'agréger les trois dimensions individuelles représentatives de la « performance des achats responsables ». Cependant, la revue de littérature souligne le fait que les secteurs d'activité sont soumis à des contextes différents qui vont impliquer la mise en place de stratégies responsables avec une intensité variée. Les scores Vigeo Eiris traitent ce point en utilisant des poids spécifiques pour chaque item, relatifs au secteur d'activité de l'entreprise concernée. Ces pondérations ont été maintenues pour calculer le score de la performance responsable. Le score est donc la note des 3 critères achats pondérée par rapport au coefficient sectoriel, et divisée par la somme des scores globaux. La mesure obtenue est un score entre 0 et 100. Le tableau ci-dessous est un exemple de calcul de ce score pour deux entreprises de l'échantillon.

Tableau 17. Calcul du score de performance des achats responsables

Nom entreprise	ISIN	pays	Score			Poids			PHAR
			CS2_2	CS2_3	CS2_4	CS2_2	CS2_3	CS2_4	
Flemish Community	BE0001710616	Belgium	48	46	41	3	3	3	<b>45</b>
Delhaize-Le-Lion -PC-	BE0003562700	Belgium	28	31	44	2	3	3	<b>35,125*</b>

$$*(28*2+31*3+44)/(2+3+3)=35.125$$

Nous avons bien conscience que cette mesure n'est pas exhaustive, mais nous convenons de mesurer la performance des achats responsables à partir de ces trois scores.

## 2. Les mesures des variables médiatrices

Notre revue de littérature a présenté l'influence de ressources intangibles sur les liens entre la performance responsable et la performance financière (Surroca et *al.*, 2010). Aussi, nous mobilisons comme variables médiatrices : le capital humain, l'innovation, la réputation.

### 2.1. Le capital humain (Khum)

Le concept de capital humain présente une hétérogénéité de contenu. Il demeure toutefois difficile à opérationnaliser (Trébuq, 2006, 2011). De même, bien que le capital humain ait été mentionné à de nombreuses reprises dans les recherches consacrées aux tableaux de bord stratégiques (Kaplan, Norton, 2001), peu d'évaluations complètes et fondées sont proposées (Trébuq, 2011). Certains indicateurs en ressources humaines sont utilisés (taux de turnover, taux d'absentéisme, taux d'accidents du travail, ...) ou des approches psychométriques (mesure de la satisfaction au travail...). Mais ils sont jugés trop restrictifs, spécialisés (Trébuq, 2016) ou perfectibles (Gates et Langevin, 2010).

La valorisation comptable du capital humain est impossible (Flamholtz, 1972). En effet, ses méthodes d'évaluation comptable et financière recensées ne sont pas satisfaisantes ; par exemple, celle de Dublin et al. (1947) n'intègre pas les évolutions de carrière au sein des organisations ; et y compris les changements de poste comme le montre Flamholtz (1972). Plus récemment, Méreaux et Feige (2016) proposent d'envisager un outil de gestion du capital humain via l'introduction d'un outil de gestion RSE.

Le construit doit être global, et mesurer les dimensions variées du concept. Les méthodologies retenues dans le cadre de certaines recherches empiriques consacrées à des analyses de contenu de reporting s'avèrent cependant plus précises. Tel est le cas par exemple d'Abeysekera (2008) qui retient une arborescence en sept catégories (1. Relations sociales, 2. ancienneté, 3. compétences et formation, 4. plans d'intéressement, 5. intrapreneuriat et innovation, 6. équité et non-discrimination, 7. hygiène et sécurité). Lee et Guthrie (2010) utilisent quant à eux à partir de la base de données d'articles de presse FACTIVA, une taxinomie des sept termes suivants : 1. formation, 2. rémunération des salariés et des dirigeants, 3. grèves et conflits, 4. licenciements, 5. recrutement, 6. négociations, 7. changement de dirigeant. Comme on peut le constater à partir de ces deux derniers exemples, le contenu exact de la notion de "capital humain" semble à géométrie variable. Trebuq (2010) identifie l'ensemble des composantes du capital humain en réalisant une synthèse des modèles existants et aboutit à un instrument de mesure opérationnel qui se décline en 12 caractéristiques : 1-climat dans l'entreprise ; 2-expertise : gestion des connaissances ; 3- leadership : soutien des managers, reconnaissance ; 4 : attractivité-fidélisation ; 5- compétence , 6- motivation : autonomie, engagement ; 7- pilotage stratégique : mesure, évaluation RH ; 8- communication : stratégie RH, diffusion des idées ; 9- fierté d'appartenance : image positive ; 11- rémunération ; 12 : dialogue social. Nous avons rapproché ces termes ainsi que l'univers lexical associé et proposé par Trébuq (2010) dans le tableau 18, afin de visualiser ces arborescences, et envisager une synthèse des principales caractéristiques du capital humain.

Tableau 18- Synthèse des principales dimensions du capital humain

Trebucq (2010)	Univers lexical associé	Abeysekera (2008)	Lee et Guthrie (2010)
1. Climat	Convivialité, ambiance et conditions de travail, moral, relations de travail, temps laissé à la réflexion, esprit d'équipe, confiance, respect vie privée	équité et non-discrimination	licenciement
2. Expertise	Gestion des connaissances, savoir-faire, talent, créativité, innovation	intrapreneuriat et innovation	
3. Leadership	Valeurs, soutien des managers, reconnaissance		
4. Attractivité – fidélisation	Attractivité, recrutement, processus, fidélisation, ancienneté, diversité, hygiène et sécurité, prévention des risques	ancienneté - hygiène et sécurité	recrutement
5. Compétence	Expérience, formation, progrès, professionnalisme, développement	compétences et formation	formation
6. Motivation	Responsabilisation, autonomie, engagement, initiative		changement de dirigeant
7. Pilotage stratégique	Mesure, évaluation, indicateurs, tableau de bord RH, alignement, prospective, GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), gestion successorale, mesures préventives de l'absentéisme, évaluation de la formation		
8. Communication	Stratégie RH, crédibilité, valeurs, transparence, diffusion des idées, résultats enquêtes satisfaction		négociations
9. Changement	Flexibilité et adaptabilité, amélioration continue, bonnes pratiques, benchmarking, apprentissage		
10. Fierté d'appartenance	Cooptation de nouvelles recrues, image positive en tant qu'employeur, recommandation de l'entreprise		
11. Rémunération équité et contenu du travail	Incitation, récompense, reconnaissance, égalité des chances, équité, promotion, évolution, carrière, reclassement, mobilité interne, flexibilité, polyvalence, fiches de postes, redéploiement	plans d'intéressement	rémunération des salariés et des dirigeants
12. Dialogue social	respect des individus et des opinions, écoute, participation, consultation		grèves et conflits

Les caractéristiques énumérées par Trébuq (2010) englobent l'ensemble des dimensions du concept proposées par les deux autres auteurs. Il semble donc judicieux de nous appuyer sur ces caractéristiques pour proposer une mesure du capital humain.

Ainsi, de la même manière que nous avons mesurée la PHAR, le capital humain est mesuré à partir de cinq éléments fournis par Vigeo Eiris en lien avec ce construit. Le Tableau 19 lie ces éléments avec des éléments de synthèse du référentiel Equitics®. (Les éléments plus détaillés sont présentés en Annexe 9. Mesure du capital humain : liens entre Equitics® et les dimensions théoriques du capital humain).

Tableau 19 – Liens entre Equitics® et les dimensions théoriques du capital humain

Dimensions du capital humain (Trébuq, 2010)	Définition et principes d'actions des mesures Vigeo Eiris Extrait du référentiel Equitics®	Code Vigeo Eiris
Communication Dialogue social  Climat de l'entreprise	<b>Promotion du dialogue social</b> : L'évaluation porte sur l'engagement de l'entreprise à respecter en son sein les interlocuteurs sociaux indépendants par voies d'information, de consultation et notamment de négociation collective. <b>Promotion de la participation des salariés</b> : Engagement de l'entreprise en faveur de l'information et de l'expression individuelles des salariés et de leur participation à la prise de décision sur les matières n'entrant pas dans le champ de la négociation collective. La partie prenante visée dans ce critère est le salarié en tant qu'individu porteur d'attentes et de droits légitimes à l'expression.	HR1 (HR1.1+  HR1.2 )
Expertise Leadership Compétence Pilotage stratégique Fidélisation	<b>Promotion des choix individuels de carrière et de l'employabilité</b> : Evaluation de l'engagement de l'entreprise à permettre à ses collaborateurs-dans un cadre transparent-de faire évoluer leurs carrières et d'assurer leur développement professionnel, assurer la future employabilité de ses collaborateurs, leur adaptation aux mutations du cadre de travail, le développement des compétences, à faciliter la mobilité professionnelle et à anticiper les besoins d'emplois.	HR2.4
Rémunération Motivation	<b>Qualité des systèmes de rémunération</b> : Evaluation des engagements de l'entreprise en faveur de la décence, la transparence et l'objectivité des systèmes de rémunération de ses collaborateurs	HR3.1
Attractivité	<b>Amélioration des conditions de santé sécurité</b> : L'évaluation porte sur le niveau d'engagement de l'entreprise par rapport à la protection de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs.	HR3.2

Les cinq facteurs qui composent la mesure de Vigeo Eiris se regroupent en trois facteurs (puisque HR1=HR1.1+HR1.2 et HR3=HR3.1+HR3.2). Afin de pouvoir agréger ces mesures nous avons étudié leur corrélation. Le tableau des corrélations (tableau 20), montre que les liens sont significatifs ( $p < 0.05$ ) et fortement corrélés (les coefficients de Pearson sont tous positifs et varient entre 0.496 et 0.600).

Tableau 20. Matrice de corrélation de Pearson des composantes du capital humain

Variables	HR_1	HR_2.4
HR_2.4	0,539*	
HR_3	0,496*	0,600*

\*\*p< 0.05 (bilatéral)

Ces résultats permettent d'agréger les dimensions ensemble (Surroca et *al.*, 2010) et de proposer un score agrégé du capital humain. La mesure agrégée tient compte des pondérations définies par Equitics© par année, pour une entreprise et par secteur.

## 2.2. L'innovation (CONC)

Les données financières sont rarement disponibles au niveau des nouveaux produits. On ne peut trouver que des données agrégées. Aussi, afin de mesurer cette ressource intangible nous avons choisi d'utiliser le **ratio des dépenses en R&D sur le nombre d'employés** de l'entreprise (Surroca et *ali.*, 2010). Ce ratio est « *moins sensible aux effets parasites des cycles économiques, des manipulations comptables et des ventes, que celui des dépenses en R&D proportionnelles aux ventes* » (Baysinger, Kosnik et Turk, 1991). Par ailleurs, il est positivement relié au nombre de brevets et aux nouveaux produits (Hitt, Hoskisson, et Kim, 1997).

Cette mesure est calculée à partir de données issues de *Infront Analytics* (R&D expense (code : WVB)/Num of employees (code : YE)).

## 2.3. La réputation (REP)

L'analyse de la littérature a montré que la réputation est « *l'évaluation globale d'une entreprise au fil du temps, basée à la fois sur les expériences directes des parties prenantes envers les sociétés, et sur toute autre forme de communication de l'entreprise en comparaison avec les actions des principaux concurrents* » (Gotsi et Wilson, 2001). Aussi, la mesure de ce concept doit être multidimensionnelle et évaluée par un groupe de parties prenantes homogènes (consommateurs ou actionnaires) afin d'avoir une mesure comparable et inscrite dans le temps. Nous cherchons une mesure portant sur les entreprises basées en Europe. La taille de l'échantillon est un facteur qui contribue à la validité des données. Enfin, l'étude apporte un suivi de données sur plusieurs années, l'actualisation du baromètre annuellement est une nécessité.

Une mesure répondant à ces critères est à identifier parmi les baromètres de la réputation en Europe répertoriés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 21. Baromètres de la réputation en Europe

Baromètres Critères	Date du dernier palmarès	Evaluation homogène	Multi dimensionnalité	Entreprises basées en Europe	Taille de l'échantillon
Observatoire de la réputation	2017	✓	✓	X	300
Interbrand	2017	X	✓	✓	
Reputation Institute	2017	✓	✓	✓	170 000
Public reputation	2017	X	✓	✓	40
Fortune	2017	✓	✓	✓	8 000
Brandz	2014	✓	✓	✓	2 millions
Ipsos	2018	✓	✓	✓	109
Posternak Ifop	2018	✓	✓	X	1004

Les points faibles de chaque indicateur sont surlignés en rouge. Cela permet d'exclure 6 des 8 baromètres : *l'observatoire de la réputation*, *Interbrand*, *Public reputation*, *Brandz*, *ipsos* et *Ifop*.

Les deux mesures restantes proviennent de *Reputation Institute* et *Fortune*.

*Reputation institute* a été fondé en 1997 par Charles Fombrun et Cees Van Riel, deux universitaires spécialistes du management et de la communication. L'entreprise est le leader mondial de la mesure et du management de la réputation. La méthodologie RepTrak mesure la perception du public des plus grandes entreprises mondiales. Les répondants connaissent les entreprises évaluées (pour pouvoir évaluer une entreprise, les répondants doivent déclarer la connaître).

La réputation est mesurée sur des items émotionnels (estime, confiance, admiration), puis affinée à travers sept dimensions clés qui mesurent la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de ses publics : les produits et services, l'innovation, l'environnement de travail (engagements sociétaux) qu'elle propose, la gouvernance (l'éthique des affaires qui englobe l'ouverture et l'exemplarité des comportements dans la manière de faire son métier), la citoyenneté (l'engagement sur des causes, l'environnement et les territoires), le leadership et les performances financières. L'ensemble de ces paramètres permet d'obtenir un score de la réputation. Les notes varient entre 0 et 100 (Excellent >80 ; Fort : 70-79.9 ; Modéré : 60-69.9 ; Faible : 40-59.9 ; Mauvais < 40).<sup>50</sup>Cette mesure est utilisée pour des travaux scientifiques (Fombrun, 2007, 2015 ; Hierro, 2017).

<sup>50</sup>

Extrait site internet *Reputation Institute*, réputation des entreprises françaises, juin 2018

Le magazine américain Fortune mesure « les entreprises les plus admirées au monde » entre septembre et novembre de chaque année, et publie ses résultats en mars. Cette enquête est menée auprès de 8000 experts<sup>51</sup> (directeurs exécutifs, analyses financières). Elle permet d'opérationnaliser un construit latent (qu'il est impossible de mesurer directement) sur la base d'un score basé sur 8 critères et notés sur 11 (allant de pauvre à excellent). Ces critères sont : les investissements à long terme, la solidité financière, l'utilisation rationnelle des actifs de l'entreprise, l'aspect communautaire et respectueux de l'environnement, la qualité du management, la qualité des produits, l'innovation, la capacité à attirer-développer et conserver des collaborateurs talentueux. Cette mesure est reconnue académiquement (Flanagan et *al.*, 2011 ; Huang et Kang, 2018 ; Rowe et *al.*, 2009 ; Surroca et *al.*, 2010).

Nous avons contacté les deux instituts et le *Reputation Institute* a répondu favorablement en mettant à notre disposition l'ensemble de leurs notations de performance en Europe.

### 3. Les mesures des variables de contrôle

Dans les études quantitatives, lorsque le chercheur a de bonnes raisons de croire que les réponses à certaines questions de son enquête risquent d'être contaminées par quelque biais, il doit prendre des mesures pour détecter les réponses biaisées (DeVellis, 1991).

L'évaluation du lien entre les ressources tangibles et la performance de l'entreprise conduit à s'interroger sur la présence ou non d'autres facteurs influençant ces résultats. Plusieurs facteurs ont été identifiés dans des recherches antérieures comme ayant une influence sur ces mesures : le risque (Waddock et Graves, 1997) ; l'intensité des investissements en R&D (Callan et Thomas, 2009), la taille de l'entreprise (Allouche et Laroche, 2005).

Chacune des variables de contrôle est décrite à présent.

#### 3.1. Le risque (Risk)

Le risque est mesuré par le **bêta** de l'entreprise (Hillman et Keim, 2001). Il se définit comme la sensibilité du prix d'un titre financier ou d'un ensemble de titres financiers à la variation d'un ensemble du marché. Il permet de déterminer le niveau de risque par rapport aux autres actifs de référence. On parle également de niveau d'endettement. Le bêta de l'action se calcule de la même façon que le bêta de l'endettement en régressant la rentabilité de l'actif à celle du marché. Ainsi, dire d'une entreprise que son bêta est de 1 signifie que la valeur de son titre financier subira les mêmes variations que celles du marché, il s'agit d'une entreprise mature et stable. Si le bêta est supérieur (inférieur) à 1 le prix du titre subira des variations amplifiées (diminuées) par rapport au marché, l'entreprise a une prise de

---

<sup>51</sup> Le taux de réponse moyen est de 50%

risque. Enfin un beta négatif impliquerait que le prix du titre varie en sens inverse des mouvements du marché ce qui est très rare sur le marché actions.

Concrètement, prenons l'exemple d'une action du CAC 40 qui possède un bêta de 1,8 : si le CAC 40 varie de 10%, l'action devrait théoriquement varier de 18%, elle amplifiera donc les mouvements du marché. A l'inverse, si l'action a un bêta de 0,7, elle variera moins violemment que son marché de référence : si le CAC 40 varie de 10%, elle devrait effectuer un mouvement de 7%.

Cette facilité de calcul et d'interprétation est le grand atout du bêta.

Nous avons pu disposer des bêtas sur cette période à partir de *Thomson Reuters Datastream* et d'un algorithme<sup>52</sup> spécial capable de calculer des historiques de bêta.

### 3.2. L'intensité de l'investissement en R&D (Int\_Inv)

Cette variable de contrôle est mesurée par le montant des dépenses en R&D sur les ventes nettes pour la période t (Surroca et al, 2010).

Cette mesure est disponible dans *Infront Analytics*, il s'agit de R&D to Sales% (code : WVB).

### 3.3. Taille de l'entreprise (Tail)

Cette variable est déterminée par le **logarithme du nombre d'employés** des entreprises (Surroca et al., 2010 ; Waddock et Graves, 1997). L'intérêt de l'utilisation du logarithme est de réduire les effets d'échelles. Il rend possible la prise en charge analytique de valeurs qui augmentent très vite.

La mesure est disponible dans *Infront Analytics*, il s'agit du log (Num of employees (code : YE)).

---

<sup>52</sup> Formule qui utilise une fonction de régression avec trois paramètres. REGB # (LN # (X/LAG # (X, 1M)), LN # (Y/LAG # (Y, 1M)), 60M).

- Le retour du marché sur un mois-LN # (X/LAG # (X, 1M))
- Le retour de l'équité sur un mois-LN # (Y/LAG # (Y, 1M))
- La période de temps – nombre d'observations dans la régression – 60M

## Synthèse partielle – Section 1

Les variables sont des mesures métriques issues de bases de données. L'intérêt d'une base de données réside dans sa mesure uniforme et multi dimensionnelle des concepts mobilisés. L'ensemble des variables et définitions de mesures sont présentées dans le glossaire ci-dessous.

Tableau 22. Glossaire des variables de l'étude

Variable	Définitions
Conc	Eco-conception, ressource intangible et variable médiatrice. Mesurée par le ratio des dépenses en R&D sur le nombre d'employés
Endett	Endettement, ressource tangible mesurée par le taux d'endettement.
Int_Inv	Intensité de l'investissement, variable de contrôle mesurée par le montant des dépenses en R&D sur les ventes, ratio issu de <i>Infront Analytics</i> .
Khum	Le capital humain, ressource intangible et variable médiatrice. Agrégation de cinq notes ( <i>promotion du dialogue social, promotion de la participation des salariés, promotion des choix individuels de carrière et de l'employabilité, qualité des systèmes de rémunération, amélioration des conditions de santé et sécurité</i> ) issues de Vigeo Eiris. Note de 0 à 100.
PHAR	Performance des achats responsables, note de 0 à 100 issue de Vigeo Eiris à partir de 3 facteurs : la coopération durable avec les fournisseurs, l'intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement et l'intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d'approvisionnement
PR	Performance responsable, note de 0 à 100, calculée par Vigeo Eiris.
Rep	La réputation de l'entreprise, ressource intangible et variable médiatrice. Note de 0 à 100 issue du <i>Reputation Institute</i> .
Res_Net	Résultat Net, mesure comptable de la performance financière
Risk	Risque de l'entreprise, variable de contrôle mesurée par le Bêta financier issue de la base <i>Thomson Reuters Data Stream</i> .
ROE	Rendement des capitaux propres, mesure comptable de la performance financière
RPhy	Ressources physiques, ressources tangibles mesurées par l'intensité du capital.
Tail	Taille de l'entreprise, variable de contrôle mesurée par le logarithme du nombre d'employés.

## Section 2. Un échantillon européen

Un travail conséquent a été réalisé pour disposer de l'échantillon. Après avoir identifié les mesures correspondantes aux concepts (section précédente), nous avons sollicité plusieurs propriétaires de bases de données. Trois ont répondu positivement aux demandes : Vigeo Eiris (France), l'institut de la Réputation (USA) et le laboratoire LAREFI Bordeaux pour le partage de *Thomson Reuters*. *Infront Analytics* (la base de données financières), était disponible à notre laboratoire de recherche. Plusieurs mois se sont écoulés avant de pouvoir disposer de l'ensemble des données, tant pour des considérations logistiques que légales et administratives (mise en place de contrat de confidentialité, mise à disposition des données). Un rapprochement des bases de données a ensuite été réalisé.

Pour une entreprise, à une date donnée, plusieurs mesures issues de quatre bases de données ont été rassemblées. Les données étaient parfois incomplètes, et extrêmement hétérogènes ; un traitement préliminaire des données a donc été nécessaire. La structure de l'échantillon, base de ce travail, est enfin présentée par le prisme du secteur d'activité, et du pays.

### 1. Rapprochement de plusieurs bases de données

Pour constituer l'échantillon nous sommes partis des données centrales de l'étude : la performance responsable, issue de la base de données Vigeo Eiris. Cette base de données intègre au total 1800 entreprises cotées. Ces entreprises sont réparties en 3 zones géographiques : Europe, Etats-Unis et la zone Asie Pacifique. Sur la base de notre requête, Vigeo Eiris nous a adressé une base de données de 8460 observations relative aux entreprises installées en Europe, de 2011 à 2017, soit 1584 entreprises, sur 26 pays européens. Une observation étant une donnée d'une entreprise pour une date donnée.

Plusieurs mesures peuvent être faites dans la même année pour une entreprise. Cette révision des données peut faire suite à une demande client ou à une controverse. Afin de pouvoir exploiter les données, des moyennes de données ont été calculées pour disposer d'une mesure unique par date.

A partir de ces données deux concepts ont été mesurés : la performance des achats responsables, et le capital humain. Certaines entreprises ne disposent pas des mesures de ces composantes, l'échantillon s'est alors réduit à 3756 observations.

Ces données ont été rapprochées des bases *Infront Analytics* et *Thomson Reuters Datastream* pour les données financières, puis de la base de données de *Reputation Institute* pour la mesure de la réputation. La mesure de la réputation étant une préoccupation relativement récente des entreprises européennes, un nombre de données important a été perdu. L'échantillon est alors de 2667 observations, sur 905 entreprises évoluant dans différents secteurs d'activité et 18 pays.

Chaque ligne d'observation est donc l'interface de plusieurs bases de données. De nombreuses difficultés ont été rencontrées. A chaque étape, et croisement de base de données, les observations qui présentaient des données incomplètes ont été retirées. Les noms des entreprises ont parfois

évolué sur cette période ou ils n'étaient pas identiques dans l'ensemble des bases (exemple : Davide campari ; Gruppo Campari ; Campari group ; Davidie Campari-Milano S.p.A.(30239EI)). Les codes identifiants des entreprises ne sont parfois pas identiques sur l'ensemble des bases. Le code ISIN<sup>53</sup> a été utilisé par défaut, mais il n'est pas utilisé par *Thomson Reuters* et le *Reputation Institute*. Dans ces cas, le rapprochement des données a été permis en développant une table de lecture intermédiaire.

Un dernier traitement préliminaire a été nécessaire au niveau des secteurs d'activité qui n'étaient pas tous les mêmes dans l'ensemble des bases. Vigeo Eiris détaille les secteurs d'activité, car ils sont utilisés dans la méthodologie Equitics@ pour servir de pondération à certains critères de score. Chaque entreprise est répartie sur 65 secteurs d'activité. Sur la base des travaux de Waddock et Graves (1997), ces secteurs ont été convertis en codes SIC<sup>54</sup>, afin de travailler sur une base simplifiée de 14 codes. Ce choix permettra de disposer d'un nombre d'observations suffisamment important pour développer des analyses sectorielles. La table des correspondances développée est jointe en Annexe 10).

## 2.Traitements préliminaires des données : Valeurs aberrantes et valeurs atypiques

Barnett et Lewis (1994) définissent une valeur aberrante dans un ensemble de données comme étant *une observation (ou un ensemble d'observations) qui semble être inconsistante avec le reste des données* ou d'une autre manière, il y a une valeur aberrante *lorsque l'une ou l'autre observation d'un ensemble de données, détonne ou n'est pas en harmonie avec les autres observations*. Autrement dit, l'observation va apparaître dans un certain sens comme *étonnamment extrême*. Ce sont des valeurs fausses souvent dues à des erreurs de saisie. Elles risquent de *contaminer* l'échantillon. En effet, si de telles observations, étrangères aux observations principales, sont situées dans les queues des distributions, elles peuvent déformer l'estimation des paramètres de l'échantillon et causer des difficultés dans leur analyse.

D'autres types d'observations peuvent *contaminer* l'échantillon : les atypiques, dites extrêmes, ou *Outliers*. Ces observations sont des données inclassables qui n'appartiennent à aucune catégorie identifiable. C'est l'exemple d'un guitariste de *glam metal* au conseil d'administration d'une banque d'affaires. Selon Hair et *al.*, (2009) ces données « *présentent une combinaison unique de caractéristiques distinctes des autres observations* ». Pour autant, leur présence peut impacter et limiter la lecture des données.

L'ensemble des calculs statistiques utilisant les propriétés de la loi normale est très sensible à la présence des valeurs aberrantes et extrêmes. La suppression de l'ensemble des valeurs aberrantes

---

<sup>53</sup> Le code ISIN est le code d'identification d'une valeur boursière car une société peut avoir plusieurs valeurs placées sur différents marchés. Il s'agit d'un code commun international.

Ce code comporte 12 caractères dont les 2 premières lettres correspondent à la nationalité de l'entreprise. (Exemples : Code ISIN de Total : FR0000120271, Code ISIN de APPLE : US0378331005).

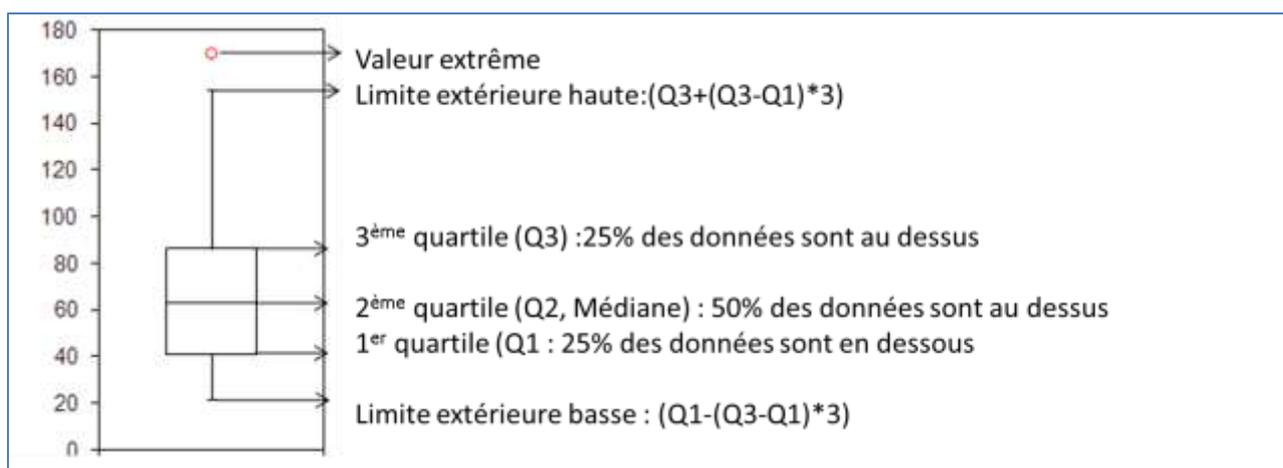
<sup>54</sup> Le Standard Industrial Classification (SIC) est un système de classification normalisé des industries.

peut entraîner la perte d'informations réelles tandis que, dans le cas de l'acceptation de ces valeurs, il y a un risque de contamination. En fonction des circonstances, il existe des méthodes, dites robustes, qui prennent en compte toutes les données mais minimisent l'influence des valeurs aberrantes (Planchon, 2005). Il n'est pas approprié d'adopter une attitude radicale, soit de rejet, soit d'inclusion systématique des valeurs aberrantes et extrêmes. Les auteurs Hair et al. (2009) conseillent ainsi d'éliminer les valeurs aberrantes, et d'enlever le minimum de valeurs extrêmes.

Le problème est alors de définir ces valeurs pour chacune des mesures. D'après Gnanadesikan et Kettering (1972), la manière la plus simple de traiter les données multivariées est de considérer les échantillons marginaux, c'est-à-dire d'étudier chacune des composantes univariées.

Une donnée est dite extrême quand elle se trouve en dehors de certaines limites. Pour identifier ces limites il est possible d'utiliser la méthode des boîtes à moustaches. Pour chaque variable, les quartiles sont calculés et les valeurs en dehors des limites extérieures (haute et basse) sont éliminées. Le calcul de ces limites est illustré et expliqué sur la figure ci-dessous.

Figure 19. Détection des valeurs extrêmes



Ce traitement se fait à l'aide du logiciel SPSS. L'échantillon de base est de 2667 observations. Après traitement, l'échantillon se réduit à 1918 observations.

### 3. Structure finale de l'échantillon

L'échantillon est finalement constitué de 1918 observations, sur 765 entreprises évoluant dans différents secteurs d'activité, et 18 pays européens.

La revue de la littérature <sup>55</sup> identifie la nécessité de précautions à prendre notamment au niveau des secteurs d'activité. Il apparaît d'une part illogique de construire des recherches portant simultanément sur plusieurs secteurs d'activité (Arlow et Gannon, 1982), et d'autre part la distinction de ce critère est préconisée dans le cas d'études portant sur l'ensemble des secteurs d'activité (Benamou et *al*, 2016).

Nous faisons donc le choix de présenter la structure de l'échantillon sous le prisme des secteurs d'activité et des pays.

### 3.1 La répartition par secteurs d'activité

Une caractéristique intéressante de cet échantillon est la variété et relative hétérogénéité des secteurs d'activité. Les données se répartissent en treize secteurs d'activité. Certains secteurs sont plus représentés que d'autres (tableau23).

Tableau 23. Répartition (%) des observations par secteur d'activité

Computers, autos, aerospace	16%
Mining, construction	13%
Telephone, utilities	12%
Chemicals, pharmaceuticals	12%
Wholesale, retail	8%
Bank, financial services	7%
Food, textiles, apparel	7%
Transportation	6%
other	5%
Hotel, entertainment	4%
Forest products, paper, publishing	4%
Containers, steel, heavy mfg.	4%
Hospital management	3%

Les secteurs de l'automobile, aéronautique, informatique, construction, minier, téléphonie, chimie et pharmaceutique représentent 53% de l'échantillon. Comme indiqué dans la revue de littérature, en Europe, les gouvernements se sont concentrés dans un premier temps sur les industries les plus concernées par le traitement des déchets : les secteurs électrique, électronique et chimique. Aussi les données de ces secteurs sont plus largement mesurées et disponibles que dans les industries amont comme la publicité ou l'industrie papier (Blind, 2012).

<sup>55</sup> Chapitre 1, Section 3 : Analyses et apports des résultats controversés (sur les liens entre la PR et la PF)

### 3.2 La répartition par pays

L'échantillon final se répartit dans 18 pays européens : Royaume Uni, Allemagne, France, Italie, Pays Bas, Espagne, Suède, Suisse, Finlande, Autriche, Danemark, Belgique, Norvège, Irlande, Portugal, Pologne, Luxembourg et Grèce. Leur répartition est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 24. Répartition (%) des observations par pays

United Kingdom	<b>22%</b>
Germany	<b>15%</b>
France	<b>13%</b>
Italy	<b>7%</b>
Spain	<b>7%</b>
Netherlands	<b>6%</b>
Sweden	<b>5%</b>
Switzerland	<b>5%</b>
Finland	<b>3%</b>
Belgium	<b>2%</b>
Norway	<b>2%</b>
Ireland	<b>2%</b>
Denmark	<b>2%</b>
Austria	<b>2%</b>
Poland	<b>2%</b>
Luxembourg	<b>1%</b>
Portugal	<b>1%</b>
Greece	<b>1%</b>

Huit pays représentent 80% de l'échantillon : Royaume Uni, France, Allemagne, Italie, Suisse, Espagne, Suède, Pays Bas. Ces mêmes pays ont d'ailleurs en Europe les plus fort PIB.<sup>56</sup> En d'autres termes, ces 8 pays ont l'activité économique la plus forte d'Europe. Cette représentativité de certains pays européens par rapport à d'autres pays souligne la prise en compte de problématique responsable davantage par des pays à forte activité économique, et donc plus sensibles à leur application et donc à leur mesure.

### 3.3 Données sur les variables

Nous disposons de 12 variables, dont 3 variables de contrôle.

Les variables de contrôle permettent de voir si certaines variables changent lorsque la taille, le risque et l'intensité de l'investissement sont différents. Une étude des corrélations linéaires va permettre de décrire la nature des liens directs entre les variables. Le coefficient de corrélation « *détermine s'il*

<sup>56</sup> FMI, World Economic Outlook database, April 2018, Gross domestic product.

existe une relation linéaire entre X et Y. Il donne le degré de la relation entre la variation d'une variable, X, et celle d'une autre variable Y » (Malhotra et al., 2004). Il est une mesure de la qualité de la prédiction d'une régression linéaire. Ce coefficient varie entre -1 et 1. Le tableau des corrélations (tableau 25) montre qu'il existe des corrélations relativement significatives entre les variables de contrôle et les autres variables.

Tableau 25. Corrélations bivariées des variables de contrôle

Variabes	PHAR	Int_Khum	Int_Rep	Int_Conc	T_Rphy	T_Endett	PF_ROE	PF_Res_Net	VC_Tail	VC_Risk
VC_Tail	0,204*	0,253**	0,020	- 0,045	-0,104*	0,007	0,004	0,436**		
VC_Risk	0,071*	0,164**	- 0,002	- 0,028	-0,119**	0,023	-0,165**	- 0,059	0,137**	
VC_Int_Inv	0,111*	0,194**	0,184**	-0,983**	-0,298**	-0,139**	0,123**	0,117*	0,062*	0,014

\* : La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* : La corrélation est significative au niveau 0,0001 (bilatéral)

Cependant, la faible valeur des coefficients (<0.4) montre qu'il n'y a pas de fortes corrélations. Elles ne sont pas indépendantes au sens strict, mais elles sont faiblement dépendantes. Aussi, compte tenu de l'importance de l'échantillon, on ne peut pas dire que plus la taille de l'entreprise est élevée, plus la performance des achats responsables est élevée. **En conséquence, nous concluons sur le fait que les variables de contrôle ne sont pas dépendantes des autres variables, elles ne sont pas liées. Cette constatation permet de clôturer l'analyse des variables de contrôle.**

Il reste donc 8 variables qui vont constituer les observations de l'échantillon.

Enfin, l'ensemble des variables présente une certaine hétérogénéité. Elles ne sont pas disponibles systématiquement. Les données sont incomplètes pour le résultat net et la réputation. Cela pourrait avoir une incidence sur certains résultats.

Tableau 26. Nombre de données par variable

Phar	1918
Res Net	1788
ROE	1918
Conc	1918
Rep	1095
Khum	1918
Rphy	1918
Endett	1918

## Synthèse partielle - Section 2

---

Nous disposons d'un échantillon de 1918 observations, sur 765 entreprises évoluant dans différents secteurs d'activité et 18 pays.

Deux premières caractéristiques ressortent de l'échantillon : les secteurs industriels sont majoritaires (vs les services), les pays représentés sont en majorité à forte industrialisation. Il sera intéressant de tester l'influence du secteur d'activité et des régions sur les liens du modèle. Ces variables pourraient entraîner des différences significatives entre divers groupes des entreprises observées. Ainsi nous mobilisons comme variables modératrices les secteurs d'activité et les régions.

Une troisième caractéristique porte sur le nombre hétérogène de données disponibles.

Les variables de contrôle (taille de l'entreprise, risque, Intensité de l'investissement) sont indépendantes des mesures du modèle et n'exercent par conséquent aucune influence sur elles. Cette constatation clôture l'analyse des variables de contrôle.

---

### Section 3. Choix méthodologiques pour les tests des hypothèses

L'objectif de cette section est de présenter et décrire la démarche mise en œuvre pour tester les hypothèses de cette recherche.

Cette thèse vise à étudier l'influence des ressources tangibles sur la performance des achats responsables et financière de l'entreprise. Pour cela, il a été décidé (cf. chapitre III) d'observer l'influence de ressources intangibles : l'innovation, le relationnel et la réputation.

Afin de tester ces hypothèses, nous allons dans cette section présenter nos choix méthodologiques.

Dans un premier temps, un travail exploratoire est effectué. Il s'agit d'explorer des liens entre les variables du modèle pour expliquer les comportements des entreprises observées. La méthode des régressions multiples est présentée.

Ensuite, nous choisissons les méthodes adaptées pour confirmer (ou infirmer) les effets de médiations et de modération.

#### 1. Analyses de régression

L'analyse de régression est une « *technique d'analyse multivariée visant à expliquer les variations d'une variable dépendante (ou variable expliquée) métrique, par des variables indépendantes (ou explicatives)* » (Evrard et al., 2009). La régression est dite simple quand elle est utilisée dans la perspective de vérifier des hypothèses mettant en lien deux variables (une variable explicative et une variable à expliquer). A partir de deux variables explicatives, nous avons recours à des analyses de régressions multiples. C'est le cas de notre modèle.

Les régressions multiples sont une méthode efficace pour tester la variance expliquée du modèle de recherche. Elles vont permettre de mesurer le poids relatif de chacune des variables explicatives dans la variance de la performance des achats responsables.

La nature de cette première analyse étant exploratoire (nous ne savons pas si les variables mobilisées impactent les variables dépendantes), une méthode progressive est adaptée. Nous choisissons la méthode pas-à-pas (stepwise). SPSS choisit parmi les variables indépendantes soumises celle qui a la plus forte contribution au modèle. Toutefois, lorsque SPSS ajoute une variable au modèle, il évalue si elle apporte une contribution significative, mais également si celle qui contribuait le moins au modèle demeure significative. Si ce n'est pas le cas, il la retire. De cette manière, il est possible d'éliminer les variables redondantes.

Des tests seront effectués pour évaluer l'ajustement global du modèle de mesure. Il en existe plusieurs, ce qui créé de vifs débats dans la littérature. Toutefois, en marketing, les indices les plus utilisés sont sans aucun doute le Chi<sup>2</sup>, le GFI (Goodness of Fit) développé par Jöreskog et Sörbom (1989), l'AGFI (Adjusted Goodness of Fit) et le NFI (Normed Fit Index). La principale limite de ces

indices repose sur leur dépendance à la taille de l'échantillon. Deux indices plus récents n'ont pas cette lacune : le CFI (Comparative Fit Index) et le RMSEA (Root Mean Square Error). La littérature regroupe ces indices en trois groupes (Roussel et al, 2002) : les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices parcimonie. Les indices absolus mesurent l'étendue avec laquelle le modèle théorique posé a priori reproduit correctement les données. Les indices incrémentaux mesurent l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle posé à un modèle nul dans lequel les variables ne sont pas corrélées entre elles. Enfin, les indices de parcimonie rendent compte de la parcimonie du modèle, c'est-à-dire vérifient si l'ajustement du modèle est dû au nombre de paramètres à estimer. En effet, il est possible par exemple d'augmenter artificiellement l'ajustement du modèle en corrélant les résidus entre eux.

Les indices utilisés dans cette thèse sont regroupés dans le tableau suivant avec leurs valeurs critiques.

Tableau 27. Indices d'ajustement choisis, et valeurs critiques

Groupe d'indices	Indice	Valeurs critiques
Indices absolus	Chi <sup>2</sup>	Le plus proche de 0
	GFI	>0.9
	AGFI	>0.9
	RMSEA	<0.05 satisfaisant <0.08 tolérable <0.10 à peine tolérable
	SRMR	Le plus proche de 0
Indices incrémentaux	NFI	>0.9
	CFI	>0.9
Indices de parcimonie	Chi <sup>2</sup> /ddl	Le plus faible possible, <3 (certains auteurs autorisent 5)

Les indicateurs utilisés pour valider les hypothèses testées par des analyses de régression seront les indicateurs habituels utilisés dans ce type d'analyse à savoir le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>), la valeur de la statistique F, ainsi que le test t liés aux paramètres des estimateurs de la régression.

Le coefficient de détermination est l'indicateur statistique qui permet de valider la qualité globale de la régression. Il mesure la proportion de variance d'une variable dépendante expliquée par un ensemble de variables explicatives. Plus ce coefficient est proche de 1, plus on considère que le modèle est valide c'est-à-dire que la variable endogène est bien expliquée par les autres variables qui lui sont associées. Chin (1998) propose que le R<sup>2</sup> ait une valeur seuil à 0.2, idéalement supérieur à 0.3. En sciences sociales, « il est rare de dépasser 0,30 et certaines recherches publiées ne dépassent guère 0,05 » (Herrbach, 2000, p. 261). Le R<sup>2</sup>ajusté est essentiel à observer car « il représente le pourcentage de variance de la variable à expliquer restitué par le modèle mais ajusté à partir du nombre d'observation (n) et du nombre de variables explicatives (k), tel que  $R^2_{ajusté} = 1 - [(n-1)/(n-k-1)] \times (1-R^2)$ . » (D'Arcimoles et Trébuçq, 2005).

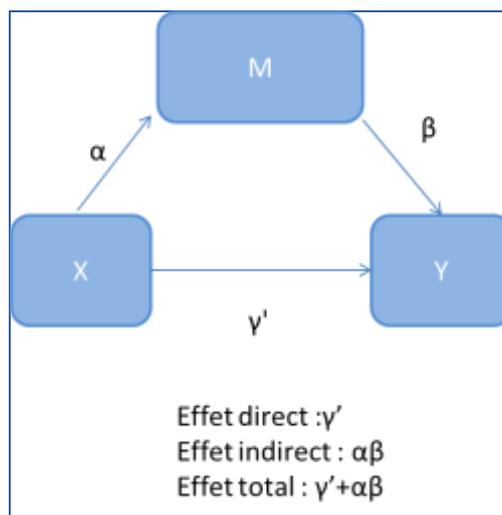
La valeur de la statistique F de Fisher-Snedecor permet de s'assurer si le modèle est satisfaisant. Il indique si la variance expliquée de la variable dépendante par les variables explicatives est significative.

Enfin, nous porterons une attention particulière à la mesure du « *t de Student* ». En effet, un « *t de Student* » correspond à chaque variable indépendante de l'équation de régression. Comme le suggèrent d'Arcimoles et Trébucq (2005), « *en l'absence de colinéarité, la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante du modèle sera jugée significative pour un t de Student généralement supérieur à deux* », avec une signification au moins inférieure à 5%.

## 2. Phénomène de médiation

L'hypothèse principale de ce travail est de savoir si les ressources de l'entreprise génèrent de la performance achats responsables et de la performance financière par l'intermédiaires de différentes variables : l'innovation, le capital humain et la réputation de l'entreprise. Ces variables sont dites médiatrices. Elles se définissent comme suit : « *l'effet de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y se mesure par l'intermédiaire d'une troisième variable Z dite médiatrice. L'association ou la causalité alors observée entre X et Y résulte du fait que X influence Z qui à son tour influence Y* ». En d'autres termes, c'est une variable « *qui permet d'expliquer la manière, le processus par lequel la variable X influence la variable Y* » (Chumpitaz-Caceres et Vanhamme, 2003). Un tel phénomène est représenté dans le schéma qui suit.

Figure 20. Illustration du phénomène de médiation



En sciences de gestion, les effets médiateurs sont testés par des régressions linéaires. Baron et Kenny (1986) ont proposé une méthode d'analyse, utilisée par de nombreux chercheurs. Selon les chercheurs une variable est considérée comme médiatrice lorsqu'elle remplit les trois conditions suivantes : tout d'abord la variable indépendante doit avoir un effet sur la variable médiatrice dans l'équation ; ensuite la variable indépendante doit avoir un effet significatif sur la variable dépendante ; enfin la variable médiatrice doit avoir un effet significatif sur la variable dépendante.

Baron et Kenny (1986) concluent que l'effet de médiation est « total » lorsqu'il existe un effet indirect (via la variable médiatrice) et aucun effet direct. « *Quand il y a à la fois effet direct et indirect, l'effet de médiation est partiel* ». La médiation totale est donc la condition standard posée par Baron et Kenny pour valider l'existence d'un effet médiateur. Cette méthode ne permet pas de quantifier l'effet indirect et de réaliser un test de significativité de l'effet indirect (Preacher et Hayes, 2004).

Plusieurs critiques ont été récemment formulées sur ces conclusions. Iacobucci (2008) affirme que même si la médiation totale est la norme, « *la majorité des articles concluent à une médiation partielle* » quand tous les tests sont effectués.

Mackinnon et al., (2002) critiquent la faible puissance statistique de la démarche de Baron et Kenny (1986). A ce sujet, bar ont montré par exemple que la méthode de Baron et Kenny (1986) requiert approximativement 21000 sujets pour qu'elle ait une capacité adéquate de détecter des effets de médiation.

Ensuite, la méthode de Baron et Kenny (1986) exige que la variable indépendante X soit significativement associée à la variable dépendante Y pour s'assurer de l'existence de la relation à médianiser. Or, dans certains cas, il est possible que l'effet indirect soit détectable et soit significativement différent de zéro même si l'effet de X sur Y n'est pas significatif (Fairchild et MacKinnon, 2009 ; Fritz et MacKinnon, 2007 ; Hayes, 2009). En d'autres termes, **l'effet médiateur entre X et Y sera montré lorsque l'effet indirect ( $\alpha \times \beta$ ) est significatif et conduit à un meilleur modèle que celui de l'effet direct ( $\gamma'$ )**. Cependant les deux effets doivent être de même signe ou tout du moins égaux à 0 si la médiation est totale.

Les auteurs (Fritz et MacKinnon, 2007 ; Hayes, 2009 ; MacKinnon et al., 2002 ; MacKinnon et Fairchild, 2009 ; Preacher et Hayes, 2008 ; Zhao et al., 2010) concluent en recommandant d'intégrer l'utilisation des méthodes de rééchantillonnage (bootstrap) au test de médiation initial (Sobel) pour isoler et analyser de façon plus fine l'existence de l'effet indirect. Ces méthodes offrent des avantages en termes de puissance statistique et fournissent des résultats fiables même dans le cas où les conditions de normalité des données sont violées. Les méthodes de bootstrap fournissent également la valeur et la significativité statistiques des effets indirects permettant d'attester l'existence de la médiation. Ces méthodes permettent à ce titre de dépasser la démarche de Baron et Kenny (1986). En raison de toutes ces vertus, Hayes (2009) estime que « *la méthode de bootstrap constitue la meilleure méthode de test des effets de médiation* ».

Le test de Sobel,  $Z = (\alpha \times \beta) / \sigma_{\alpha\beta}$  indique si l'effet médiateur est statistiquement significatif. Dans le cas où l'échantillon est supérieur à 200 observations, un seuil de significations de 5% est suffisant. Autrement dit, dans ce cas, une valeur du Z supérieure à 1.96 indique un effet médiateur significatif. (Hair et al, 2014).

Outre l'effet médiateur, il faut que le pouvoir explicatif du chemin direct soit partiel ou total. L'indice VAF (Variance Accounted For) recommandé par Hair et al. (2016) donne la proportion de la médiation. L'indice VAF est donné par la formule suivante :  $VAF = (\alpha \times \beta) / (\alpha \times \beta + \gamma')$ <sup>57</sup>. Si VAF est supérieur de 0,80, la médiation est totale ; si la valeur du VAF est comprise entre 0,20 et 0,80, la médiation est partielle. Cependant, il n'y a pas d'effet de médiation si la valeur du VAF est inférieure à 0,20 (Hair et al., 2014).

Enfin, tester en un seul bloc un modèle ayant plusieurs variables médiatrices peut parfois conduire à certaines erreurs quant aux conclusions concernant les effets indirects (Preacher Hayes, 2008).

Compte tenu du fait que notre modèle comporte trois variables médiatrices, nous choisissons de suivre les recommandations de Hayes (2009) et optons d'une part pour le test de différents sous-modèles. Ensuite, nous choisissons de suivre la procédure Iacobucci et al., (2007) (Figure 21), utilisée dans le contexte de la modélisation par les équations structurelles et basée sur l'approche de Zhao et al., (2010).

Figure 21. Procédure de validation de médiation (sur la base de Iacobucci et al. (2007) et Zhao et al. (2010))

1. Les deux coefficients indirects  $\alpha$  et  $\beta$  sont significatifs. Si l'un des deux ne l'est pas, alors la médiation n'est pas validée.
2. Test de Sobel (calcul de Z qui mesure le ratio entre l'effet indirect et l'effet total) :
  - a. Si le Z est significatif (>1.96) et le lien direct ne l'est pas, alors la médiation est complète
  - b. Si le Z est significatif et les liens directs et indirects sont significatifs alors la médiation est partielle.
  - c. Si le Z n'est pas significatif et le lien direct l'est, l'effet direct est validé.
  - d. Si le Z n'est pas significatif et le lien direct ne l'est pas, la médiation n'est pas validée.
3. Il sera reporté :
  - a. Calcul de la VAF
  - b. L'analyse de la médiation : Aucune médiation, complète, partielle ou effet direct

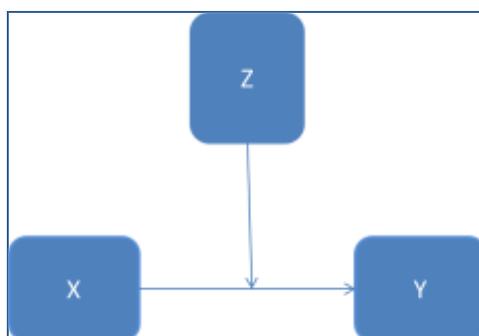
Nous choisissons de suivre cette méthode pour analyser les effets médiateurs de nos modèles.

<sup>57</sup>  $\alpha$ = effet de X sur M ;  $\beta$ = effet de M sur Y ;  $\gamma'$ = effet de X sur Y.

### 3. Phénomène de modération

Une variable modératrice est une variable qualitative ou quantitative qui affecte le sens et/ ou la force de la relation entre une variable indépendante (prédictive) et une variable dépendante (prédite) (Baron et Kenny, 1986). En d'autres termes, pour un groupe d'entreprises caractérisé par un certain niveau de la variable modératrice, la relation entre la variable explicative et la variable à expliquer peut-être négative, alors que pour un groupe d'entreprises caractérisé par un autre niveau de la même variable modératrice cette relation peut être positive. Selon Jolibert et Jourdan (2011), une variable Z est considérée modératrice de la relation entre deux variables X et Y si l'on peut montrer que X influence Y, Z n'influence pas Y et que l'interaction entre X et Z influence également Y (Figure 22).

Figure 22. Illustration du phénomène de modération



Dans le cadre de ce travail de recherche, nous proposons que la prise en compte du secteur d'activité puisse contribuer à une meilleure compréhension de la performance des achats responsables.

Les tests des hypothèses de modération passent par des régressions linéaires multiples de la variable dépendante Y par les variables indépendantes X et Z ainsi que par le terme d'interaction entre la variable indépendante X et la variable modératrice Z.

La démarche adoptée pour tester les effets modérateurs se décompose en trois étapes.

Dans un premier temps, il s'agit de vérifier l'existence d'un effet d'interaction par l'équation de régression suivante :  $Y = a_1 + b_1Z + c_1X + d_1ZX$ . Nous pouvons conclure qu'il existe un effet d'interaction et par la suite un rôle modérateur de Z si le paramètre estimé  $d_1$  est significatif.

La seconde étape consiste à vérifier le sens de la modération à travers l'étude de la pente de la courbe de la variable dépendante Y en fonction de la variable modératrice Z. Cette pente correspond au  $(b_1)$  de l'équation précédente.

La troisième étape consiste à étudier pour chacun des secteurs d'activité, ceux pour lesquels la variable indépendante a un effet significativement différent de zéro sur la variable dépendante Y (Cadario et Parguel, 2014).

L'interaction entre les variables indépendante et modératrice génère une modification de l'intensité ou/et de la forme de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Plusieurs méthodes sont utilisées pour tester du rôle modérateur d'une variable. Il s'agit essentiellement des analyses de variance ANOVA, des régressions multiples hiérarchiques (Aiken et West, 1991) et des analyses multi-groupes.

L'analyse de variance est généralement utilisée lorsque les variables indépendante et modératrice sont catégorielles, surtout dichotomiques avec deux modalités telles que le sexe. Cette méthode a l'avantage d'être simple et éprouvée. Néanmoins, elle a deux limites : elle ne permet de tester qu'un seul lien à la fois ; elle ne tient pas compte des erreurs de mesure et n'est donc pas adaptée aux variables latentes ; et elle n'est pas adaptée aux variables ordinales et continues (Aguinis, 1995 ; Baron et Kenny, 1986).

Autre méthode à disposition du chercheur : la méthode de régression multiple hiérarchique. La régression hiérarchisée est intéressante lorsque le modèle comporte plusieurs variables qui peuvent être théoriquement regroupées et lorsqu'on souhaite intégrer au modèle de recherche des variables sociodémographiques. Cette méthode ne semble pas adaptée à nos variables.

L'analyse des effets modérateurs peut aussi être réalisée par des analyses multi groupes. Baron et Kenny (1986) expliquent qu'il est possible de créer plusieurs groupes au niveau de la variable modératrice, d'appliquer à chaque groupe une analyse de régression et de vérifier si le coefficient de détermination  $R^2$  change. Cela suggère alors la présence d'un effet modérateur. En d'autres termes, on teste si les coefficients des chemins du modèle sont égaux pour tous les groupes. On peut ainsi tester l'égalité des variances, des moyennes, des covariances, des coefficients de régression...pour différents groupes. C'est ce que nous proposons dans la section suivante. Les calculs ont été développés à partir du logiciel EQS version 6.1.

### Synthèse partielle - Section 3

---

Cette section d'ordre méthodologique, avait pour but de présenter les modalités de mise en œuvre du modèle conceptuel et des hypothèses de la recherche. Nous avons décrit et mené les précautions méthodologiques adoptées pour assurer la validité de ces recherches.

---

## CONCLUSION DU CHAPITRE 5

---

Au cours de ce chapitre, les choix méthodologiques pour tester les hypothèses du modèle de recherche ont été présentés.

L'ensemble de cette recherche empirique repose sur des données métriques issues de bases de données. Pour assurer des informations de haute qualité, une recherche de valeurs suspectes ou aberrantes a été effectuée avant l'exploitation des bases de données. En effet, la présence de valeurs aberrantes peut conduire à des estimations biaisées de paramètres et, suite à la réalisation de tests statistiques, à une interprétation des résultats qui peut être très altérée.

A l'issue de ce chapitre, nous disposons d'un échantillon de 1918 observations, pour effectuer des analyses de régressions multiples, étudier les effets médiateurs de trois variables et tester les hypothèses de modération de la maturité responsable des secteurs d'activité et des régions.

---



## **CHAPITRE 6- RESULTATS DE LA RECHERCHE : LES RELATIONS ENTRE LES RESSOURCES TANGIBLES, LES RESSOURCES INTANGIBLES, LA PERFORMANCE DES ACHATS RESPONSABLES ET LA PERFORMANCE FINANCIERE**

---

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats des analyses effectuées afin de valider la série d'hypothèses qui a été présentée dans le chapitre IV.

Il est articulé en trois sections.

La première présente les analyses préalables aux régressions linéaires.

La seconde section présente des régressions multiples qui permettront de valider les liens directs entre les variables du modèle.

La troisième section présente les tests sur l'influence de variables médiatrices et modératrices.

## Section 1. Analyses préalables aux régressions linéaires

Avant de passer au test des hypothèses par des régressions linéaires, certaines analyses préalables sont nécessaires. Il s'agit d'une part de vérifier la linéarité des données et leur multi-colinéarité. Il faut examiner les résidus. Enfin, la normalité de la distribution des variables doit être observée.

### 1. Indépendance des variables explicatives

L'analyse de régression suppose que l'ensemble des données étudiées soient liées une à une. L'étude des corrélations linéaires (Tableau 28) permet de décrire la nature des liens supposés par le modèle de recherche.

Tableau 28. Corrélations bivariées

Variabes	PHAR	Int_Khum	Int_Rep	Int_Conc	T_Rphy	T_Endett	PF_ROE
Int_Khum	0,663**						
Int_Rep	- 0,043	-0,091*					
Int_Conc	-0,128**	-0,214**	-0,168**				
T_Rphy	0,028	- 0,047	-0,094*	0,291**			
T_Endett	- 0,005	0,031	-0,181**	0,130**	0,3689**		
PF_ROE	- 0,003	- 0,039	0,102*	-0,126**	-0,154**	-0,081*	
PF_Res_Net	0,314**	0,258**	0,081*	-0,115*	0,066*	- 0,043	0,407**

\* : La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

\*\* : La corrélation est significative au niveau 0,0001 (bilatéral)

L'analyse des corrélations (Tableau 28) affiche la force des liens par les taux de corrélation ( $r$  de Spearman) et la significativité du test. Les résultats indiquent que les pratiques d'achats responsables sont statistiquement liées à deux des variables médiatrices : le capital humain ( $r=0.663$  ;  $p<0.0001$ ), plus faiblement et négativement à l'innovation ( $r=-0.128$  ;  $p<0.0001$ ). La réputation n'a pas de lien significatif avec la performance des achats responsables. La performance des achats responsables est par ailleurs liée positivement à la performance financière mesurée par le résultat net ( $r=0.314$  ;  $p<0.0001$ ).

A ce niveau d'analyse, nous pouvons donc confirmer l'existence de relations entre les variables étudiées.

Enfin, les corrélations sont inférieures à 0.875. Aucune ne laisse donc envisager de la multi-colinéarité. Afin de nous en assurer, nous procédons à une analyse des facteurs d'inflation de la variance et de la tolérance. La tolérance est définie comme « *la part de variabilité de la variable indépendante qui n'est pas expliquée par une ou d'autres variables indépendantes* ». Une tolérance élevée correspond à un faible degré de colinéarité. Le seuil de 0,3 est recommandé. À l'inverse, le seuil du facteur d'inflation de la variance (VIF) doit être inférieur à 3 (Carricano et al., 2010).

Tableau 29 . Statistiques de multi colinéarité

	PHAR	Int_Khum	Int_Rep	Int_Conc	T_Rphy	T_Endett	PF_Res_Net	PF_ROE
R <sup>2</sup>	0,488	0,488	0,082	0,808	0,203	0,191	0,095	0,022
Tolérance	0,512	0,512	0,918	0,392	0,797	0,809	0,905	0,978
VIF	1,954	1,952	1,089	2,196	1,255	1,236	1,104	1,023

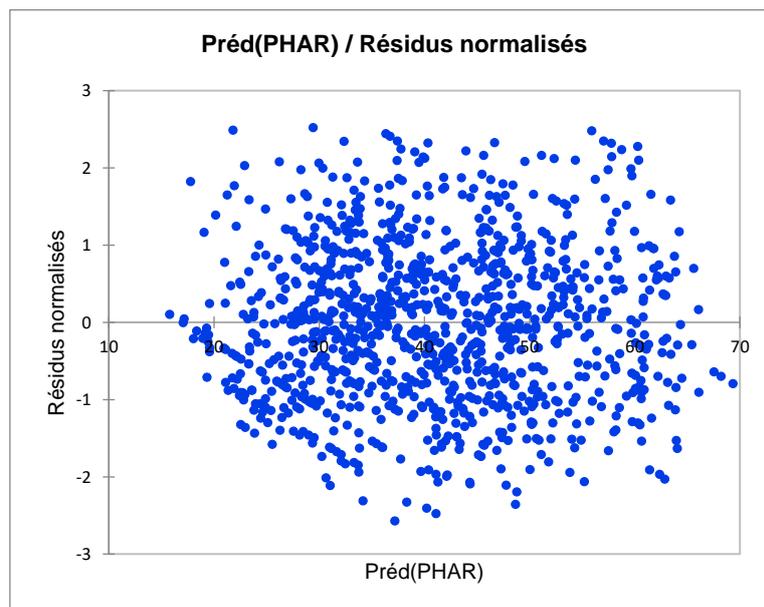
Toutes les VIF sont largement inférieures à 3 et les tolérances supérieures à 0.3 ; il n'y a pas de problème de multi colinéarité entre les variables. Le modèle est robuste, les variables ne sont pas influencées l'une par l'autre. Cette hypothèse fondamentale du modèle de régression multiple est remplie.

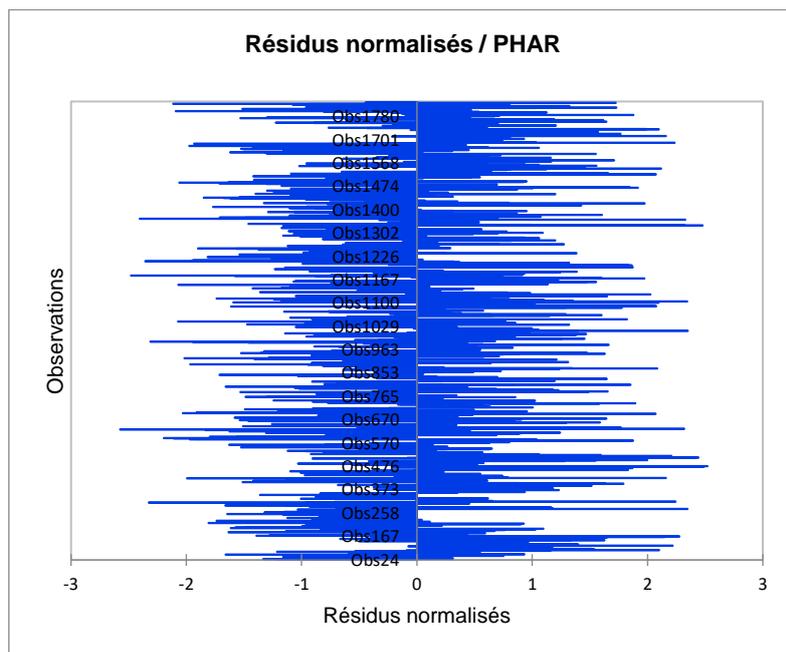
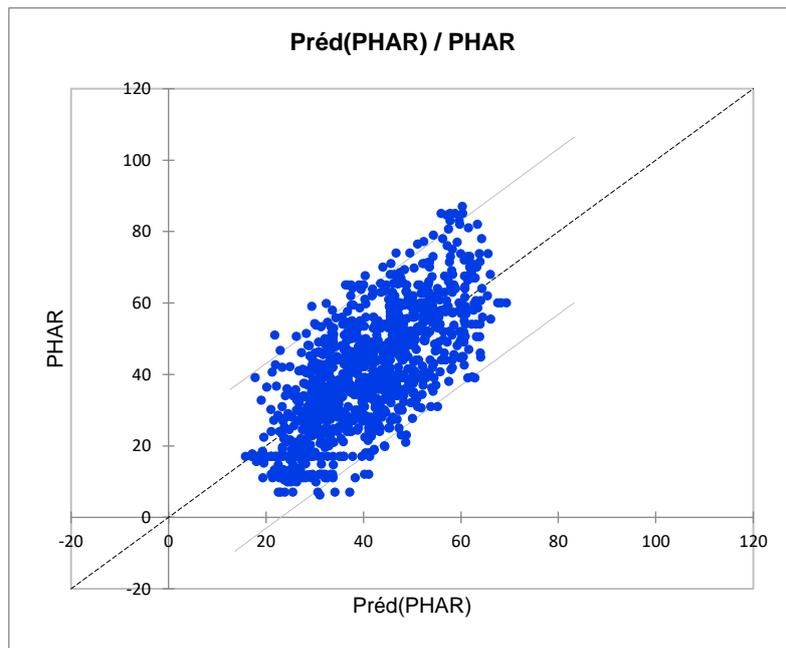
## 2.Examen des résidus

L'estimation réalisée par l'équation de régression n'atteint habituellement pas l'exactitude complète. Les résidus représentent les différences observées sur les variables prédites ; ils constituent un indicateur de performance de la droite de régression. L'examen de ces résidus sert à estimer l'exactitude des estimations. L'utilisation de graphiques permet de vérifier si la distribution des résidus est normale, et si la constance de valeur de la variance du terme d'erreur (homoscédasticité) est validée. Si la configuration n'est pas aléatoire, la variance du terme d'erreur n'est pas constante. La variation des variances des termes d'erreur doit être comprise entre -2 et +2. Ce graphique sert aussi à vérifier une autre condition importante : l'absence de corrélation ou indépendance entre les termes d'erreur.

Les trois graphiques affichés ci-dessous permettent de visualiser respectivement l'évolution des résidus normalisés en fonction de la variable dépendante (la performance des achats responsables), la distance entre les prédictions et les observations, et les résidus normalisés sur la forme d'un diagramme en bâtons.

Figure 23. Analyse des résidus





Le premier graphique permet de visualiser les résidus normalisés en fonction des variables explicatives. Les résidus sont distribués de manière aléatoire autour de l'axe des abscisses.

Ce dernier graphique permet de rapidement voir si un nombre anormal de données sort de l'intervalle  $]-2, 2[$  sachant que ce dernier, sous hypothèse de normalité, doit contenir environ 95% des données.

L'hypothèse de valeur constante de la variance du terme d'erreur (homoscédasticité) et d'indépendance des termes d'erreur est confirmée.

### 3.Normalité des variables

Avant de débiter les différentes analyses quantitatives, il convient de procéder à une vérification de la normalité des données. Autrement dit, il s'agit de s'assurer que les données sont normalement distribuées autour de la moyenne. La normalité de chaque variable peut être visualisée dans un premier temps grâce aux histogrammes représentant la distribution des données. En effet, l'histogramme permet de repérer rapidement les caractéristiques d'une distribution de données et de la comparer aux principales distributions théoriques (la plus connue est la lois normale). Dans un deuxième temps, les tests de normalité (test de Kolmogorov-Smirnov et test du Khi<sup>2</sup>) confirment ces premières observations. Le test de Kolmogorov-Smirnov détermine si les observations d'un échantillon peuvent raisonnablement provenir d'une distribution théorique donnée. Dans ce cas, la moyenne et l'écart type de chaque variable sont estimés à partir d'un échantillon de données, nous utilisons donc les probabilités de Lilliefors (1967). Si la probabilité est significative, nous devons rejeter l'hypothèse selon laquelle la distribution est normale.

Lorsqu'on observe qu'une variable ne suit pas une distribution normale, on peut compléter cette constatation par l'analyse de deux coefficients : celui d'aplatissement et celui d'asymétrie (de Pearson). Le coefficient d'aplatissement (Kurtosis) reflète la répartition des données autour de leur centre. Le coefficient d'asymétrie (Sweekness) mesure l'écart de la distribution par rapport à la symétrie. La significativité de leurs valeurs est présentée dans le tableau ci-dessous.

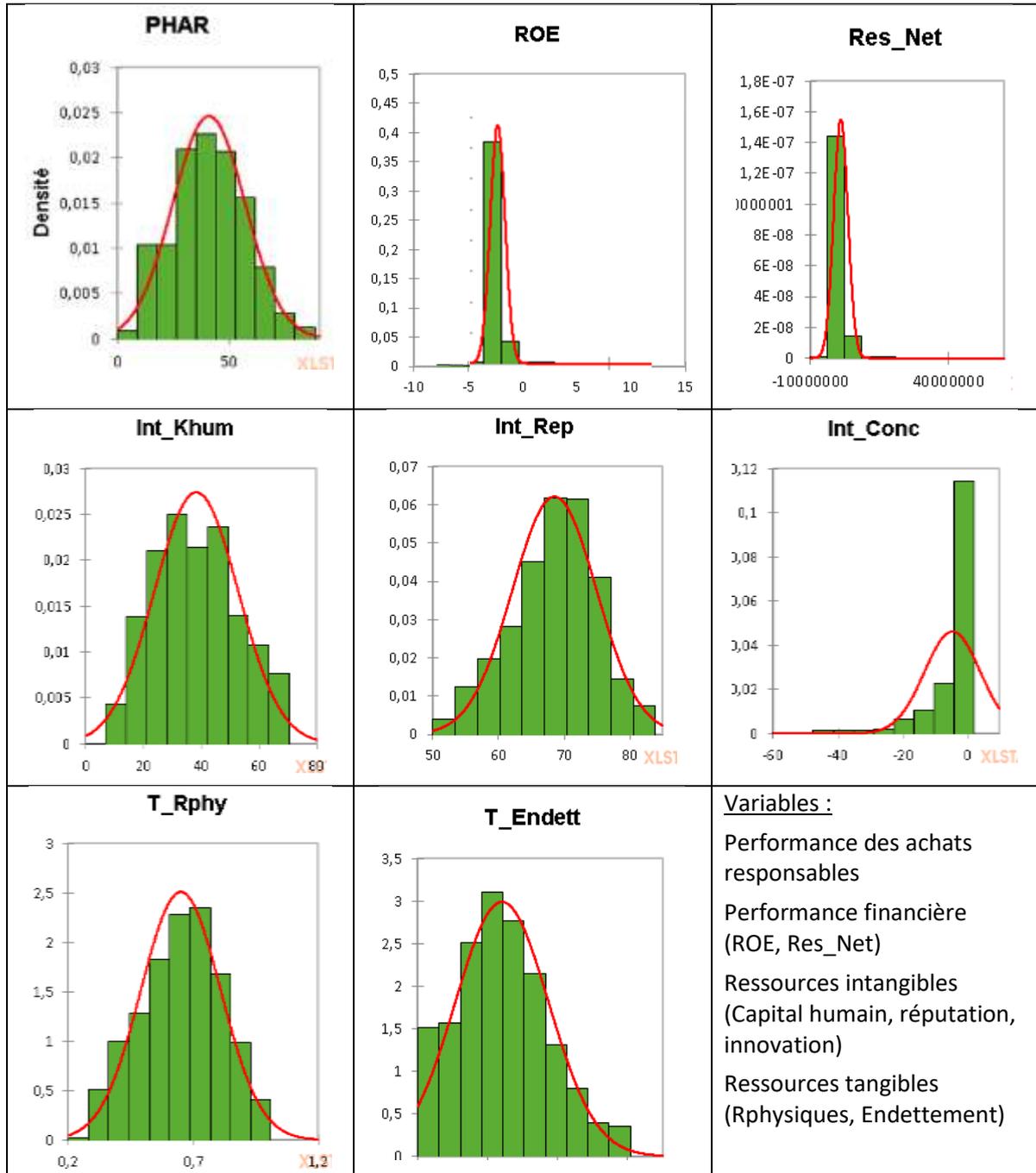
Tableau 30. Interprétation des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement

Valeur du coefficient	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie
= 0	...distribution normale ( <i>distribution mésokurtique</i> )	Symétrie parfaite autour de la moyenne
>0	... distribution avec un pic moins plat et des extrémités plus épaisses par rapport à la distribution normale ( <i>distribution leptokurtique</i> ).	Asymétrie à droite de la moyenne
<0	...distribution plus plate avec des extrémités moins épaisses par rapport à la distribution normale ( <i>distribution platykurtique</i> )	Asymétrie à gauche de la moyenne
-2<coefficient<+2 <sup>58</sup>	Acceptable	Acceptable

<sup>58</sup> La distribution est considérée comme quasi normale lorsque les coefficients restent à l'intérieur de l'intervalle [-2 ; 2] (Tassi,2004; Volle, 1997).

L'examen des histogrammes permet de constater que la variable performance des achats responsables suit une distribution normale, à la différence des autres. Pour certaines variables ce constat apparait très fortement. La performance financière (le Résultat net) et l'innovation présentent des histogrammes avec des pics très marqués et des queues de distribution très faibles.

Figure 24. Histogrammes de la distribution des variables



Les résultats des tests statistiques (Tableau 31) confirment les observations faites sur les histogrammes. Mise à part la performance des achats responsables dont les données suivent une distribution normale, la normalité des autres données n'est pas parfaite et présente parfois de très fortes concentrations. Les coefficients de symétrie du capital humain, de la réputation, des ressources physiques, de l'endettement et de la taille sont proches de 0 ou inférieurs à 1. Ceci montre que les données de ces variables ont tendance à être réparties uniformément autour de la moyenne. D'autre part, le coefficient d'aplatissement de ces variables est également satisfaisant. Il reste assez proche de 0. Lorsqu'il s'éloigne de cette valeur c'est plutôt pour aller vers des valeurs négatives. Cela signifie que les données ont tendance à être réparties de manière plus uniforme parmi les différents scores que ne le seraient des données qui suivraient parfaitement une loi normale. Cette large variance permettra *à priori* de mieux observer les effets des stratégies responsables.

Tableau 31. Variance et normalité des variables expliquées

Variables	Moyenne	Ecart type	Test de Kolmogorov-Smirnov <sup>1</sup>	Aplatissement	Symétrie
PHAR	36,46	16,360	4,71E-09	-0,485	0,319
Khum	36,16	14,558	7,94E-13	-0,72	0,265
Rep	68,516	6,424	4,12E-05	-0,276	-0,324
Conc	-4,04	8,002	0	12,247	-3,199
Rphy	0,66	0,169	3,21E-06	-0,671	-0,185
Endett	0,24	0,146	6,26E-11	-0,626	0,237
ROE	0,147	0,456	0	285,72	9,261
Res_Net	718 459	2 708 510	0	275,871	13,668

<sup>1</sup> Lilliefors corrected,  
La significativité du niveau est à 0,05

La significativité du test de Kolmogorov étant très proche de 0 pour chacune des variables, on rejette l'hypothèse de normalité.

Concernant le respect de la condition de normalité dans l'objectif de réaliser des régressions linéaires, la distribution de la majorité des variables peut être considérée comme acceptable. Seule la performance financière (le résultat net) est très largement supérieure au plafond acceptable. Pour autant, l'analyse de régression est une méthode assez robuste pour que certaines conditions puissent être nuancées. Ceci est particulièrement vrai pour les conditions d'application de la normalité (Howell et al., 2015). Par conséquent, nous pouvons considérer que l'échantillon est prêt pour tester les hypothèses par un modèle de régression linéaire.

### Synthèse partielle – Section 1

Les données constituant l'échantillon semblent selon l'ensemble des critères présentés, aptes à faire l'objet d'analyses de régressions.

## Section 2. Tests des hypothèses relatifs aux influences directes

Cette section présente les tests effectués pour répondre aux hypothèses énoncées dans le chapitre IV. En d'autres termes, il s'agit d'établir s'il existe un effet direct entre certaines variables du modèle.

Or, une variable ne peut prédire le comportement d'une autre que lorsqu'il existe une relation statistique significative entre ces deux variables (Knight et Winship, 2013). Il importe donc de vérifier préalablement l'existence de ces liens, leur intensité et leur direction avant de procéder au test des hypothèses. Suivant la démarche méthodologique exposée dans le chapitre précédent, cette section va s'attacher à analyser la validité des hypothèses en trois étapes : le test des hypothèses autour des effets directs, le test des hypothèses concernant les effets indirects (médiateurs) et le test des hypothèses sur le rôle de modérateur.

### 1. Test du modèle de régression

Pour pouvoir retenir le modèle testé dans les analyses, celui-ci doit pouvoir expliquer dans une proportion suffisante la variance de la variable dépendante (la performance des achats responsables).

Une régression globale est effectuée dans un premier temps, puis la significativité est observée pour chacun des secteurs d'activité.

#### 1.1. Analyse de régression globale

Le tableau des corrélations bivariées (*Tableau 28*) a permis de voir précédemment que la performance achats responsables est corrélée positivement notamment avec le capital humain et le résultat net. Ces liens sont confirmés par cette première régression. En effet, la régression a comme variable dépendante la performance des achats responsables, et comme variables indépendantes : le capital humain, les ressources physiques et le résultat net. Les coefficients normalisés (aussi appelés coefficients bêta) de la régression multiple apparaissent dans le *Tableau 32*.

Tableau 32. Coefficients Bêta

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
(Constante)	7,97	1,81		4406,000	,000	4,839	11,996
Int_Khum	0,71	0,03	,646	27,850	,000	,698	,796
T_Rphy	5,96	2,26	,059	2,638	,008	,0000002	,000001
Res_Net	0,00	0,00	,045	1,963	,050	,724	9,655
R=0,690		R <sup>2</sup> =0,476	R <sup>2</sup> ajusté=0,474	DW =1,091			

Ces résultats permettent de comparer le poids relatif des variables.

Le capital humain affiche la valeur absolue la plus élevée (Bêta=0.646 ; p = 0,000, t>0)

Les ressources physiques influencent plus faiblement et positivement la performance des achats responsables (Beta<sub>RPHY</sub>=0.081<0.29 ; p=0.01 avec t<sub>RFI</sub>, t<sub>RPHY</sub>>0).

Le résultat net influence positivement la performance des achats responsables ( $\text{Bet}_{\text{HAR\_net}}=0.045$  ;  $p=0.05$ ,  $t=1.963>0$ ).

Cela signifie que, toutes choses égales par ailleurs, les entreprises qui développent du capital humain, disposent de ressources physiques et présentent des résultats positifs seront plus aptes à développer des actions achats responsables. Et parmi les ressources citées, le capital humain est la ressource intangible dans l'entreprise qui agit le plus sur les achats responsables.

Les intervalles de confiance autour des coefficients normalisés excluent la valeur 0. L'ensemble des variables du modèle sont donc significatives.

Ces valeurs affichent une bonne valeur d'explication du modèle ( $R^2=0.476>0.3$ ).

Une Anova teste par régression chacune des variables du modèle. Elle permet de rejeter l'hypothèse nulle ( $F=244.433$  ;  $p = 0,000$ ) : chaque variable est significative. La variance expliquée de la variable dépendante (PHAR) par les variables explicatives (le capital humain, les ressources physiques et le résultat net) est très significative. On peut en déduire que le capital humain, les ressources physiques et le résultat net permettent de développer la performance des achats responsables. Ces variables réunies contribuent à expliquer 47.4% de la performance des achats responsables.

Il manque un nombre important de variables au modèle pour que celui-ci estime avec une meilleure précision (supérieure à 47.4%) la performance des achats responsables. L'innovation et la réputation ne feraient pas partie de ce meilleur modèle.

L'étude des liens présentant des intensités faibles entre la performance des achats responsables et la performance financière, nous souhaitons explorer les liens par secteur d'activité afin d'observer si des particularités apparaissent.

## **1.2. Analyse de régression par secteur d'activité**

Nous nous sommes alors intéressés à développer cette régression par secteur d'activité. Les résultats sont présentés dans le Tableau 33.

Tableau 33. Variables explicatives de la Performance des achats responsables par secteur d'activité

Secteurs	Coefficients standardisés (Bêta) et significativité des variables explicatives						R <sup>2</sup> ajusté au modèle
	Khum	Innov	Rep	Res Net	RPhy	Endett	
Mines, construction	0.628**	0.246**					0.566
Alimentation, textiles, habillement	0.671**			0.246**			0.616
Produits forestiers, papier, édition	0.736**						0.527
Produits chimiques et pharmaceutiques	0.617**						0.564
Conteneurs, acier, fabrication lourde	0.731**						0.521
Ordinateurs, automobiles, aéronautique	0.675**						0.453
Téléphone, services publics	0.706**						0.494
Transport	0.573**			0.453**			0.409
Vente en gros et au détail	0.585**	0.205*	0.161*			-0.195*	0.458
Banques et services financiers	0.654**				0.252*		0.536
Hôtel et animation	0.795**		0.174*				0.582
Gestion hospitalière	0.452**				-0.560**		0.635
<b>Global</b>	<b>0.642**</b>			<b>0.045*</b>	<b>0.059*</b>		<b>0.474</b>

\*p &lt; 0.05 ; \*\*p&lt;0.0001

Cette étude de régression détaillée présente les particularités de chaque secteur d'activité. Globalement, dans chacun des 12 secteurs, un modèle particulier est proposé à partir des variables explicatives mobilisées. Aucun modèle ne mobilise l'ensemble des variables. Et, toutes les variables mobilisées impactent au moins un secteur d'activité.

Les variables expliquent entre 40.9% et 63.5% ( $R^2$  ajusté) de la performance des achats responsables. Le pouvoir explicatif du modèle est donc très satisfaisant.

Dans le secteur minier, l'augmentation d'une unité de la note des achats responsables augmente de 0.628 le secteur humain et de 0.246 l'innovation. Autrement dit : plus les entreprises développent des achats responsables, plus elles augmentent leur capital humain et plus elles innoveront.

Le capital humain est significatif dans l'ensemble des modèles proposés. Il explique systématiquement et très significativement ( $p < 0.0001$ ) la performance des achats responsables. Globalement son effet sur la performance des achats responsables est fort et positif ( $B\hat{\epsilon} > 0.5$ ), excepté dans le secteur de la gestion hospitalière où l'effet est moyen ( $B\hat{\epsilon} = 0.452$ ).

L'innovation contribue à expliquer la performance des achats responsables dans deux secteurs : les mines-construction, et la vente en gros et au détail. L'effet mesuré est faible ( $B\hat{\epsilon}_{\text{mines}} = 0.246$  ;  $B\hat{\epsilon}_{\text{vente}} = 0.205 < 0.29$ ) significatif et positif. Cet effet est quasiment identique dans les deux secteurs.

La réputation contribue plus faiblement à expliquer la performance des achats responsables dans deux secteurs : la vente en gros et au détail et l'hôtellerie et animation. L'effet mesuré est faible ( $B\hat{\epsilon}_{\text{hotels}} = 0.174$  ;  $B\hat{\epsilon}_{\text{vente}} = 0.161 < 0.29$ ) mais significatif et positif. Cet effet est aussi quasiment identique dans les deux secteurs. Ces deux secteurs d'activité sont les seuls à être tournés vers les consommateurs finaux.

Pour autant, l'effet de ces deux ressources intangibles est tellement faible, qu'il disparaît sur le modèle global (figure 25).

Le résultat net explique la performance des achats responsables dans deux secteurs : l'alimentation, textiles et habillement, et le secteur du transport. Les effets mesurés sont dans l'ordre faible et moyen ( $B\hat{\epsilon}_{\text{alim}} = 0.246 < 0.29$  ;  $B\hat{\epsilon}_{\text{transport}} = 0.453 < 0.49$ ), très significatifs ( $p < 0.001$ ) et positifs. Cette variable apparaît dans le modèle global, son effet est faible, positif et significatif.

Parmi les ressources tangibles, les ressources physiques expliquent la performance des achats responsables dans deux secteurs. Dans le premier secteur des banques et services financiers, l'effet est faible, significatif et positif ( $B\hat{\epsilon} = 0.252$ ). Dans le second secteur : la gestion hospitalière, l'effet est très faible ( $B\hat{\epsilon} = -0.560$ ) négatif et très significatif. Cette variable contribue à expliquer le modèle global très faiblement ( $B\hat{\epsilon} = 0.059$ ), de manière significative et positive.

Enfin, l'endettement, explique le modèle dans le secteur de vente et au détail, avec significativité. Son effet est faible et négatif ( $B\hat{\epsilon} = -0.195$ ).

C'est dans le secteur de la gestion hospitalière que le capital humain et les ressources physiques expliquent le mieux (63.5%) la performance des achats responsables.

En conclusion, le capital humain explique fortement la performance des achats responsables, systématiquement, pour l'ensemble des secteurs d'activité. Cela signifie que d'autres variables restent à identifier pour expliquer avec une meilleure précision la performance des achats responsables.

---

### Synthèse partielle du Point 1 :

L'analyse des secteurs d'activité élargit le nombre de variables explicatives au modèle initial. Pour autant la performance financière mesurée par le ROE n'est pas significative dans le modèle. Seul le résultat net, plus sensible aux effets des achats responsables réagit.

Il est possible que le fait que les données ne suivent pas une distribution normale autour de la moyenne impacte les résultats. Aussi, nous souhaitons développer une analyse de régression multiple plus robuste : l'analyse des chemins ou *Path Analysis* (Wright, 1918). Par cette méthode, nous cherchons à déterminer les chemins significatifs et leur intensité.

---

## 2. Analyse des chemins

Afin de pallier les problèmes liés à la normalité des données, la méthode de la Path Analysis (Bentler et Wu, 2002) est utilisée. Cette méthode robuste permet de corriger les indices d'ajustement et les paramètres du modèle. Il a été aussi réalisé une méthode de bootstrap (chapitre 5- section 3) pour avoir des indices d'ajustement plus stables et des coefficients structurels. Le Tableau 34 ci-dessous, fait état des indices d'ajustement du modèle.

Tableau 34. Indices d'ajustement du modèle

Chi <sup>2</sup>	ddl	p	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR	RMSEA [intervalle conf.]
54,286	8	0,0000	0,987	0,953	0,95	0,952	0,046	0,073 [0,055;0,092]

Les indices d'ajustement (GFI, AGFI et CFI) étant supérieurs à 0.9, les indices SRMR étant inférieur à 0.05 et le RMSEA inférieur à 0.08, la probabilité du Chi<sup>2</sup> étant significative, le modèle est correctement ajusté aux données.

La force des relations s'examine à partir des coefficients structurels standardisés. Ils varient entre -1 et +1. Plus la valeur absolue d'un coefficient est proche de 1, plus la relation linéaire est forte. Inversement, un coefficient égal à zéro traduit une relation linéaire inexistante. Ces coefficients

correspondent à la structure de liens affichés dans le modèle structurel. Ils sont obtenus par la méthode de bootstrap et présentés dans le tableau 35 ci-dessous.

Tableau 35. Les coefficients structurels et leurs significativités

	Coefficient standardisé	t
Khum--> Phar	0,68	30,411**
Rep--> Phar	0,2	0,875
Conc--> Phar	-0,017	-0,74
RPhy-->Phar	0,08	3,113**
Endett-->Phar	-0,04	- 1,708*
RPhy-->Khum	-0,07	- 2,040**
Endett-->Khum	0,07	2,221**
RPhy-->Rep	-0,026	-0,823
Endett-->Rep	-0,19	- 5,781**
RPhy-->Conc	0,14	4,333**
Endett-->Conc	0,09	2,743 **
Phar-->Res_Net	0,14	4,661**

\*\* :  $p < 0,05$ ; \* :  $p < 0,1$

Un examen des relations entre les variables (tableau 35) montre plusieurs liens significatifs entre les ressources tangibles et les ressources intangibles d'une part, et les ressources tangibles et intangibles sur la performance de l'entreprise d'autre part.

Tout d'abord, les ressources physiques et l'endettement impactent la performance des achats responsables ( $B\hat{\epsilon}_{RPHY}=0.08$  ;  $B\hat{\epsilon}_{ENDET}=-0.04$ ).

Les ressources physiques et l'endettement impactent le capital humain ( $B\hat{\epsilon}_{RPHY}=-0.07$  ;  $B\hat{\epsilon}_{ENDET}=0.07$ ). L'endettement impacte la réputation ( $B\hat{\epsilon}=-0.19$ ).

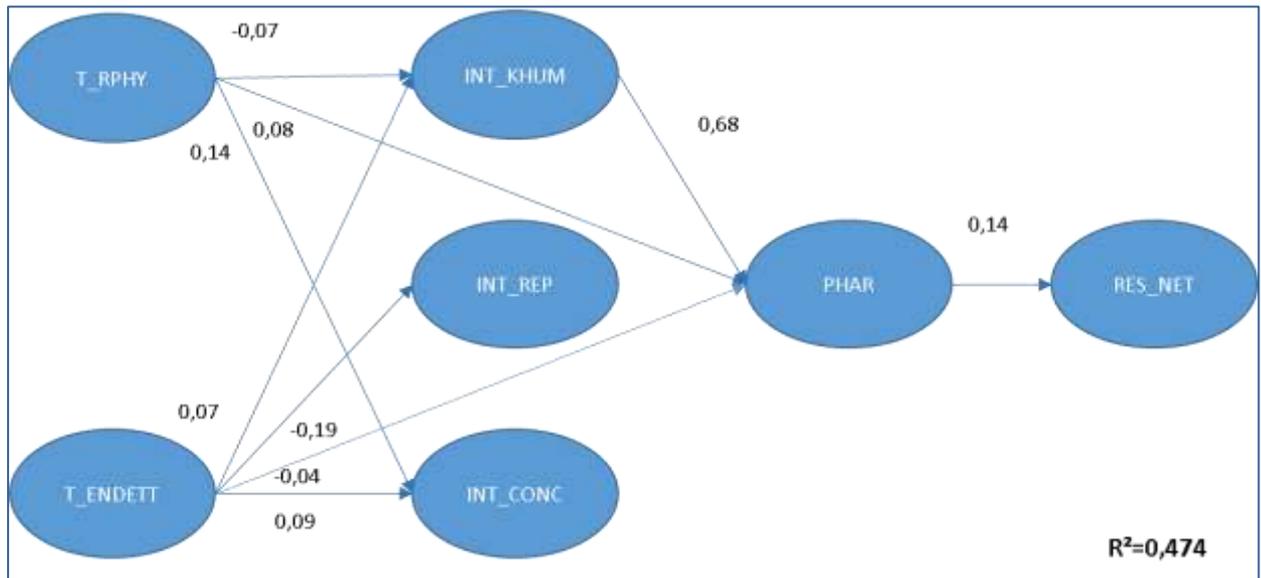
Et enfin les ressources physiques (0.14) et l'endettement (0.09) impactent l'innovation.

Ensuite, seul le capital humain, comme ressource intangible, impacte la performance des achats responsables ( $B\hat{\epsilon}_{Khum}0.68$ ). Et la performance des achats responsables impacte, à son tour, le résultat net de l'entreprise ( $B\hat{\epsilon}_{PHAR}=0.14$ ).

Pour les autres liens non significatifs, cela ne signifie pas qu'il n'existe aucun lien entre les variables. Il est simplement possible que d'autres variables (médiatrices) diminuent la relation directe qui existe entre les deux variables.

Ces liens significatifs (pour  $p < 0.10$ ) sont présentés à travers la Figure 25 ci-dessous.

Figure 25. Modèle structurel : Impact des ressources intangibles sur la performance via les ressources intangibles de l'entreprise



Le modèle explique 47.4% de la performance des achats responsables. Le pouvoir explicatif du modèle est donc satisfaisant.

Aucun lien significatif n'apparaît entre la réputation et la performance des achats responsables, ni entre l'innovation et la performance des achats responsables.

## Synthèse partielle – Section 2

Les premiers résultats des tests sur les liens directs suivant peuvent être retenus :

Effets directs	Résultat du test
<p><b>H1 : Les ressources tangibles influencent directement et positivement les ressources intangibles de l'entreprise.</b></p> <p>H 1.1 : Les ressources physiques influencent directement et positivement le capital humain de l'entreprise.</p> <p>H1.2: L'endettement influence directement et positivement le capital humain de l'entreprise.</p> <p>H1.3: Les ressources physiques influencent directement et positivement la réputation de l'entreprise.</p> <p>H1.4: L'endettement influence directement et positivement la réputation de l'entreprise.</p> <p>H1.5 : Les ressources physiques influencent directement et positivement l'innovation de l'entreprise.</p> <p>H1.6: L'endettement influence directement et positivement l'innovation de l'entreprise</p>	<p><b>Partiellement validé</b></p> <p>Validé</p> <p>Validé</p> <p>Rejeté</p> <p>Rejeté</p> <p>Validé</p> <p>Validé</p>
<p><b>H2 : Les ressources intangibles influencent directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise</b></p> <p>H2.1 : Le capital humain influence directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.</p> <p>H2.2 : La réputation influence directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.</p> <p>H 2.3 : L'innovation influence directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise.</p>	<p><b>Partiellement rejeté</b></p> <p>Validé</p> <p>Rejeté</p> <p>Rejeté</p>
<p><b>H3 : Les ressources tangibles influencent directement la performance des achats responsables de l'entreprise.</b></p> <p>H3.1 : Les ressources physiques augmentent directement la performance des achats responsables.</p> <p>H3.2 : L'endettement augmente directement la performance des achats responsables.</p>	<p><b>Validé</b></p> <p>Validé</p> <p>Validé</p>
<p><b>H7 : La performance des achats responsables influence positivement la performance financière de l'entreprise</b></p>	<p><b>Validé</b></p>

Les principales conclusions à tirer de cette série d'analyses sont que les liens directs entre les variables sont pratiquement tous validés. Le fait que ces relations soient significatives permet de tester les liens indirects dans un modèle structurel. Ceci est l'objet de la section suivante.

Une analyse des liens rejetés sera développée dans le dernier chapitre.

### Section 3. Tests des hypothèses relatifs aux influences indirectes

Nous avons vu (chapitre IV) que tester en un seul bloc un modèle ayant plusieurs variables médiatrices peut parfois conduire à certaines erreurs quant aux conclusions concernant les effets indirects (Preacher et Hayes, 2008). Compte tenu du fait que le modèle comporte trois variables médiatrices, nous suivons les recommandations de Hayes (2009) et optons d'une part pour le test de différents sous-modèles. Nous choisissons de suivre la procédure Iacobucci et *al.* (2007), utilisée dans le contexte de la modélisation par les équations structurelles et basée sur l'approche de Zhao et *al.* (2010).

Nous testons donc successivement l'influence médiatrice du capital humain, de la réputation, puis de l'innovation.

En nous appuyant sur la littérature, nous émettons l'hypothèse que la maturité responsable des secteurs d'activité est un facteur modérateur. C'est à cette question que tente de répondre le quatrième point.

#### 1. Influence médiatrice du capital humain

Le tableau qui suit (tableau 36) fournit tous les éléments utiles pour l'interprétation des résultats.

Tableau 36 . Analyse structurelle de la médiation du capital humain

	Direct	Ecart Type	Indirect Tangible -> intangible	Ecart Type	indirect intangible -> Phar	Ecart Type	Z	VAF	
T_RPhy->Phar	7,681	2,647	6,086	2,984	0,757	0,025	2,035	37%	Médiation partielle
T_Endett ->Phar	5,071	2,970	7,896	3,556	0,757	0,025	27,609	54%	Médiation partielle

Le test de Sobel ( $Z=2.035 > 1.96$ ) est statistiquement positif et statistiquement différent de 0. La VAF (0.37) est comprise entre 0.20 et 0.80. Il y a donc une médiation partielle entre les ressources physiques et la performance des achats responsables à 37%. Le capital humain exerce un effet médiateur significatif entre les deux variables.

Le second test de Sobel ( $Z=27.609 > 1.96$ ) indique que l'effet indirect entre l'endettement et la performance des achats responsables est positif et statistiquement différent de 0. La VAF montre que le capital humain présente une médiation partielle entre l'endettement et la performance des achats responsables à 54%.

**Synthèse partielle du Point 1 :**

H4 : Les ressources tangibles de l’entreprise augmentent indirectement la performance achats de l’entreprise par l’intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.	Validé
H4.1 : Les ressources physiques augmentent indirectement la performance des achats responsables par l’intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.	Validé
H4.2 : L’endettement augmente indirectement la performance des achats responsables par l’intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.	Validé

**2. Influence médiatrice de la réputation**

La réputation ne présente pas une corrélation bivariée significative avec la performance des achats responsables (Tableau 25). La régression va tester les liens de la réputation avec un ensemble de variables. Nous cherchons à voir si dans ce cadre d’analyse les liens changent.

Tableau 37. Analyse structurelle de la médiation de la réputation

	Direct	Ecart Type	Indirect Tangible - >intangible	Ecart Type	indirect intangible - > Phar	Ecart Type	Z	VAF	
T_RPhy ->Phar	7,681	2,647	1,065	1,295	0,05	0,057	0,600	1%	Lien direct validé
T_Endet ->Phar	5,071	2,970	8,921	1,543	0,05	0,057	0,864	8%	Lien direct validé

Le lien entre les ressources physiques et la performance des achats responsables est direct. Le test de Sobel ( $Z=0.600 < 1.96$ ) n’est pas significatif. La VAF (0.01) confirme ce résultat. Aussi, seul le lien direct est validé, l’hypothèse de médiation est rejetée. Cela ne signifie pas qu’il n’existe aucun effet de médiation mais que cet effet n’est pas assez fort pour diminuer assez significativement l’effet direct.

Ces résultats montrent que la réputation n’exerce aucun effet médiateur significatif entre les ressources physiques et la performance des achats responsables. L’hypothèse H5.1 est rejetée.

De la même manière, le test de médiation de la réputation sur l’endettement et la performance des achats responsables n’est pas significatif ( $Z=0.864 < 1.96$  ;  $VAF=0.08$ ). La réputation n’exerce aucun effet médiateur significatif entre l’endettement et la performance des achats responsables. L’hypothèse H5.2 est rejetée.

**Synthèse partielle du Point 2 :**

H5 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.	Rejeté
H 5.1: Les ressources physiques augmentent indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.	Rejeté
H 5.2 : L'endettement augmente indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.	Rejeté

**3. Influence médiatrice de l'innovation**

Le tableau qui suit (Tableau 38) fournit tous les éléments utiles pour l'interprétation des résultats.

Tableau 38. Analyse structurelle de la médiation de l'innovation

	Direct	Ecart Type	Indirect Tangible - >intangible	Ecart Type	indirect intangibile -> Phar	Ecart Type	Z	VAF	
T_RPhy-->Phar	7,681	2,647	7,553	1,743	0,032	0,043	0,733	3%	Lien direct validé
T_Endett ->Phar	5,071	2,970	5,697	2,077	0,032	0,043	0,699	3%	lien direct validé

Les effets des Ressources physiques sur la performance des achats responsables sont directs : le test Z n'est pas significatif ( $Z=0.733 < 1.96$  ;  $VAF=0.03$ ). Seul le lien direct est validé, l'hypothèse de médiation est rejetée. L'innovation n'exerce aucun effet médiateur significatif entre les Ressources physiques et la performance des achats responsables. L'hypothèse H6.1 est rejetée.

De la même manière, le test de la médiation de l'innovation entre l'endettement et la performance des achats responsables affiche un résultat non significatif ( $Z=0.699 < 1.96$  ;  $VAF=0.03$ ). Seul le lien direct est validé, l'hypothèse de médiation est rejetée. L'innovation n'exerce aucun effet médiateur significatif entre l'endettement et la performance des achats responsables. L'hypothèse H6.2 est rejetée.

**Synthèse partielle du Point 3 :**

H6 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.	Rejeté
H6.1 : Les ressources physiques augmentent indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.	Rejeté
H6.2 : L'endettement augmente indirectement la performance des achats responsables par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.	Rejeté

#### 4. Influence modératrice de la maturité responsable des secteurs d'activité

Est-ce que l'appartenance d'une entreprise à un secteur d'activité qui présente une certaine maturité au regard de la stratégie responsable génère des liens différents entre les ressources physiques, l'endettement, les ressources intangibles, et la performance (des achats responsables et financière) de l'entreprise ?

Les relations entre les ressources tangibles et intangibles d'une part, avec la performance de l'entreprise d'autre part, vont être évaluées selon le niveau de maturité responsable de chaque secteur d'activité.

Tester des effets de modération sur chacun des secteurs d'activité conduirait à partager l'échantillon en 13 sous-groupes ce qui réduirait sa taille globale. Nous choisissons donc de réaliser une analyse multi groupe (Bentler et Wu, 2002) en créant 2 sous-groupes sur la base de la revue de littérature. Le premier chapitre souligne la différence de pratiques responsables entre les entreprises. Si pour certaines la stratégie responsable est réactive, une contrainte, ou un instrument de communication (Acquier, 2008) pour d'autres c'est une stratégie proactive capable d'anticiper les évolutions environnementales et les offres proposées aux clients (Sethi, 1975 et 1979). Cette différence de prise en compte se répercute au sein des secteurs d'activité. Certains secteurs présentent une maturité responsable plus forte que d'autres secteurs (Capelle-Blancard et Petit, 2013 ; Benhamou, Diaye, et Crifo, 2016 ; Wokutch et Spencer 1987).

Deux groupes ont été créés : le premier pour lesquels les secteurs d'activité présentent une forte performance responsable (supérieure à la moyenne globale), et un second pour lesquels la performance responsable est plus faible que la moyenne<sup>59</sup>. Ces deux groupes sont globalement comparables en termes de nombre d'observations (le groupe 1 dispose de 837 observations, le second de 960).

Le premier groupe est composé des secteurs : chimie et groupes pharmaceutiques, informatique automobile et aéronautique, produits forestiers papier et publicité, mines construction, autorités locales, téléphone et utilités.

Le second groupe est composé des autres secteurs : banque et services financiers, acier et industries lourdes, alimentation habillement, hôpitaux, hôtellerie, transport, vente en gros et au détail.

Le tableau ci-dessous regroupe les indices d'ajustement permettant de statuer sur le bienfondé de l'effet modérateur de la maturité responsable des secteurs d'activité sur les liens du modèle.

---

<sup>59</sup> La mesure de la performance responsable (PR) est la note de Vigeo Eiris brute (à partir de laquelle nous avons proposé une mesure des achats responsables). Nous l'avons utilisée uniquement pour segmenter les sous groupes. A titre indicatif : Moy PR<sub>G1</sub>=41 ; Moy PR<sub>G2</sub>=36.

Tableau 39. Ajustement du modèle pour l'analyse multi groupe

Chi <sup>2</sup>	ddl	p	GFI	AGFI	NFI	CFI	SRMR	RMSEA [intervalle conf.]
104,558	16	0,0000	0,976	0,914	0,902	0,913	0,059	0,072 [0,059;0,085]

Les indices d'ajustement (GFI, AGFI et CFI) étant supérieurs à 0.9, les indices SRMR étant proches de 0.05 et le RMSEA inférieur à 0.08, la probabilité du Chi<sup>2</sup> étant significative, le modèle est correctement ajusté aux données.

A présent, les liens significatifs pour l'ensemble du modèle peuvent être analysés. Le tableau 40 représente les différences entre le modèle où l'impact est différent selon le niveau de maturité responsable et le modèle où l'impact est égal quel que soit le niveau de maturité des secteurs d'activité.

Tableau 40. Effet modérateur de la maturité responsable des secteurs d'activité

	Chi <sup>2</sup>	ddl	ΔChi <sup>2</sup>	Δddl	sign	RMSEA	CFI
Modèle où l'impact est différent suivant le niveau de maturité	104,61	17,00				0,07	0,91
RPhy-->Phar	114,64	18,00	10,04	1,00	0,00	0,07	0,91
RPhy-->Khum	109,576	18,00	4,97	1,00	0,03	0,07	0,91
RPhy-->Rep	112,353	18,00	7,74	1,00	0,01	0,07	0,91
RPhy-->Conc	109,089	18,00	4,48	1,00	0,03	0,07	0,91
Endett-->Phar	108,05	18,00	3,44	1,00	0,06	0,07	0,91
Endett-->Khum	122,595	18,00	17,99	1,00	0,00	0,07	0,90
Endett-->Rep	144,804	18,00	40,20	1,00	0,00	0,08	0,89
Endett-->Conc	125,125	18,00	20,52	1,00	0,00	0,07	0,90
Phar-->Res_Net	168,45	18,00	63,84	1,00	0,00	0,09	0,85

Sur la première ligne le modèle mesure l'impact de la différence de maturité, sur les lignes suivantes de la première colonne, c'est le modèle où les ressources physiques sont égales pour les deux groupes. Il y a autant de modèles testés que de liens. Une différence de Chi<sup>2</sup> est ensuite constatée entre les deux groupes.

Ces résultats montrent que la maturité a un effet modérateur inférieur à 1% (significativité<0.01) concernant les liens entre les ressources physiques-performance des achats responsables, les ressources physiques et la réputation, l'endettement et le capital humain, l'endettement et la réputation, l'endettement et l'innovation, la performance des achats responsables et le résultat net. L'effet est inférieur à 5% pour les liens entre les ressources physiques et le capital humain, les ressources physiques et l'innovation. Enfin, l'effet modérateur est inférieur à 10% pour l'endettement et la performance des achats responsables. Dans ces cas les indices d'ajustement du modèle sont globalement satisfaisants : les indices incrémentaux CFI sont supérieurs ou très proches de 0.9, et les indices absolus sont globalement tolérables. **Il existe donc un effet modérateur significatif de la variable maturité sur la plupart des liens du modèle.**

Afin de décrire ce résultat, nous souhaitons analyser l'intensité de ces liens. Le tableau 41 présente les coefficients pour chacun des liens et leurs significativités par groupe.

Tableau 41. Influences relatives de la maturité des secteurs d'activité

	Coeff		Coeff	
	standardisés	t	standardisés	t
	G1		G2	
RPhy-->Phar	0,108	3,287**	0,045	1,283
RPhy-->Khum	0,005	0,12	-0,09	-1,996**
RPhy-->Rep	0,107	2,406**	-0,069	-1,527
RPhy-->Conc	0,034	0,754	0,147	3,245**
Endett-->Phar	-0,026	-0,766	-0,046	-1,296
Endett-->Khum	-0,062	-1,353	0,189	4,194**
Endett-->Rep	-0,225	-5,044**	-0,129	-2,842**
Endett-->Conc	0,147	3,271**	-0,106	-2,341**
Phar-->Res_Net	0,322	7,815**	0,067	1,569

\*\* :  $p < 0,05$ ; \* :  $p < 0,1$

Un examen des relations entre les variables (tableau 41) montre que le phénomène de modération apparait sensiblement. De manière générale, lorsque les liens sont significatifs ils sont plus forts pour le groupe 1. Cinq relations sont significatives dans le groupe 1 (chimie et groupes pharmaceutiques, informatique automobile et aéronautique, produits forestiers papier et publicité, mines construction, autorités locales, téléphones et utilités) : les ressources physiques et la performance des achats responsables, les ressources physiques et la réputation, l'endettement et la réputation, l'endettement et l'innovation, et enfin la performance des achats responsables et le résultat net. Seul un lien est négatif : l'endettement vers la réputation (-0.225). Cela signifie que plus les entreprises s'endettent, moins la réputation de l'entreprise est bonne.

Dans le groupe 2 (banque et services financiers, acier et industries lourdes, alimentation habillement, hôpitaux, hôtellerie, transport, vente en gros et au détail), les relations significatives sont les ressources physiques et le capital humain, les ressources physiques et l'innovation, l'endettement et le capital humain, l'endettement et l'innovation, et enfin l'endettement et la réputation. Dans ce groupe trois liens sont négatifs : Les ressources physiques vers le capital humain (-0.09), l'endettement vers la réputation (-0.129) et l'endettement vers l'innovation (-0.106).

Les liens significatifs et communs aux deux groupes sont l'endettement et la réputation et enfin, l'endettement et l'innovation. Dans ces deux cas, les différences des coefficients marquent l'effet modérateur des groupes de maturité des secteurs d'activité.

**En revanche, seul le groupe 1 présente un lien significatif entre la performance des achats responsables et la performance financière, et entre les ressources physiques et la performance des achats responsables. Ces deux liens sont très importants pour notre modèle. Ces nouveaux tests viennent de souligner une spécificité du groupe 1 au regard de la structure commune.**

Nous cherchons à approfondir cette lecture, en étudiant l'intensité des relations significatives, selon une maturité forte ou faible. Le Tableau 42 reprend les coefficients standardisés et significatifs pour chacun des groupes.

Tableau 42. Les paramètres du modèle en fonction du niveau de maturité

	Maturité			
	Global	Forte	Faible	
RPhy-->Phar	0,08	0,108	NS	↗
RPhy-->Khum	-0,07	NS	-0,090	↘
RPhy-->Rep	NS	0,107	NS	↗
RPhy-->Conc	0,14	NS	0,147	↘
Endett-->Phar	-0,04	NS	NS	↘
Endett-->Khum	0,07	NS	0,189	↘
Endett-->Rep	-0,19	-0,225	-0,129	↘
Endett-->Conc	0,09	0,147	-0,106	↗
Phar-->Res_Net	0,14	0,322	0,067	↗

**Lorsque la maturité responsable des secteurs d'activité est forte, les liens ressources physiques-performance des achats responsables, ressources physiques-réputation, endettement- innovation et performance des achats responsables-résultat net se renforcent. En revanche, les liens ressources physiques-capital humain, ressources physiques-innovation, endettement- performance des achats responsables, endettement-capital humain, endettement-réputation baissent.**

Pour conclure sur cette analyse de modération de la maturité responsable des secteurs d'activité, nous souhaitons définir pour chaque variable les rangs moyens dans chaque groupe. Les distributions des observations ne suivent pas toutes la loi Normale. Le recours au test paramétrique de l'ANOVA est donc prohibé. Un test non paramétrique doit être utilisé : le test Kruskal-Wallis. Ce test permet de comparer plusieurs échantillons à partir de leurs moyennes et variances respectives. Les résultats du test sont affichés ci-dessous.

Tableau 43. Test de Kruskal-Wallis sur la maturité

	Rang moyen		Test de KW		Signification asymptotique
	G1	G2	Chi <sup>2</sup>	ddl	
Phar	1 007	890	20,88	1	0,00
Khum	1 090	768	156,61	1	0,00
Rep	522	584	10,21	1	0,00
Conce	862	1 103	100,29	1	0,00
Rphy	925	1 010	10,91	1	0,00
Endett	930	1 002	7,85	1	0,01
Res Net	883	910	1,11	1	0,29

Le test est significatif excepté pour le résultat net. Le rang moyen du groupe 1 (maturité forte) de la performance des achats responsables et du capital humain est supérieur au rang moyen du groupe 2, et leur différence est significative. En revanche, le rang moyen de l'innovation, des ressources physiques et de l'endettement est supérieur au rang moyen du groupe 1.

**Synthèse partielle du Point 4 :**

<p>H8 : La maturité des secteurs d'activité modère les relations entre les ressources tangibles, les ressources intangibles et la performance des achats responsables. L'impact positif des ressources tangibles sur les ressources intangibles et la performance des achats responsables est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Partiellement Rejeté</p>
<p>H8.1 : L'impact positif des ressources physiques sur le capital humain est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Rejeté</p>
<p>H8.2 : L'influence des ressources physiques sur la réputation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Validé</p>
<p>H8.3 : L'influence des ressources physiques sur l'innovation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Rejeté</p>
<p>H8.4 : L'influence des ressources physiques sur la performance des achats responsables est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Validé</p>
<p>H8.5 : L'influence de l'endettement sur le capital humain est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Rejeté</p>
<p>H8.6 : L'influence de l'endettement sur la réputation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Rejeté</p>
<p>H8.7 : L'influence de l'endettement sur l'innovation est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Validé</p>
<p>H8.8 : L'influence de l'endettement sur la performance des achats responsables est plus forte pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Rejeté</p>
<p>H9 : La maturité des secteurs d'activité modère les relations la performance des achats responsables et la performance financière. L'impact positif de la performance des achats responsables sur la performance financière est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.</p>	<p>Validé</p>

## CONCLUSION DU CHAPITRE 6

---

L'objectif de ce chapitre était de présenter l'ensemble des résultats de cette recherche. Les résultats de la recherche exposés dans ce chapitre avaient pour objectif de confirmer plusieurs séries d'hypothèses.

Tout d'abord les ressources tangibles (les ressources physiques et de l'endettement) ont un effet significatif sur deux ressources intangibles (le capital humain et l'innovation). Toutefois, cet effet est nul sur la réputation de l'entreprise. L'hypothèse H1 est ainsi partiellement validée.

Ensuite, l'effet direct des ressources intangibles sur la performance des achats responsables a également été évalué. Les résultats des tests relatifs à cette série d'hypothèse (H2) sont en revanche quasi nuls. Seul le capital humain influence directement et positivement la performance des achats responsables.

Enfin, l'effet direct des ressources tangibles sur la performance des achats responsables de l'entreprise a été évalué. Les résultats des tests relatifs à cette première série d'hypothèse (H3) amènent à conclure que les ressources tangibles influencent directement la performance des achats responsables.

Concernant le rôle médiateur des ressources intangibles (H4, H5, H6), seul celui du capital humain est significatif.

Nous avons montré l'effet direct et positif de la performance des achats responsables sur la performance financière de l'entreprise (H7).

L'influence de ces variables a été reconsidérée à la lumière d'un modérateur (H8-H9) : la maturité responsable des secteurs d'activité. Il a été montré que lorsque la maturité responsable est plus forte certains liens se renforcent (performance des achats responsables et Résultat Net ; les ressources physiques et la réputation ; ressources physiques et performance des achats responsables ; endettement et innovation). Cependant l'hypothèse globale est partiellement rejetée.

Le tableau 49 ci-après récapitule l'ensemble des résultats relatifs aux hypothèses qui ont été testées dans ce travail.

Tableau 44. Récapitulatif des résultats des tests de travail

<b>Effets directs</b>	<b>Résultat du test</b>
<b>H1 : Les ressources tangibles influencent directement et positivement les ressources intangibles de l'entreprise.</b>	<b>Partiellement validé</b>
<b>H2 : Les ressources intangibles influencent directement et positivement la performance des achats responsables de l'entreprise</b>	<b>Partiellement rejeté</b>
<b>H3 : Les ressources tangibles influencent directement la performance des achats responsables de l'entreprise.</b>	<b>Validé</b>
<b>Effets des Variables médiatrices</b>	
<b>H4 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur du capital humain.</b>	<b>Validé</b>
<b>H5 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur de la réputation.</b>	<b>Rejeté</b>
<b>H6 : Les ressources tangibles de l'entreprise augmentent indirectement la performance achats de l'entreprise par l'intermédiaire du rôle médiateur de l'innovation.</b>	<b>Rejeté</b>
<b>Autre effet direct</b>	
<b>H7 : La performance des achats responsables influence positivement la performance financière de l'entreprise</b>	<b>Validé</b>
<b>Effets de variable modératrice</b>	
<b>H8 : La maturité des secteurs d'activité modère les relations entre les ressources tangibles, les ressources intangibles et la performance des achats responsables. L'impact positif des ressources tangibles sur les ressources intangibles et la performance des achats responsables est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.</b>	<b>Partiellement rejeté</b>
<b>H9 : La maturité des secteurs d'activité modère les relations la performance des achats responsables et la performance financière. L'impact positif de la performance des achats responsables sur la performance financière est plus fort pour les secteurs d'activité à forte maturité.</b>	<b>Validé</b>

**L'analyse, l'interprétation et la discussion de ces résultats constituent le sujet principal du prochain et dernier chapitre.**



## CHAPITRE 7 - DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE : LE ROLE DES RESSOURCES INTANGIBLES SUR LES PERFORMANCES DES ACHATS RESPONSABLES ET FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

---

Après un sixième chapitre consacré au test des hypothèses relatives au modèle conceptuel, ce dernier chapitre s'efforce de synthétiser, de discuter et de mettre en perspective les principaux résultats de cette recherche. Il est organisé en deux sections.

Dans la première section sont discutés les résultats majeurs qui ont été présentés au chapitre précédent. Il s'agit de mettre à la lumière de différentes réflexions théoriques les faits constatés lors de l'analyse des données.

La seconde section examine les implications qui se dégagent des résultats obtenus dans ce travail. L'objectif de cette section est de faire le bilan de ce qui, finalement, pourra être retenu comme étant une contribution de cette recherche. Les apports de la thèse seront examinés au regard de considérations théoriques, méthodologiques et managériales. Il importe en effet de savoir si ce travail contribue finalement à une meilleure compréhension du fonctionnement des ressources dans les achats responsables et de préciser à qui ces résultats peuvent être utiles.

## Section 1. DISCUSSION DES PRINCIPAUX RESULTATS

L'objectif de cette thèse était d'étudier le rôle et l'influence des ressources de l'entreprise dans sa performance (performance des achats responsables et performance financière). Cette étude de la gestion des ressources et de la performance a été effectuée sur le postulat de l'existence d'un effet direct entre les ressources tangibles et la performance des achats responsables, mais également en tenant compte du rôle potentiellement médiateur de certaines variables émergeant de la littérature, notamment le capital humain, la réputation et l'innovation. L'effet modérateur de la maturité responsable des secteurs d'activité a été pris en considération. Au terme d'une série de tests statistiques, le moment est venu de dresser le bilan des résultats apportés par cette recherche. En particulier, il paraît maintenant opportun de vérifier quelles sont les hypothèses qui, après avoir été confrontées au terrain, peuvent être retenues pour des études ultérieures et finalement quelles réponses les données ont apporté aux questions posées dans les premiers chapitres de ce travail.

### 1. Effet médiateur du capital humain sur la performance des achats responsables

Une variable évaluée et qui a joué un rôle particulièrement important est le capital humain.

Il est apparu à l'issue d'une série d'analyses de régression que le capital humain a un effet fortement significatif sur la performance des achats responsables.

La matrice de corrélation présente une forte corrélation positive et significative (0.663) entre les achats responsables et le capital humain. Les résultats de l'analyse de régression confirment que le capital humain agit fortement et positivement sur la performance des achats responsables. Le coefficient est de 0.646 dans le modèle de régression global. Les analyses de régression par secteur d'activité montrent que le capital humain explique systématiquement et très significativement ( $p < 0.0001$ ) la performance des achats responsables. Son effet est fort et positif, le Bêta variant entre 0.452 dans le secteur de la gestion hospitalière et 0.795 dans l'hôtellerie et l'animation. Globalement l'augmentation du capital humain impacte fortement et positivement la performance des achats responsables.

Enfin, l'analyse structurelle montre que le capital humain affiche des résultats significatifs sur l'ensemble des liens testés. Cette analyse évalue simultanément l'effet de l'ensemble des variables du modèle et calcule un  $Bêta_{Rphy-Khum} = -0.07$ , un  $Bêta_{Khum-phar} = 0.68$  et un  $*Bêta_{Rphy-Pharr} = 0.08$ . Ceci signifie que le chemin que peut prendre le capital humain n'est pas exclusif. Il est possible de développer de la performance des achats responsables par les ressources physiques ou par l'endettement.

Ainsi, le test relatif au rôle médiateur du capital humain confirme deux médiations. Le capital humain est médiateur des ressources physiques sur la performance des achats responsables, et de l'endettement sur la performance des achats responsables.

Concernant l'influence du capital humain sur la performance des achats responsables, les résultats sont en accord avec les travaux de Hart (1995) et Hansen et Winther (2015), qui suggèrent que la formation, la collaboration d'équipe et les systèmes de récompense bien conçus donnent aux travailleurs la puissance, les connaissances, et la motivation pour comprendre les problèmes, identifier les solutions et mettre en œuvre des pratiques liées aux performances responsables. Ainsi, le développement des connaissances influence positivement les achats de l'entreprise par le développement d'échanges et de coordination.

Cette étude valorise le capital humain, et confirme les résultats de Carter et Jennings (2004) : les employés jouent un rôle clé dans l'initiation de stratégies achats responsables.

En conclusion, de manière globale les ressources de l'entreprises (endettement, ressources physiques) permettant l'amélioration et la gestion des compétences, la qualité du système de rémunération, des moments d'échanges et le sentiment de reconnaissance, la qualité de travail et de dialogue social, la santé et la sécurité des individus, favorisent fortement le développement d'actions responsables aux achats. Ceci suggère que ces deux mécanismes ne doivent plus être considérés de manière séparée par les études portant sur l'influence des ressources dans les achats responsables. Au contraire, il semble nécessaire, afin de mieux comprendre leur influence relative, de les étudier ensemble.

## **2. Rejet d'une influence médiatrice de la réputation et de l'innovation**

Deux résultats sont particulièrement décevants par rapport aux ambitions qui avaient été formulées dans le cadre théorique de ce travail. Il s'agit du rejet de l'influence de la réputation sur la performance des achats responsables et du rejet de l'influence de l'innovation sur la performance des achats responsables.

### **2.1. Rejet de l'influence médiatrice de la réputation**

La réputation de l'entreprise a été choisie dans ce travail comme mesure indirecte de la performance des achats responsables. L'idée est que les entreprises qui bénéficient d'une bonne réputation sont plus en mesure de favoriser les actions de l'acheteur responsable. En effet, une entreprise bénéficiant d'une bonne image favorise le climat de travail avec les fournisseurs pour le développement d'actions responsables.

Le fait d'avoir utilisé deux méthodes statistiques différentes a permis d'en savoir un peu plus sur l'influence de la réputation sur la performance des achats responsables. Une série de régressions a permis d'étudier leurs effets principaux et une analyse structurelle a permis d'évaluer simultanément leurs effets dans le même modèle.

Tout d'abord, les corrélations entre la réputation et la performance des achats responsables n'est pas significative. Le lien n'apparaît pas dans la régression globale. Cependant, la réputation contribue à

expliquer la performance des achats responsables dans deux secteurs d'activité : la vente en gros et au détail ( $B\hat{e}ta_{vente}=0.161$ ) et dans l'hôtellerie et animation ( $B\hat{e}ta_{hotels}=0.174$ ). Les effets sont significatifs, positifs même s'ils sont faibles.

Ensuite, l'analyse structurelle présente un lien significatif avec la réputation : l'endettement est lié positivement à la réputation ( $B\hat{e}ta=0.19$ ). L'endettement présente un lien direct avec la performance des achats responsables ( $B\hat{e}ta=0.04$ ). Il y a un effet direct, mais la réputation n'exerce aucun effet médiateur significatif entre l'endettement et la performance des achats responsables. Cela ne signifie pas qu'il n'existe aucun effet de médiation mais que cet effet n'est pas assez fort pour diminuer assez significativement l'effet direct.

Ce résultat contraste avec de précédentes recherches. Surroca et *al.* (2010) ont montré que la réputation est une variable médiatrice de la performance financière sur la performance responsable de l'entreprise. Le lien significatif et positif est mesuré à partir des données de 599 entreprises dans 28 pays. Les auteurs concluent sur le fait que la réputation nourrit et se nourrit de la performance responsable de l'entreprise.

Plus récemment, Blome et *al.* (2014) ont montré un lien significatif et positif entre la performance du marché (notamment mesurée par la réputation et l'image de l'entreprise) et les achats écologiques. L'échantillon de l'étude porte sur 114 entreprises d'Europe de l'ouest. Ils concluent sur le fait que la visibilité des entreprises de cet échantillon, c'est-à-dire le fait que l'entreprise soit publiquement reconnue par les parties prenantes externes - clients, médias, agences gouvernementales - augmente la pression exercée sur leur entreprise pour qu'elles poursuivent des initiatives d'achats écologiques.

Deux explications relatives à l'absence de résultats significatifs de cette recherche peuvent être apportés :

La première façon d'expliquer que la réputation n'ait pas eu d'influence sur les achats responsables consiste à affirmer que la mesure de la réputation ne correspond pas au concept. Toutefois, les références présentées dans le chapitre IV ont montré que tel n'était pas le cas.

La seconde explication de cette absence de résultat met l'accent sur l'existence de variables médiatrices ou modératrices qui n'ont pas été prises en compte dans ce travail. Strong et al, (2001) soulignent qu'une bonne réputation pousse les parties prenantes à croire que l'entreprise assumera ses responsabilités éthiques à l'avenir. Cela se traduit par des relations plus étroites avec ses parties prenantes et une plus grande maîtrise des risques. Ce lien a d'ailleurs été observé dans l'étude qualitative (figure 13. Intensité des Nœuds dans le discours). Nous souhaitons reprendre quelques verbatims de deux entretiens soulignant cette importance. Lors du premier entretien la gestion du risque est au même rang d'importance que les achats responsables, le responsable porte ces responsabilités dans son intitulé de fonction. Au deuxième extrait, elle apparaît clairement comme variable médiatrice de la réputation.

## Encadré 2. Extraits des entretiens

**Entretien avec M. X, secteur automobile (Interview 7)**

*Je suis le Risk and Corporate and Social Responsibility Manager, je ne suis pas français. Je suis expatrié ici pour 3-4 ans. Donc, je suis arrivé en juin 2014 pour m'occuper de la partie des Risk Management aux achats. Et ça qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire de mettre en place des actions qui peuvent traiter et protéger l'entreprise des risques de rupture d'approvisionnement. Et...au début 2015, j'ai pris la responsabilité de la RSE aux achats. Je commençais à faire partie d'un groupe de la nouvelle norme ISO 20400 aux achats. En fait, le risque de rupture est calculé sur la base du risque de rupture sur la partie RSE de notre fournisseur. Je ne peux pas améliorer et calculer le risque si je ne calcule pas la performance RSE des fournisseurs. Donc, c'est un aspect très important chez nous. En parallèle à ça, il y a aussi, une ambition, que vous pouvez constater sur notre site internet, il y a l'ambition 2020 qui fait partie, qui est déterminée, que nous devons voir : 70% de nos top 400 fournisseurs doivent atteindre un niveau confirmé. Qu'est-ce que ça veut dire ? Bon, nous avons utilisé la définition EcoVadis pour mesurer la performance RSE des fournisseurs ; le niveau confirmé cela veut dire que les fournisseurs ont un niveau supérieur ou égal à 45. Et cela fait partie de l'ambition du groupe.*

*Lié à cela, malheureusement ou heureusement, il y a plusieurs audits RSE clients. Je réponds toujours pour la partie achats. Et dans ces audits il y a toujours, un questionnaire pour les fournisseurs critiques, parfois ils parlent des fournisseurs clés ou d'autrefois stratégiques. Mais qu'est-ce que ça veut dire ? Qui sont ces fournisseurs stratégiques ? C'était difficile de répondre à cette question. Nous avons alors établi que les fournisseurs critiques, clés, sont les fournisseurs stratégiques ou les fournisseurs risqués par rapport au risque de rupture d'approvisionnement et où les risques RSE font partie de ces risques. Donc nous avons établi cette règle.*

**Fin de l'entretien avec Juan Crespo, Directeur achats MSF (informel, entre deux portes)**

*Je vous avais dit que 20% des achats sont médicaux, 80% des achats logistiques, au CICR (comité international de la croix rouge) c'est le contraire. Donc au niveau CICR ils vont pouvoir se permettre d'investir pour les audits fournisseurs pour maîtriser le risque d'image, et pas seulement. Par exemple, on vient de rencontrer sur un salon à Dubaï un fournisseur qui fabrique des kits hygiène avec pâte à dents, des détergents pour laver des vêtements, et de la nourriture. Ces kits sont assemblés à Dubaï, mais sont fabriqués en Inde... Tous les produits qu'ils mettent dans leurs kits, sont fabriqués par eux même. Ils maîtrisent tout.*

*Nous avons très peu de maîtrise de leurs process de production. Et comme en Europe nous avons des exigences et problématiques très particulières. Donc notre rôle est de comparer les matières premières, les coûts...on se posera la question de savoir si on continue de cette façon ou si, compte tenu des volumes très faibles et des enjeux, est ce que l'on ne devrait pas plutôt s'approcher du CICR, et considérer le CICR comme fournisseur ? L'idée est de passer par ceux qui se donnent les moyens de maîtriser les risques liés à leur chaîne d'approvisionnement.*

**On est vraiment sûr de la gestion de risque lié à votre souhait de protéger votre image ? C'est-à-dire pour ne pas prendre le risque, je vais me tourner vers le CICR.**

*Oui, c'est exactement ça.*

La gestion du risque est une préoccupation centrale de l'acheteur responsable. Elle paraît être une variable médiatrice importante dans ce modèle. Elle pourrait éclairer ces résultats.

Au terme de ce travail, il apparaît donc que si, dans l'ensemble, l'hypothèse d'une influence directe de la réputation sur la performance des achats responsables est partiellement rejetée, il existe malgré tout certains effets. Ces effets sont résumés par les propositions suivantes :

- Il existe un lien direct entre la réputation et la performance des achats responsables de l'entreprise dans les secteurs de la vente en gros et au détail, et dans le secteur de l'hôtellerie et l'animation.
- Il existe un lien direct entre l'endettement et la réputation
- Il existe un lien direct entre l'endettement et la performance des achats responsables de l'entreprise.

En résumé, alors que des études ont montré qu'il pouvait y avoir un lien direct entre la réputation et la performance des achats responsables, les analyses infirment globalement ces conclusions. Certains résultats sont difficiles à expliquer et nécessitent que d'autres recherches se penchent, peut être avec d'autres méthodes, ou d'autres mesures, sur cette variable dont l'effet médiateur a été montré théoriquement.

## 2.2. Rejet de l'influence médiatrice de l'innovation

Les résultats exposés dans le chapitre précédent ont montré qu'il n'y a aucune influence entre l'innovation et la performance des achats responsables de l'entreprise. Malgré une corrélation significative et négative (-0.128) avec la performance des achats responsables, les résultats de l'analyse de régression ne sont pas significatifs. Pour autant, l'innovation contribue à expliquer la performance des achats responsables dans deux secteurs d'activité : les mines-construction, et la vente en gros et au détail. L'effet mesuré est faible ( $B\hat{\epsilon}_{\text{mines}}=0.246$  ;  $B\hat{\epsilon}_{\text{vente}}=0.205$ ) mais significatif et positif. Cet effet est quasiment identique dans les deux secteurs. Il s'est avéré que les relations n'étaient pas suffisamment fortes pour subsister en la présence d'autres variables explicatives. Lorsque l'innovation a été étudiée en parallèle de la performance des achats responsables, il est apparu que son influence n'était pas significative. Seuls deux liens directs sont validés : l'endettement est lié positivement à l'innovation ( $B\hat{\epsilon}=0.09$ ). L'endettement présente un lien direct avec la performance des achats responsables ( $B\hat{\epsilon}=0.04$ ). Par ailleurs, les ressources physiques sont liées positivement à l'innovation ( $B\hat{\epsilon}=0.14$ ). Et, les ressources physiques présentent un lien direct avec la performance des achats responsables ( $B\hat{\epsilon}=0.08$ ). Les hypothèses de médiation sont rejetées. L'innovation n'exerce aucun effet médiateur significatif entre l'endettement et la performance des achats responsables ou entre les ressources physiques et la performance des achats responsables.

Les travaux antérieurs ne pouvaient laisser supposer l'absence de liens significatifs entre l'innovation et la performance des achats responsables. En effet, Surroca et al. (2010) ont prouvé un lien significatif et positif entre l'innovation et la performance responsable de l'entreprise. Notre étonnement est

d'autant plus grand que la méthode et les mesures sont relativement proches. Les auteurs utilisent la base de données KLD (pour un échantillon d'entreprises mondial), et la même mesure de l'innovation.

Les causes d'une absence de résultats significatifs dans l'étude de la relation innovation performance des achats responsables sont multiples mais sont, à peu de choses près, les mêmes que celles qui ont causé l'absence de résultat significatif dans le cas de la réputation.

La première explication au manque d'influence de l'innovation sur les achats responsables serait d'affirmer que la mesure de l'innovation ne corresponde pas au concept. Toutefois, les références académiques présentées dans le chapitre IV ont montré que tel n'était pas le cas.

Il est possible que l'absence de variables médiatrice ou modératrice soit à l'origine de ce résultat. La revue de littérature présente un lien entre l'implication des fournisseurs, l'innovation et la performance des achats responsables. A partir d'une enquête menée auprès de 170 fournisseurs d'automobiles multinationaux en Chine, Jean et *al.* (2017), montrent que la participation des fournisseurs à la co-conception influence l'innovation de produit. Plus récemment, Cousins et Lawson (2007) déterminent un lien positif entre l'innovation et le niveau d'implication des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits. Ils expliquent que les réunions avec les fournisseurs, les visites sur place, aident à établir des routines de communication et des partages d'informations nécessaires pour assurer l'intégration des fournisseurs dans le processus de développement de produits. Enfin, Preuss (2005) explique que les fournisseurs développent des solutions innovantes à caractère écologique. L'acheteur « capture » cette innovation pour l'intégrer dans son entreprise.

Par ailleurs, au regard des résultats obtenus avec le capital humain et de son lien significatif sur l'innovation, on pourrait se demander s'il n'y aurait pas un effet modérateur. Karia et Razak (2007) montrent l'efficacité des ressources d'expertise, notamment sur l'innovation. De plus, Ellinger et *al.*, (2008), soulignent un lien entre les ressources d'expertise et la chaîne logistique (notamment en permettant de capturer efficacement des ressources externes détenues par des partenaires). Ces deux variables (implication des fournisseurs et capital humain) pourraient éclairer ces résultats.

Au terme de ce travail, il apparaît donc que si, dans l'ensemble l'hypothèse d'une influence directe de l'innovation sur la performance des achats responsables est partiellement rejetée, il existe certains effets. Ces effets sont résumés par les propositions suivantes :

- Il existe un lien direct entre l'innovation et la performance des achats responsables de l'entreprise dans les secteurs de la vente en gros et au détail, et dans le secteur des mines et de la construction.
- Il existe un lien direct entre les ressources physiques et l'innovation
- Il existe un lien direct entre les ressources physiques et la performance des achats responsables de l'entreprise.
- Il existe un lien direct entre l'endettement et l'innovation
- Il existe un lien direct entre l'endettement et la performance des achats responsables de l'entreprise.

En définitive, bien qu'il soit difficile d'expliquer complètement les résultats qui sont apparus dans l'étude de l'effet de médiation de l'innovation sur la performance des achats responsables, il semble essentiel de retenir deux points :

- 1- L'innovation influence la performance des achats responsables dans certains secteurs d'activité.
- 2- L'innovation influence la performance des achats responsables par voie périphérique.

Des recherches supplémentaires semblent donc nécessaires pour éclaircir ce point.

### 3. Effet de la performance des achats responsables sur la performance financière

L'un des résultats majeurs de la recherche confirme un lien direct entre la performance des achats responsables et le résultat net de l'entreprise.

La matrice de corrélation présente une corrélation positive (0.314) entre les achats responsables et le résultat net. De plus, les résultats de l'analyse de régression confirment que le résultat net est corrélé positivement, linéairement à la performance des achats responsables. Le coefficient est significatif dans le modèle de régression global. L'analyse des secteurs d'activité montre un effet significatif dans l'alimentation, les textiles et l'habillement ( $B\hat{\epsilon}_{\text{alim}}=0.246$ ), et dans le secteur du transport ( $B\hat{\epsilon}_{\text{transport}}=0.453$ ). Enfin, l'analyse structurelle qui permet d'évaluer simultanément l'effet de l'ensemble des variables du modèle calcule un  $B\hat{\epsilon}_{\text{PHAR}}=0.14$ .

En revanche, le test de la performance des achats responsables sur le ROE n'est pas significatif (les données ne sont pas corrélées). L'absence de résultat significatif entre ces variables repose certainement sur le fait que le ROE n'est pas assez sensible aux actions et résultats de l'acheteur.

Ces résultats vont dans le sens de précédentes recherches. Rao et Holt (2005) montrent un lien positif entre la chaîne d'approvisionnement verte et la marge de l'entreprise. Zhu et *al.* (2012) calculent un lien direct et positif entre les achats écologiques et les gains de l'entreprise. Au terme de leur méta-analyse, Golicic et Smith (2013) concluent sur un effet globalement positif des achats verts sur la performance financière. Enfin plus récemment, Schmidt et *al.* (2017) confirment un lien positif entre les achats verts et le résultat net.

Pour autant, Hollos et *al.* (2012) trouvent un lien nul entre la coopération responsable avec les fournisseurs et la réduction des coûts. Ce résultat complète les conclusions précédentes, dans la mesure où il est centré sur un des axes de la performance des achats responsables dans un contexte particulier (70 entreprises d'Europe de l'ouest).

Ainsi, plus l'entreprise développe des actions responsables au niveau des achats, plus elle développera un résultat net positif. Sur la base des explications de Preston et O'Bannon (1997) au cadre d'analyse, ce résultat se justifie alors par la théorie des parties prenantes. Poussées par les parties prenantes, les

entreprises intègrent à leurs démarches achats des contraintes environnementales et sociales, et développent des relations durables avec leurs fournisseurs pour développer de meilleurs résultats nets. Et contrairement aux conclusions de Friedman (1962), nous ajoutons que ces actions offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités pour développer de la marge.

#### 4. Effet modérateur des secteurs d'activité

Les résultats du cinquième chapitre ont montré que l'appartenance d'une entreprise à un secteur d'activité qui présente une maturité supérieure à la moyenne au regard de la stratégie responsable génère des liens différents entre les ressources physiques, l'endettement, les ressources intangibles, et la performance (des achats responsables et financière) de l'entreprise.

Une première caractéristique importante apparaît. C'est uniquement dans les secteurs de la chimie/ groupes pharmaceutiques, informatique/automobile/aéronautique, produits forestiers/papier/publicité, mines/construction, autorités locales, téléphones/utilités (le groupe 1) que l'on identifie un lien significatif entre les ressources physiques et la performance des achats responsables, et entre la performance des achats responsables et la performance financière.

Ce résultat est intéressant pour plusieurs raisons.

D'une part, nous retrouvons dans ce groupe les secteurs identifiés comme étant les plus polluants (les industries chimiques, pétrolières et pâte à papier) par la Commission mondiale de l'Environnement et du développement en 1987 (Chapitre III-Section 2). Ainsi, la mise en place de stratégies responsables proactives afin de répondre aux lois et normes imposées est d'une part avérée, puisque nous avons pu mesurer ses effets par des actions concrètes et diverses au niveau des achats.

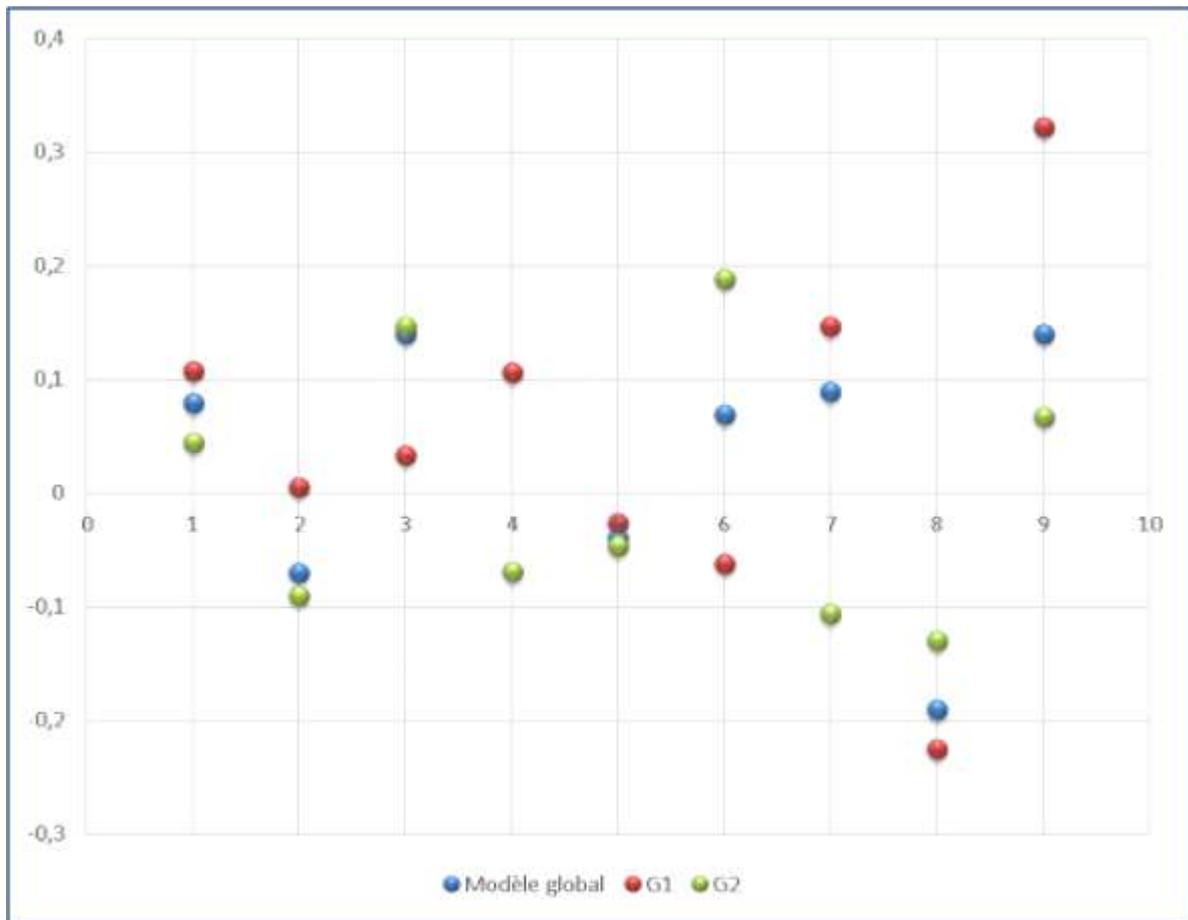
D'autre part, elles sont efficaces en termes de performance responsable : la mise en place de stratégies proactives et responsables, dans les secteurs les plus pollués, impactent positivement la performance des achats responsables des entreprises des secteurs concernés.

Ensuite, cet impact positif sur les achats responsables impacte positivement les résultats nets de l'entreprise.

Enfin, parmi les secteurs matures, d'autres secteurs d'activité accompagnent ceux qui avaient été « poussés » à être responsables : informatique/automobile/aéronautique, mines/construction, autorités locales, et enfin téléphones/utilités.

Les résultats de l'étude de modération montrent une seconde caractéristique que nous souhaitons expliquer par une illustration. Aussi, le graphique suivant illustre les résultats de l'effet modérateur des secteurs d'activité. Il présente les neuf liens significatifs du modèle entre les ressources tangibles et intangibles (points de 2-3-4-6-7-8), entre les ressources tangibles et la performance des achats responsables (points 1 et 5) et entre la performance des achats responsables et la performance financière (point 9). Les coefficients du modèle global, du groupe 1 et du groupe 2 sont superposés.

Figure 26. Liens significatifs du modèle par groupe



Il apparaît que la grande majorité des liens présentent des différences entre chacune des trois valeurs. Autrement dit la maturité responsable liée aux secteurs d'activité impacte les liens du modèle. Trois liens (ressources physiques-innovation, endettement-capital humain, et endettement-réputation (points 3-6-8)) sont plus forts pour les entreprises de secteurs d'activité à faible maturité (groupe2). Ainsi, les entreprises de secteurs d'activité moins matures développent plus d'endettement pour développer du capital humain et de la réputation et utilisent davantage de ressources physiques pour favoriser leur innovation. En revanche, les entreprises de secteurs d'activité à forte maturité, ont davantage recours à l'endettement pour favoriser leur innovation.

Au terme de ce travail, il apparaît donc que, si dans l'ensemble l'hypothèse d'une modération de la maturité des secteurs d'activité est rejetée, nous sommes en mesure de noter certains effets. Ces effets sont résumés par les propositions suivantes :

- Il existe un effet « *best in class* » versus « *worst in class* » entre les entreprises proactives et les entreprises réactives ou en retard par rapport à la moyenne : il existe un lien direct entre la performance des achats responsables et le résultat net de l'entreprise dans les secteurs présentant une maturité responsable supérieure à la moyenne ; il n'existe pas de lien direct

- entre la performance des achats responsables et le résultat net de l'entreprise dans les secteurs présentant une maturité responsable inférieure à la moyenne.
- La maturité responsable des secteurs d'activité impacte les choix d'orientation des ressources, elle n'impacte pas les liens sur la performance davantage liée à des pratiques internes aux secteurs.

## Synthèse partielle – Section 1

---

Au terme de cette section, nous pouvons retenir dix-huit résultats significatifs.

La conviction souvent proclamée selon laquelle les stratégies d'achats responsables ne rapportent pas peut être révoquée. Ces travaux montrent qu'une entreprise menant un ensemble d'actions responsables aux achats par l'intégration de mesures environnementales, sociales, et en intégrant ses fournisseurs développe ses résultats nets.

Pour autant, ce lien concerne les entreprises appartenant aux secteurs d'activité dont la performance responsable est supérieure à la moyenne des secteurs.

De manière globale, les ressources de l'entreprise (endettement, ressources physiques) améliorent le capital humain de l'entreprise (gestion des compétences, qualité du système de rémunération, moments d'échanges et sentiment de reconnaissance, qualité de travail et de dialogue social, santé et sécurité des individus) qui favorisent fortement le développement d'actions achats responsables.

Dans certains secteurs d'activité, les variables innovation et réputation contribuent à expliquer la performance des achats responsables. Des recherches supplémentaires semblent donc nécessaires pour améliorer la compréhension sur ces liens.

Les résultats de cette recherche, qu'ils soient attendus ou surprenants, sont riches d'enseignements qu'il convient à présent de développer.

---

## Section 2. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Au terme de ce travail, il est légitime de se demander quels sont les apports d'une nouvelle étude sur le sujet de la performance des achats responsables. Il semble donc nécessaire de dresser un bilan de l'apport réel de cette thèse.

Dans toute recherche, le caractère de nouveauté, de contribution, et donc de progrès des connaissances est fondamental ainsi que le rappellent Evrard et al. (2009). Il semble que cette thèse est susceptible d'apporter trois niveaux de contributions : théoriques, méthodologiques et managériales.

### 1. Contributions théoriques

La première contribution de cette recherche est de proposer un cadre conceptuel intégrateur pour l'étude de l'influence des ressources sur la performance des achats responsables. Ce cadre conceptuel autorise à aborder un ensemble de perspectives considérées jusqu'alors de manière isolée. Nous avons montré l'importance des biens incorporels pour expliquer l'influence des ressources vers les stratégies d'achats responsables. Les parties prenantes incitent à ajuster en interne les ressources, ou à pousser vers le changement en générant des investissements. En outre, l'investissement développe de nouveaux produits et des processus améliorés, une meilleure compétence des employés et favorise la réputation de l'entreprise. Ce point de vue intégrateur permet d'étudier l'impact direct des ressources intangibles sur la performance des achats responsables de l'entreprise, mais aussi de préciser le rôle médiateur du capital humain ainsi que le rôle modérateur de la maturité responsable des secteurs d'activité. Les études qui, à l'avenir veulent manipuler les ressources et la performance des achats responsables doivent prendre en compte le rôle médiateur du capital humain.

En considérant trois caractéristiques des achats responsables, cette recherche contribue à compléter la portée des effets des achats responsables sur la performance financière de l'entreprise. Alors que les études qui explorent l'impact des achats responsables sur la performance de l'entreprise portent uniquement sur l'intégration des facteurs environnementaux, ou sociétaux, notre recherche adopte une approche plus globale. Nous mesurons trois pratiques majeures des achats responsables : la coopération durable avec les fournisseurs, l'intégration des facteurs environnementaux et des facteurs sociaux dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le choix d'une mesure variée enrichit la portée des conclusions émises. D'autant plus que ces résultats confirment les résultats empiriques actuels. Une meilleure performance des achats responsables améliore la performance financière de l'entreprise.

Enfin, une troisième contribution est liée au manque de recherches empiriques dans ce domaine. Nous avons étendu la zone géographique de l'étude, et la quantité d'entreprises formant l'échantillon. En effet, les études passées portaient sur huit pays de l'Europe : France, Irlande, UK, Belgique, Pays Bas (Hollo et al., 2012), Allemagne, Suisse, Autriche (Schmidt et al., 2017), et sur la région d'Asie (Rao

et Holt, 2005), notre étude porte sur 18 pays européens. Ensuite, l'échantillon n'a pas été contraint à des entreprises accréditées formellement ISO14001 en gestion environnementale (Rao et Holt, 2005).

## 2. Contributions méthodologiques

Une contribution méthodologique peut être également soulignée. Cette thèse propose une nouvelle démarche pour mesurer simplement et solidement des variables à partir de notations extra financières. En nous appuyant sur une méthodologie et sur un schéma de pondération reconnus académiquement, à spectre international, nous avons proposé deux mesures cardinales (de 0 à 100) facilitant les comparaisons entre les entreprises de différents secteurs d'activité : celle de la performance des achats responsables ; et celle du capital humain. Cet apport méthodologique apparaît d'autant plus important qu'il correspond à un besoin, et à une limite des méthodes d'évaluation actuelles (présenté dans le chapitre IV) : celle de mesurer partiellement le construit. Cette contribution est d'autant plus significative qu'elle peut s'étendre à d'autres construits opérationnels liés à une stratégie responsable. La contribution de cette démarche se situe à deux niveaux. La procédure de calcul a par ailleurs été proposée.

## 3. Contributions managériales

L'identification de variables ayant un impact sur le résultat net représente un apport concret pour toutes les entreprises. Tout d'abord, le développement de capital humain améliore la performance des achats responsables. Le fait que la base de calcul soit issue de 3200 entreprises européennes, sans aucune condition restrictive, valorise d'autant plus cette contribution. Ensuite, une meilleure performance achats responsables améliore le résultat net de l'entreprise. Les entreprises les plus susceptibles de développer leur performance se trouvent dans les secteurs de la chimie/groupes pharmaceutiques, informatique/ automobile/aéronautique, produits forestiers/papier/publicité, mines/construction, autorités locales, téléphones/utilités. Les résultats des effets de médiation montrent aux responsables d'entreprises qu'une mise en œuvre séquentielle est appropriée pour développer des achats responsables. L'étape essentielle étant l'investissement en capital humain, elle est d'autant plus profitable qu'elle est difficile à imiter et va développer un avantage concurrentiel. Le souci de responsabilité devrait être considéré comme une opportunité plutôt que comme un fardeau pour l'administration des achats. Les dirigeants auraient donc intérêt, par opportunisme, à augmenter les dépenses pour maximiser les résultats.

Pour autant, ceci n'est pas encore ancré dans l'entreprise et chez les professionnels des achats ainsi qu'en témoigne l'encadré ci-dessous :

## Encadré 3. Extrait d'un entretien avec un conseil en Achats

**Extrait d'entretien avec un Consultant Agile Buyer, société de Conseil en Achats**

*Ce n'est pas dans le rapport actuel, mais dans le rapport de l'an dernier, on s'est aperçu que les acheteurs ont très rarement de prime liée au RSE. En fait aujourd'hui les primes sont rarement sur le RSE, et pour moi ce facteur de base freine la vraie mise en œuvre de politique de DD par les acheteurs. Il y a des stratégies, il y a des politiques, mais la mise en pratique est beaucoup plus compliquée, parce que le système ne le favorise pas. Alors je suis désolée je vais à contre-courant de ce que vous voulez peut-être entendre. Mais je vais juste être dans ce qu'on observe. C'est ce que nous observons sur des échelles extrêmement importantes.*

Ensuite, nous valorisons l'utilisation de mesures extra financières. Elles complètent les outils de pilotages des entreprises et leur permettent de communiquer de manière plus exhaustive, et en toute transparence sur leurs stratégies achats responsables. Cela correspond au besoin des entreprises présentées par l'expert en achats pendant l'étude qualitative, comme en témoigne l'encadré ci-dessous.

## Encadré 4. Extrait d'un entretien

## Entretien avec un Consultant Agile Buyer, société de Conseil en Achats

*« Aujourd'hui si les achats doivent montrer leur performance sous l'aspect de la communication. Il y a eu un très bon article sur le Classement de Challenge (...) celles qui sont le plus mauvaises en termes de DD, ce sont celles qui sont le plus mauvaises en termes de communication. Là on a un indicateur intéressant. La communication positive, c'est l'indicateur. Ça le PDG connaît l'impact. »*

Ces mesures situent et hiérarchisent chacune des dimensions d'actions responsables avec des outils neutres, normalisés, souples et « intégrés ». Ce dernier point répond à la quatrième des six pistes d'actions que Benhamou et Diaye proposent pour développer la compétitivité des entreprises responsables. En effet, selon eux les entreprises doivent être accompagnées dans leur démarche RSE par la mise en place d'indicateurs « intégré » qui prendrait à la fois les caractéristiques d'une entreprise (taille, secteur, etc.) et les dimensions de la RSE qu'elle souhaite promouvoir. Les auteurs proposent de constituer un groupe d'experts associant experts académiques, fédérations professionnelles et associations d'entreprises volontaires et syndicats professionnels pour élaborer cet indicateur.

A l'heure où institution et investisseurs réclament davantage de transparence, cette contribution semble majeure.

Enfin, notre étude valorise une relation à long terme avec les fournisseurs. L'avantage des relations à long terme a été souligné dans la littérature. Nous avons observé à travers certains des entretiens que l'intégration des fournisseurs et le développement de relations durables avec eux est essentielle pour permettre aux équipes de travailler sur des problématiques communes, à plus forte valeur ajoutée. Les résultats confirment leur importance.

La recherche de solutions et de relations dyadiques avec les fournisseurs est source de performance.

### **Synthèse partielle – Section 2**

---

Cette dernière section a permis de mettre en évidence plusieurs éléments d'enrichissement théoriques, méthodologiques et managériales.

---

## CONCLUSION DU CHAPITRE 7

---

Ce chapitre s'est attaché à montrer que les résultats de cette recherche sont riches d'implications.

La gestion des actifs, conforme aux stratégies commerciales de l'entreprise, répond aux demandes du client, du propriétaire / actionnaire et du législateur. Le client et le législateur recherchent un niveau de service élevé au moindre coût possible, tandis que le propriétaire / actionnaire recherche un retour sur investissement maximal. Notre recherche montre que tout en répondant aux demandes des clients et du législateur, la mise en place de stratégie responsable aux achats de l'entreprise est source de profit. Le défi de la gestion des actifs qui est de trouver un équilibre entre les besoins de ses parties prenantes est relevé.

Ce travail montre le rôle médiateur fondamental du capital humain et son impact direct dans la performance des achats responsables. Le rôle direct de l'innovation et de la réputation sur la performance des achats responsables n'a pu être validé.

Nous avons validé deux éléments d'hétérogénéité : la maturité responsable des secteurs d'activité et les régions.

Les contributions, tant théoriques que méthodologiques et managériales ont été présentées.

C'est dans la conclusion générale de ce travail que nous souhaitons présenter les limites et voies de recherche afin que des travaux futurs aient moins à souffrir des limites qui ont réduit la portée de notre travail.

---

## CONCLUSION GENERALE

En l'espace de vingt ans, le concept des achats responsables est passé d'un sujet marginal, à un thème de recherche important. Depuis mars 2017, l'opérationnalisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises par les achats n'est plus optionnelle, c'est une obligation légale.

La problématique de cette thèse était de déterminer comment l'utilisation des ressources peut favoriser la mise en place d'une stratégie responsable aux achats. Cette thèse amène donc à mettre en évidence les ressources de l'entreprise qui sont favorables à la mise en place d'actions responsables aux achats et l'impact de la performance des achats responsables sur la performance financière de l'entreprise.

Sur la base de la définition des achats responsables de Carter et Jennings (2004), nous avons souligné et détaillé les particularités et caractéristiques distinctives des achats responsables. Il s'agit d'«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 » (Carter et Jennings, 2004). Au-delà de la performance économique qui reste une priorité des directeurs achats, une diversité d'actions singulières peuvent être mises en place au niveau des achats de l'entreprise responsable.

A partir d'une analyse de 66 recherches datant de 1996 à 2018 ; nous avons pu définir trois dimensions majeures d'actions responsables aux achats : environnemental, social (en précisant que l'axe social présente une miscibilité aux autres dimensions moins mobilisées qui lui sont liées : philanthropie, diversité, légale, sécuritaire), et le développement de relations dyadiques avec les fournisseurs.

Pour nourrir notre conception de la performance des achats responsables et analyser ses liens aux ressources de l'entreprise, nous avons mobilisé deux corpus théoriques : la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources.

La théorie des parties prenantes souligne le rôle majeur des parties prenantes dans la mise en place d'achats responsables. En effet, la variété des acteurs de la chaîne d'approvisionnement (logisticiens, fournisseurs, acteurs de la production ou d'autres services) procure à l'acheteur des moments d'échanges, de coordinations et de synergies, notamment avec ses fournisseurs. Ces relations

dyadiques sont capitales. Elles confèrent à l'acheteur un rôle nodal dans la mise en place des achats responsables, et elles font partie des caractéristiques distinctives des achats responsables.

Par ailleurs, pour développer une stratégie responsable, l'entreprise va allouer des ressources (tangibles et intangibles). L'un des points forts de la théorie des ressources réside dans l'idée que l'avantage compétitif repose sur la qualité des ressources internes développées par l'entreprise. Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que les ressources intangibles présentent des qualités stratégiques (Sánchez et al, 2000, Cohen et Levinthal, 1990, Zander et Kogut, 1995). Trois ressources intangibles apparaissent majeures pour l'entreprise : le capital humain, l'innovation et la réputation de l'entreprise.

Ces ressources peuvent stimuler la prise de décision de stratégies proactives et novatrices et apparaissent comme des ressources leviers des stratégies responsables.

L'étude des liens des ressources intangibles sur la performance des achats responsables n'ayant fait l'objet d'aucune recherche, il nous est apparu nécessaire de tester et d'observer ces liens par une première étude exploratoire.

Une étude qualitative a été menée auprès de dix entreprises sous forme d'entretiens semi directifs. Afin de « faire parler » le matériau collecté, nous avons retranscrit les entretiens et effectué une analyse de contenu à partir du logiciel NVivo. Ce logiciel nous a aidé au codage et a permis de construire un dictionnaire de thèmes centraux.

Au terme de ce travail, nous avons pu développer quatre convictions d'étape : 1- Plusieurs dimensions à intensités variées caractérisent les achats responsables, 2- des liens entre le capital humain, l'innovation, la réputation et les achats responsables apparaissent pour l'ensemble des répondants, 3- il apparaît nécessaire de développer une mesure de la performance des achats responsables, modulable et destinée aux parties prenantes de l'entreprise, 4- les pratiques achats des entreprises semblent sensibles aux secteurs d'activité.

La revue de littérature et nos premières convictions d'étape ont abouti à la construction des hypothèses de travail et à celle du modèle conceptuel.

Les hypothèses ont été testées grâce à une étude quantitative réalisée à partir de bases de données : financières (Infront Analysis, Thomson Reuters datastream) et extra-financières (reputation Institute; Vigeo Eiris). Le recours à ces bases de données est une pratique admise tant dans le monde académique que professionnel. Leurs méthodologies sont fiables et normalisées.

Sur la base des trois caractéristiques distinctives des achats responsables identifiées par de notre revue de littérature et confirmées par l'étude qualitative, nous avons agrégé 3 des 38 scores Vigéo Eiris (la coopération durable avec les fournisseurs, l'intégration des facteurs environnementaux dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'intégration des facteurs sociaux dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement) pour disposer d'un score des achats responsables. La même méthode a été suivie pour mesurer le capital humain.

L'analyse porte sur un échantillon constitué de 765 entreprises de plusieurs secteurs d'activité, 1918 observations (2007-2017) et 18 pays européens. Le modèle a été testé en trois temps. Dans un premier temps, par des analyses de régressions multiples et analyse des chemins, nous avons exploré les liens entre les variables explicatives du modèle et défini leur contribution dans la variance de la performance des achats responsables. Ensuite, pour tester les effets de médiations, la méthode de bootstrap a été mobilisée. Compte tenu du fait que notre modèle comporte trois variables médiatrices, nous avons suivi les recommandations de Hayes (2009) pour le test de différents sous-modèles, puis la procédure Iacobucci et al., (2007) dans le contexte de la modélisation par les équations structurelles, basée sur l'approche de Zhao et al., (2010). Enfin, l'analyse des effets modérateurs a été réalisée par des analyses multi groupes suivant la méthode de Benter et Wu, 2002.

Notre recherche aboutit à dix-huit résultats significatifs. Plusieurs résultats valorisent le rôle médiateur du capital humain sur la performance des achats responsables. Ainsi, les ressources de l'entreprise (ressources physiques et endettement) améliorent le capital humain qui favorise fortement le développement d'actions responsables aux achats. Des liens directs sont observés entre les ressources tangibles, l'innovation et la réputation. Dans certains secteurs d'activité la médiation de ces ressources intangibles sur la performance des achats responsable est observée. L'un des résultats majeurs de la recherche porte sur l'existence d'un lien positif entre la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise. L'étude sur l'effet modérateur précise que c'est uniquement dans les secteurs les plus polluants que l'on identifie ce lien.

A l'issue de ce travail, trois types de contributions ont pu être formulées (théorique, méthodologique et managériale).

Ce travail n'est pas dépourvu de limites qui constituent autant de pistes pour de futures recherches.

Tout d'abord, la RSE est un concept en construction, observable dans le temps. Ce travail a permis de souligner à quel point la RSE est un concept vivant, toujours en construction et à partir duquel peuvent s'agréger plusieurs concepts opérationnels. Aussi, les outils de gestion qui accompagnent son intégration dans l'entreprise peuvent se trouver en partie encore peu adaptés (manque d'anticipation rationnelle, doute sur le reflet de la réalité) ou rapidement dépassés lorsque de nouvelles réglementations ou normes viennent cadencer cette intégration. En d'autres termes, l'évolution des attentes des parties prenantes ou du cadre légal dans lequel agissent les organisations, rend le terrain d'étude particulièrement mouvant pour les chercheurs.

Dans ce contexte, il nous a semblé intéressant d'étudier la notion de temporalité, et d'observer les trajectoires de chacune des mesures de 2011 à 2017. Chacune des variables a été observée par groupe de maturité et par groupe pays (Annexe 11).

L'évolution de la performance des achats responsables est stable sur la période étudiée. Sa tendance est à la baisse dans les secteurs à faible maturité, elle est en légère hausse sur les secteurs à forte maturité responsable. Au niveau des régions, l'évolution de la performance des achats responsables suit les mêmes courbes que le capital humain.

Nous avons tenté une étude temporelle, mais ce travail reste limité et donne une orientation de recherche future. Une étude longitudinale pourrait compléter la présente observation en se concentrant sur les situations éventuelles de pressions (au temps  $t$ ), de pratiques et de performances des achats responsables (au temps  $t+1$ ) ainsi que sur leur performance financière (au temps  $t+2$ ).

Ensuite, dans la lignée de ce qui précède, si l'on considère le concept de la RSE en construction, il est fort probable que l'aspect émergent de la performance des achats responsables évolue. Les futurs chercheurs auront l'occasion de confirmer ou de développer d'autres mesures suivant la dynamique de ce concept.

Le manque de mesures de la réputation des entreprises observées pendant la durée de l'analyse a impacté les mesures statistiques. Il conviendrait de développer l'étude sur ces deux dernières années, pendant lesquelles la disponibilité des données doit être plus élevée.

Enfin, dans certains secteurs d'activité, les variables innovation et réputation contribuent à expliquer la performance des achats responsables. Des recherches supplémentaires semblent donc nécessaires pour améliorer la compréhension sur ces liens. En effet, notre modèle fournissant déjà un nombre non négligeable d'hypothèses de recherche, a été volontairement restreint et deux variables médiatrices (l'intégration des fournisseurs et la gestion du risque) ont été écartées de l'analyse. Un

développement possible du travail présenté ici serait d'inclure ces variables jusqu'à obtenir un modèle intégrateur de la performance des achats responsables.

**En conclusion**, l'acheteur au cœur des parties prenantes porte et véhicule ses responsabilités et pressions. Cette position centrale le place comme clé de voute du développement des pratiques responsables dans l'entreprise. Notre travail confirme donc le rôle stratégique des achats dans l'entreprise, et montre qu'instituer une démarche achats responsables n'est pas un oxymoron.

---

## LISTE DES REFERENCES

---

## A

- Aaker, David A., et Robert Jacobson. « The Financial Information Content of Perceived Quality ». *Journal of Marketing Research* 31, n° 2 (1994): 191-201.
- Abbott, W. F., et R. J. Monsen. « On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. » *Academy of Management Journal* 22, n° 3 (1979): 501-15.
- Acquier, Aurélien, et Franck Aggeri. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue Française de Gestion* 1, n° 180 (2008): 131-57.
- Aguinis, H. « Action Research and Scientific Method: Presumed Discrepancies and Actual Similarities ». *The Journal of Applied Behavioral Science* 29, n° 4 (1993): 416-31.
- Aguinis, Herman. « Statistical Power with Moderated Multiple Regression in Management Research ». *Journal of Management* 21, n° 6 (1995): 1141-58.
- Ahlstedt, L, et I Jahnukainen. Weilin & Goeoes, 1971.
- Aiken, Leona S., et Stephen G. West. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1991.
- Alberola, Emile, et Stéphanie Giamporcaro-Saunière. « Les agences d'analyse et de notation extra-financière : quels services pour quels investisseurs ? » *Revue d'économie financière* 85, n° 4 (2006): 171-89.
- Albertini, Elisabeth. « Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta-Analytical Review ». *Organization & Environment* 26, n° 4 (2013): 431-57.
- Aldag, Ramon. « Empirical Studies of Corporate Social Performance and Policy: A Survey of Problems and Results », 165-99, 1978.
- Alexander, Gordon, et Rogene Buchholz. « Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance ». *The Academy of Management Journal* 21 (1978): 479-86.
- Aljian. *Purchasing Handbook*. Édité par Paul V. Farrell. 4th edition. New York: McGraw-Hill, 1982.
- Alkhafaji, Abbass F. *A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in a Dynamic Environment*. Quorum Books, 1989.
- Allard-Poesi, Florence, et Garance Maréchal. « Construction de l'objet de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, édité par Thiétart R.-A. et al, 48-76. Dunod, 2014.
- Allouche, José, et Patrice Laroche. « A Meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 57 (2005): 18.
- Allouche, José, et Patrice Laroche. « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature ». *Revue Française de Gestion* 39, n° 236 (2013): 18-41.
- Allouche, José, Patrice Laroche, et Florent Noël. « Restructurations et Performances de l'entreprise : Une Méta-Analyse ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 11, n° 2 (2008): 105-46.
- Amit, Raphael, et Paul Schoemaker. « Strategic Assets and Organizational Rent ». *Strategic Management Journal* 14 (1993).
- Anderson, JW. « Corporate Responsibility Guidelines for top Management ». *Westport U.S., Greenwood Inc*, 1986.
- Anderson, JW, et A Frankle. « Voluntary Social Reporting: An Iso-Beta Portfolio Analysis ». *The Accounting Review* 7 (1980): 467-79.
- Arlow, Peter, et Martin J. Gannon. « Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance ». *Academy of Management Review* 7, n° 2 ( 1982): 235-41.
- Aron, Sandrine, et Anis Chtourou. « Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises ? » *Gestion 2000* 31 (2014).

- Aupperle, Kenneth, Archie Carroll, et JD HATFIELD. « An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability ». *Academy of Management Journal* 28 (1985).
- Autier, F. "Human capital. Beyond the fad, what the analogy really tells", communication AGRH, (2005), Paris.
- Averseng, Céline. « Management des processus et réduction de l'équivocité : Un cas d'adaptation d'une organisation industrielle aux contraintes de normalisation », 2011.
- Avram, Daniela Ortiz, et Sven Kühne. « Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs ». *Journal of Business Ethics* 82, n° 2 (2008): 463-75.
- Azaghouagh-El Fardi, Warda. « L'usage rhétorique de la notion de capital humain par les consultants ». *Management Avenir* N° 102, n° 4 (2018): 33-50.

## B

- Bacallan, J.J. « Greening the supply chain ». *Business and Environment* 6 (2000): 11-12.
- Bahramfar, Taghi, et Kave Mehrani. « The Relation Between the profits of Each Shares , Dividend AND Investment in Accepted Companies in Tehran Stock Exchange ». *Accounting and Audit Journal* 36 (2004): 27-46.
- Bai, Chunguang, et Joseph Sarkis. « Green Supplier Development: Analytical Evaluation Using Rough Set Theory ». *Journal of Cleaner Production* 18 (2010): 1200-1210.
- Baird, Lloyd. *Managing Performance*. Wiley, 1986.
- Balabanis, George, Jonathan Lyall, et Hugh C. Phillips. « Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? » *European Business Review* 98, n° 1 (1998): 25-44.
- Balmer, John M. T. « Corporate Identity: The POWER and the PARADOX ». *Design Management Journal* 6, n° 1 (1995): 39-44.
- Bansal, Pratima. « Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development ». *Strategic Management Journal* 26, n° 3 (2005): 197-218.
- Bardin, Laurence. *L'analyse de contenu, 9e édition*. 9e édition. Paris: Presses Universitaires de France - PUF, 1993.
- Barnett, Michael. « Stakeholder Influence Capacity And The Variability Of Financial Returns To Corporate Social Responsibility ». *Academy of Management Review* 32 (2005).
- Barnett, Vic, et Toby Lewis. *Outliers in statistical data*. 3rd ed. Wiley series in probability and mathematical statistics. Chichester ; New York: Wiley, 1994.
- Barney, Jay. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management* 17, n° 1 (1991): 99-120.
- Barney, Jay B., et Asli M. Arian. « The Resource-Based View: Origins and Implications ». In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, édité par Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, et Jeffrey S. Harrison, 123-82. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd, 2001.
- Barney, Jay B., et Delwyn N. Clark. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford ; New York: Oxford University Press, 2007.
- Baron, Reuben M., et David A. Kenny. « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations ». *Journal of Personality and Social Psychology* 51, n° 6 (1986): 1173-82.

- Barreyre, Pierre-Yves. *La Fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise*. Institut d'Administration des entreprises, 1976.
- Baumard, P, et J Ibert. « Quelles approches avec quelles données ? Dans R.-A. Thiétart (Dir.), *Méthodes de recherche en management* », 82-103. Paris: Dunod, 2003.
- Baumgartner, Johann, et Christian Homburg. « Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review ». *International Journal of Research in Marketing* 13, n° 2 (1996): 139-61.
- Bearden, William, et Terence Shimp. « The Use of Extrinsic Cues to Facilitate Product Adoption ». *Journal of Marketing Research* 19 (1982): 229.
- Beatty, Randolph P., et Jay R. Ritter. « Investment Banking, Reputation, and the Underpricing of Initial Public Offerings ». *Journal of Financial Economics* 15, n° 1-2 (1986): 213-32.
- Beauchamp, T. L., et N. E. Bowie. « Ethical Theory and Business ». *Journal of Business Ethics* 7, n° 11 (1988): 846–880.
- Becker, Brian, et Barry Gerhart. « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects ». *The Academy of Management Journal* 39, n° 4 (1996): 779-801.
- Becker, Gary S. « Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education ». SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 1964.
- Belghit, Anne Goujon, et Stéphane Trébucq. « Proposition d'une mesure du capital humain : entre comportement organisationnel, compétence et créativité. Le modele des 3C de la chaire du capital humain et de la performance globale de Bordeaux ». *Vie sciences de l'entreprise* N° 202, n° 2 (2016): 145-65.
- Belkaoui, Ahmed, et Janice M. Belkaoui. « A Comparative Analysis of the Roles Portrayed by Women in Print Advertisements: 1958, 1970, 1972 ». *Journal of Marketing Research* 13, n° 2 (1976): 168-72.
- Benhamou, Salima, et Marc-Arthur Diaye. « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité Évaluation et approche stratégique ». France stratégie, 2016.
- Benoit, William L. *Accounts, Excuses, and Apologies : A Theory of Image Restoration Strategies*. Albany : State University of New York Press, 1995.
- Bentler, Peter M, et EJC Wu. *EQS 6 for Windows User's Guide*,. Encino, CA: Multivariate Software., 2002.
- Berle, Adolf A., et Gardiner C. Means. *The modern corporation and private property*. New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers, 1932.
- Berman, Shawn, Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, et Thomas M. Jones. « Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance ». *Academy of Management Journal* 42 (1999): 488-506.
- Berry, Leonard. « Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (1995): 236-45.
- Bessire, Dominique. « Définir la performance ». *Comptabilite - Controle - Audit* Tome 5, n° 2 (1999): 127-50.
- Blome, Constantin, Daniel Hollos, et Antony Paulraj. « Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance ». *International Journal of Production Research* 52, n° 1 (2014): 32-49.
- Bocquet, Rachel, Sébastien Brion, et Caroline Danièle Mothe. « Gouvernance et innovation au sein des technopôles : le cas de Savoie Technolac ». *Revue Française de Gestion* 39, n° 232 (2013): 101-18.
- Bocquet, Rachel, Christian Le Bas, Caroline Mothe, et Nicolas Poussing. « CSR, Innovation, and Firm Performance in Sluggish Growth Contexts: A Firm-Level Empirical Analysis ». *Journal of Business Ethics* 146, n° 1 (2017): 241-54.

- Bodet, Catherine, et Thomas Lamarche. « La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste ». *Revue de la régulation*, n° 1 (27 avril 2007).
- Boistel, Philippe. « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise ». *Management Avenir* n° 17, n° 3 (2008): 9-25.
- Bonaccorsi, Andrea, et Andrea Lipparini. « Strategic Partnerships in New Product Development: An Italian Case Study ». *Journal of Product Innovation Management* 11, n° 2 (1994): 134-45.
- Bonafous-Boucher, Maria, et Jacob Dahl-Rendtorff. *La théorie des parties prenantes*. 128 vol. Repères. La Découverte, 2014.
- Bourguignon, Annick. « Performance et contrôle de gestion ». In *Contrôle de gestion et audit*, Economica., 931-41, 2000.
- Bourguignon, Annick. « Peut-on définir la performance? » *Revue française de comptabilité* 269 (1995): 61–66.
- Bourguignon, Annick. « Sous les pavés la plage. ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance ». In *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1:89-101, 1997.
- Bournois, F, S Point, et Catherine Voynet Fourboul. « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation ». *Revue Française de Gestion* 137 (2002): 71-88.
- Bowen, France, Paul Cousins, Richard Lamming, et Adam Farukt. « The Role of Supply Management Capabilities in Green Supply ». *Production and Operations Management* 10 (2009): 174-89.
- Bowen, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers. New York: University of Iowa Press, 1953.
- Bowen, Howard R. *Social Responsibility of the Businessman - Twenty Years Later*. E.M. Epstein et D. Votaw, 1978.
- Bowman, Edward H., et Mason Haire. « A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility ». *California Management Review* 18, n° 2 (1975): 49-58.
- Boyd, Brian, Donald D. Bergh, et David J. Ketchen. « Reconsidering the Reputation—Performance Relationship: A Resource-Based View ». *Journal of Management* 36 (2010): 588-609.
- Bragdon, Joseph, et John Marlin. « Is pollution profitable ? » *Risk Management*, 1972, 9-18.
- Bralla, James G. *Design for Excellence*. McGraw-Hill, 1996.
- Brammer, Stephen J., et Stephen Pavelin. « Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit ». *Journal of Management Studies* 43, n° 3 (2006): 435-55.
- Broise, Patrice de La, Thomas Lamarche, Jacques Igalens, et Michel Capron. *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion, 2006.
- Brower, Jacob, et Vijay Mahajan. « Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance ». *Journal of Business Ethics* 117, n° 2 (2013): 313-31.
- Brown, Brad, et Susan Perry. « Removing the Financial Performance Halo from Fortune's "Most Admired" Companies ». *The Academy of Management Journal* 37, n° 5 (1994): 1347-59.
- Brulhart, Franck, et Sandrine Gherra. « Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences ». *Management international* 20, n° 1 (2015): 94.
- Buysse, Kristel, et Alain Verbeke. « Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective ». *Strategic Management Journal* 24 (2003): 453-70.
- Buzzell, Robert D. « Is Vertical Integration Profitable? » *Harvard Business Review*, 1983.
- Buzzell, Robert D., et Bradley T. Gale. *The PIMS Principle: Linking Strategy to Performance*. New York : London: The Free Press, 1987.

## C

- Cadario, Romain, et Béatrice Parguel. « Reconsidérer la discrétisation des variables quantitatives : vers une nouvelle analyse de modération dans la recherche expérimentale ». *Recherche et Applications en Marketing* 29, n° 4 (2014): 1-18.
- Callan, Scott J., et Janet M. Thomas. « Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: An Update and Reinvestigation ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, n° 2 (2009): 61-78.
- Calvi, Richard, Gilles Paché, et Pierre Jarniat. « Lorsque la fonction achats devient stratégique ». *Revue Française de Gestion* n° 205, n° 6 (2010): 119-38.
- Camman, Christelle, Marlène Monnet, Gilles Guieu, et Laurent Livolsi. « Les stratégies d'acteurs dans la mutualisation logistique ». *Logistique & Management* 21, n° 3 (2013): 57-76.
- Capelle-Blancard, Gunther, et Aurélien Petit. « Mesurer les performances extrafinancières ». *Revue française de gestion* N° 236, n° 7 (2013): 109-25.
- Capron, Michel, et Françoise Quairel-Lanoizelée. *La responsabilité sociale d'entreprise*. 3ème édition. Repères. La Découverte, 2016.
- Carbone, J. « What buyers look for in contract manufacturers ». *Purchasing* 128 (2000): 32-38.
- Carr, Amelia S, et John N Pearson. « Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes ». *Journal of Operations Management* 17, n° 5 (1999): 497-519.
- Carricano, Manu, Fanny Pujol, et Laurent Bertrandas. *Analyse de données avec SPSS*. Paris: PEARSON, 2010.
- Carroll, Archie B. *Business and Society*. South-Western Publishing. Cincinnati, 1989.
- Carroll, Archie B. « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance ». *The Academy of Management Review* 4, n° 4 (1979): 497-505.
- Carroll, Archie B. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. College Division, South-Western Pub., 1993.
- Carroll, Archie B. *Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications*. Toronto: University of Toronto Press, 1995.
- Carroll, Archie B. « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders ». *Business Horizons* 34, n° 4 (1991): 39-48.
- Carter, Craig, Rahul Kale, et Curtis Grimm. « Environmental purchasing and firm performance: An empirical investigation ». *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 36 (2000): 219-28.
- Carter, Craig R. « Ethical Issues in International Buyersupplier Relationships: A Dyadic Examination. » *Journal of Operations Management* 18, n° 2 (2000): 191-208.
- Carter, Craig R. « Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance ». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35, n° 3 (2005): 177-94.
- Carter, Craig R., et Joseph R. Carter. « Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries\* ». *Decision Sciences* 29, n° 3 (1998): 659-84.
- Carter, Craig R., et Marianne M. Jennings. « The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis ». *Journal of Business Logistics* 25, n° 1 (2004): 145-86.
- Caruana, Rich. « Multitask Learning ». *Kluwer Academic publishers*. 1997.
- Casadesus-Masanell, Ramon, Hyunjin Kim, et Forest L. Reinhardt. « Patagonia », 2010.
- Cellier, Alexis, Pierre Chollet, et Jean-François Gajewski. « Do Investors Trade around Social Rating Announcements? » *European Financial Management* 22, n° 3 (2016): 484-515.

- Chalus, M.-C., « Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les différentes entreprises industrielles », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, (2000) : 395 p. + annexes, p. 21.
- Chamberlin, E. « The product as an economic variable. » *Quarterly Journal of Economics*, 1953, 1-29.
- Chandler, Alfred Dupont. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise ; [Based on Intensive Studies of General Motors, DuPont, Standard Oil of New Jersey, and Sears, Roebuck]*. 10. print. Cambridge, Mass.: MIT Pr, 1962.
- Charreire-Petit, S, et François Durieu. « Explorer et tester : les deux voies de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, 334-87. Paris: Dunod, 2014.
- Chen, Sida, Dongyong Zhang, et Mengge Hao. « A Multidimensional Analysis of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm's Financial Performance—Based on the Data of 78 Listed Companies in 10 years in Henan Province, China ». *Open Journal of Applied Sciences* 09, n° 03 (2019): 104-14.
- Chiou, Tzu-Yun, Hing Kai Chan, Fiona Lettice, et Sai-Ho Chung. « The Influence of Greening the Suppliers and Green Innovation on Environmental Performance and Competitive Advantage in Taiwan ». *Transportation Research Part E-logistics and Transportation Review* 47 (2011): 822-36.
- Chiu, Huan Neng. « The Integrated Logistics Management System: A Framework and Case Study ». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 11 avril 2013.
- Cho, Hee-Jae, et Vladimir Pucik. « Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value ». *Strategic Management Journal* 26, n° 6 (2005): 555-75.
- Chumpitaz-Caceres, Rubén, et Joëlle Vanhamme. « Les Processus Modérateurs et Médiateurs: Distinction Conceptuelle, Aspects Analytiques et Illustrations ». *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)* 18, n° 2 (2003): 67-100.
- Clarkson, Max B. E. « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *The Academy of Management Review* 20, n° 1 (1995): 92-117.
- Clarkson, Max B. E. « Ethics Education: How to Do It ». *Canadian Public Administration* 34, n° 1 (1991): 192-95.
- Claver-Cortés, Enrique, Jose Molina-Azorin, et Jorge Pereira-Moliner. « Environmental strategies and their impact on hotel performance. Journal of Sustainable Tourism ». *Journal of sustainable tourism* 15, n° 6 (2007): 663-79.
- Cohen, W. and Levinthal, D., "Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, N° 35, (1990):128-52.
- Coff, Russell. « Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory ». *Academy of Management Review* 22 (1997): 374-402.
- Collis, David, et Cynthia A. Montgomery. « Competing on Resources ». *Harvard Business Review*, 2008.
- Cool, Karel, et Dan Schendel. « Performance Differences Among Strategic Group Members | Request PDF ». *Strategic Management Journal* 9, n° 3 (1988): 207-23.
- Cornell, Bradford, et Alan C. Shapiro. « Corporate Stakeholders and Corporate Finance ». *Financial Management* 16, n° 1 (1987): 5-14.
- Cousins, Paul D., et Benn Lawson. « Sourcing strategy, supplier relationships and firm performance: an empirical investigation of UK organizations ». *British Journal of Management* 18, n° 2 (2007): 123–137.
- Cretu, AE, et RJ Brodie. « The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. » *Industrial Marketing Management* 36, n° 2 (2007): 230-40.

Cyert, Richard M., et James March. *Behavioral Theory of the Firm*. Cambridge, Mass., USA: Wiley-Blackwell, 1963.

## D

Daft, Richard L. « Why I Recommended That Your Manuscript Be Rejected and What You Can Do about It ». In *Publishing in the Organizational Sciences*, 164-82. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc., 1995.

Dahlsrud, Alexander. « How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions - Dahlsrud - 2008 - ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, n° 1 (2008): 1-13.

Damanpour, Fariborz, et William Evan. « Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag" ». *Administrative Science Quarterly* 29 (1984): 392.

Damperat, Maud, et Christian Dussart. « UN MARKETING BIEN TROP VERT ». *Décisions Marketing*, n° 47 (2007): 101-6.

D'Arcimoles, Charles-Henri, et Stéphane Trebucq. « Méthodes de régression et traitement des données financières et sociétales : questionnements et applications ». In *Management des ressources humaines*. Boeck Supérieur, 2005.

Das, TK, et Bing Teng. « A Resource-Based Theory of strategic Alliances ». *Journal of Management* 26, n° 1 (2000): 31-61.

Davis, Keith. « The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities ». *Academy of Management journal* 16, n° 2 (1973): 312-22.

Dawkins, Jenny. « Corporate responsibility: The communication challenge ». *Journal of Communication Management* 9, n° 2 (2005): 108-19.

De la Fuente Sabate, Juan Manuel, et Esther de Quevedo Puente. « Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature ». *Corporate Reputation Review* 6, n° 2 (2003): 161-77.

De La Rupelle, Géraldine, et Philippe Mouricou. « Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information: deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8 ». Paris Dauphine University, 2009.

Decock, et Good. « L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. » *Finance Contrôle Stratégie* 4, n° 4 (2001): 29-57.

Delios, Andrew, et Paul Beamish. « Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance on JSTOR ». *The Academy of Management Journal* 44, n° 5 (2001): 1028-38.

Denzin, Norman. *An introduction to triangulation*. Unaid, 1978.

DeVellis, Robert F. *Scale development: Theory and applications*. Scale development: Theory and applications. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1991.

Diamond, D.W. « Seniority and Maturity of Debt Contracts », *Journal of Finance*, vol. 33 (1993) : 341-368.

Dixon-Fowler, Heather R., Daniel J. Slater, Jonathan L. Johnson, Alan E. Ellstrand, et Andrea M. Romi. « Beyond "Does it Pay to be Green?" A Meta-Analysis of Moderators of the CEP—CFP Relationship ». *Journal of Business Ethics* 112, n° 2 (2013): 353-66.

Dollinger, Marc, Peggy Golden, et Todd Saxton. « The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture ». *Strategic Management Journal - STRATEG MANAGE J* 18 (1997): 127-40.

Donaldson, Thomas, et Thomas W. Dunfee. *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard Business School Press, 1999.

- Donaldson, Thomas, et Lee E. Preston. « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications ». *The Academy of Management Review* 20, n° 1 (1995): 65-91.
- Dontenwill, Emmanuelle. « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? » *Revue des Sciences de Gestion* 211-212 (2005): 85-96.
- Dublin, LI, AJ Lotka, et M Spiegelman. « The money value of a man ». *The Ronald press company*, 1947.
- Ducharme, Louis-Marc. « Introduction : Main Theories and Concepts ». OCDE, 1998.
- Duong, Huu, et Gilles Pache. « Théorie des ressources appliquée à la logistique : Une identification de cinq dimensions clés ». *Logistique & Management* 23 (2015): 55-72.
- Dupui-Castères, Arnaud, Corinne Dubos, et Vae Solis Corporate. *La crise en 100 mots*. Paris: La Documentation française, 2007.
- Dyer, Jeffrey H., et Kentaro Nobeoka. « Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case ». *Strategic Management Journal* 21, n° 3 (2000): 345-67.
- Dyer, Jeffrey, et Harbir Singh. « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage ». *The Academy of Management Review* 23 (1998).

## E

- Eberl, Markus, et Manfred Schwaiger. « Corporate reputation: disentangling the effects on financial performance ». *European Journal of Marketing* 39, n° 7/8 (2005): 838-54.
- Ehrenberg, Alain. *Le Culte de la performance*. Sciences humaines et Essais, 1994.
- Eisenhardt, Kathleen M. « Building Theories from Case Study Research ». *The Academy of Management Review* 14, n° 4 (1989): 532.
- Ellinger, Alexander E., David J. Ketchen, G. Tomas M. Hult, Ayşe Banu Elmadağ, et R. Glenn Richey. « Market Orientation, Employee Development Practices, and Performance in Logistics Service Provider Firms ». *Industrial Marketing Management* 37, n° 4 (2008): 353-66.
- Endrikat, Jan, Edeltraud Guenther, et Holger Hoppe. « Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance ». *European Management Journal* 32 (2014).
- Evan, William, et R. Edward Freeman. *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation - Kantian Capitalism*, 1988.
- Evrard, Yves, Bernard Pras, Elyette Roux, Anne-Marie Dussaix, Gary Lilien, et Pierre Desmet. *Market - 4e édition: Fondements et méthodes des recherches en marketing*. 4e édition. Paris: Dunod, 2009.

## F

- Fairchild, Amanda J., et David Mackinnon. « A General Model for Testing Mediation and Moderation Effects ». *Prevention Science* 10, n° 2 (2009): 87-99.
- Farge, Marie. « Wavelet Transforms and Their Applications to Turbulence ». *Annual Review of Fluid Mechanics* 24, n° 1 (1992): 395-458.
- Flamholtz, Eric G. « Assessing the Validity of a Theory of Human Resource Value: A Field Study ». *Journal of Accounting Research* 10 (1972): 241-66.
- Flanagan, David J, K C O'Shaughnessy, et Timothy B Palmer. « Re-Assessing the Relationship between the Fortune Reputation Data and Financial Performance: Overwhelming Influence or Just a Part of the Puzzle? » *Corporate Reputation Review* 14, n° 1 (2011): 3-14.
- Foerstl, Kai, Roger Moser, Finn Wynstra, et Evi Hartmann. « Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: Antecedents and effects on purchasing and firm

- performance ». *International Journal of Operations & Production Management* 33, n° 6 (2013): 689-721.
- Foerstl, Kai, Carsten Reuter, Evi Hartmann, et Constantin Blome. « Managing Supplier Sustainability Risks in a Dynamically Changing Environment—Sustainable Supplier Management in the Chemical Industry ». *Journal of Purchasing and Supply Management* 16, n° 2 (2010): 118-30.
- Fombrun, Charles. « List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings ». *Corporate Reputation Review* 10 (2007): 144-53.
- Fombrun, Charles J., Leonard J. Ponzi, et William Newbury. « Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation ». *Corporate Reputation Review* 18, n° 1 (2015): 3-24.
- Fombrun, Charles, et Mark Shanley. « What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy ». *Academy of Management Journal* 33 (1990): 233-58.
- Ford, David, Lars-Erik Gadde, Hakan Hakansson, et Ivan Snehota. *Managing Business Relationships*. 3ème édition. Chichester, West Sussex, U.K: Wiley, 2011.
- Fouda, Jean Biwolé. « Le choix d'une stratégie RSE ». *Revue Française de Gestion* N° 244, n° 7 (2014) : 11-32.
- Frederick, William C. *Corporation, Be Good!: The Story of Corporate Social Responsibility*. Dog Ear Publishing, 2006.
- Frederick, William C. « The Growing Concern over Business Responsibility ». *California Management Review* 2, n° 4 (1960): 54-61.
- Freedman, Martin, et Bikki Jaggi. « Pollution disclosures, pollution performance and economic performance ». *Omega* 10, n° 2 (1982): 167-76.
- Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 1984.
- Freeman, R. Edward, et William M. Evan. « Corporate governance: A stakeholder interpretation ». *Journal of Behavioral Economics* 19, n° 4 (1990): 337-59.
- Freeman, R. Edward, et David L. Reed. « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance ». *California Management Review* 25, n° 3 (1983): 88-106.
- Friedman, Milton. *Capitalisme et liberté*. Flammarion., 1962.
- Friedman, Milton. « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits ». *The New York Times Magazine*, 1970.
- Fritz, Matthew S., et David P. Mackinnon. « Required Sample Size to Detect the Mediated Effect ». *Psychological Science* 18, n° 3 (2007): 233-39.
- Frooman, Jeff. « Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth: A Meta-Analysis of Event Studies ». *Business & Society* 36, n° 3 (1997): 221-49.
- Furrer, Olivier, Howard Thomas, et Anna Goussevskaia. « The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research ». *International Journal of Management Reviews* 10, n° 1 (2007): 1-23.

## G

- Gates, Stephen, et Pascal Langevin. « Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23 (5 janvier 2010): 111-32.
- Gaultier-Gaillard, J, et J Louisot. *Diagnostic des risques*. Eyrolles, 2014.
- Gavard-Perret, M.-L, D Gotteland, Christophe Haon, et Alain Jolibert. « Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », 2008.

- Girard, Carine, et André Sobczak. « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française ». *Management Avenir* n° 33, n° 3 (2010): 157-74.
- Glaser, Barney G., et Anselm L. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. 4. paperback printing. New Brunswick: Aldine, 1967.
- Gnanadesikan, R, et JR Kettinger. « Robust estimates, residuals, and outlier detection with multireponse data. » *Biometrika* 28, n° 1 (1972): 81-124.
- Godenhjelm, Sebastian, et Jan-Erik Johanson. « Les effets de l'inclusion des parties prenantes sur l'innovation dans les projets du secteur public ». *Revue Internationale des Sciences Administratives* Vol. 84, n° 1 (2018): 47-67.
- Godet M., *De l'anticipation à l'action*, (1991), Dunod.
- Golicic, Susan, et Carlo Smith. « A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance ». *Journal of Supply Chain Management* 49 (2013).
- Gomez-Mejia, Luis R., et David B. Balkin. *Management*. McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- Gond, Jean-Pascal. « L'éthique est-elle profitable ? » *Revue Française de Gestion*, n° 136 (2001): 77-85.
- Gond, Jean-Pascal, et Jacques Igalens. « La mesure de la performance sociale de l'entreprise: Une analyse critique et empirique des données ARESE » 50 (2003).
- González-Benito, Javier, Gustavo Lannelongue, Luis Miguel Ferreira, et Carmen Gonzalez-Zapatero. « The Effect of Green Purchasing on Purchasing Performance: The Moderating Role Played by Long-Term Relationships and Strategic Integration ». *Journal of Business & Industrial Marketing* 31, n° 2 ( 2016): 312-24.
- Gotman, Anne, et Alain Blanchet. *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Paris: Nathan, 1992.
- Gotsi, Manto, et Alan M. Wilson. « Corporate reputation: seeking a definition ». *Corporate Communications: An International Journal* 6, n° 1 (2001): 24-30.
- Grant, Robert M. « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation ». *California Management Review* 33, n° 3 (1 avril 1991): 114-35.
- Grayson, David. *Corporate Social Opportunity!: 7 Steps to Make Corporate Social Responsibility Work For Your Business*. Sheffield: Greenleaf Pubns, 2004.
- Griffin, Jennifer, et John F. Mahon. « The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research ». SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 1997.
- Grossman, Gene M, et Elhanan Helpman. « Endogenous Innovation in the Theory of Growth ». Working Paper. National Bureau of Economic Research, novembre 1993.
- Gualandris, Jury, Robert D. Klassen, Stephan Vachon, et Matteo Kalchschmidt. « Sustainable evaluation and verification in supply chains: Aligning and leveraging accountability to stakeholders ». *Journal of Operations Management* 38 (2015): 1-13.
- Guba, Egon, et Yvonna Lincoln. « Competing Paradigms in Qualitative Research ». In *Handbook of qualitative research*, 105-17, 1994.

## H

- Habermas, Jürgen. *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Studies in Contemporary German Social Thought. Cambridge, Mass: MIT Press, 1996.
- Haddock-Fraser, Janet, et Marielle Tourelle. « Corporate Motivations for Environmental Sustainable Development: Exploring the Role of Consumers in Stakeholder Engagement ». *Business Strategy and the Environment* 19 (2010): 527-42.

- Hair, Joseph F., W Black, Barry Babin, et Rolph Anderson, éd. *Multivariate Data Analysis*. 7. ed., Pearson new internat. ed. Pearson Custom Library. Harlow: Pearson, 2014.
- Hall, Richard. « The Strategic Analysis of Intangible Resources ». *Strategic Management Journal* 13, n° 2 (1992): 135-44.
- Hammersley, Martyn. *What's wrong with ethnography?* London: Routledge, 1992.
- Hansen, Høgni Kalsø, et Lars Winther. « Employment growth, human capital and educational levels: uneven urban and regional development in Denmark 2002–2012 ». *Geografisk Tidsskrift-Danish Journal of Geography* 115, n° 2 (2015): 105-18.
- Hart, Stuart L. « A Natural-Resource-Based View of the Firm ». *The Academy of Management Review* 20, n° 4 (1995): 986-1014.
- Hart, Stuart L., et Gautam Ahuja. « Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship Between Emission Reduction and Firm Performance ». *Business Strategy and the Environment* 5, n° 1 (1996): 30-37.
- Hart, Stuart L, et Mark B Milstein. « Creating Sustainable Value ». *Academy of Management Executive*, 2003, 14.
- Hartmann, Hagen, Klaus Wirth, Markus Klusemann, Josip Dalic, Claus Matuschek, et Dietmar Schmidtbleicher. « Influence of Squatting Depth on Jumping Performance ». *Journal of Strength and Conditioning Research* 26, n° 12 (2012): 3243-61.
- Hayes, Andrew F. « Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium ». *Communication Monographs* 76, n° 4 (2009): 408-20.
- He, Jingwen. « The Value of Corporate Social Responsibility in the Scope of Triangle Model ». *American Journal of Industrial and Business Management* 08, n° 01 (2018): 59-68.
- Hierro, Julia Álvarez. « Analysis of Corporate Social Responsibility in the Technology Industry », (2016), 53.
- Hikmi, Ahmed ; Parnaudeau, Miiia. « Le role du financement bancaire dans le processus d'innovation : le cas de quatre pays européens ». *Vie et Sciences de l'entreprise*, n°178 (2008) : 91-112.
- Hilaire, Dickens St., Philippe Mercier, et Neal Phillip. « Initiation of a Greenhouse Gas Monitoring System in New York City ». *Atmospheric and Climate Sciences* 09, n° 01 (2019): 26-34.
- Hillman, Amy J., et Gerald D. Keim. « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? » *Strategic Management Journal* 22, n° 2 (2001): 125-39.
- Hirigoyen, Gerard, et Thierry Poulain-Rehm. « Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: What Is the Causality? » SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2014.
- Hlady Rispal, Martine. *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur, 2002.
- Hollos, Daniel, Constantin Blome, et Kai Foerstl. « Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line ». *International Journal of Production Research* 50, n° 11 (2012): 2968-86.
- Hopkins, Michael. *Corporate Social Responsibility and International Development -Is Business the Solution ?* Londres : Earhscan, 2007.
- Howell, David C., Marylène Rogier, Vincent Yzerbyt, et Yves Bestgen. *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Louvain-La-Neuve: De Boeck, 2015.
- Huang, Xuan, et Fei Kang. « Company reputation and auditor choice: evidence from fortune 1000 companies ». *Accounting Research Journal* 31, n° 2 (2018): 232-248.
- Huberman, Michael, et Matthew Miles. *Analyse Des Données Qualitatives - Recueil De Nouvelles Méthodes de A-Michael Huberman Format Broché*. De Boec Université. Methodologie de la recherche, 1991.

- Hult, Tomas. « Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance ». *Industrial Marketing Management* 33 (2004): 429-38.
- Hunt, Shelby D., et Robert M. Morgan. « The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions ». *Journal of Marketing* 60, n° 4 (1996): 107-14.
- Hunter, John E., Frank Schmidt, et Gregg B. Jackson. *Meta-Analysis: Cumulating Research Findings Across Studies*. Vol. 9, 1982.
- Hunter, John E., et Frank L. Schmidt. *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif: Sage, 2004.
- Huselid, Mark A. « The Impact of Human Ressource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance ». *Academy of Management Journal* 38, n° 3 (1995): 635-872.
- Hwang, Yeong-Dong, Yuan-Feng Wen, et Mu-Chen Chen. « A study on the relationship between the PDSA cycle of green purchasing and the performance of the SCOR model ». *Total Quality Management & Business Excellence* 21, n° 12 (2010): 1261-78.

## I

- Iacobucci, Dawn. *Mediation Analysis*. SAGE, 2008.
- Iacobucci, Dawn, Neela Saldanha, et Xiaoyan Deng. « A Meditation on Mediation: Evidence That Structural Equations Models Perform Better Than Regressions ». *Journal of Consumer Psychology* -(2007): 139-53.

## J

- Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa, Fernanda Cortegoso de Oliveira Frascareli, et Charbel José Chiappetta Jabbour. « Green Supply Chain Management and Firms' Performance: Understanding Potential Relationships and the Role of Green Sourcing and Some Other Green Practices ». *Resources, Conservation and Recycling* 104 (novembre 2015) : 366-74.
- Jamshidi, Navid, et B Dastgheib. « L'effet de l'entreprise rentabilité de la relation entre la gestion des actifs physiques et la participation aux bénéfices ». *Revue Internationale de Gestion, comptabilité et économie* 5, n° 9 (2018): 751-61.
- Jean, Ruey-Jer Bryan, Rudolf Sinkovics, et Daekwan Kim. « Antecedents and Outcomes of Supplier Innovativeness in International Customer–Supplier Relationships: The Role of Knowledge Distance ». *Management International Review* 57, n° 1 (2017): 121-51.
- Johnsen, Thomas E. « Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future ». *Journal of Purchasing and Supply Management* 15, n° 3 (2009): 187–197.
- Johnson, Richard A., et Daniel W. Greening. « The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance ». *The Academy of Management Journal* 42, n° 5 (1999): 564-76.
- Jolibert, Alain, et Philippe Jourdan. *Marketing Research*. Management Sup. Dunod, 2011.
- Jones, Charles I. « R & D-Based Models of Economic Growth ». *Journal of Political Economy* 103, n° 4 (1995): 759-84.
- Jones, Raymond E., et Donna J. Wood. « Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance ». *The International Journal of Organizational Analysis* 3, n° 3 (1995): 229-67.
- Jones, Thomas M. « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined ». *California Management Review* 22, n° 3 (1980): 59-67.
- Jöreskog, KG, et D Sörbom. « LISREL 7: A Guide to the Program and Applications. Chicago, IL: SPSS. », 1989.

## K

- Kaplan, et Norton. *Comment utiliser le tableau de bord prospectif: Pour créer une organisation orientée stratégie*. Editions d'Organisation, 2001.
- Karia, Noorliza, et Razli Razak. « Logistics Assets That Payoff the Competitive Advantage », 33-39, 2007.
- Karia, Noorliza, et Chee Yew Wong. « The impact of logistics resources on the performance of Malaysian logistics service providers ». *Production Planning & Control* - (2013): 1-18.
- Kedia, BL, et EC Kuntz. « The Context of Social Performance An Empirical Study of Texas Banks ». *Research in Corporate Social Performance and Policy* 3 (1981): 133-54.
- Keller, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, 2003.
- Kibbeling, Mirjam, Wendy Van der Valk, et Arjan Van Weele. « Implementing Socially Responsible Purchasing: An Evolution Model », 2009.
- Kim, Monika Pereira, et YongHee Kim. « Corporate social responsibility and shareholder value of restaurant firms », 2015.
- Kimberly, J. R., et M. J. Evanisko. « Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. » *Academy of Management Journal* 24, n° 4 (1981): 689-713.
- Klassen, R. D., et D. C. Whybark. « The impact of environmental technologies on manufacturing performance. » *Academy of Management Journal* 42, n° 6 (1999): 599-615.
- Knight, Carly, et Chris Winship. « The Causal Implications of Mechanistic Thinking: Identification Using Directed Acyclic Graphs (DAGs) ». In *Handbook of Causal Analysis for Social Research*, 275-99, 2013.
- Knoll, Michael S. « Ethical Screening in Modern Financial Markets: The Conflicting Claims Underlying Socially Responsible Investment ». *The Business Lawyer* 57, n° 2 (2002): 681-726.
- Knudsen, Hannah K., J. Aaron Johnson, Jack K. Martin, et Paul M. Roman. « Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment ». *Sociological Inquiry* 73, n° 2 (2003): 265-83.
- Koenig, G. « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9 (1993): 4-17.
- Kor, Yasemin Y., et Joseph T. Mahoney. « How Dynamics, Management, and Governance of Resource Deployments Influence Firm-Level Performance ». *Strategic Management Journal* 26, n° 5 (2005): 489-96.
- Kotha, Suresh, Shiva Rajgopal, et Violina Rindova. « Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms . *European Management Journal* 19 (2001): 571-86.
- Kraatz, Matthew S., et Edward J. Zajac. « How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence ». *Organization Science* 12, n° 5 (2001): 632-57.
- Krause, Daniel, Robert Handfield, et Thomas Scannell. « An Empirical Investigation of Supplier Development ». *Journal of Operations Management* 17 (1998): 39-58.
- Kreps, David M. « Corporate Culture and Economic Theory ». *Perspectives on Positive Political Economy*, 1990, 90-142.

## L

- Lai, F, D Li, Q Wang, et Zhao, X. « The information technology capability of third party logistics providers: a resource-based view and empirical evidence from China. » *Journal of Supply Chain Management* 44, n° 3 (2008): 22-38.
- Lange, Donald, Peggy M. Lee, et Ye Dai. « Organizational Reputation: A Review ». *Journal of Management* 37, n° 1 (2011): 153-84.
- Lanoie, Paul, Jérémy Laurent-Lucchetti, Nick Johnstone, et Stefan Ambec. « Environmental Policy, Innovation and Performance: New Insights on the Porter Hypothesis ». *Journal of Economics & Management Strategic* 20, n° 3 (2011): 803-41.
- Large, Rudolf O., et Cristina Gimenez Thomsen. « Drivers of green supply management performance: Evidence from Germany ». *Journal of Purchasing and Supply Management* 17, n° 3 (2011): 176–184.
- Lau, Antonio K.W. « Supplier and customer involvement on new product performance: Contextual factors and an empirical test from manufacturer perspective ». *Industrial Management & Data Systems* 111, n° 6 (2011): 910-42.
- Lave, J., et Wenger, E. « Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation ». *Cambridge University press*. (1991).
- Lawless, Michael W., Donald D. Bergh, et William D. Wilsted. « Performance Variations Among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability ». *Journal of Management* 15, n° 4 (1989): 649-61.
- Lebas, Michel J. « Performance Measurement and Performance Management ». *International Journal of Production Economics* 41, n° 1-3 ( 1995): 23-35.
- Lee, Su-Yol. « The effects of green supply chain management on the supplier's performance through social capital accumulation ». *Supply Chain Management: An International Journal* 20 (12 janvier 2015): 42-55.
- Lehmann-Ortega, Laurence, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, et Rodolphe Durand. *Strategor*. Dunod. Livres en or, 2016.
- Little, AD. « The innovation high ground: Winning tomorrow's customers using sustainability-driven innovation ». *Strategic Direction* 22, n° 1 (1 janvier 2006): 35-37..
- Lopez, Vicente, et S Iglesias. « A Reputational – Performance Framework in an SME Context: Some Empirical Evidence from Spain ». *The Irish Journal of Management* 3, n° 2 (2010): 33-67.
- Lorino, Philippe. *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*, 2010.
- Lu, Wenxiang (Lucy), et Martin E. Taylor. « Which Factors Moderate the Relationship between Sustainability Performance and Financial Performance? A Meta-Analysis Study ». *Journal of International Accounting Research* 15, n° 1 (2016): 1-15.

## M

- MacKinnon, David P., Chondra M. Lockwood, Jeanne M. Hoffman, Stephen G. West, et Virgil Sheets. « A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects ». *Psychological Methods* 7, n° 1 (2002): 83-104.
- Mahlaoui, Samira. « L'articulation des démarches quantitative et qualitative pour analyser le travail : mythe ou réalité ? » *Echange du Cereq, Relief* 52, 2015.
- Maignan, I., O. C. Ferrell, et G. T. M. Hult. « Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, n° 4 (1999): 455-69.

- Maignan, Isabelle, et David Ralston. « Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Businesses' Self-Presentations ». *Journal of International Business Studies* 33 (2002): 497-514.
- Makatsoris, Harris, et Yoon Chang. « Design of a Demand-Driven Collaborative Supply-Chain Planning and Fulfillment System for Distributed Enterprises ». *Production Planning & Control* - (2004): 292-302.
- Malhotra, Naresh K., Sung S. Kim, et James Agarwal. « Internet Users' Information Privacy Concerns (IUIPC): The Construct, the Scale, and a Causal Model ». *Information Systems Research* 15 (2004): 336-55.
- Margolis, Joshua D., Hillary Anger Elfenbein, et James P. Walsh. « Does It Pay to Be Good...And Does It Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance ». SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2009.
- Margolis, Joshua Daniel, et James P. Walsh. *People and Profits? : The Search for A Link Between A Company's Social and Financial Performance*. Psychology Press, 2001.
- Margulies, Stuart. « Principles of Beauty ». *Psychological Reports* 41, n° 1 (1977): 3-11.
- Martinet, Alain-Charles, et Emmanuelle Reynaud. « Entreprise durable, finance et stratégie ». *Revue française de gestion* no 152, n° 5 (2004): 121-36.
- Mattingly, James E., et Daniel W. Greening. « Corporate social performance orientations: An exploratory investigation of dimensionality and taxonomy underlying the kld company profiles database ». In *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 13:209–215, 2002.
- McAdam, TW. « How to put corporate responsibility into practice ». *Business and Society* 6 (1973): 8-16.
- McCombs, Maxwell E., et Donald L. Shaw. « The evolution of agenda-setting research: Twenty-five years in the marketplace of ideas ». *Journal of communication* 43, n° 2 (1993): 58–67.
- McGuire, Jean B., Alison Sundgren, et Thomas Schneeweis. « Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance ». *The Academy of Management Journal* 31, n° 4 (1988): 854-72.
- McGuire, Joseph William. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963.
- McWilliams, Abigail, Donald S. Siegel, et Patrick M. Wright. « Corporate Social Responsibility: Strategic Implications\* ». *Journal of Management Studies* 43, n° 1 (2006): 1-18.
- Meadows, Donella, Dennis Meadows, Jorgen Randers, et William Behrens. *The limits to growth*. Universe Books, 1972.
- Menguc, Bulent, Sei Auh, et Lucie Ozanne. « The Interactive Effect of Internal and External Factors on a Proactive Environmental Strategy and Its Influence on a Firm's Performance ». *Journal of Business Ethics* 94, n° 2 (2010): 279-98.
- Menguc, Bulent, et Lucie K. Ozanne. « Challenges of the "green imperative": a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship ». *Journal of Business Research* 58, n° 4 (2005): 430-38.
- Mercier, Samuel. *L'éthique dans les entreprises*. Repères. La Découverte, 2004.
- Mereaux, Jean-Paul, et Jimmy Feige. « Modelling the Accounting-and-Financial Evaluation of Human Capital: First Approach In A Distribution Group ». *Global Review of Accounting and Finance* 7 (2016): 43-56.
- Métais, E. *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique*. Economica. Paris, 2004.
- Miles, Morgan, et Covin. « Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage ». *Journal of Business Ethics* 23, n° 3 (2000): 299-311.
- Milgrom P., Roberts J., Price and Advertising Signals of Product Quality, *Journal of Political Economy*, n°94, (1986):796-821.
- Min, Hokey, et William P. Galle. « Green Purchasing Strategies: Trends and Implications ». *International Journal of Purchasing and Materials Management* 33, n° 2 (1997): 10-17.

Mishina, Yuri, Emily S. Block, et Michael J. Mannor. « The Path Dependence of Organizational Reputation: How Social Judgment Influences Assessments of Capability and Character ». *Strategic Management Journal* 33, n° 5 (2012): 459-77.

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, et Donna J. Wood. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts ». *The Academy of Management Review* 22, n° 4 (1997): 853-86.

Molina-Azorín, José F., Juan J. Tarí, Enrique Claver-Cortés, et Maria D. López-Gamero. « Green management and financial performance: a literature review ». *Management Decision* 47, n° 7 (2009): 1080-1100.

Moore, Mick. « Empowerment at Last? » *Journal of International Development* 13, n° 3 (2001): 321-29.

Morfaux, Louis-Marie. *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. Armand Collin. Paris, 1980.

Mullenbach, Astrid. « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises ». *La Revue des Sciences de Gestion* n°223, n° 1 (2007): 109-20.

Myers, S.C. « Determinants of Corporate Borrowing », *Journal of Financial Economics*, vol. 5, n° 2 (1977) :147-175

## N

Nelson P., Advertising as Information, *Journal of Political Economy*, n°81, (1974):729-754.

Nollet, Marie-José, Claudia Désilets, Ahmad Abo El Ezz, et Miroslav Nastev. *Approche méthodologique d'inventaire de bâtiments pour les études de risque sismique en milieu urbain : Ville de Québec, Arrondissement La Cité - Limoilou*, 2013.

## O

Oliver, Christine. « Strategic Responses to Institutional Processes ». *The Academy of Management Review* 16, n° 1 (1991): 145-79.

Orlitzky, Marc, et John D Benjamin. « Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review ». *Business and Society* 40, n° 4 (2001): 369-96.

Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt, et Sara L. Rynes. « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis ». *Organization Studies* 24, n° 3 (2003): 403-41.

## P

Paillé, Pierre, et Alex Mucchielli. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. u. Armand Colin, 2012.

Panayides, Photis M. « Effects of Organizational Learning in Third-Party Logistics ». *Journal of Business Logistics* 28, n° 2 (2007): 133-58.

Paone, Valérie, et Damien Forterre. « La Responsabilité Sociale (et environnementale) de l'Entreprise ou RSEE : Repenser le socle théorique ». *Revue des Sciences de Gestion* 257, n° 5 (2012) : 49-58.

Paulraj, Antony, Injazz J. Chen, et Constantin Blome. « Motives and Performance Outcomes of Sustainable Supply Chain Management Practices: A Multi-Theoretical Perspective ». *Journal of Business Ethics* 145, n° 2 (2017): 239-58.

Pava, Moses L., et Joshua Krausz. « The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost ». *Journal of Business Ethics* 15, n° 3 (1996): 321-57.

Penrose, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*. OUP Oxford, 1959.

Pérez, Roland. « L'actionnaire socialement responsable ». *Revue française de gestion*, n° 141 (2002) : 131-51.

- Pérez, Roland. « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise ». *Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212 (2005) : 29-45.
- Persais, Eric. « L'écologie Comme Atout Stratégique: Une Validation de l'approche Ressources Par La Méthode PLS ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 5, n° 3 (2002) : 195-230.
- Persson, Gøran, et Helge Virum. « Growth Strategies for Logistics Service Providers: A Case Study ». *The International Journal of Logistics Management* 12, n° 1 (2001): 53-64.
- Pesqueux, Yvon. « Un modèle organisationnel du changement ? » In *Organizational development and change*, 1-10. Lyon, France, 2008.
- Peteraf, Margaret A. « The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view ». *Strategic Management Journal* 14, n° 3 (1993): 179-91.
- Pfeffer, Jeffrey. « The Competitive Advantage Through People ». *California Management Review* 36 (1994): 9-28.
- Pfeffer, Jeffrey, et Gerald R. Salancik. *The external control of organizations: a resource dependence perspective* /. Stanford Business Classics. Stanford University Press, 1978.
- Pfeffer, Jeffrey, et John Veiga. « Putting People First for Organizational Success ». *Academy of Management Perspectives* 13 (1999).
- Phillips, Robert. « Stakeholder Legitimacy ». *Business Ethics Quarterly* 13, n° 01 (2003): 25-41.
- Piaget, Jean. *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard. Encyclopédie de la Pléiade, 1967.
- Pinkston, Tammie S., et Archie B. Carroll. « A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? » *Journal of Business Ethics* 15, n° 2 (1996): 199-206.
- Pitman, Glenn A., et James P. Sanford. « The Foreign Corrupt Practices Act Revisited: Attempting to Regulate "Ethical Bribes" in Global Business ». *International Journal of Purchasing and Materials Management* 30, n° 2 (1994): 14-20.
- Planchon, Viviane. « Traitement des valeurs aberrantes : concepts actuels et tendances générales ». *Biotechnol. Agron. Soc. Environ.*, 2005, 16.
- Porter, Michael E. « Towards a Dynamic Theory of Strategy ». *Strategic Management Journal* 12, n° S2 (1991): 95-117.
- Porter, Michael E., et Mark R. Kramer. « Creating Shared Value ». *Harvard Business Review*, 2011.
- Porter, Michael E., et Mark R. Kramer. « Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility ». *Strategic Direction* 23, n° 5 (2007): sd.2007.05623ead.006.
- Porter, Michael E., et Claas van der Linde. « Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship ». *Journal of Economic Perspectives* 9, n° 4 (1995): 97-118.
- Post, James E., Lee E. Preston, et Sybille Sachs. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Strategy Structure Culture, 2002.
- Prahalad, C K, et Gary Hamel. « The Core Competence of the Corporation ». *Harvard Business Review*, 1990, 17.
- Preacher, Kristopher J., et Andrew F. Hayes. « Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models ». *Behavior Research Methods* 40, n° 3 (2008): 879-91.
- Preacher, Kristopher J., et Andrew F. Hayes. « SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models ». *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36, n° 4 (2004): 717-31.
- Preston, Lee E., et Douglas P. O'Bannon. « The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis ». *Business & Society* 36, n° 4 (1997): 419-29.

- Preuss, Lutz. « Rhetoric and Reality of Corporate Greening: A View from the Supply Chain Management Function ». *Business Strategy and the Environment* 14, n° 2 (2005): 123-39.
- Prévot, Frédéric, Franck Brulhart, et Gilles Guieu. « Perspectives fondées sur les ressources ». *Revue Française de Gestion* 5, n° 204 (2010): 87-103.

## Q

- Quairel, Françoise, et Marie Noëlle Auberger. « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». *Revue des Sciences de Gestion* avril, n° 211-212 (2005) : 111-27.
- Quairel Lanoizelée, Françoise. « La Responsabilité sociale des entreprises est-elle-soluble dans la concurrence ? » In *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Nouvelle régulation du capitalisme ?*, édité par Didier Cazal, Frédéric Chavy, Nicolas Postel, et Richard Sobel, 129-49. Capitalismes – éthique – institutions. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion, 2016.

## R

- Ramus, Catherine, et Ulrich Steger. « The Role of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee 'Ecoinitiatives' at Leading Edge European Companies | Request PDF ». *The Academy of Management Journal* 43, n° 4 (2000): 605-26.
- Rao, Purba, et Diane Holt. « Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? » *International Journal of Operations & Production Management* 25, n° 9 (2005): 898-916.
- Reed, Richard, et Robert J. Defillippi. « Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage ». *The Academy of Management Review* 15, n° 1 (1990): 88-102.
- Reynaud, Emmanuelle, et A Rollet. « Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité ». In *Management stratégique : actualités et futurs de la recherche*, Vuibert., 303-24. Paris, 2001.
- Reynaud, Jean-Daniel. *La théorie de la régulation sociale*. Recherches. La Découverte. 2003.
- Reynaud, Jean-Daniel. *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale*. Troisième édition. Paris: Armand Colin, 1997.
- Rhenman, E. *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Thule, Stockholm, 1964.
- Roberts, Peter W., et Grahame R. Dowling. « Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance ». *Strategic Management Journal* 23, n° 12 (2002): 1077-93.
- Roman, Ronald, Sefa Hayibor, et Bradley Agle. « The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait ». *Business & Society* 38 (1999): 109-25.
- Rondinelli, Dennis, et G. Vastag. « Panacea, Common Sense, or Just a Label? The Value of ISO 14001 Environmental Management Systems ». *European Management Journal* 18, n° 5 (2000): 499-510.
- Roussel, Patrick, François Durrieu, Assaad El Akremi, et Eric Campoy. *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et applications en gestion*. Paris: Economica, 2002.
- Rowe, W. Glenn, Ira C. Harris, Albert A. Cannella, et Tony Francolini. « In Search of Meaning: Does the Fortune Reputation Survey Alter Performance Expectations? » *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration* 20, n° 3 (2009): 187-95.
- Rowley, Tim, et Shawn Berman. « A Brand New Brand of Corporate Social Performance ». *Business & Society* 39, n° 4 (2000): 397-418.
- Rubin, Herbert, et Irene Rubin. *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc., 2005.

- Ruf, Bernadette M., Krishnamurty Muralidhar, Robert M. Brown, Jay J. Janney, et Karen Paul. « An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective ». *Journal of Business Ethics* 32, n° 2 (2001): 143-56.
- Rumelt, Richard P. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Revised. Harvard Business School Pr, 1986.
- Russo, Michael, et Paul Fouts. « Russo M. V., P. A. Fouts: 1997, A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal* ». *Academy of Management Journal* 40 (1997).

## S

- Salam, A. « Corporate social responsibility in purchasing and supply chain ». *Journal of Business Ethics* 85 (s. d.): 335-70.
- Saldaña, Johnny. « The coding manual for qualitative researchers ». Sage (2013):223.
- Sánchez, M. Paloma, Cristina Chaminade, et Marta Olea. « Management of Intangibles: An Attempt to Build a Theory ». *Journal of Intellectual Capital* 1 (2000): 312-27.
- Sanders, Nada R., et Robert Premus. « Modeling the Relationship Between Firm It Capability, Collaboration, and Performance ». *Journal of Business Logistics* 26, n° 1 (2005): 1-23.
- Sarkis, Joseph. « A boundaries and flows perspective of green supply chain management ». *Supply Chain Management: An International Journal* 17, n° 2 (2012): 202-16.
- Sarkis, Joseph, Marilyn Michelle Helms, et Aref A. Hervani. « Reverse Logistics and Social Sustainability ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17, n° 6 (2010): 337-54.
- Sarkis, Joseph, Qinghua Zhu, et Kee-hung Lai. « An Organizational Theoretic Review of Green Supply Chain Management Literature ». *International Journal of Production Economics* 130, n° 1 (2011): 1-15.
- Savall H. et Zardet V, « Stratégies proactives et aménagement et réduction du temps de travail : la compétitivité et l'emploi », op.cit.,(2001), 25p.
- Schlegelmilch, Bodo B., Greg M. Bohlen, et Adamantios Diamantopoulos. « The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness ». *European Journal of Marketing* 30, n° 5 (1996): 35-55.
- Schmalensee R., A Model of Advertising and Product Quality, *Journal of Political Economy*, n°86, (1978): 485-503.
- Schmidt, Christoph, Kai Foerstl, et Birte Schaltenbrand. « The Supply Chain Position Paradox: Green Practices and Firm Performance ». *Journal of Supply Chain Management* 53 (2017).
- Schultz, Theodore W. « Investment in Human Capital ». *The American Economic Review* 51, n° 1 (1961): 1-17.
- Schwartz, Mark S., et Archie B. Carroll. « Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach ». *Business Ethics Quarterly* 13, n° 04 (2003): 503-30.
- Sethi, S. « A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns ». *The Academy of Management Review* 4 (1979): 63.
- Sethi, S. Prakash. « Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework ». *California Management Review* 17, n° 3 (1975): 58-64.
- Seuring, Stefan, et Martin Müller. « From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management ». *Journal of Cleaner Production* 16, n° 15 (2008): 1699-1710.
- Shamma, Hamed. « Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications ». *International Journal of Business and Management* 7, n° 16 (2012).
- Shane, Philip B., et Barry H. Spicer. « Market Response to Environmental Information Produced outside the Firm ». *The Accounting Review* 58, n° 3 (1983): 521-38.

- Sharfman, Mark. « The Construct Validity of the Kinder, Lydenberg & Domini Social Performance Ratings Data ». *Journal of Business Ethics* 15, n° 3 (1996): 287-96.
- Sharma, Sanjay. « L'organisation durable et ses stakeholders ». *Revue Française de Gestion*, (2001), 154-67.
- Sharma, Sanjay, et Harrie Vredenburg. « Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities ». *Strategic Management Journal* 19, n° 8 (1998): 729-53.
- Silverman, Brian S. « Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics ». *Management Science* 45, n° 8 (1999) : 1109-24.
- Simpson, Dayna F., et Damien J. Power. « Use the supply relationship to develop lean and green suppliers ». *Supply Chain Management: An International Journal* 10, n° 1 (2005): 60-68.
- Snoj, Boris, Borut Milfelner, et Vladimir Gabrijan. « An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia ». *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 24 (2007): 151-64.
- Sodhi, ManMohan. « Conceptualizing Social Responsibility in Operations Via Stakeholder Resource-Based View ». *Production and Operations Management* 24, n° 9 (2015) : 1375-1389.
- Song, Hua, Kangkang Yu, et Songbo Zhang. « Green procurement, stakeholder satisfaction & operational performance ». *The International Journal of Logistics Management* 28, n° 4 (2017): 1054-77.
- Srivastava, Rajendra K., Liam Fahey, et H. Kurt Christensen. « The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage ». *Journal of Management* 27, n° 6 (2001): 777-802.
- Srivastava, Samir K. « Green Supply-Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review ». *International Journal of Management Reviews* 9, n° 1 (2007): 53-80.
- Stanley, T. D. « Wheat from Chaff: Meta-Analysis as Quantitative Literature Review ». *Journal of Economic Perspectives* 15, n° 3 (2001): 131-50.
- Stanley, T. D., et Stephen B. Jarrell. « Meta-Regression Analysis: A Quantitative Method of Literature Surveys ». *Journal of Economic Surveys* 3, n° 2 (1989): 161-70.
- Stefansson, G. « Collaborative logistics management and the role of third-party serviceproviders. » *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 36, n° 2 (2006): 76-92.
- Suchman, Mark C. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches ». *The Academy of Management Review* 20, n° 3 (1995): 571-610.
- Surroca, Jordi, Josep A. Tribó, et Sandra Waddock. « Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources ». *Strategic Management Journal* 31, n° 5 (2010): 463-90.
- Swanson, Richard A. « Human Resource Development : Performance Is the Key ». *Human Resource Development Quarterly* 6, n° 2 (1995): 207-13.

## T

- Tang, Meng, et Jun Xu. « The Influence of Female Executives on Corporate Behavior and Performance: A Review ». *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 03, n° 03 (2015): 136-40.
- Thiétart, Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, 2014.
- Tidd, Joe, John Bessant, et Keith Pavitt. « Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change ». *Technovation* 18, n° 5 (2005): 369-70.

- Tirole, Jean. « A Theory of Collective Reputations (with Applications to the Persistence of Corruption and to Firm Quality) ». *The Review of Economic Studies* 63, n° 1 (1996): 1-22.
- Trébucq, Stéphane. « Capital humain et comptabilité sociétale : le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120 ». *Comptabilite - Controle - Audit* Tome 12, n° 1 (2006): 103-24.
- Trébucq, Stéphane. « A la recherche du capital humain: revue des définitions, des approches et des modèles et proposition d'un nouvel instrument de mesure ». Journée « Capital immatériel : état des lieux et perspectives ». (2010)
- Trébucq, Stéphane. « Le balanced scorecard en France ». *Revue française de gestion* n° 211, n° 2 (2011): 131-43.
- Turban, Daniel B., et Daniel W. Greening. « Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees ». *The Academy of Management Journal* 40, n° 3 (1997): 658-72.
- Turner, Barry A. « The Future for Risk Research<sup>1</sup> ». *Journal of Contingencies and Crisis Management* 2, n° 3 (1994): 146-56.

## U

- Ulgen, F. « La dynamique de financement de l'innovation ». *Innovation*, n°25 (2007): 45-67.
- Ullmann, Arieh A. « Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U. S. Firms ». *The Academy of Management Review* 10, n° 3 (1985): 540-57.

## V

- Vachon, Stephan, et Robert Klassen. « Environmental Management and Manufacturing Performance: The Role of Collaboration in the Supply Chain ». *International Journal of Production Economics* 111 (2008): 299-315.
- Vachon, Stephan, et Robert D. Klassen. « Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration ». *International Journal of Operations & Production Management* 26, n° 7 (2006): 795–821.
- Van Riel, Cees. *Principles Corporate Communication*. 01 éd. London ; New York: Financial Times/ Prentice Hall, 1995.
- Van Weele, Arjan. *Purchasing and Supply Chain Management*. (2010).
- Vance, S. « Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks? » *Managerial Review* 64 (1975): 18-24.
- Verschoor, Curtis C. « A Study of The Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics ». *Journal of Business Ethics* 17, n° 13 (1998): 1509-16.
- Vogel, David J. « Is There a Market for Virtue ? : The Business Case for Corporate Social Responsibility ». *California Management Review* 47, n° 4 (2005): 19-45.
- Vories, DW, et NA Morgan. « A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance ». *Journal of Marketing* 67 (2003) : 100-115.
- Vuattoux, Jean-Christophe. « Contribution de la notation extra-financière à la RSE, une revue à partir des données de Vigeo Eiris. », 2018.

## W

- Waddock, Sandra. « Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship ». *Business and Society Review* 109, n° 1 (2004): 5-42.

- Waddock, Sandra A., et Samuel B. Graves. « The Corporate Social Performance-Financial Performance Link ». *Strategic Management Journal* 18, n° 4 (1997): 303-319.
- Walsh, J.P. and Ungson, G.R., "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, (1991): 57-91.
- Walley, Noah, et Bradley Whitehead. « It's Not Easy Being Green ». *Harvard Business Review*, 1994.
- Wang, Juling. « Literature Review on the Impression Management in Corporate Information Disclosure ». *Modern Economy* 07, n° 06 (2016): 725-731.
- Wang, Xiao. « Strategic Human Resource Management and Corporate Performance ». *Modern Economy* 10, n° 01 (2019): 311-333.
- Wang, Zhihong, et Joseph Sarkis. « Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance ». *International Journal of Productivity and Performance Management* 62, n° 8 (2013): 871-888.
- Wartick, Steven L., et Philip L. Cochran. « The Evolution of the Corporate Social Performance Model ». *Academy of Management Review* 10, n° 4 (1985): 758-769.
- Weele, Arjan Van. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 5th Revised edition. Andover: Cengage Learning EMEA, 2009.
- Wenxiang, Lucy, et Edward Martin. « A study of the relationships among environmental performance, environmental disclosure, and financial performance ». *Asian Review of Accounting* 26, n° 1 (2017): 107-130.
- Wenxiang, Lucy, et Taylor Martin. « Which Factors Moderate the Relationship between Sustainability Performance and Financial Performance? A Meta-Analysis Study ». *Journal of International Accounting Research* 15, n° 1 (2016): 1-15.
- Wernerfelt, Birger. « A resource-based view of the firm ». *Strategic Management Journal* 5, n° 2 (1984): 171-80.
- Williams, Cynthia. « Toward a Taxonomy of Corporate Reporting Strategies ». *The Journal of Business Communication* (1973) 45, n° 3 (2008): 232-64.
- Wilson, Ian H. « Reforming the strategic planning process: Integration of social responsibility and business needs ». *Long Range Planning* 7, n° 5 (1974): 2-6.
- Windsor, Duane. « The future of corporate social responsibility ». *The International Journal of Organizational Analysis* 9, n° 3 (2001): 225-56.
- Wokutch, Richard E., et Barbara A. Spencer. « Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance ». *California Management Review* 29, n° 2 (1987): 62-77.
- Wong, Chee Yew, et Noorliza Karia. « Explaining the Competitive Advantage of Logistics Service Providers ». *International Journal of Production Economics* 128 (2010): 51-67.
- Wood, Donna J. « Corporate Social Performance Revisited ». *The Academy of Management Review* 16, n° 4 (1991): 691-718.
- Worthington, Andrew C., et Boon L. Lee. « Efficiency, Technology and Productivity Change in Australian Universities, 1998–2003 ». *Economics of Education Review* 27, n° 3 (2008): 285-98.

## Z

- Zeribi-Benslimane, Olfa, et Ezzedine Boussoura. « Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées », 2007, 31.
- Zhao, Xinshu, John Lynch, et Qimei Chen. « Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis » 37 (2010): 197-206.

- Zhu, Qinghua, et Yong Geng. « Integrating environmental issues into supplier selection and management: A study of large and medium-sized state-owned enterprises in China ». *Greener Management International* 35 (2001): 27-40.
- Zhu, Qinghua, Yihui Tian, et Joseph Sarkis. « Diffusion of selected green supply chain management practices: an assessment of Chinese enterprises ». *Production Planning & Control* 23, n° 10-11 (2012): 837–850.
- Zsidisin, George, et Sue P Siferd. « Environmental Purchasing: A Framework for Theory Development ». *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7 (2001): 61-73.

---

**ANNEXES**

---

## Annexe 1.Lettre au président Trump

---

Dear President Trump,

**As some of the largest companies based or operating in the United States, we strongly urge you to keep the United States in the Paris Agreement on climate change.**

Climate change presents both business risks and business opportunities. Continued U.S. participation in the agreement benefits U.S. businesses and the U.S. economy in many ways:

- **Strengthening Competitiveness:** By requiring action by developed and developing countries alike, the agreement ensures a more balanced global effort, reducing the risk of competitive imbalances for U.S. companies.
- **Creating Jobs, Markets and Growth:** By expanding markets for innovative clean technologies, the agreement generates jobs and economic growth. U.S. companies are well positioned to lead in these markets. Withdrawing from the agreement will limit our access to them and could expose us to retaliatory measures.
- **Reducing Business Risks:** By strengthening global action over time, the agreement will reduce future climate impacts, including damage to business facilities and operations, declining agricultural productivity and water supplies, and disruption of global supply chains.

As businesses concerned with the well-being of our customers, our investors, our communities, and our suppliers, we are strengthening our climate resilience, and we are investing in innovative technologies that can help achieve a clean energy transition. For this transition to succeed, however, governments must lead as well.

U.S. business is best served by a stable and practical framework facilitating an effective and balanced global response. The Paris Agreement provides such a framework. As other countries invest in advanced technologies and move forward with the Paris Agreement, we believe the United States can best exercise global leadership and advance U.S. interests by remaining a full partner in this vital global effort.

Sincerely,

**Adobe - Apple - Blue Cross Blue Shield of Massachusetts - Danfoss - Dignity - Health -Facebook - Gap, Inc. – Google - The Hartford - Hewlett Packard Enterprise - Ingersoll Rand - Intel Corporation - Johnson Controls - Levi Strauss & Co.- Mars Incorporated - Microsoft - Morgan - Stanley - National Grid - PG&E Corporation - Royal DSM -Salesforce - Schneider Electric - Tiffany & Co. - Unilever - VF Corporation**

---

Sponsored by C2ES  
In cooperation with Ceres



More information at [www.C2ES.org/NYT](http://www.C2ES.org/NYT) or email [C2ES@C2ES.org](mailto:C2ES@C2ES.org)

## Annexe 2. Scandales de sous-traitants

---

**Marie Dorigny dénonce au travers de ses photos les trafics d'êtres humains et notamment le travail des enfants dans le monde.** *"Ça paraît une telle injustice sociale... Ce que l'on fait à ces enfants est tellement monstrueux que je ne peux pas envisager de faire ça pendant 15 jours et puis tourner le dos et passer à autre chose... Ce n'était pas dirigé particulièrement contre Nike... C'était Life magazine qui m'avait envoyée en Inde et au Pakistan avec l'idée de faire un dossier sur le travail des enfants et de montrer qu'il y avait des industriels occidentaux impliqués dans cette exploitation des enfants avec leurs délocalisations. Donc on est allé avec un rédacteur, Sidney Schanberg (Prix Pullitzer), l'auteur du livre sur le Cambodge qui est à l'origine du film " The Killing Fields " (La déchirure). On a cherché ça en Inde et au Pakistan. En se promenant dans la région de Lahore, qui est la région qui produit 80% des ballons de foot du monde, on est tombé vraiment par hasard sur cet atelier où il y avait des ballons Nike qui étaient en train d'être cousus par des enfants. Cette photo a été publiée par Life Magazine et a amené tout un débat au niveau national aux Etats-Unis sur le rôle des multinationales dans ces pays-là. »*



**Le bâtiment Rana Plaza (2013),** au Bangladesh, abritait plusieurs ateliers de confection travaillant pour diverses marques internationales de vêtements. Il s'est effondré le matin peu après l'heure de début du travail. Au bilan : 1135 morts.



### Annexe 3. Les obligations de reporting des données RSE au niveau international

	France	Allemagne	Norvège	Pays-Bas
<b>Texte le plus récent</b>	Loi dite Grenelle II, 2010	Code de développement durable, 2011	Loi sur le « Reporting développement durable », 2013	Déclaration de RSE internationale, 2008
<b>Thèmes</b>	ESG	ESG	ESG	ESG
<b>Obligatoire/volontaire</b>	Obligatoire mais règle du « comply or explain »	Volontaire	Obligatoire mais règle du « comply or explain »	Volontaire
<b>Champ</b>	Entreprises avec au moins 500 employés et un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros	Toutes les entreprises et organisations	Grandes entreprises	Entreprises internationales
<b>Liste d'indicateurs détaillés</b>	Oui (GRI, ISO 26000)	Oui (GRI, EFFAS)	Oui (GRI)	Oui
<b>Vérification externe</b>	Oui	Non, mais auto-déclaration de conformité	Non	Non
<b>Amendes</b>	Non	Non	Non	Non
<b>Évaluation</b>	Oui	Oui	Oui ministère des Finances	Oui Conseil économique et social

	Espagne	Italie	États-Unis	Royaume-Uni
<b>Texte le plus récent</b>	Loi sur l'économie durable, 2011	Décret de modernisation comptable, 2007	Règle de reporting sur les GES, 2010 <i>Sarbanes-Oxley Act (SOA)</i> , 2002	Engagement de réduction du carbone (ERC), 2010  Loi sur les entreprises ( <i>Companies Act</i> ), 2006
<b>Thèmes</b>	ESG	ESG	E G	E ESG
<b>Obligatoire/volontaire</b>	Obligatoire	Volontaire	Obligatoire	Obligatoire
<b>Champ</b>	Entreprises publiques et privées employant au moins 1 000 salariés	Toutes les entreprises	GES : secteurs chimie et énergie, équipements auto et gros pollueurs (> à 25 000 tonnes/an) SOA : firmes cotées	ERC : entreprises utilisant au moins 6 000 MWh par an  <i>Companies Act</i> : entreprises cotées à Londres
<b>Liste d'indicateurs détaillés</b>	Oui (GRI)	Non	Oui	Oui (ERC: émissions liées à l'usage énergétique)
<b>Vérification externe</b>	Auto-évaluation et/ou déclaration de vérification	Non	Non	Non
<b>Amendes</b>	Non	Non	Non	Non
<b>Évaluation</b>	Oui Conseil national de la RSE	Non	Oui	Oui

D'autres textes de lois peuvent régir les obligations de reporting environnemental ou social dans ces pays, mais par souci de simplicité seuls les plus récents sont renseignés dans ce tableau.

Source : Crifo et Réberieux (2015)

#### Annexe 4. Liste et contenu des normes portant sur la RSE

Norme, date de publication	Contenu
ISO14001, 1996	<p><b>Le Management Environnemental :</b></p> <p>La norme établit et évalue l'efficacité des dispositions prises par l'entreprise au niveau d'aspects environnementaux : les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.</p>
SA 8000, 1997	<p><b>Standard de Responsabilité Sociétale :</b></p> <p>Montre les exigences de responsabilités sociales aux entreprises au niveau des droits fondamentaux du travail (travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté syndicale et droits à la négociation collective, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail, rémunérations, systèmes de management).</p>
AA1000, 1999	<p><b>Gestion des parties prenantes :</b></p> <p>Repose sur un processus d'engagement systématique des parties prenantes dans les activités quotidiennes des entreprises (mise en place d'indicateurs, audit, rapport social et éthique) en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.</p>
SD21000, 2003	<p><b>Management des entreprises et développement durable :</b></p> <p>Guide non certifiable, initie, diagnostique et structure une démarche globale de développement durable.</p>
ISO26000, 2010	<p><b>Responsabilité sociétale des entreprises :</b></p> <p>7 Lignes directrices proposées aux entreprises et aux organisations pour intégrer des normes de responsabilités sociétales et d'éthique : La gouvernance, les droits de l'homme (l'absence de discriminations de toute sorte, l'absence de traitements inhumains et dégradants), les relations et conditions de travail (interdiction du travail forcé et du travail des enfants, la liberté d'association et le droit aux négociations collectives, la sécurité et l'hygiène au travail, le paiement de salaires décents), l'environnement, la loyauté des pratiques, les consommateurs, les communautés et développement local.</p>
ISO50001, 2011	<p><b>Système de management de l'énergie :</b></p> <p>Recommandations de mise en œuvre d'utilisation de nouvelles technologies et sources d'énergie.</p>
ISO20400, 2017	<p><b>Achats responsables :</b></p> <p>Lignes directrices sur la mise en œuvre des achats responsables.</p>

### La performance des achats responsables en entreprise

Ce guide, comprend uniquement les questions principales qui introduisent notre entretien.

Notre question de recherche porte sur les ressources de l'entreprise qui favorisent la mise en place de stratégies responsables aux achats, et sur leur performance induite. L'intérêt de la recherche sur la mesure de la performance dans les entreprises ayant une stratégie responsable est à tester.

C'est l'analyse préliminaire des documents (pages web, articles de presse...) qui va permettre au cours de l'entretien, de rechercher des compléments d'informations (par des questions d'investigation : destinées à compléter ou clarifier une réponse incomplète, demander des exemples, des preuves et des questions d'implications permettant d'élaborer avec précision une idée ou un concept). Cette technique permet d'observer une cohérence (ou pas) entre ce qui est communiqué et ce qui est effectué.

#### Thème 1 : Caractéristiques des achats responsables

Ici l'idée est d'étudier les différentes dimensions des achats responsables. Nous cherchons à comprendre si les dimensions des achats responsables sont, dans la pratique, réalisées individuellement ou si l'entreprise veille à diversifier ses actions.

1. Stratégie et organisation de l'entreprise : la cellule des achats responsables est-elle alignée à une stratégie plus globale ? Comment est-elle organisée ?
2. Quelles sont les **dimensions responsables** appliquées aux achats dans votre entreprise (Carter et Jennings, 2004) ?
3. Parties prenantes : comprendre et définir la sphère des parties prenantes liées aux achats générant ainsi le besoin de prise en compte des pressions externes et de nouvelles contraintes à explorer (Bonnafeous-Boucher, Dahl Rendtorff, 2014). Intégration/Coordination avec d'autres services (Porter, 1985 ; Carter et Carter 1998): Le service achat est-il impliqué dans le processus d'autres services, (RSE, R&D, marketing ?) lesquels et de quelle manière ?

#### Thème 2 : Les ressources intangibles (capital humain, l'innovation, la réputation) dans la performance des achats responsables

Nous cherchons à voir de quelle manière les trois ressources intangibles mobilisées, motivent la mise en place de stratégie achats responsables.

1. Liens entre le **capital humain** (*amélioration des compétences et la formation spécifique (Becker, 1964), la qualité de vie assurée par les soins médicaux et la gestion des conflits (Azaghouagh-El*

*Fardi, 2018*) ; la gestion des compétences, les échanges management-employés et la mobilité (Belghit et Trébucq, 2016)) et les achats responsables ?

2. Liens entre **innovation** et achats responsables ?
3. Lien entre **réputation** et achats responsables ?

### Thème 3 : Mesure et performance des achats responsables

Ici l'idée est de voir s'il existe une cohérence entre les stratégies énoncées en Thème 1, l'analyse documentaire effectuée sur les documents (charte des achats responsables, politique achats, interview...) de l'entreprise interviewée, et les outils mis en œuvre pour mesurer et suivre l'atteinte des objectifs fixés (Lorino, 2001).

1. La performance des achats responsables : Nous cherchons à énumérer les types de performances recherchées (...)
- 2.(...) si elles sont mesurées
3. (...) et comment.

## Annexe 6. Entretiens de la phase qualitative exploratoire

---

### Entretien n°1 : SNCF

---

GENEVIEVE BEDIN, Directrice Déléguée aux Achats Responsables

SNCF - DIRECTION DES ACHATS GROUPE

Interview téléphonique, 03 février 2017, 60 minutes,

CA achats groupe 2013 : 12 Mds € (50% epic, 50 % filiales)

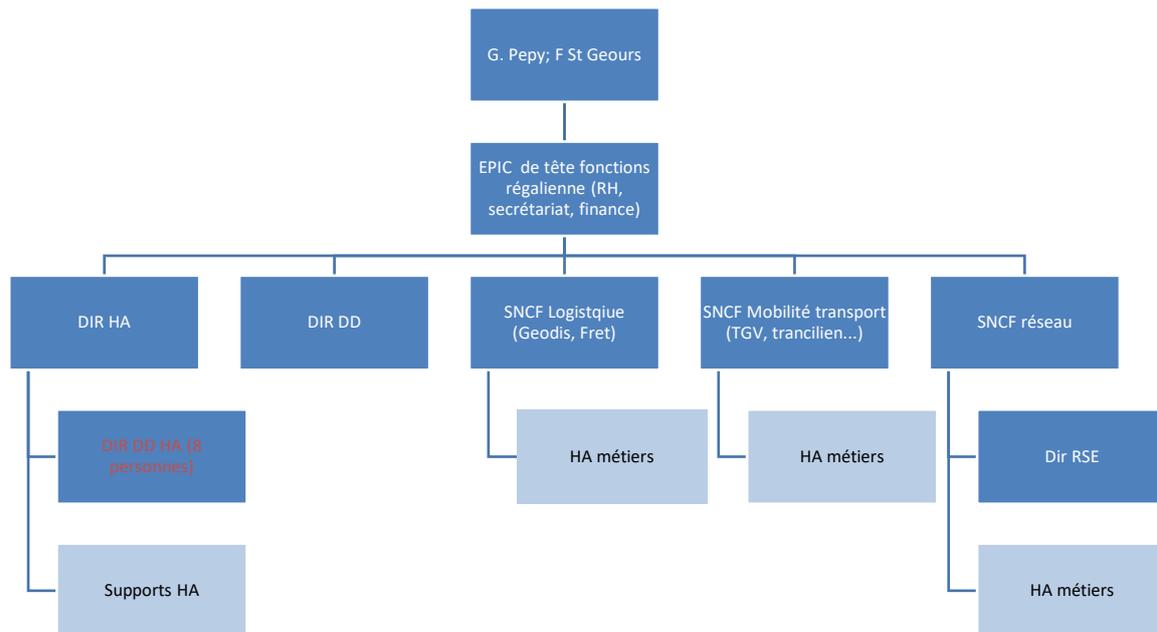
Programme responsable : Impulsia : la Performance responsable autour de 4 piliers

- La performance : assurer le pilotage de la performance, réaliser des gains sur les achats, valoriser les produits en fin de vie, pratiques d'achats basées sur le partenariat, favoriser une innovation fournisseur
- Le groupe : mettre en place une politique achat groupe unique, favoriser une gestion unique des principaux fournisseurs, établir une politique achats RSE groupe
- la responsabilité : responsabilité sociale environnementale, relations fournisseurs responsables, ancrage territorial (plus de PME)
- L'efficacité : la mise en réseau des structures achats, processus simplifiés.

En poste depuis 1,5 an, elle occupait précédemment un poste de Directeur DD chez Geodis (filiale de la SNCF) ou elle a mis en place la RSE.

### **Pourriez-vous vous présenter, votre mission ? Comment s'intègre-t-elle dans la fonction achat ? Quel est votre rôle / acheteurs SNCF ?**

Mon rôle est d'être le pôle d'expertise et de veille (benchmark) sur la RSE au service de la direction des achats, d'accompagner la mise en œuvre du déploiement, de piloter la performance RSE, de capitaliser et valoriser à l'interne et à l'externe la démarche Achats responsables et de piloter la relation avec les parties prenantes internes et externes sur les achats responsables.



Nous étions anciennement 20 personnes dans le service, désormais nous sommes 8. Cela montre la volonté de convertir les parties prenantes internes, de les concerner. Ce sont de véritables « évangiles » du DD.

### La politique DD : En quoi cela est-ce capital pour la SNCF, est ce que l'ensemble des services porte cette mission ? Ou est-ce propre aux achats ?

La volonté de lancer la démarche achats responsable au sein de la SNCF date de 2007, en lien avec la direction du groupe. Elle a été initiée par Pierre Pelouzet et Olivier Menuet.

La première étape de cette direction était de mettre en place les fondamentaux : former les acheteurs au DD, les monter en compétence (mise en place d'outils intégrés de formation dans le processus achats). Ces outils vont être par exemple des contrats qui permettent aux acheteurs de développer des liens avec des PME, tout en encourageant à l'innovation, des outils d'audit...

La seconde étape (en projet pour 2020) : aider les parties prenantes internes (maîtrise d'ouvrage, les activités) à intégrer en amont les achats. La capillarité est à ce stade insuffisante. Les aider dès l'analyse des besoins à intégrer des concepts responsables. Leur donner les moyens de se situer et de mesurer leurs progrès.

### En quoi les achats responsables conditionnent ils la performance de l'entreprise ? Vous dites que la « performance globale de l'entreprise s'est améliorée tant sur les coûts d'exploitations que sur les investissements »? C'est à dire ?

Permettre une mobilité responsable, réduire les impacts environnementaux, conformément à la politique sociale responsable, favoriser le développement des territoires.

### La mesurez-vous ?

Pour citer notre VP en achats responsables, Olivier Menuet, mesurer la performance de nos achats responsables est un objectif, car cela permet de légitimer nos projets.

Nous avons les indicateurs financiers emblématiques : montant généré par ces activités et les économies réalisées (on n'achète pas quand on réemploie).

Le TCO reste difficile à réaliser, cela fait partie des objectifs.

Il faut considérer également la démarche risque : le risque évité, mesurer la performance des fournisseurs : délais, qualité, financiers, en parallèle aux directions qualité.

%CA PME/CA Total

### Quel est le poids des prenantes liées à ce projet ?

Nous sommes attendus à plusieurs niveaux, mais l'ancrage territorial reste fort.

1. Axe économique : Travailler avec les PME, Créer/maintenir de l'emploi, Toute richesse créée localement
2. Axe social : Travailler avec les secteurs protégés
3. Axe environnemental : Économie circulaire : recyclage, réparation, revalorisation

### Capital humain et achats responsables : quel lien ?

Les ressources humaines, une organisation en support, un réseau avec un maillage territorial, un tableau de bord pour le pilotage sont des éléments capitales pour le développement de stratégie responsable.

### Innovation et DD : un lien ?

La majorité des entreprises étant des PME, il faut développer nos liens avec ce tissu industriel. Une de nos missions est d'être catalyseur de l'innovation dans les PME, de les encourager à innover pour nous par :

- le parrainage auprès des réseaux : mise en relation de PME innovantes dans des secteurs qui ne nous concernent pas avec des sociétés plus intéressées,
- le sourcing,
- la mise en place de contrats d'expérimentation protégeant la propriété intellectuelle,

- le soutien financier

Cela avec d'autres divisions concernées directement par les recherches.

Les PME représentent 1/3 de nos fournisseurs, elles sont à protéger car elles dépendent de nous, et elles représentent en même temps une source d'innovation importante.

Entretien n° 2 : xx,

Risk and CSR (Corporate and Social Responsibility) Senior Purchasing Manager

---

**Doit rester confidentiel – cacher le nom de l'entreprise et le nom de la personne**

Date de l'entretien : 23/02/2017,

Durée : 37'51

M.xx, Bonjour M.xx

Bonjour, comment allez-vous ?

**Très bien je vous remercie. Donc je vous appelle car je suis actuellement en thèse, à l'université de Bordeaux, et travaille sur le thème de la performance dans l'entreprise des achats responsables. J'ai identifié plusieurs responsable achats qui traitent de cette problématique. Je vous ai identifié, et c'est pour cela, que pour moi c'était important d'avoir cet entretien.**

Parfait, donc vous avez déjà parlé de la nouvelle norme des achats responsables ? Parce que en réalité cela fait partie de la discussion des achats durables pour les achats responsables. Donc en réalité c'est bien cela, les achats responsables.

**Ah, OK. Alors je ne leur ai pas parlé, parce que ce qui m'intéresse c'est la performance pour l'entreprise. Alors la première question que j'aimerais vous poser, c'est sur votre travail. Pourriez-vous vous présenter, expliquer votre titre : Risk and CSR Senior Purchasing Manager – Comment êtes-vous structurés aux achats ? et quel est votre rôle exactement.**

OK. Bon (silence), en réalité je suis du Brésil. Je ne suis pas français. Je suis expatrié ici pour 3-4 ans. Donc, je suis arrivé en juin 2014 pour m'occuper de la partie des Risk Management aux achats. Et ça qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire de mettre en place des actions qui peuvent traiter et protéger l'entreprise des risques de rupture d'approvisionnement. Et...au début 2015, j'ai pris la responsabilité de la RSE aux achats. Je commençais à faire partie d'un groupe de la nouvelle norme ISO 20400 aux achats. En fait, le risque de rupture est calculé sur la base du risque de rupture sur la partie RSE de notre fournisseur. Je ne peux pas améliorer et calculer le risque si je ne calcule pas la performance RSE des fournisseurs. Donc, c'est un aspect très important chez nous. En parallèle à ça, il y a aussi, une ambition, que vous pouvez constater sur notre site internet, il y a l'ambition 2020 qui fait partie, qui est déterminée, que nous devons voir : 70% de nos top 400 fournisseurs doivent atteindre un niveau confirmé. Qu'est-ce que ça veut dire ? Bon, nous avons utilisé la définition EcoVadis pour mesurer la performance RSE des fournisseurs ; le niveau confirmé cela veut dire que les fournisseurs ont un niveau supérieur ou égal à 45. Et cela fait partie de l'ambition du groupe.

Lié à cela, malheureusement ou heureusement, il y a plusieurs audits RSE clients. Je réponds toujours pour la partie achats. Et dans ces audits il y a toujours, un questionnaire pour les fournisseurs critiques, parfois ils parlent des fournisseurs clés ou d'autrefois stratégiques. Mais qu'est-ce que ça veut dire ? Qui sont ces fournisseurs stratégiques ? C'était difficile de répondre à cette question. Nous avons alors établi que les fournisseurs critiques, clés, sont les fournisseurs stratégiques ou les fournisseurs risqués par rapport au risque de rupture d'approvisionnement et où les risques RSE font partis de ces risques. Donc nous avons établis cette règle.

### **Quels sont vos critères pour déterminer les fournisseurs risqués ?**

Je ne comprends pas.

### **Comment allez-vous mesurer ces fournisseurs ?**

Il y a plusieurs critères pour mesurer un fournisseur. Mais à la fin, on va décider quels sont les fournisseurs avec un impact plus haut. La taille des fournisseurs et le montant des dépenses sont des variables indépendantes. Le risque c'est par rapport à l'impact que le fournisseur peut donner dans l'entreprise. Il peut y avoir des petits fournisseurs qui présentent des risques importants. Il y a plusieurs informations que nous prenons en compte, mais je ne peux pas développer car c'est une information très confidentielle chez nous. Donc c'est une question à laquelle je ne peux répondre. Je peux vous dire, qu'une façon est de calculer l'impact chez nous. Par rapport au risque d'image, par rapport au CA des choses comme ça....Et comme on va mesurer 1- l'impact (par rapport au risque d'image, au chiffre d'affaires, la production dans l'entreprise, risque RSE...des choses comme ça) et 2- la probabilité, c'est la probabilité du risque arrivé. Donc nous devons toujours dans la matrice, calculer l'impact et la probabilité. Les fournisseurs qui vont avoir un impact et une probabilité importants, le fournisseur est risqué. Si c'est un impact faible ou grand, et probabilité petite ce n'est pas forcément un fournisseur risqué. Vous avez compris ? C'est le type d'information que je peux vous donner. Un des risques calculés est le risque RSE.

### **Et dans le risque RSE, que mettez-vous ? Je peux vous poser cette question ?**

Vous pouvez trouver cette information chez EcoVadis. Ils s'appuient sur 4 axes / critères RSE pertinents (définis dans ISO26000) : pratiques fair business, partie labour, partie environnementale, il y a la partie supply chain du fournisseur. Donc il s'appuie sur 4 axes connus.

### **Et donc c'est à partir de la note d'EcoVadis, que vous calculez votre probabilité de risque RSE ?**

C'est un facteur.

### **Vous avez un responsable Achats groupe ? Comment êtes-vous structurés ?**

Nous avons une direction achats groupe. Je dépends directement de cette personne, c'est le directeur achat monde. Une personne travaille avec moi directement, mais en réalité pour cette démarche j'ai un lien fonctionnellement avec l'ensemble du réseau d'acheteurs, et d'un réseau RSE au niveau monde. Moi je fais partie de la fonction RSE. Et dans ma fonction je travaille avec les acheteurs, et j'ai un lien fonctionnel avec eux. Et ne travaille pas uniquement pour la France, je travaille pour le monde.

### **Alors j'ai vu qu'une charte signée en 2010 par la tête dirigeante de xx montre une implication et une volonté très forte, de xx dans les achats responsables. Pourquoi ?**

Pourquoi ? Alors comme j'avais une partie des risques, j'avais fait ce lien l'année dernière. Le poste RSE était effectué par une autre personne, et l'achat en 2010. Les concepts, en réalité, pourquoi, la première chose, et qu'aujourd'hui nous devons avoir une approche....Je vais essayer d'expliquer différemment. Pourquoi nous avons changé les mots de achats durables pour les achats responsables ? Parce que si on va regarder aujourd'hui, le monde. L'approche RSE est aujourd'hui plus large qu'elle a été dans le passé. Je travaille aux achats depuis 16 ans. L'approche initiale était savings, après TCO, après RSE plus le côté environnemental (vert et travail des enfants). Aujourd'hui ce concept est plus large. Nous parlons d'achats responsables et non plus d'achats durables. Aujourd'hui, la planète évolue, le monde est plus peuplé, ce qui représente un potentiel supplémentaire pour les entreprises comme clients et comme employés. Les entreprises ont l'obligation de se responsabiliser pour garantir la survie de la planète, de ses gens, et que les entreprises vont être pérennes. Les entreprises ne peuvent continuer sans une approche responsable. Le concept aujourd'hui, sans une approche responsable, nous ne pouvons garantir d'exister. Le futur est très challengé.

### **Je comprends ce que vous dites, mais d'autres interlocuteurs en contact direct avec le client final vont considérer le DD davantage comme du Greenwashing. Et du coup, ils ne vont pas considérer les achats responsables, pourquoi ?**

C'est le point d'avant, mais ce n'est plus le point actuel. C'est la raison pour laquelle nous sommes dans les achats responsables et non plus durables. L'achat durable donne la connaissance aux gens de la partie verte. Les achats responsables, les enjeux se modifient. Le monde change. Les entreprises, doivent garantir les enjeux, garantir la responsabilité. Pourquoi les entreprises sont passées des saving au TCO ? Parce que si nous faisons que la partie des saving nous savons que c'est très bête de négocier, pour avoir qu'une réduction des prix directs, en réalité dans les prix d'un fournisseur il y a plus d'informations. Il faut comprendre quel est l'impact chez le fournisseur. Et ça c'est regarder l'impact responsable. Et, ça c'est important. L'impact de production chez le fournisseur. Et cela fait partie du TCO. Si nous ne faisons pas cette partie d'analyse, qu'est ce qui peut arriver ? les fournisseurs peuvent arrêter en trois mois. Mais en réalité, vous allez avoir un gros souci. Vous allez devoir rechercher un autre fournisseur pour remplacer l'ancien. Aujourd'hui, la vision responsable est plus large. Bien sûr qu'il y a la connaissance, bien sûr qu'il y a la partie verte, bien sûr qu'il y a la partie des animaux. Cela est très important mais cela n'est pas que ça.

**Alors comment vous faites pour transmettre cette approche sur le terrain ? De quels outils disposez-vous ?**

La formation. C'est moi qui m'en occupe. Il y a également les personnes qui font partie de mon réseau RSE qui va s'occuper de donner cette formation en fonction des zones géographiques. Nous avons également des outils pour aider au changement. La première chose que je dis, c'est que ce ne sont plus des achats durables, mais des achats responsables. C'est la première chose. Le TCO fait également partie de cette formation. Je parle également du changement : les émissions de Co<sup>2</sup>, nous sommes indirectement impactés : donc je parle de la nécessité de prendre en compte de l'émission de Co<sup>2</sup> des fournisseurs... Donc cette information fait partie pour montrer que les entreprises n'ont pas d'option. Sinon il n'y aura pas de vision. Et je pense que c'est une très bonne vision, car elle fait du bien à tout le monde.

Maîtriser l'impact de toutes nos activités, particulièrement : les émissions dans l'eau, le sol et l'air (particules, bruit, gaz, odeurs...), les consommations d'énergie et de matière ainsi que la génération de déchets est de notre responsabilité.

**Alors, vous parlez de performance. Quelle performance attendez-vous des achats responsables ? Comment la mesurez-vous ? J'ai lu « nous recherchons un équilibre entre la performance économique, le respect de l'environnement, et la recherche de la qualité en général ».**

La première chose c'est la performance fournisseur que nous devons mesurer. Nous évaluons chaque année la performance des fournisseurs pour arriver à notre objectif de 2020 pour notre top 400. Donc chaque année nous avons un objectif, pour nous permettre d'atteindre l'objectif 2020. Et, la partie RSE fait partie du TCO. Et quand nous parlons d'équilibre, nous pouvons le traduire comme ça. Dans le TCO il y a le RSE, il y a les agents économiques, et il y a la qualité. Les trois sont dans le TCO.

Nous avons des indicateurs de TCO, par domaine.

**C'est-à-dire ?**

Il s'agit des domaines : achats industriels, des matières premières, des services, et d'énergie. Et, aussi les ambitions par rapport aux ambitions RSE 2020, suivies par écovadis.

**Vous indiquez dans votre charte RSE: « Si la qualité est le socle de la marque, c'est l'innovation qui la rend unique ». Est-ce que cela veut dire qu'il y a un lien entre les achats responsables et l'innovation ?**

Nous avons commencé une démarche pour capturer de l'innovation il y a deux ans. Nous en sommes encore au début de cette démarche. Mais la partie innovation est ... liée presque à 100% avec la RSE.

Car, quand nous parlons d'entreprise qui innove, qui fait un produit plus performant avec moins de coûts, cela veut dire qu'elle produit avec moins de matières premières, ou avec moins de consommation d'énergie. Cela est la contribution du RSE dans l'innovation. Aujourd'hui je n'ai pas de cas où une innovation n'est pas liée au RSE. Franchement une innovation est 100% liée au RSE. Mais nous sommes en phase de capturer les initiatives.

### **Comment pilotez-vous l'innovation avec les fournisseurs ? Vous parlez de capturer de l'innovation ? Que voulez-vous dire ?**

A partir de notre portail internet, vous pouvez regarder, il y a une possibilité pour que les fournisseurs déposent de nouvelles idées par mail. Et quelques manifestations nous permettent de discuter avec les fournisseurs, mais je ne peux pas aller plus loin dans mes explications.

### **Alors si je peux poser ma question d'une autre façon, qui va être à l'initiative de ces discussions ? Quel département ? la R&D ? Y a-t-il de l'inter fonctionnalité opérationnelle chez vous ?**

Oui, cela fait partie du TCO. Pour capturer des approches, le TCO est à la base des discussions pour capturer l'innovation c'est à partir du TCO.

### **Quelles sont les parties prenantes concernées ?**

- nos clients, partout dans le monde: il s'agit de leur offrir la meilleure réponse à leurs besoins en mettant à leur service notre passion de l'innovation, du progrès et notre volonté d'une relation de confiance symbolisée par xx.
- le personnel: lui permettre de se réaliser professionnellement, dans son engagement pour la performance de l'Entreprise, en partageant les valeurs humaines de xx qui font sa réputation. Cela passe par la formation (notamment pour les acheteurs, que l'on va sensibiliser aux changements du durable vers responsables, de mode de calculs du TCO)
- les actionnaires: il s'agit de valoriser leur investissements, capitaux indispensables au fonctionnement de l'Entreprise.
- les partenaires: être responsables ensemble

### **Je vous remercie beaucoup pour ce témoignage,**

Je vous prie de ne pas mentionner le nom de l'entreprise, ni mon nom. Et si vous pouvez ensuite, partager avec moi vos résultats ce sera avec plaisir.

## Entretien n°3 - SVE

---

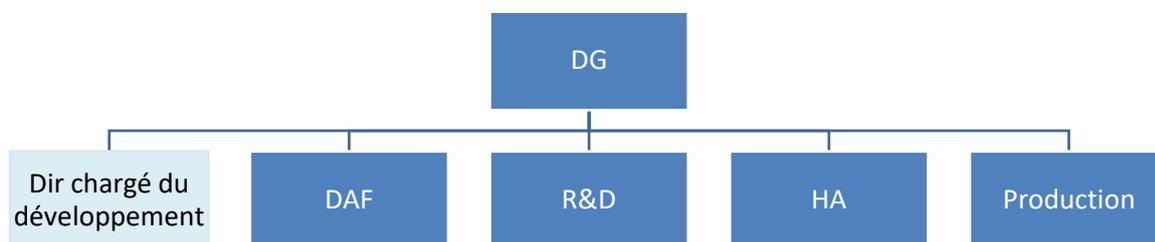
Date : 25 janvier 2017

Durée : 25 min

Interview en tête à tête, informel, dans un lieu public.

**Damien Crespel**, ancien Directeur chargé du développement commercial de la société de Véhicule Electrique (SVE) du groupe Dassault. Il est responsable du marketing et de la vente. La société SVE décide très rapidement de se consacrer au développement des batteries électriques.

Entreprise à petite structure :



Dassault décide de se lancer sur un nouveau marché responsable : les véhicules électriques. Le DD est donc sa stratégie. Miser sur le DD et l'innovation pour trouver de nouveaux clients.

### Enjeu du DD ?

La société se développe, mais la croissance est nulle. Les usages varient. On ne jette plus, on recycle. Il faut donc apprendre à consommer différemment. Il faut donc proposer aux consommateurs des produits allant dans ce sens. Les véhicules électriques apparaissent comme un marché potentiel.

### Mission /Rôle des achats dans votre organisation ?

L'acheteur va accompagner ce changement. Le rôle du service achats est de faire du sourcing : rechercher des fournisseurs capables de nous accompagner du prototype, au début de série ; être capable de cofinancer nos projets innovants. C'est le rôle de l'acheteur de définir une stratégie et de rechercher des fournisseurs sur lesquels nous pouvons miser.

De manière plus globale Il faut changer le *logiciel* des gens. Jeter n'est pas normal. L'acheteur doit accompagner vers ce changement.

### Quels indicateurs de la performance ?

C'est délicat, car l'innovation se mesure sur du long terme, j'innove pour une rentabilité dans 10 ans. Dans ce cadre nous étions en mode projet, l'idée était de trouver des fournisseurs pour avancer. C'était la finalité.

Sinon, en règles générales, cela reste la contribution à l'évolution du CA.

### Conditions de réussites ?

Les achats développent des règles de travail en équipe, d'interfonctionnalité pour porter de nouvelles idées.

### Quid de l'innovation et des achats ?

Il faut accompagner les gens vers le changement durable : jeter n'est pas normal ; apprendre à recycler est un réel enjeu. Dans ce sens innover n'est pas à limiter au sens technologique ; cela peut se comprendre par un nouveau mode de consommation.

---

## INTERVIEW N°4 : LA POSTE – Fabien Krawczyk, directeur des achats Tête du groupe la Poste

---

CA (La Poste, Mediapost, Banque Postale) achats 2013 : 3 794M€

Durée : 20', Janvier 2017

### Pouvez-vous présenter l'organisation achats ?

La Direction des achats centrale est aussi en charge des achats pour le compte des Directions transverses et de support et élabore les contrats Groupe dont bénéficie l'ensemble des Directions. Le dispositif de contrôle interne associé à ces deux activités est mis en œuvre par la Direction centrale des achats. Semestriellement, l'ensemble des responsables de service et des responsables des achats se réunissent à l'occasion d'un Comité de direction élargi afin d'organiser, piloter et définir les orientations en matière de management des risques pour le domaine des achats.

Une nouvelle organisation de la fonction « achat » dans le Groupe est par ailleurs à l'étude.

Le Groupe La Poste s'engage à apporter une offre responsable (offre de crédit La Banque Postale); permettre une transition énergétique (offre de gestion de flottes de véhicules) et urbaine (favoriser le recyclage).

Beaucoup d'actions sont portées par les achats dont : l'innovation book (2013) : document stratégique qui repense l'innovation d'une entreprise en lien avec son écosystème. C'est un projet qui concerne une dizaine de directions de la poste.

### Qu'est-ce que les achats responsables pour vous ?

Pour la Poste les achats responsables sont :

- Des achats respectueux de l'environnement
- Font grandir la confiance : la confiance c'est une valeur de la poste, notre signature en relation avec la population entière. L'acheteur ne doit pas imposer des règles fermées aux fournisseurs. Il doit être ouvert. Il doit y avoir une relation de confiance. Chacun doit s'y retrouver.
- Recours aux personnes handicapées
- et des PME (qui représentent 38% de votre CA -1Mrd6). On a une politique d'offre. Beaucoup d'achats sont décentralisés (travaux neuf, réparation, traiteurs). On demande aux acheteurs de travailler localement.

### Je lis dans la retranscription BFM « Direction des Achats = Direction des Ressources Externes » liens, ponts, avec l'interne, pour préparer de futurs partenariats... quelle est votre mission exacte ?

Notre mission est d'acheter en respectant les contraintes de nos utilisateurs. Les anglo saxons nomment leur directeurs achats : Direction des ressources externes, car ils disposent d'un contact privilégié avec les acteurs extérieurs, leur écosystème. Il s'agit d'apporter des solutions de valeur, de nouvelles propositions à travers l'innovation avec les fournisseurs.

**Innovation : vous parlez de Startinpost (encourager les startup) ; « French IoT » (PME connectées au hub numérique de la poste). Pourriez-vous donner des exemples concrets d'innovation générés par la stratégie d'achat responsable ?**

L'innovation est un terme très large. Nous avons demandé à nos traiteurs (restauration collective, pour nos 100 cantines en France) de s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux. Ça c'est de l'innovation.

**Quels sont les acteurs pouvant déclencher de l'innovation ?**

- Universitaires
- Consultants
- Fournisseurs : open innovation : logique d'innovation ouverte ou participative, l'entreprise devient capteur ouvert de toute compétence externe, tout en continuant à veiller au sujet de maîtrise des risques (notamment propriété intellectuelle) et au respect des règles d'achats.
- Start up innovantes

C'est la raison pour laquelle les achats vont porter ce projet. Ils ont une vision prospective des acteurs externes, ils sont des radars dynamiques sur les meilleurs prestataires, pour préparer les futures collaborations avec l'externe.

**Comment mesurez-vous la réussite de ce projet ? (Quel indicateur pourrait mesurer votre contribution à l'innovation ?) Ces résultats sont-ils intégrés dans ceux de l'entreprise ?**

Nous travaillons avec une société qui met en place des indicateurs nous permettant de mesurer notre performance : OEKOM Vigeo Eiris (agences de notation extra financière basée sur des critères de développement durable. Ces agences évaluent les politiques Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) des entreprises, collectivités... Ces domaines sont déclinés en de multiples critères (accidents du travail, consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre...). Chaque critère est ensuite analysé en fonction des politiques décidées par l'entreprise, du déploiement de ces mesures, du reporting des actions effectuées et de la performance de ces actions mises en œuvre. À partir de ces analyses, les agences déterminent des notes pour chacun de ces critères. A partir de ces indicateurs nous obtenons notre notation déclarative. Regardez tous les indicateurs y sont.

À présent je dois vous laisser,

## INTERVIEW N°5 : MSF Logistique – Juan Crespo, Directeur Achats et tech

---

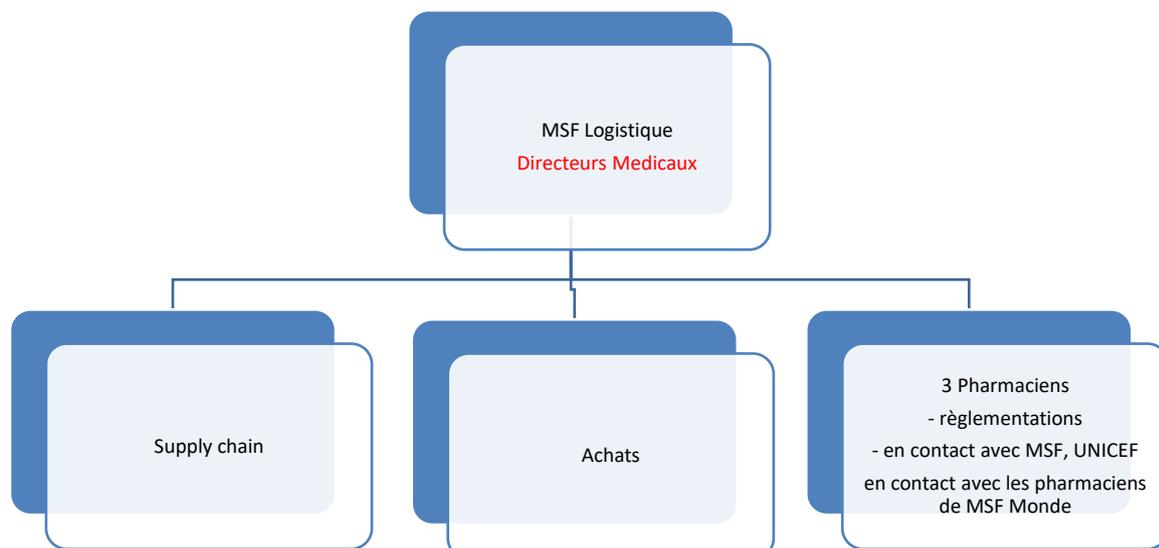
Entretien téléphonique le 8/2/2017,

Durée : 36'56

### Analyse documentaire préalable :

Association loi 1901 (à but non lucratif) créée en 1986 par Médecins Sans Frontières France, ayant pour objectif la fourniture de produits (médicaments, matériel médical et non médical) et services nécessaires au fonctionnement des programmes MSF.

- Installé sur le site de Mérignac (Gironde) depuis 1992
- Agréé établissement pharmaceutique en 1999
- 85 salariés
- 3 000 références produits stockées (sur une base de 16 100 références)
- 5 300 tonnes expédiées vers 75 pays (encours 2010)
- Volume achats : 40Me (61% médical, 13% alimentaire, 26% autres (encours 2010))



Je me présente, je suis KG, j'effectue une thèse sur la Performance des achats responsables dans l'entreprise. J'ai demandé à Rémi des noms de personnes impliqués dans ces stratégies et il m'a donné vos coordonnées. Alors j'ai lu ce que vous avez communiqué lors des présentations à l'université. Ce qui m'intéresse dans un premier temps c'est de savoir comment vous êtes organisés chez MSF Logistique au niveau des achats ? Qui définit la stratégie ?

Très bien, les achats depuis à peu près d'un an, font partie du comité de direction, et sont une direction à part entière. Avant les achats étaient un service à l'intérieur de la direction supply chain. Il y a une évolution pour montrer que les achats sont une fonction stratégique au sein de MSF. Dans la direction des achats, il y a aujourd'hui trois compétences qui se répartissent la direction : des acheteurs responsables de la qualité fournisseurs, des référents produits qui ont la responsabilité du référencement euh, des produits (on va dire toute l'assurance qualité des produits est portée par eux) et un troisième métier : celui des pharmaciens représentés auprès de la direction sont garants de l'aspect réglementaire des produits. Par rapport à tout ce qui est en rapport avec la distribution et la fabrication des médicaments, la supply chain en contact avec le terrain, les médecins sans frontières, remonte les besoins.

On a deux types de besoins :

- Des besoins réguliers : des explorateurs vont regarder quel...en quoi MSF peut intervenir, suit une négociation avec le gouvernement pour qu'il facilite ou qu'il valide euh...le domaine d'intervention. Et à partir de là, une fois, qu'il y a un contrat avec le gouvernement, on va définir dans quel cadre on va intervenir. Ce domaine d'intervention génère alors des cahiers des charges où l'on exprime ces besoins.

### **Mais qu'arrive-t-il en cas de besoin d'urgence, quand il y a une catastrophe vous n'avez pas le temps de suivre ces cycles ?**

Effectivement, là il s'agit de standard. Cela est une excellente remarque.

En cas de besoins urgences, pour lesquels nous avons mis en place 500 Kits pour assurer les besoins urgents : kits cholera, tremblements de terre, des hôpitaux préconstruits...Voilà, quand il y eu le tremblement de terre au Népal au mois d'Aout, nous avons ces kits d'urgences.

La problématique que nous avons dans ce qui est régulier, c'est que même si on est Médecins Sans Frontière, nous devons respecter tout ce qui est douane. Nous devons suivre les barrières douanières quoi qu'il arrive, et cela comme toute association ONG, ou non ONG.

C'est uniquement en cas d'urgence où nous allons avoir des formalités douanières allégées.

### **Très bien, donc nous en arrivons à mon sujet : les achats responsables pour vous est ce que ça existe et de quelle manière ?**

Oui, alors à niveau de MSF, il y a eu quelques actions faites, mais nous restons dans la phase de construction de la démarche. Deux types d'approches différentes fonction de la nature des achats :

- Pour la partie médicale (grosso modo 80% des achats de MSF) : ici, tout est réglementé, euh, du moment où nous on s'appuie sur la réglementation et si on demande à nos fournisseurs de prendre en compte ces réglementations, on peut dire que l'on anticipe tout ce qui est au niveau environnement, et donc, si vous voulez, c'est pas parce que nous travaillons sur des

pays à bas coûts, l'Afrique ou l'Asie, ou que ce soit des terrains d'interventions pauvres, le niveau d'exigence que nous avons, c'est comme si nos bénéficiaires étaient en France. Que ce soit au niveau des achats logistiques, que des achats médicaux. La qualité des médicaments dans tout le processus de fabrication chez nos fournisseurs, c'est comme si les médicaments étaient utilisés par vous ou par moi.

- Pour la partie logistique (20% des achats MSF, c'est dans cette partie qu'on va trouver tous les enjeux DD), ce qui est plus compliqué c'est que les fournisseurs se trouvent en Inde, Pakistan, Chine. Pays avec lesquels on a beaucoup de mal côté DD. Et donc aujourd'hui très clairement, on travaille en étroite collaboration avec les agences de l'ONU (que ce soit avec l'UNICEF, ou des organismes comme le CICR), pour bénéficier de leur enquêtes, audits, évaluations fournisseurs, où ils sont très clairement plus en avance que nous, pour être sûr que les fournisseurs respectent sur l'ensemble de la chaîne les aspects DD. En sachant que pour nous ce qui est le plus difficile sur ces pays-là, c'est comme vous pouvez l'imaginer sur la partie sociale, que ce soit en termes de protection, des salariés, que ce soit en termes d'installations, ou que ce soit au niveau du contrat de travail des employés.

**Donc ça veut dire que tous les pays cités : Inde, Pakistan, Chine, doivent être homologués CICR, en quelque sorte ?**

Ou en tout cas...exactement, c'est-à-dire, que on essaie de travailler dans la mesure du possible avec les mêmes fournisseurs, ou on fait des audits communs, ou le CICR quand il fait des audits, on partage les éléments des audits. Parce que en fait, comme une organisation comme la nôtre, ou une organisation comme le CICR, avoir des fournisseurs qui ne respectent pas ces aspects-là. Quand on est nous-même, par exemple moi je suis très sensible à ces problèmes, c'est à titre personnel que je ne souhaite pas travailler avec ces prestataires. Mais pour les organisations que l'on représente, d'un point de vue image, la euh....on ne peut pas avoir euh....parce que nous on vit de nos donateurs, si nos donateurs euh...on s'applique pas à nous même de ce que l'on applique au terrain, c'est la disparition de MSF pour nous c'est vital d'être sûr que nos fournisseurs respectent nos engagements éthiques et moraux, ou les engagements appelés achats responsables.

**Alors effectivement, j'ai lu que vous aviez une démarche responsable dans le sens où les emballages que vous utilisiez avaient un autre usage, pour consolider des habitations ? Ca aussi c'est considéré comme responsable non ?**

Absolument, alors chez nous le côté d'achats responsable, on est plus dans une approche d'éco conception. A la limite, si vous vouliez mieux comprendre vous pourriez venir voir ici, comment cela se passe. Quand on organise des livraisons de médicaments sur le terrain, la problématique du recyclage est très difficile, dans ces pays-là il n'y en a pas. On ne sait pas valoriser. Alors envoie tout ça en Asie. Ce que l'on sait, c'est que l'on ne va pas être capable de gérer ces déchets dans ces pays-là, si on ne l'anticipe pas, au moment de l'achat du produit. Et donc, au niveau de certains kits qu'on envoie, les emballages vont être réutilisables : par exemple on a un kit hôpital, où les armoires que nous envoyons sont les caisses dans lesquelles on envoie la marchandise. Et donc effectivement, on étudie

sur l'ensemble de la chaîne, en respectant la réglementation, on essaie dans la mesure du possible d'utiliser 100% de ce que l'on envoie.

### **Bravo (admiration), est-ce que vous mesurez cela ? Vous en êtes à combien ?**

Non, cela fait partie des objectifs. Parce que je suis arrivé à MSF le 5 février depuis même pas 1 an, la personne qui s'occupait des achats, Katia, c'était elle qui était l'interlocutrice des achats responsables pour MSF, c'est elle qui prend le relais, et qui porte à présent la démarche des achats responsables. Si vous le souhaitez je peux vous mettre en contact avec elle. Elle va porter cette dynamique, problématique des achats responsables et cette mesure. Sachant que la question, nous allons vraiment nous la poser nous à l'acte d'achats. Par exemple, le mois prochain nous lançons un appel d'offre sur l'injectable. Nous cherchons à supprimer ce qui est PVC, nous cherchons à supprimer ce type de conditionnement extrêmement polluant d'une part, puisqu'une plaquette utilisée se retrouve ensuite dans la nature, avec coût de collecte et recyclage important. Donc euh...nous allons essayer de régler à la source de ne pas utiliser tout ce qui est produit plastique et polluant.

La deuxième est que la stabilité des médicaments en PVC n'est pas très bonne. Nous cherchons donc à favoriser l'emballage en aluminium : beaucoup moins polluant (dans les processus de recyclage), et d'autre part ça double la durée de vie des médicaments : ce qui génère moins de gaspillage (dans certains pays, pour passer la frontière il faut moins d'un an, or parfois entre l'approvisionnement, le stockage et la livraison ces délais sont rapidement atteints, ce qui représente une vraie contrainte, et donc une solution très riche pour nous) et donc encore une fois moins de déchets..

### **C'est épatant, alors comment allez-vous vous y prendre pour trouver des nouvelles idées, qui impliquent-vous dans ce type de projet ?**

Alors là, on travaille en amont. Cela fait 2 ans que l'on travaille sur ce projet. Des pharmaciens, portent le projet avec des acheteurs. Et ont travaillé avec la filière c'est-à-dire les fournisseurs. Nous leur avons expliqué que nous ne voulions plus de PVC, certains nous suivent d'autres non. En effet, certains fournisseurs ne vont pas nous suivre car nous représentons des volumes d'achats trop petits. En même temps par rapport à notre marque, cela peut permettre à certains fournisseurs de nous gagner en référence. Alors nous mettons en avant notre force qui est notre marque. Le fait de nous avoir en référence, est un levier pour eux de travailler au final avec les 70 autres pays africains avec lesquels nous travaillions. Il y a des fournisseurs, qui au bout de 1 an écoutent. Donc là nous allons voir, si nos fournisseurs acceptent de changer du PVC vers un nouveau produit, avec l'appel d'offre.

### **Vous parlez des pharmaciens ? qui sont-ils ?**

Oui, au niveau de MSF nous avons un bureau international des pharmaciens MSF Monde à la recherche de nouveaux process. Chez nous à Bordeaux nous avons trois pharmaciens, qui vont travailler avec ce réseau monde. Cela nous permet d'être partout en Europe, et d'avoir une vision assez large du marché

pharmaceutique. Ces bureaux internationaux ont des groupes de travail inter central, c'est-à-dire qu'ils vont s'approcher de l'UNICEF, du CICR et d'autres agences de l'ONU. On essaie de faire du benchmark entre nous. Moi par exemple, je vais passer, personnellement deux jours à Copenhague le 8 mars pour rencontrer des homologues de l'UNICEF. Parce que sur certains aspects ils sont plus en avance que nous, sur d'autres aspects, c'est nous qui sommes plus en avance. Donc on essaye de travailler mains dans la main, pour s'apporter ce que chacun fait de mieux. Nous ne sommes pas concurrents.

### **Quand vous travailler en groupe, qui est en charge du projet, les pharmaciens, les acheteurs ?**

C'est un projet de groupe :

- Katia et moi : nous identifions là, nous mettons en place une feuille de route, où nous pouvons faire évoluer les cahiers des charges et les projets
- Les pharmaciens, vont définir les cahiers des charges, et s'approcher des fournisseurs, pour faire évoluer les produits techniquement. Les techs vont parler avec leurs techs pour leur expliquer l'avantage et le pourquoi de mettre tel ou tel produit. Ils vont expliquer que chaque évolution sur les produits leur apporte des avantages à eux. C'est l'exemple que je vous ai donné tout à l'heure pour les emballages aluminium au bénéfice de l'emballage PVC. Si nos fournisseurs nous accompagnent dans cette démarche, ils pourront forcément utiliser cette découverte avec d'autres clients.

### **Très bien. Alors vous avez indiqué que vous ne mesurez pas les résultats, mais votre direction, c'est MSF votre direction ?**

Alors nous avons, 3 centres opérationnels : 2 centrales logistiques une à Bruxelles, Barcelone

3 centres opérationnels (recrute, collecte des fonds) : Barcelone, Paris, Genève, qui décident les terrains sur lesquels ils vont travailler. Ces centres ont des antennes, des bureaux partenaires, qui vont également recruter et collecter des fonds. Pour faire très simple. Ces centres opérationnels ont des antennes. Ils vont de la même façon recruter personnes et fonds.

### **Mais qui définit la stratégie de MSF Logistique ?**

Les stratégies vont être décidées par les centres opérationnels et les programmes, qui vont décider sur quelle thérapie nous allons travailler. Et à partir de là c'est nous qui allons définir nos stratégies par rapport aux centres opérationnels. Un exemple concret, euh...nous on a des campagnes de vaccination, on va faire une campagne de vaccination pour la méningite, on sait à l'avance, un an avant que grosso modo, à telle date sur 7 millions de doses, nous devons vacciner 7 millions d'enfants. Donc on doit anticiper ce type d'achat. On part du besoin, et derrière on décline les stratégies qui nous permettent in fine de vacciner ces enfants-là.

**Oui, mais je vais reposer ma question, quand vous allez faire votre appel d'offre sur les injectables, qui va prendre la décision entre un fournisseur très cher et un produit moins cher qui générera des déchets, mais qui collera à votre budget, parce que forcément vous avez des ressources limitées.**

C'est vrai que là très clairement, c'est un mixte. Nous allons le faire avec les Directeurs médicaux. On va le faire entre les directeurs médicaux et moi les achats. Nos éléments de reporting sont les économies, mais aussi le nombre de vies sauvées, le nombre d'interventions supplémentaires, d'infection en moins par rapport à l'utilisation d'un médicament. On peut encore faire des achats ici, sans avoir le prix comme premier élément de choix.

**D'accord, mais dans l'exemple que je vous ai donné, les deux cas sauvent autant de vie. Alors dans ce cas-là ?**

Oui, alors, attendez je vais sortir une présentation...dans un cas par exemple, ...attendez...Un des produits que l'on souhaite supprimer et que l'on va supprimer, le produit est déconseillé pour les femmes enceintes, car il peut générer des complications sur le fœtus. Alors effectivement, on l'utilisait jusqu'aujourd'hui, là on a des éléments de cause à effet. On sait que ce produit crée un vrai risque. On sait aussi, que ce produit est aussi inflammable, et que ses fumées sont nocives. Alors effectivement, on va sauver autant de vie, mais d'un point de vue médical, on veut aller vers un produit qui présente moins de risques pour les patients. Ceux qui ont proposé de proposer cette alternative, ce sont les directeurs médicaux. Les pharmaciens proposent les produits, car ils proposent les produits ? Et ce sont les directeurs médicaux, ce sont eux qui définissent les stratégies. L'aspect financier n'est pas prioritaire.

## **INTERVIEW N°6 : MSF Logistique – Katia BARTHAUD - Responsable processus et projets**

---

Entretien en tête à tête le 24 mars 2017

Durée : 1 :05 :17

Questions, réponses sur mon parcours, l’UFR gestion dans lequel je suis inscrite, et sur le sujet de la thèse. (8’33)

### **Où en êtes-vous aujourd’hui des achats responsables ?**

En 2010 en effet, MSF Logistique a monté un dossier pour avoir l’accompagnement euh...qui était offert avec l’ADEME, et en partenariat avec le cabinet Factea et la CDAF. On faisait partie des 10 organismes qui pouvaient bénéficier d’un état des lieux et accompagnement. Donc on a eu, euh...un accompagnement externe offert, avec un certain nombre d’heures, pour faire un état des lieux des achats responsables, en sachant qu’il y avait surtout un focus particulier sur l’environnement. A partir de là on a établi un document de présentation que vous a présenté Rémi Plantey. On a fait une matrice d’identification des enjeux des priorités voilà, avec cette équipe. Il y avait José Garcia des achats techniques, Gilles Perrot de la qualité, et notamment Michel Langlois qui est toujours aux services généraux. Voilà c’était une opportunité qui arrivait là. Et depuis 2010, du fait des activités qui ont fortement augmenté on a mis ça un peu en sommeil. Euh...

### **C’est une sorte de matrice de maturité ?**

Oui

### **Vous en étiez où ?**

Je peux vous montrer, attendez...

### **Et était ce uniquement les achats logistiques qui étaient concernés ?**

Non tout achat de MSF Logistique. (Elle recherche un document sur son poste de travail) Moi à l’époque j’étais responsable secteur, puisqu’à l’époque nous reportions à la direction supply chain. Et il y a un an, cela a été sorti de la direction supply chain pour être un service à part entière et rattaché à la DG.

(Elle me montre l’outil sur excel) Voilà, je l’ai là. Donc en fait l’équipe de travail avait identifié et mis en évidence les projets prioritaires. Donc, voilà, après cela, il n’y a pas eu, euh ...pas eu grand-chose de fait. Après ça, euh...on a mis ça de côté, par rapport à tout ce qu’il y avait au niveau opérationnel. Et il y a un an, il y a eu la création de la direction des projets techniques. Réorganisation en partie. Donc moi, je suis sur un nouveau poste : coordinateur processus et projet. J’ai plusieurs activités principales dans ce cadre-là, une des 5 activités principales c’est de développer les achats responsables ; donc après les autres c’est piloter les processus du département, le deuxième c’est développer les outils

pour la partie performance fournisseurs, ensuite j'ai plusieurs projets au niveau département et MSF logistic : je suis chef de projet et je dois m'occuper de la coordination des projets, et enfin j'avais la responsabilité des achats responsables, et c'était la première fois qu'on mettait sur une fiche de poste les achats responsables. Cela depuis septembre.

### **De qui dépendez-vous ?**

Juan. Donc c'est une des 5 activités principales. On souhaitait reprendre ce dossier et le développer. Donc voilà, on est encore à un niveau, qui n'est pas...

Ces derniers mois il y a des... opportunités qui se présentent. Euh, donc, les choses qui se font actuellement... Sachant qu'avant de dire cela, il faut comprendre que depuis septembre le temps que j'y ai passé, c'est moins de 5% là-dessus. Aujourd'hui les achats responsables ne sont pas considérés comme prioritaires. C'est important, mais on a donc projets critiques. Les processus, et achats de projets sont critiques, et aussi la performance des fournisseurs par rapport aux achats responsables. Mais dans les choses qui se sont développées, il y a MSF France qui a créée en décembre dernier une commission RSE, et toutes les personnes intéressées pour travailler avec nous sur ce sujet sont les bienvenues. J'ai donc levé la main, et là pour l'instant, ce qui a été fait...toutes les personnes ont expliqué ce qu'elles ont fait dans le cadre-là, et nous avons défini des idées pour la suite. Donc là, ils ont identifié (une personne à Paris) plusieurs axes prioritaires, et ils ont demandé à chacun de préciser dans quel groupe, puisqu'il va y avoir plusieurs groupes, on avait plus d'intérêt pour travailler. On n'a pas le retour. Moi j'ai indiqué que j'aimerais travailler dans les achats.

Ensuite, il y a un deuxième axe avec d'autres organisations humanitaires : le CICR et UNICEF, on a un groupe, où on se réunit 2 à 3 fois par an, à l'origine pour travailler sur la qualité des produits, tout ce qui était R&D. Et depuis un an ce groupe s'est élargi, il s'appelle désormais QSE, pour que la partie QSE (quality social environmental) soit un sujet important de nos échanges. Donc là il y a plusieurs actions en cours, euh...au niveau par exemple du UNHCR le responsable qualité a fait une formation dessus, ils au niveau du CHCR ont une personne qui fait des visites fournisseurs pour vérifier justement la partie environnementale, les conditions de travail, tout ça, et quand ils voient des fournisseurs avec des pratiques inacceptables, ils nous en informent. Alors on peut aller avec eux faire ces visites, ils ont une personne en fait dédiée en Chine et en Inde, et ils nous alertent en cas de dérives. On essaie de partager les choses, de partager nos informations, nos pratiques cela ne sert à rien d'être à plusieurs à faire la même chose.

### **Vous avez dit le CICRC, et l'UNHCR : c'est quoi ?**

C'est le Haut-commissariat des Réfugiés, cela fait partie des Nations Unies. Ce sont des organisations humanitaires qui achètent beaucoup, en termes de produits non médicaux. Donc là, c'est pour identifier les produits les plus critiques, ce sont des produits de secours dans des kits pour lesquels il y a des forts volumes d'achats, et dont la production est au Pakistan et Inde. Il y a des risques assez importants. Euh, voilà...

### **Ce sont des audits sociaux ?**

Tout nous intéresse, et là au CICR, ils ont créé un poste à ce niveau-là. Et il y a donc un partage d'informations pour tous les fournisseurs communs.

Et en termes de pratiques aussi, notamment au niveau de la norme 20400, on essaie d'améliorer ce point-là. La dernière rencontre c'était à Genève, le 10 Mars, il y avait deux personnes de l'équipe, moi je n'y étais pas. Le CICR est en train de revoir, pour améliorer leurs pratiques. Ils sont en train de préparer un document qu'ils vont présenter la prochaine fois, en juin. Donc là, ils nous en ont parlé juste.

### **Et les deux personnes de l'équipe c'est celle des achats (Juan) ou MSF ?**

Non Juan. Un acheteur et un référent produit, en charge de valider la qualité des produits. Ce n'est pas un pharmacien, car ce sont des produits non médicaux. À l'ordre du jour il y avait beaucoup de points sur la qualité des produits. La qualité des produits n'a rien à voir avec la partie environnementale. Donc ça, voilà, il y a de plus en plus d'échanges là-dessus.

C'est pareil, l'an dernier on avait été approché par une organisation qui s'appelle ITC : International Trade Center, qui proposait en fait, de faire un outil d'auto évaluation pour les fournisseurs. Enfin, de faire une plateforme, pour les organisations humanitaires, où n'importe quel fabricant peut s'auto évaluer pour voir à quel niveau il était sur la partie achat éco-responsable. C'est quelque chose, un scénario qu'on a mis de côté, je ne suis pas sûre qu'on aille forcément là-dedans, dans le sens où on...a vu pas mal ...enfin, on a identifié des risques significatifs quant à l'auto évaluation des fournisseurs. Notamment les visiteurs du CICR se sont aperçus que de gros fournisseurs aux Pakistan faisaient faire des visites dans des usines modèles, quand on se déplaçait il n'y avait rien à voir. Donc s'ils s'auto évaluent cela n'aura plus de sens. Donc on a une autre vision, on essaie de voir d'autres scénarios.

### **Mais évaluez-vous les fournisseurs ?**

D'un point de vue environnemental non. Nous aujourd'hui, on prend on compte les résultats du CICR. Aujourd'hui nous n'avons pas la volonté de créer un poste pour des personnes qui feraient ce travail. Le CICR a fait ce choix, nous sommes en accord avec le CICR, donc nous partageons leurs données.

### **Mais vos fournisseurs, actuels, vous les challengez, déjà sur des critères classiques : qualité, délais ?**

Oui. C'est uniquement sur le côté environnemental qu'on n'a pas un indicateur propre.

Alors dans les choses qu'on fait, au niveau de la qualité, on doit se revoir une fois pas moi, sur la gestion des déchets. C'est une personne en alternance qui porte ce dossier. C'était un critère évalué lors de l'audit.

Elle travaille sur la réduction de la consommation des gobelets. Donc on a une personne qui travaille là-dessus, et on se voit une fois par mois.

### **Mais Juan m'avait parlé d'un problème de logistique global de gestion des déchets. Qu'en est-il ?**

Oui, il a dû vous parler d'un un kit hôpital de RDSU : Rapide deployment Surgical Unit. Il s'agit de tentes capables de se déployer rapidement et de constituer un hôpital. Et ce qui est fait c'est que les emballages servent ensuite sur le terrain en termes de mobilier.

### **Alors justement ce projet, il fonctionne ?**

Mais en fait c'est un projet qui se termine, je ne sais plus le volume, mais c'est énorme. Ce sont des hôpitaux qui prennent la place de terrain de foot. Donc, ce sont des projets qui durent peut-être 3 ans. Donc là on en est à la finalisation, là ils terminent l'assemblage. Donc euh...tout est ...enfin voilà, les produits sont définis ; pour l'instant il n'y a pas de besoin, donc on garde cela en cas d'urgence, mais en cas de tremblement de terre ou de chose comme ça, on garde ça prêt. C'est un kit d'urgence qui peut partir de suite.

### **Et vous en avez prévu combien ?**

Je ne sais pas, de tête je ne sais pas. Je peux me renseigner. En termes de volume c'est important.

### **En fait si je vous pose la question, c'est pour comprendre l'investissement et l'importance que vous déployez sur ce projet.**

Alors si je vous dis les nombres, ce ne sera que de l'absolu, et cela ne vas pas vous aider.

### **Évidemment mais est-ce que c'est que cela que vous faites en recyclable ?**

Je peux éventuellement vous dire ce que représente ce projet sur nos investissements. Sur le kit hôpital, c'est un projet qui existe depuis 2 ou 3 ans. C'est Olivier, un référent produit qui a travaillé sur ce projet.

### **Un référent produit ? Quel est son travail ? A qui est-il rattaché ? Dépend-il des achats ?**

Aux achats techniques il y a 19 personnes : un directeur, 4 assistantes et aides sur des projets, 5 acheteurs, 2 personnes à la fois acheteurs et référent produit en charge de valider que le produit sélectionné a un niveau de qualité acceptable pour MSF (en termes de fabrication...) par exemple la

pharmacienne vérifie plusieurs fois dans l'année comment sont fabriqués les médicaments, et 7 référents produits dont trois pharmaciens.

### **Et pour les produits non médicaux, quels sont les profils ?**

Il y a différents profils : un ingénieur pour le bio médical (les équipements qui nécessitent de l'électricité, pour faire les radios).

### **Donc ça c'est pour le Kit RDSU, Juan m'a parlé d'un projet d'injectable pour remplacer le PVC par de l'aluminium. Où en êtes-vous ?**

Ah...non vous me l'apprenez. C'est bien. Bon ben voilà c'est un exemple. C'est un autre exemple. Après sur la partie gestion sur les déchets sur le terrain. Sur la matrice de tout à l'heure ce n'était pas défini comme une action prioritaire. Si je ne me trompe pas (elle regarde son écran).

Sur ce qui avait été identifié, c'était sur tous les produits dangereux. Et là on s'est quand même bien amélioré. On a amélioré l'information des substances toxiques pour le terrain. Donc voilà il y a quelques exemples, dont le RDCU qui est un gros chantier, et puis après ce que vous citez Juan c'était un autre. Là on n'en est pas à ce stade.

### **Mais si on doit reprendre ce kit RDSU, est-ce que c'était uniquement l'aspect pratique, est-ce que les coûts...quels étaient les critères ?**

Au niveau conception, là c'était MSF Suisse. Ils ont créé ce kit. Nous avons travaillé avec eux au moment de la mise en œuvre. Donc je ne peux vous en dire davantage. Mais je peux me renseigner.

### **Ce qui m'intéresse, c'est de comprendre comment vous prenez en compte des critères responsables dans la création de vos produits ? Est-ce que vous prenez en compte ces critères volontairement et est-ce qu'un acheteur fait partie de cette équipe ?**

Non il n'y a pas eu d'acheteur. La chef de projet, est infirmière, après il y avait plusieurs autres personnes. Elle a donc travaillé avec d'autres personnes. Le but était de travailler sur des emballages réutilisables. Maintenant vous dire comment on en est arrivé à ce résultat, je dois revenir vers vous.

En sachant que ce projet a été monté avec des fonds de Hilti (un fournisseur de fonds).

### **Mais a-t-elle travaillé avec ses fournisseurs ?**

Il faut que je revienne vers vous.

**Voilà ce qui m'intéresse exactement c'est de savoir si l'on peut-on dire que la réputation et les achats responsables sont liés ?**

Il faut que je revienne vers vous.

**Très bien y a-t-il un autre projet achats responsable, dont vous pourriez me parler ?**

Ce dont je peux vous parler c'est de la personne qui travaille chez nous sur le projet déchet. Donc elle a fait un sondage par e-mail chez nous, pour définir les actions prioritaires. Après, et cela rejoint au niveau de Paris, les actions qu'ils souhaitent mener (au niveau des gobelets). Donc ils vont travailler ensemble là-dessus. Euh...donc voilà pour l'instant où elle en est.

Le recyclage terrain n'est pas son périmètre. Par contre, il y a deux choses : sur le déchet au niveau du terrain, ce que nous au niveau MSF Logistique les produits sur lesquels on peut agir, et au niveau des déchets sur le terrain, là c'est eux au niveau de MSF France. Et sur la partie, quand il y a des liens avec des fournisseurs locaux les sièges, les sections opérationnelles (MSF Suisse, Hollande, France, Belge, Espagne) ont créé un département achats et approvisionnement en 2014, donc il y a un acheteur qui fait partie de la commission RSE pour travailler sur ce plan-là.

**Mais Juan m'indiquait qu'il était très difficile de collecter et recycler les déchets chez vos pays bénéficiaires. Et que vous envoyez l'ensemble de ces déchets en Inde et Chine, par le biais de conteneurs.**

Non je n'ai pas ces informations, ce serait gros tout de même. En fait, je ne suis pas la bonne personne pour vous indiquer comment sont traités les déchets aujourd'hui. Ce sont les sièges qui organisent les missions. Les actions ici, ça va être sur le choix d'incinérateurs, j'ai perdu les mots...après la politique de gestion des déchets sur le terrain est gérée à Paris. C'est très difficile cela, effectivement cela avait été positionné dans la matrice comme quelque chose à améliorer mais cela était positionné comme difficile. Il y avait d'autres actions efficaces, et plus simples à mener....

**Alors justement pourrions-nous revenir sur cette matrice ? Quels étaient les critères de cette importance stratégique ?**

C'était le groupe, en interne.... Ça en fait.... (Elle cherche sur son ordinateur) ...

Donc en fait, ce qu'on avait fait, c'est une grille comme ça (elle me montre). On avait mesuré l'importance stratégique en fonction des opportunités et des risques, et ensuite on avait tenu compte de la difficulté de mise en œuvre en termes de coûts, temps et complexité des projets. Donc en fonction de ces deux notes, on pouvait positionner les actions et projets à mener...donc c'était les personnes chez nous avec la personne Factea,..., et à partir de là on a hiérarchisé les actions urgentes. (Elle me montre le fichier). Donc il y a plusieurs points au niveau des déchets : améliorer la gestion des déchets hospitaliers sur le terrain (avec un risque très fort), améliorer la gestion logistique des déchets

sur le terrain, améliorer la gestion des emballages. Mais si on fait une synthèse de cette matrice, on a l'axe à traiter en priorité avec : améliorer les informations de substances dangereuses sur le terrain, améliorer l'impact nettoyage sur le site de Mérignac, améliorer la gestion des déchets sur Mérignac. On a l'axe qui doit faire l'objet d'une décision forte, cet axe nécessite une coordination internationale, des fournisseurs...elle est donc plus lourde à mettre en œuvre : on retrouve la responsabilité environnementale c'est-à-dire inclure la responsabilité environnementale dans les attributions de l'équipe achats techniques de MSF Logistique, la réduction du recours à l'avion, l'amélioration de la gestion des emballages, la gestion des responsables des sites de production dans les pays à bas coûts, l'amélioration des déchets hospitaliers sur le terrain, améliorer la gestion logistique des déchets sur le terrain, et enfin on a l'axe non prioritaire pour les projets à faible intérêts : la définition des besoins, le travail avec les fournisseurs sur l'éco conception.

**Ce que disait Juan, c'est que les déchets sur place polluent votre image. Forcément quelque part. C'est bien le risque qui ressort sur votre matrice, mais malgré cela vous ne le traitez pas en priorité. Si je peux vous poser de façon très triviale une question, vous allez traiter en priorité des gobelets alors que cela n'a aucune incidence sur votre image, et les déchets terrain, sont mis en second plan ?**

Oui, ce que je vous disais en fait, c'est que...euh...en fait...euh....là au niveau....euh....Là c'est en fait MSF France sur la gestion des déchets sur le terrain. Euh...euh, ils ont identifié le traitement de ces déchets, à notre niveau ce qui a été fait, beaucoup de choses ont été faites au niveau des sachets, avec le fabricant qui a un poids important sur le marché nous avons organisé des réunions avec d'autres associations humanitaires, qui avaient un poids important. Nous nous sommes donc réunis pour voir ce qui pouvait être fait. Et en fait, au final, les Belges ont retenu comme scénario de remplacer un sachet plein, contre un sachet vide. Parmi les scénarios proposés, ça c'est un scénario retenu. C'est effectif, de façon officielle. Je ne suis pas sur place. Je n'avais pas prévu de parler de ça. C'est-à-dire que je n'ai pas vérifié cette action.

Comprenez que notre activité a doublé depuis cet audit Factéa, et que nous ne pouvons consacrer plus de temps là-dessus, c'est-à-dire moins de 5% de mon temps. A présent c'est une volonté de repartir là-dedans à hauteur du temps qu'on a.

**Oui, et qu'est-ce qui vous prend beaucoup de temps aujourd'hui.**

C'est la validation des processus, il y a aussi un gros chantier avec MSF France sur la Supply chain, un autre gros chantier avec les autres centrales d'achats (notamment en Belgique) pour ...pour améliorer la définition des responsabilités transverses, sur la définition des achats commune. C'est-à-dire la globalisation des achats. Cela fait plusieurs années, que nous essayons d'améliorer les process.

Le deuxième axe, c'est la partie gestion de projets : On reçoit des fonds d'United pour faire des essais des nouvelles molécules, dans le but d'améliorer les protocoles, et de lutter contre la tuberculose. Donc là, je suis chef de projet.

Et aussi sur la partie conditions générales d'achats, ou on va travailler sur la standardisation de nos CGA.

Et au niveau de la coordination projets, depuis octobre, MSF logistique souhaite construire comment on doit construire des projets au niveau MSF Logistique, au niveau de la gouvernance, ..., on se voit toutes les semaines.

### **Quand vous globalisez vos achats, vous reprenez les cahiers des charges ? quand vous disiez on redéfinie les process, vous ne parliez pas des besoins ?**

Non pas forcément, avant pour tel type de commodité de produit il y a un acheteur leader pour la centrale, euh...donc voilà, on a défini des responsabilités, et en fait au fur et à mesure qu'on est allé là-dedans, on s'est aperçu qu'il y avait des choses à améliorer, il fallait d'avantage cadrer les choses. Le cahier des charges, quand il y a des produits internationaux, le cahier des charges est commun. Là ce n'est pas...tout ce qui est produits internationaux, communs aux centrales, on a un cahier des charges communes. On ne travaille pas là-dessus. On travaille davantage sur toutes les étapes des achats. Pour clarifier les différents types de pôles qui interviennent là-dessus, on décrit qui fait quoi ? de qui ? ça donne quoi ? C'est chronophage.

Sinon après, je vous parlais des CGA communes, beaucoup de points sont communs aux achats responsables. Sur la partie garantie de la propriété intellectuelle, et d'autres sur la pratique éthique. Ce sont deux clauses qui font parties de nos CGA communes. Les pratiques éthiques étaient des engagements de moralité que nous demandons depuis plusieurs années à nos fournisseurs. Là cela fait partie de nos CGA.

Voilà, donc en fait, on en est à développer.

### **Bon c'est clair. Et Juan m'a dit on veut recycler 100% de ce que l'on envoie.**

Oui, c'est bien. (Rire, silence). Cela est une volonté stratégique. Je pense que c'est une volonté à long terme.

### **Fin de l'entretien avec Juan Crespo, informel, entre deux portes.**

Je vous avais dit que 20% des achats sont médicaux, 80% des achats logistiques, au CICR (comité international de la croix rouge) c'est le contraire. Donc au niveau CICR ils vont pouvoir se permettre d'investir pour les audits fournisseurs pour maîtriser le risque d'image, et pas seulement. Par exemple, on vient de rencontrer sur un salon à Dubaï un fournisseur qui fabrique des kits hygiène avec pâte à dents, des détergents pour laver des vêtements, et de la nourriture. Ces kits sont assemblés à Doubaï, mais sont fabriqués en Inde... Tous les produits qu'ils mettent dans leurs kits, sont fabriqués par eux même. Ils maîtrisent tout.

Nous avons très peu de maîtrise de leurs processus de production. Et comme en Europe nous avons des exigences et problématiques très particulières. Donc notre rôle est de comparer les matières premières, les coûts...on se posera la question de savoir si on continue de cette façon ou si, compte tenu des volumes très faibles et des enjeux, est ce que l'on ne devrait pas plutôt s'approcher du CICR,

et considérer le CICR comme fournisseur ? L'idée est de passer par ceux qui se donnent les moyens de maîtriser les risques liés à leur chaîne d'approvisionnement.

**On est vraiment sûr de la gestion de risque lié à votre souhait de protéger votre image ? C'est-à-dire pour ne pas prendre le risque, je vais me tourner vers le CICR.**

Oui, c'est exactement ça.

**Par ailleurs au niveau des déchets sur place ? Est-ce que vous mesurez le tonnage des déchets collectés ? à partir du moment où vous vous dites que c'est un objectif, est ce que vous allez vous donner les moyens de mesurer votre stratégie ?**

Aujourd'hui MSF a pris conscience qu'il crée une pollution dans les pays où il agit, dans des pays où le niveau de gestion des déchets est très faible. Là depuis, plusieurs années, on a commencé à mettre en place des incinérateurs pour voir de quelle manière on peut gérer cela. Quand il y a des hôpitaux, on va pouvoir utiliser les structures pour la destruction des déchets. Sinon, on produit des déchets, absorbés par le terrain.

Une personne de notre équipe, part pour observer un incinérateur, former les gens sur place, et travailler sur la culture de valorisation des déchets, ou au moins sur la collecte des déchets pour que l'impact soit le moins fort possible.

**Et de combien d'incinérateurs disposez-vous ? et avez-vous installé ?**

Je n'en sais rien, car il y a des incinérateurs qui passent par nous, et là on a la visibilité, mais on a des incinérateurs achetés localement et là on n'a pas de visibilité. On sait par exemple qu'au Pakistan et en Thaïlande il y a eu des incinérateurs achetés localement, on l'apprend quand il y a un besoin de pièces détachées.

En ce qui nous concerne, ce sont les centres opérationnels qui gèrent les achats locaux. En ce qui concerne les indicateurs, on sort de notre périmètre, et c'est pourquoi c'est à construire. Nous en sommes encore à un niveau trop embryonnaire. Des personnes viennent d'être recrutées à Paris et en Suisse, mais le tout reste à faire. Tout est à construire. Il y a eu des initiatives, mais effectivement dû à d'autres priorités, tout reste à faire.

**Aujourd'hui certaines entreprises polluantes doivent respecter des lois. A votre niveau avez-vous des lois, qui vous concernent et que vous devez respecter ?**

Non, c'est nous qui nous fixons des règles. Nous tentons d'anticiper.

L'idée est en dehors de la notion du coût, d'évaluer le bilan Carbone par palette : nous envoyons par avion des produits volumineux et lourds, la composante Carbone est catastrophique. Je vais essayer de la sortir. Je voulais un bilan carbone de la palette, et je cherche à attribuer cette mission à un stagiaire.

## Entretien n°7 : SUEZ ENVIRONNEMENT

---

Justine Landel

Chef de projet Achats Responsables

- Interview téléphonique, **1 Mars 2017, 36 minutes**
- En poste depuis 2 mois aux achats

Chiffres clés (rapport annuel 2015)

- CA 14 324 M€
- 80 990 employés dans le monde
- Permettre à nos clients d'optimiser leur gestion de la ressource. Le DD est au cœur de nos préoccupations.

### Quelle est votre fonction au sein de Suez environnement ? Comment êtes-vous structurés ?

En fait, moi j'ai un poste à 50% pour Suez environnement, et 50% pour Eau France, une autre BU de Suez. Donc j'ai un double périmètre, sur eau France une BU un peu plus mature que les autres notamment en termes d'achats, euh...on a choisi de la mettre comme pilote sur cette thématique pour aller plus en profondeur dans les sujets. Ensuite j'anime l'ensemble des correspondants achats responsables sur l'ensemble de nos filiales et déploie la politique achats responsables.

### Donc de qui dépendez-vous ?

Je dépends de 2 personnes, le directeur achats en France et une personne qui travaille pour lui ; il est en charge du PSMA (le pôle support et management des appro et des achats). C'est la boîte à outils des achats chez Eau France. En fait le directeur achats Eau France, a comme casquette le projet achats responsables au niveau du groupe, c'est-à-dire l'ensemble des BU : l'eau, le recyclage et la valorisation des déchets, le traitement de l'eau et le consulting pour l'aménagement durable des villes, la construction d'usine au niveau monde (Grande Bretagne, Pologne, Italie). Même pour ce qui est de l'eau on a des BU en Grande Bretagne, Australie...

### Vous avez une expérience en DD, en achats ou les deux ?

En DD. J'ai fait un mastère spécialisé en stratégie du DD en alternance chez Suez et c'est donc par-là que euh...je suis entrée dans le groupe il y a 3 ans. Donc j'ai passé 1 an dans le DD, 2 ans en knowledge management. C'est la gestion et transfert des connaissances.

### Très bien, donc mon sujet porte sur la performance des achats responsables, la question que je me pose est : est-ce que pratiquer des achats responsables génère une performance et si oui, laquelle ?

(Sourire) Je suis persuadée que cela apporte une performance. Euh...Par exemple, nous avons déterminé plusieurs leviers opérationnels sur lesquels on joue, et pour lesquels il y a, euh..., une performance. Par exemple, déployer une approche en TCO (cout global), cela rejoint sur les ....euh, comment dire. Cela nous permet de ne pas être axés uniquement sur le prix d'achat, mais de prendre en compte plusieurs critères dans la sélection d'un achat. Et donc, on s'est axé sur des familles d'achats à forte consommation d'énergie qui nous permettent de dégager rapidement des gains financiers car

moins de consommation d'énergie et de bénéfices environnementaux. On peut jouer sur ce genre de chose. Ensuite il y a des choses qui sont moins tangibles et sur lesquelles on a de la difficulté à faire remonter de la performance, mais qui... ont une valeur ajoutée forte : c'est l'ancrage territorial, développement de...prise en compte de l'insertion dans nos contrats. Donc pour cela il y aura moins de performance mesurable, les gains financiers sont difficilement définissables à ce niveau-là, mais pourtant ça fait bien partie de la performance.

### **J'aimerais revenir sur le TCO ? Comment intervient le TCO ? Comment l'utilisez-vous concrètement ?**

On a deux axes principaux : les achats de pompes (pour les BU dans l'eau, ils sont d'énormes consommateurs d'énergie) et sur les camions de recyclage. Sur les camions je ne peux développer car je n'ai pas rencontré l'acheteur en charge de cette famille d'achats. En revanche sur l'eau, la direction technique a développé, enfin a sorti une directive pompage effective depuis janvier 2016, qui englobe tout un tas de processus et de choses à mettre en place. Ils ont développé une grille de... choix (composant un cout global) qui permet en fonction de certains critères d'avoir une vue d'ensemble et de pouvoir faire son choix. Il s'agit de grilles excel automatisées. En fait on propose, il y a tout un tas de documents permettant de s'assurer à la fois qu'on suit toute la gouvernance achat, dans tout le processus d'enregistrement de nos achats, et un des critères c'est que l'acheteur doit montrer qu'il est conforme avec notre indicateur ISO 50001 (gestion de l'énergie) et derrière cet indicateur ça veut dire qu'il a fait son choix en cout global (prix achat, cout de maintenance...) à partir de cette grille de choix. Euh...qui permettent d'avoir une vue sur la catégorie d'achat en termes de cout de maintenance... Vous pourriez me montrer ces grilles ?

Je vais me renseigner. Je le note et reviendrai vers vous.

### **Donc votre structure achat définit un outil TCO et prend en compte toute la durée de vie du produit...**

Alors en fait pas tout à fait, je ne pense pas que les acheteurs aillent jusque-là.

### **Et après vous réalisez un calcul de cout, pour définir les gains ?**

Dans la méthodologie du TCO on incite les acheteurs à enregistrer une performance derrière : pour voir quel est le gain définit par le TCO. On leur demande d'enregistrer une performance OPEX (dépenses récurrentes liées à un investissement, ça peut être l'essence) et une performance CAPEX (dépenses directes liées à l'investissement, exemple un camion). Ça peut être une performance négative si la machine a été plus chère à l'achat, mais qui dans le temps va être rentable, c'est-à-dire avoir un ROI sur 3 ans grâce à ses faibles consommations d'énergies.

### **Les achats responsables s'expriment par le TCO. J'ai vu que vous aviez le guide de l'éthique de la relation fournisseur, la politique achats durables, charte fournisseur...Avez-vous d'autres outils développés pour répondre à des achats responsables ?**

On est en train d'établir une cartographie des risques achats responsables pour aligner nos processus sur la norme ISO 20400 qui va sortir à la fin de l'année et en faire un axe de progrès (c'est une norme

AFNOR en cours de définition non certifiante, axée achat responsable sur la gouvernance et les processus). On a cartographié euh...nos processus et on les a challengés par rapport à leur conformité ou non (par rapport à la norme 20400). On s'est dit qu'une des manières de faire des achats responsables c'est aussi par des processus responsables. Il s'agit de vérifier que nos processus sont responsables (on s'aperçoit par exemple que nos CGA n'étaient pas en conformité réglementaire, en effet on impose nos CGA alors qu'on n'a plus le droit de le faire, on s'est aperçu qu'en termes de propriété intellectuelle on n'était pas aligné, enfin il y a plusieurs sujets dans lesquels on s'est aperçu qu'on n'était pas conforme. Cela m'étonnerait qu'on puisse du jour au lendemain changer tout ça, mais au moins on s'aperçoit qu'on a des écarts, ensuite on va faire le nécessaire pour pallier ces écarts dans un deuxième temps.

### **Tout à l'heure vous parliez de cartographier les achats et de mesure des risques ?**

Nous sommes en cours de définition d'un outil, donc actuellement on ne le fait pas. On a tenté de définir un outil simple. Cet outil devra permettre à chaque acheteur de s'évaluer par rapport à nos processus, et par rapport à ses intégrations d'axes RSE. Je vais vous chercher un exemple... euh...donc pour vous donner une idée, en abscisse on a nos processus achats : donc définition des besoins, analyse du marché, élaboration des politiques achats par familles, sélection des fournisseurs, négociation, contractualisation, déploiement de la politique achats, approvisionnement, suivi de la performance fournisseur, et en ordonnée on a challengé cela avec nos quatre axes d'achats responsables au niveau d'eau France: gouvernance, ancrage territorial, délais de paiement et cout global. Donc cela nous fait une matrice, et sur chaque partie de la matrice on pose des questions, cela peut être, euh....

- Les familles d'achats stratégiques sont-elles identifiées ? oui, partiellement, totalement, pas du tout
- Sur ces familles d'achats stratégiques, les cahiers des charges sont-ils élaborés en étroite collaboration avec les parties prenantes internes ? oui d'un point de vue RSE, ou oui d'un point de vue non RSE ; voyez on a fait la distinction entre RSE et non RSE
- Les fournisseurs sont-ils correctement appréhendés ? oui d'un point de vue RSE ou hors RSE ensuite on a plusieurs granulométries de réponses,

Ce qui fait qu'ensuite l'acheteur peut avoir une vision à peu près globale des endroits où il n'est pas conforme.

Cette matrice fait une vingtaine de lignes et ...eh, une vingtaine de colonnes, non 6 colonnes (processus).

### **Mais à l'intérieur de la matrice vous positionnez les achats ?**

Donc en fait, chaque acheteur se positionne dedans. Alors le but c'est pas de ....Nous n'avons pas encore défini si nous allions récolter toutes ces évaluations pour les benchmarker ou pas, je ne pense pas que ce sera le cas, mais plus un outil d'auto évaluation pour l'acheteur pour savoir où il se positionne en termes de compliance avec la norme 20400 par exemple.

L'outil n'est pas terminé, mais on pensait mettre aussi une partie sur l'identification des risques fournisseurs : risques juridiques, sanitaires, sociaux, image, opérationnels, financiers, environnementaux, commerciaux. Toute une liste de risques sur laquelle l'acheteur peut venir regarder pour vérifier s'il a bien pris en compte tout type de risque. Et bien entendu chaque terme est défini, pour permettre à chacun de se comparer d'une seule façon.

**Dans un autre registre, j'ai pu lire sur le rapport HEC Eco vadis 2013, un commentaire de votre Chief Procurement Officer (à la Lyonnaise des Eaux) qui disait que l'unique opportunité d'aligner la performance économique aux objectifs responsables est de mener de l'innovation ouverte avec des partenaires stratégiques. Pouvez-vous expliquer cette stratégie ?**

Cela n'est pas dans mon périmètre. Il faut se rapprocher du service innovation. Nous faisons des partenariats avec des PME innovantes.

**Cette personne donnait l'exemple d'un processus de reengineering utilisé pour une composante importante de la tuyauterie. Elle précisait qu'en utilisant le TCO et en incorporant des critères durables : cela avait permis de réduire les coûts (passage du fer coulé au plastique), accompagné d'une relocalisation de la production en Europe qui a réduit l'empreinte CO<sup>2</sup>, tout en développant la sécurité des usagers. Pouvez-vous nous en dire davantage ?**

Non je suis désolée, cela n'est pas dans mon périmètre. Je ne peux vous parler de ces projets. Je vous encourage à vous rapprocher du service innovation. Il s'agit de Monsieur Landais Eric. Je vous donne son e-mail : [eric.landais@suez-env.com](mailto:eric.landais@suez-env.com). Ils travaillent beaucoup avec des starts up.

**Vous avez parlé du TCO, mais est-ce que vous mesurez de manière plus globale la performance des achats responsables ? Est-ce que vos achats responsables génèrent une performance ?**

Non, nous avons plusieurs KPI, comme la part des achats auprès des PME, on va suivre les émissions de CO<sup>2</sup> issus de notre flotte automobile, le % de contrats avec des clauses RSE, mais derrière on ne traduit pas cela en performance.

**Vous indiquez que la révolution sera collaborative sur votre site, de quelle manière concernant les achats ?**

L'idée c'est de décloisonner les îlots qu'il peut y avoir comme il y a dans toutes les entreprises, donc j'essaie de travailler avec les RH, la direction de la diversité, les acheteurs sur le terrain, le siège, avec l'innovation pour avoir une vision plus transversale, d'arrêter de travailler chacun dans notre coin. Avec la marque unique il y a un certain nombre de familles d'achats gérés historiquement en local qui sont remontés au niveau national, donc gérés par Suez Eau France ou le Siège Groupe. Il y a une tendance à travailler BU par BU, mais il n'y a pas vraiment de synergies inter BU. C'est ce que j'essaie de mettre en place : créer des passerelles, pour tenter de faire bénéficier à chacun de ses expériences.

On a des fonctions supports au niveau siège, mais ensuite chaque BU a la même fonction en BU. Cela car la marque unique est récente ça a à peine un an. C'est compliqué de faire bouger les choses.

## Entretien n°8 : L'OREAL – Magda Carrasco - Sustainable Procurement Director

---

Ingénieure AgroParisTech, après un parcours opérationnel de 17ans en tant qu'acheteur, responsable qualité usine et directeur achat Matières Premières, Magda poursuit sa carrière chez L'Oréal comme Directrice Achats Responsables, poste qu'elle occupe depuis 3 ans. En interaction avec la direction RSE du Groupe, Magda est en charge du programme mondial d'Achats Responsables « L'Oreal Buy etCare program » auprès de la Direction Achats.

Interview téléphonique, 3 Mars 2017, 1h12'33

### Pouvez-vous me présenter votre organisation achats et comment s'y intègre le RSE ?

On couvre 6 domaines d'achats : les matières premières, les articles de conditionnement, la sous traitance (on délègue à un prestataire extérieur une production de produit fini), Achats de machines et d'équipements et matériaux pour les usines et les baux, marketing services et retail (tous les achats d'activités marketing et commercial, donc les objets promotionnels, espaces publicitaires), et les emplois indirects (tout ce qui permet à l'entreprise de vivre : depuis l'ordinateur, la téléphonie, la cantine, voyage en avion...tout le reste).

Sur la partie production : les sourcing center : les entités centralisées et par plaque géographique et par domaine d'achats directs (matières premières, emballages et sous traitance), on a ce type d'organisation en Europe, aux Amériques, en Asie, et pour la zone Afrique et Moyen Orient. Pour la partie achats indirects, c'est très lié à l'activité des sites, donc c'est dispatché sur chacun des sites.

### Comment s'y intègre le RSE ?

Je suis dans une autre équipe transverse qui s'appelle encore aujourd'hui Organisation des méthodes d'achat. On va changer ce nom pour Excellence purchasing team. J'ai deux chefs : la patronne Régine Lucas, est la Chief Purchasing Officer, elle est patronne des achats au niveau monde. Cela a son importance, car quand on veut déployer une politique achat, avoir une patronne unique cela est plus facile. Dans certaines organisations cela est éparpillé un peu partout. Chez nous cela n'est pas le cas. C'est un premier point. Et, une patronne fonctionnelle : Alexandra Palt qui est la directrice RSE du groupe, Chief sustainability officer, elle est directement rattachée au CPO (JP Agon), elle gère le programme durable. Elle a une équipe de 5 personnes pour le monde. Et la patronne des achats et moi qui gère à la fois processus et procédures, les outils, animation de la communauté achats à travers le monde, formation, gestion des risques (fournisseurs, supply) et moi je suis 100% dédiée à la RSE pour l'ensemble de communautés d'acheteurs partout dans le monde.

2 personnes dans les achats responsables. Pourquoi ? on ne veut pas avoir une équipe qui gérerait tout, et qui soit déconnectée du business. Les experts qui feraient tout, ne feraient plus rien. Il faut maintenir le dialogue au quotidien avec les fournisseurs. C'est l'acheteur qui gère le programme. Moi je définie le programme, je le challenge (je surveille que les prescriptions et outils sont utilisés), je les soutiens (par de la formation, mise en place d'outils). Mais celui qui garde le contact avec les fournisseurs c'est l'acheteur.

## Depuis quand existe la fonction achats RSE, combien de personnes y a-t-il dans le service, et en a-t-il toujours été ainsi ?

Avant 2013 nous avons des initiatives RSE un peu partout dans la maison, et qui tenaient plus à l'engagement de certains services, ou certaines personnes que de la volonté du groupe d'organiser cela. Je vous donne un exemple, la production avait fixé en 2008, des objectifs extrêmement ambitieux, en disant que l'émission de Co<sup>2</sup> devait baisser de -50% en valeur absolue avant 2015, sur les usines et les centrales du groupe quelle que soit la croissance du groupe, pas d'engagement outre dans l'entreprise.

Coté achat nous avons un programme qui date de 2005 L'Oréal Buying Care program, sous ma responsabilité. Ce n'est rien de plus que la RSE : ce sont les premières réflexions sur la création de valeur et le fair business : Comment faire de l'éco conception pour les produits ? éthique, partage des valeurs sur un axe, social sociétal sur un deuxième axe. Cela a donné naissance à un guide pour lutter contre la corruption, un processus d'intégration des fournisseurs pour les amener à comprendre nos attentes de l'époque surtout sur les audits sociaux. Et enfin un troisième axe environnemental : c'était une façon de faire monter à bord les équipes, de marketer, d'engager toutes nos équipes. Et pour vous donner un exemple du programme plus ancien (démarré en 2002) des audits sociaux sur sites fournisseurs, et en 2005 on re-matérilise ce programme en intégrant une partie environnementale avec l'évaluation fournisseurs plus solide etc.

Coté marque, nous avons des marques extrêmement engagées (Body shop, Garnier) qui travaillaient soit sur la partie sociale, par exemple Body shop sur le Community Fair Trade, avec une approche très sincère et solide orientée sur les ingrédients naturels. Et Garnier un gros travail de fond sur la biodégradabilité des produits. Donc à chaque fois, on avait des pépites éparpillées un peu partout dans la maison avec un manque de consolidation, de cohérence et de vision stratégique.

En 2012, Jean Paul Agon décide de reprendre tout ça, de donner une nouvelle orientation à l'entreprise, et de mettre la RSE au cœur de la stratégie. Il recrute à l'extérieur Alexandra Palt, une pure ONG, qui va pendant 9 mois-un an faire travailler ce réseau d'experts de partout. Elle les met en lien et elle les anime pour construire les attentes et les solutions. Elle fait la même chose avec des experts externes, avec un groupe de leader identifiés comme high potential dans la maison, et elle nous demande de mettre toutes les informations sur la table, mettre les tripes sur la table, pour expliquer ce qu'on fait, nos faiblesses nos risques etc. cela par thématique, partout dans le monde lors des stakeholder forum. Ces stakeholders forums externes, étaient constitués en fonction des thématiques, d'ONG, de représentants de gouvernements, d'associations, journalistes experts, parties prenantes liées aux activités-sujets en question. Cela se passait en huit clos, avec un accord au préalable. L'idée n'était pas de faire des articles, et de raconter ce qui était dit, on prenait un risque, on racontait tout, donc c'était un peu violent, mais qu'ils nous challengent. On a fait ça en France avec plusieurs thématiques. Moi j'ai eu une problématique sur les achats. Il y avait des PME, Max Havelaar et plein d'autres personnes. On l'a fait au Brésil, dans les pays nordistes, en Inde, avec des inputs très intéressants. Par exemple en Inde, on a mis un accent sur le social, on avait identifié que c'était un point important là-bas, on faisait déjà des audits sociaux.... Eux nous on dit, on voudrait vous entendre sur les déchets. On n'a pas de filière de recyclage, le gouvernement n'est pas au rendez-vous, qu'est que vous en tant que société civile vous pouvez apporter en local ? Donc on a travaillé sur ce sujet, c'était très riche, et à la fin de ce travail monstrueux, en octobre 2013 JP Agon et Alexandra Palt ont

lancé le nouveau programme RSE du groupe « Sharing Beauty with all ». Je vous invite à aller voir sur le site Loreal.com les données, il y a beaucoup d'informations, booklet, indicateurs stratégiques...

Pour la partie achat, on est tout d'abord complètement intégré à la démarche et deux on est contributeur. La partie supply chain est majeure pour l'entreprise. La RSE devient un levier important de gestion du risque et de potentielle création de valeur.

Dans cette stratégie RSE nous développons 4 axes :

- Innovating : à horizon 2020 on veut que 100% de nos produits soient renouvelés, avec un impact environnemental amélioré. Donc en ce qui concerne les achats, on a un travail important avec la recherche, des experts et ONG, on va chercher à augmenter la partie des matières premières renouvelables, et à ce que 100% des matières renouvelables soient soutenables. On a défini ce qu'est renouvelable à partir de la définition de l'ISO : 50% de carbone d'origine végétale.
- Sustainable production : on a renforcé sur le carbone -50% c'est devenu -60% à horizon 2020, toujours en valeur absolue. Réduction de -50% de la quantité d'eau utilisée dans nos usines par produit fini et en valeur absolu, diminution de 50% des déchets, 0% des charges, et sur le carbone on est déjà à -56% en valeur absolue. Voilà il y a un certain nombre d'indicateurs.
- Living sustainability : on se fixe comme obligation d'aller vers le consommateur et de leur donner la compréhension de ce sujet, leur donner les informations sustainable cela impose à nos marketing d'analyser l'ensemble de leur portefeuille de marques et l'ensemble de leur portefeuille produits, de les challenger entre elles, donc d'évaluer l'impact environnemental des marques et de chaque référence. De mettre en place un outil pour évaluer ce profil environnemental et social, et en 2020 tous les produits sur le marché auront un impact amélioré. Cette information devra être disponible pour les consommateurs de façon à ce qu'ils puissent faire un choix éclairé. Là sur la partie environnement, impact sur la traçabilité l'origine produit, le cycle de vie, sur la partie sociale, il n'y avait pas grand-chose, donc on a travaillé avec un collègue d'experts partout dans le monde pour produire une méthodologie et des indicateurs. Donc on est en train d'affiner pour arriver à ce résultat-là.
- Developing sustainably : il y a trois communautés avec lesquelles on s'est engagé à faire ce développement : nos employés, évidemment la protection sociale est très différente d'un pays à un autre, d'un côté légal, évidemment L'Oréal était à minima au niveau légal et bien souvent bien au-delà, mais entretemps on s'est aperçu que quand on respectait l'obligation légale ce n'était parfois pas suffisant. Je donne un exemple concret, le congé de maternité au Brésil ce n'était pas extraordinaire, donc le groupe est parti sur un alignement des meilleures pratiques, évidemment on ne peut pas mettre tout le monde au même niveau social que la France, on est en train d'augmenter de manière incroyable la protection sociale dans pas mal de pays. J'ai l'Indonésie, le Brésil en tête où on est passé de quelques jours de congés de maternité à plusieurs semaines. Aujourd'hui on a des retours des collaborateurs extrêmement positifs. Là où il n'y avait pas de sécurité sociale, c'était de mettre en place une mutuelle payée par l'entreprise. Ça, c'est pour la partie employeurs.

Sur la partie fournisseur on s'est engagé à ce que 100% des fournisseurs stratégiques participent à notre programme avant 2020.

Enfin, la dernière communauté, ce sont les communautés sensibles ou en difficultés, à qui on va maintenir ou développer leur revenu d'ici 2020. Quand on a pris cet engagement on était à 78000, d'ici à 2020 on devrait atteindre les 100 000 personnes, donc on a décidé de définir cette communauté à 100000 personnes (autant de personnes que d'employés). Pour faire cela, on développe plusieurs programmes : on va faire de la professionnalisation, ce sont les dames qui vont nous représenter dans les magasins pour vendre nos marques, les mettre en avant. On va former des gens qui n'ont pas fait de formation, qui viennent des favelas ... On a défini ce type de communauté. On a aussi de l'inclusing distribution, c'est de la micro distribution. On a fait cela par exemple au Brésil pour atteindre plus largement soit des zones reculées, soit les cœurs de favelas, de très petits coiffeurs, mono-personne, qui n'avaient pas accès à nous ; on les a formés pour être experts de cette micro distribution, et pour être acteurs de leurs propres réussites. On a un autre programme sur du maintoring et de l'éducation ; c'est de la philanthropie. On a un programme d'emploi de personnes handicapés, de groupes sociaux ethniques minoritaires et là c'est drivé par les RH, et coté achat on a un programme qui s'appelle le solidarity sourcing où on va donner accès à des fournisseurs issus de communautés qui n'auraient pas forcément l'accès facile à L'Oréal (women own, ou encore on a un exemple pour le handicap avec un fournisseur espagnol qui est 100% sur le handicap, que l'on a accompagné pour qu'il lance son business en Chine). Pour les community fair trade : on travaille notamment sur les ingrédients, on a eu la chance d'acheter il y a quelques années une marque qui s'appelle Body shop, très engagée, donc aujourd'hui notre contribution à cette communauté doit être de 30 000 personnes, on a intégré les chômeurs de longue durée, donc par exemple lorsqu'on a lancé la reconstruction du siège de Clichy. On a imposé à toutes les entreprises dans l'appel d'offres que 5 % des heures soit réalisées par des chômeurs de longue durée de la communauté de Clichy ou des alentours, et cela a tellement bien fonctionné, qu'aujourd'hui nous achats, on l'impose dans tous les appels d'offres de construction.

Au total l'ensemble de ces actions, ont concerné 54000 personnes en fin 2014. Et là on est dans la création de valeur. On n'est plus dans la compliance (conformité).

**Alors vous dites que vous êtes dans la création de valeur, mais il s'agit de valeur globale. A côté de cela l'ensemble de ces actions représentent un budget colossal. Est-ce que vous avez évalué ce que cela vous a coûté et apporté ? Quelle est la performance financière pour L'Oréal ?**

Nous n'avons pas du tout chiffré ce que nous rapportent ces actions. Dans certains cas, quand on contractualise avec une ONG, oui cela représente un investissement. Quand on construit une supply chain sécurisée, quand on fait du solidarity sourcing (beurre de karité, quinoa...) au final cela ne nous coûte pas plus cher, car on construit une supply chain sécurisée. On limite le nombre de ruptures, ça se sont des choses que l'on a clairement identifiées. On arrive à construire une relation de proximité avec un fournisseur qui n'est pas seulement celui du rang 1 mais du rang n, c'est toujours le fournisseur de rang 1 qui reste notre fournisseur privilégié, mais on va éduquer ses communautés vers la qualité,

avec le fournisseur, les ONG...pour augmenter la rentabilité, pour augmenter la qualité. Donc au final on a des inputs très importants qui viennent contre balancer tout ou partie. Cela dépend. On a des projets qui coutent, d'autres qui rapportent. Lorsque l'on fait des investissements massifs sur les usines (les panneaux solaires, chaudières avec des fours qui brûlent des résidus de bois récupérés dans les scieries avoisinantes) c'est assez vite rentable, parce que vous n'achetez plus d'énergie, et du coup on a un retour sur investissement qui est assez rapide. Quand on était à la Cop 21, on avait 9 sites en carbone neutre, donc totalement autonomes, par méthanisation, panneaux solaires... Ces neuf usines n'achètent plus d'énergies. Le ROI a peut-être été calculé pour ces usines, mais cela n'est pas du tout achat. Je n'ai pas l'information. Le ROI était positif, car nous avons des règles fixes pour les investissements avec amortissement sur 3 ans. Systématiquement les projets investis dépassent largement. L'usine de Libre amont, la première usine de ce type en Belgique, existe depuis 15 ou 20 ans, avec puits de lumières, cette usine a investi dans la bio-méthanisation (elle fait fermenter des déchets) et aujourd'hui elle a des excédents en électricité qu'elle revend à la ville.

Si je zoom sur les fournisseurs, tous les fournisseurs stratégiques doivent être évalués sur des critères sociaux environnementaux, on a un scorecard et 5 piliers : la compétitivité, l'innovation, la qualité des produits et des services, tout ce qui est logistique et sustainability, sachant que chacun de ces axes, on les appelle des piliers, a le même poids. La sustainability représente 20% de la compétitivité des fournisseurs, autant que la qualité. Ce sont les acheteurs qui pilotent ce scorecard, avec les personnes expertes qui évaluent les résultats des 5 piliers (la qualité est évaluée par le service qualité) et ensuite on présente ces données aux fournisseurs. A partir de la semaine prochaine on a des business review annuelles partout dans le monde, on fait venir nos fournisseurs, et sur la base de ces résultats échangés préalablement, les fournisseurs viennent présenter leur road map d'amélioration, d'organisation...ils ont aussi une vision stratégique sur l'innovation et le reste. Cela se fait en présence des patrons de la BU, du patron des achats monde, et du patron des achats concernés. Cela a changé le dialogue avec les fournisseurs.

### **Vous m'en avez déjà parlé, et vous m'avez renvoyé sur votre site mais avez-vous grâce à cette stratégie d'achats responsables généré de l'innovation chez vos fournisseurs ?**

De l'innovation produit oui. On a accès/forcé à des matières premières qu'on n'aurait pas pu imaginer sans cela. Un exemple : aujourd'hui un actif qui fait partie de nos soins est issu du son de Quinoa. Comment on en est arrivé là ? C'est justement en se disant comment je vais être innovant, valoriser de l'éco-produit. Parce qu'on commence à travailler sur l'économie circulaire, et donc on a challengé des fournisseurs là-dessus.

*Arrêt.*

Alors attendez si je pouvais retrouver quelque chose. Voilà, j'ai trouvé, je voulais être très précise dans ce que j'allais vous dire.

Extraction d'un ingrédient actif du son de quinoa en Bolivie. On a trouvé un fournisseur en Bolivie, qui nous propose un ingrédient actif à partir du son de quinoa. Il s'agit de la cosse perdue du quinoa, un déchet à partir duquel on va définir notre actif. Cela est vraiment très innovant. Cela a amené tout le monde à travailler sur une matière première renouvelable (un déchet). Cela nous a permis de travailler différemment, avec d'autres fournisseurs Ecotéra, avec les communautés locales, et là on se rencontre

qu'il y a une autre problématique puisque le Quinoa suit un boom, cela devient intensif pour des sols déjà pauvres et du coup il génère un appauvrissement des sols. Alors avec les fournisseurs, cela ne nous convient pas. Par ailleurs, le quinoa utilise des intrants pour augmenter la rentabilité...or les intrants génèrent beaucoup d'équivalent CO<sup>2</sup>, ce qui est opposé à notre engagement face à la réduction de l'empreinte carbone. On est donc allé voir une fondation locale « Proinpa » pour trouver une solution : planter dans cette région des légumineuses natives de la région (le quila quila) qui va enrichir le sol, limiter la pénétration des intrants, fixer du carbone. On a réussi à avoir une matière première innovante issue de déchets, fixer du Carbone dans notre supply chain, et à travailler avec les communautés locales. Là on est vraiment dans de l'innovation.

Le modèle n'existait pas, il a fallu aller chercher des parties prenantes externes. La comptabilisation n'existait pas, il a fallu aller chercher des experts du sujet, pour construire un projet holistique. Cela s'inscrit dans un projet global : Carbone balance. On a dit qu'on allait réduire de 60% notre empreinte carbone. Mais cela veut dire qu'il va y avoir un résiduel. Ce résiduel est autour de 400 000T. Pour le fixer on utilise des projets comme celui-là. On va fixer le Co<sup>2</sup> de notre supply chain, avec les fournisseurs, pas les plus gros qui savent le faire sans nous. L'idée est de fixer autant de Co<sup>2</sup> qu'il nous restera dans notre propre production pour faire un insaty et arriver à équilibrer, d'où le terme carbone balance. Pour l'instant on ne veut pas faire du off saty, acheter des crédits carbonés. Et là, donc avec ce projet là on a tout : les communautés, la matière premières innovante, la fixation de carbone dans le sol.

### Qui porte ces projets ?

C'est collaboratif. Ici il s'agit d'une personne de chez Alexandra qui le pilote. Moi j'interviens sur la définition, et quelqu'un des achats de matières premières, est en charge de la relation fournisseur, et pour toute la validation de l'actif la Retl. C'est un mode de fonctionnement projet. Le marketing intervient après. On va offrir, enfin il vient pour valider, comme quoi cela va l'intéresser. Parfois on fait des choses qui restent internes, et d'autres fois quand ça fait du sens au niveau marketing on leur porte « sur un plateau » des sujets.

### Vous avez parlé de beaucoup de résultats. Mais vous ne parlez pas du tout de TCO.

C'est vrai qu'on ne le chiffre pas. On a une approche TCO, si je prends mon évaluation fournisseur, j'ai la RSE qui pèse 20 %, donc j'ai bien une approche holistique. Donc j'ai besoin que mon produit soit innovant et que le cout du produit soit cohérent avec sa gamme (Dove ne peut pas se permettre ce que se permet Lancôme), et j'attends de mon fournisseur qu'il soit sur le social, sur le sociétal, sur l'environnement. Il travaille avec une ONG qui s'appelle CDP qui travaille sur l'émission Carbone, qui les mesure et les réduit, je le challenge là-dessus, et qu'il se fasse évaluer sur ses approches RSE par écovadis. Donc j'ai bien une approche holistique, maintenant ce n'est pas un TCo car je ne chiffre pas en euro l'ensemble des étapes. Mais j'ai bien validé chacune des lignes pour avancer et valider le projet.

### **Est-ce que ça veut dire que les achats ne sont pas challengés sur la performance de leurs achats responsables ?**

Ils n'ont pas d'indicateur monétaire sur les points RSE. Mais, de la même façon que JP Agon a 40% de son bonus sur les résultats indexés du groupe, les patrons les VP et les patrons de BU ont dans leur bonus, une part indexée sur les résultats RSE, et les acheteurs qui ont un bonus ont des objectifs individuels d'activités sur lesquels ils ont des objectifs sur les savings, sur la qualité et sur la RSE (la réussite d'un projet, sur le nombre d'évaluation de leur fournisseur par exemple). Donc selon le portefeuille qu'ils couvrent on adapte des objectifs individuels. Donc on a soit des gens motivés par le RSE par conviction soit ils le font par obligation parce que cela fait partie de leur objectifs financés.

Le dernier engagement dont je n'ai pas parlé : on va donner accès à nos fournisseurs à des outils pour qu'ils puissent s'améliorer. Il y a un besoin d'augmenter la compréhension et par voie de conséquence d'améliorer la RSE chez nos fournisseurs. Quand on parle aux très gros, pas de problème. Ils n'ont pas besoins de nous. Mais pour les fournisseurs plus petits, où ceux qui travaillent dans des pays avec une maturité différente. On déploie une énergie colossale. C'est mon équipe, et les relais : les acheteurs dans les pays. On va mettre en place une plateforme, avec login et passwords. On va leur mettre à disposition des données pour qu'ils n'aient pas à chercher partout ces informations. Il s'agit de films, e learnings, des booklets, pourquoi c'est important de regarder les heures de travail des collaborateurs, et pourquoi nous on ne veut pas que ça dépasse 60h/semaine.

### **Je voudrais revenir sur un dernier point : vous parliez d'analyse du risque tout à l'heure ?**

Oui, on a un risk director, qui fait à la fois de l'amont évaluation des risques globaux des fournisseurs : liés à l'implantation géographique, risques géo politiques, risques financiers, risques de capacité de supply chain...les risques RSE font partie de son travail. Et sur la partie aval, lorsqu'il y a un problème une crise quelle qu'elle soit, et que cela aboutisse à un risque supply il gère.

Il travaille aussi bien avec les gens de la supply chain (stock produits finis, matières premières...) ; qu'avec les patrons, car parfois il faut prendre des arbitrages. Avec les fournisseurs : produire la qualité A à la place de la qualité B...

### **Dans beaucoup d'entreprises que j'ai interviewées ce travail dépendait de votre fonction. Ce travail est-il tellement particulier pour que vous l'ayez identifié sur une personne ?**

Non, mais dans d'autres structures, cette personne aurait pu être rattachée à moi. Ici c'est lié à l'organisation de la maison. Aujourd'hui pour monter vers un VP, il faut que ce soit une personne qui ait une antériorité. Il s'agit d'un senior, il est entré en 1985, il a été directeur technique, on est dans du solide. C'est important pour que les messages soient clairs.

**Je vous remercie pour votre temps, et la richesse de ce témoignage.**

Antoine LA R.

- Interview téléphonique, 3 **Mai 2017, 20 minutes**

- **Confidentialité sur le nom de la société et du groupe. Pas sur le secteur.**

Chiffres clés

- 6300 employés dans le monde
- Groupe SS (*conception et la production de moteurs d'avions, d'hélicoptères et de fusées, d'équipements aéronautiques, de défense et de sécurité*)
- Leader mondial des moteurs d'hélicoptères
- Sites Afrique, usa,

### Quelle est votre fonction et comment sont structurés les achats dans votre société ?

Je suis l'acheteur famille des procédés spéciaux (130 procédés que l'on va appliquer aux pièces) ; cela représente 95% de l'ensemble des fournisseurs de TT pour les achats de production (la corrosion, d'oxydation, d'amélioration les performances mécaniques), opération de contrôle des pièces...pour lequel la mise en œuvre doit être formalisée, identique. Donc on formalise l'ensemble des procédés. Mon rôle est de définir les procédés achats, regroupés selon des familles (traitements thermiques, des traitements de surfaces, des contrôles...). Cela est une première mission.

Une autre mission est de piloter la commission de qualification des procédés spéciaux ; cohérence de la qualification chez des fournisseurs qui sont concernés (chaudronniers, mécaniciens...) qui répond à la politique d'achat pour la famille concerné TT. Si on demande à ce que l'on qualifie un fournisseur ; on va vérifier son alignement stratégique à la stratégie TT. Je vais vous donner un exemple, si un fournisseur de mécanique A, doit être aligné à la stratégie de TT, c'est-à-dire qu'on a envie de travailler avec lui. Si ce fournisseur nous demande de qualifier un procédé chez lui ou chez un autre fournisseur pour ses besoins, alors nous on va valider sa demande. Si par contre on a un fournisseur sortant, s'il nous fait une demande de qualification, on va la rejeter car sa demande n'est pas alignée à notre stratégie. Donc un autre point c'est que les qualifications des procédés spéciaux sont réalisées par TT. On ne laisse pas la main à nos usines, ou sous-traitants la responsabilité de qualification. C'est une action interne.

Je représente TT dans les instances de notre groupe SS. Dans les organisations de SS, il y a un référent des procédés spéciaux au niveau de SS, qui réunit des représentants de chaque société du groupe, et moi je représente les procédés spéciaux de TT. La finalité c'est une politique cohérente SS, une harmonisation des pratiques, et une cohérence des actions auprès de nos fournisseurs qui sont souvent communs. Donc on veut globaliser, rationaliser, appliquer les mêmes conditions chez ces fournisseurs, harmoniser les qualifications, avoir des performances qualités homogènes au niveau du groupe, être client préférentiel...c'est tout ça. Ensuite on mutualise nos actions, et on se coordonne, sur la vision que l'on a sur ce fournisseur. Donc on établit des fiches fournisseurs uniques, qui sont gérées par un acheteur du groupe compte clé SS. SS travaille avec un panel de fournisseurs dont le métier est les procédés spéciaux, chacun de ces fournisseurs de procédé spécial est suivi par un acheteur compte clé pour le compte de l'ensemble des sociétés. Et moi-même je suis l'acheteur

compte clé de SS de certains fournisseurs. Le but est que l'ensemble des fournisseurs du groupe soient gérés de cette façon

Chacune des sociétés a établi des spécifications techniques. Je prends un exemple j'ai une pièce aluminium, j'ai besoin d'une protection, j'ai besoin d'une couche sur cet aluminium pour le protéger. Par un procédé électrolytique, je vais procéder à la protection de la pièce (couche de certains microns). Le procédé est identique, c'est la pièce qui va définir l'intensité de la protection (épaisseur, type de procédé). Après, la pièce qui doit répondre à une certaine performance va rester dans un bain tant de temps...

### **Alors maintenant que j'ai compris, j'imagine que l'organisation suit ?**

Oui, dans chacune des familles, vous avez un acheteur famille procédé spécial, avec une équipe plus ou moins étendue, suivant les préoccupations et stratégie des entreprises. Le leitmotiv c'est la sécurité des vols c'est la navigabilité. C'est le premier critère de choix des achats. C'est notre côté responsabilité. Ensuite arrivent, les aspects coûts, délai...

Au niveau organisation, moi je suis l'acheteur famille, je suis rattaché à un responsable achat d'un site, pour l'ensemble de la société. Pour chacun de ses 3 sites TT a un acheteur procédé spécial par site, qui prend en charge l'ensemble des problématiques. Lorsque les sites réalisent des interopérations (chacun des sites a des moyens de production en interne, mais n'a pas toutes les compétences en interne pour réaliser ces pièces, donc à un moment donné on va faire appel à des fournisseurs pour cela, d'où inter opérations). Je suis en lien fonctionnel avec ces acheteurs sites.

Ensuite, comme déjà dit, chaque acheteur famille est rattaché fonctionnellement à un référent groupe pour chacune des familles. Ce référent collecte les politiques de chacune des sociétés et assure une cohérence. Mais ce lien n'est que fonctionnel.

Il y a des projets de mettre en place des entités autour des procédés spéciaux, qui autour d'un plateau vont mettre en présence, l'acheteur, la qualité, des aspects logistiques, des moyens...tout ce qui gravite autour des procédés spéciaux. Ça ce sont des réflexions actuelles.

Hiérarchiquement, nous avons un responsable achats du site, il dépend du PDG, mais en fonctionnel il rend compte au directeur achats SS.

### **Mais par contre je suis allée voir sur votre site, j'ai vu que vous parliez de dirigeants opérationnels, mais je n'ai pas vu de patron des achats ?**

Alors la direction des achats est rattachée au directeur industriel, au même titre que la direction logistique.... Aujourd'hui nous sommes 60 personnes aux achats.

### **Alors si vous voulez bien, je voudrais parler des achats responsables chez TT. Est-ce que c'est une de vos préoccupations ?**

On a une responsabilité sociétale, les acheteurs sont formés. On a des chartes : on ne fait pas travailler les enfants dans des pays low cost, on fait respecter ces règles par nos fournisseurs...je réfléchis parce qu'il y a ouh...plein de volets. Par exemple avant de parler de REACH on demandait à nos fournisseurs d'être ISO 14001, ça veut dire que l'on s'assurait que nos fournisseurs étaient respectueux de l'environnement. Cela dans l'atmosphère, dans les rejets des polluants ; De surcroit aujourd'hui au

niveau de SS, on a défini une règle pour respecter REACH en France et en Europe (de toute manière on est obligé) mais aussi les autres pays du monde. On ne va pas contourner les règles dans les pays hors scope, l'éthique de SS est de n'avoir qu'une politique. Donc à terme on ne va travailler qu'avec des fournisseurs qui respectent la réglementation REACH et que des produits qui soient respectueux des critères CMR (cancérogène, mutagène, reprotoxique) bien sûr c'est à terme, puisqu'il s'agit de changer toute la supply chain au niveau mondial, c'est un véritable Tsunami.

Au niveau européen on a l'obligation au 21 sept 2017, de supprimer certains produits non respectueux de certains critères. Donc on a mis en place une organisation REACH, avec un chef de projet SS, le chef d'orchestre au niveau groupe. Evidemment cette organisation redescend au niveau TT, chez qui on va retrouver des responsables REACH par site. Chez nous il dépend de l'industrie. Cela dépend par rapport à l'histoire de la société, dans certains sites il est rattaché à la qualité, dans d'autre c'est l'industriel, ou encore dans la direction technique (pour la validation des processus et des produits) ...mais peu importe, il est nécessaire de respecter l'historique de chaque entité. Ce n'est pas parce qu'une personne est dans une direction qu'elle va fonctionner avec des œillères. Cela ne pourrait pas fonctionner.

### **Pourriez-vous nous parler de Reach ?**

REACH est l'acronyme anglais pour "Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals" (en français : système d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des substances chimiques).

REACH est un règlement de l'Union européenne adopté pour mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques liés aux substances chimiques, tout en favorisant la compétitivité de l'industrie chimique de l'UE. Il encourage également des méthodes alternatives pour l'évaluation des dangers liés aux substances afin de réduire le nombre d'essais sur animaux.

REACH est une nouvelle réglementation européenne entrée en vigueur le 1er juin 2007. Elle impose aux entreprises de prouver qu'elles ne commercialisent pas de produits incluant des substances chimiques dangereuses pour la santé des consommateurs et pour l'environnement.

L'objectif de l'Union Européenne est d'améliorer la connaissance des substances chimiques utilisées par l'industrie, d'isoler les substances toxiques pour la santé et l'environnement et de favoriser leur substitution par des produits inoffensifs.

### **Donc votre problématique n'est pas une problématique d'achats responsable, c'est une problématique d'achats REACH ?**

Ben on a parlé de Reach, après on peut développer la responsabilité achats, c'est-à-dire l'aspect déontologique des achats. On va rester sur la question qu'est-ce qu'un acheteur responsable ? On a parlé dans un premier volet des chartes. Un deuxième volet : c'est le savoir être des acheteurs vis-à-vis des fournisseurs selon une déontologie SS. Sachant que ce que je vais vous dire c'est une cible. Il y a toujours quelques éléments faibles...On ne souhaite pas avoir une hégémonie auprès d'un fournisseur, donc en termes d'achats responsable on limite le taux de dépendance avec un fournisseur à 30 %. Pour manager nos risques on surveille ce taux. Cela pour éviter d'avoir un rôle trop important chez les fournisseurs. Il s'agit de règles déontologiques que diffuse au quotidien SS.

**Est-ce que c'est pour cela que l'on peut voir sur le site SS ces règles, avec un portail fournisseur, mais sur votre site pas du tout, TT n'a pas de portail fournisseur, ce qui doit forcément être le reflet de vos préoccupations.**

Ecoutez là, heu, vous me dites ça, je n'ai pas pris le recul par rapport à ça. Ma fonction c'est les achats de processus spéciaux. Je ne suis pas le garant de cela. Au niveau direction des achats, il faudrait qu'il y ait un garant qui communique sur ces aspects-là. Nous avons d'ailleurs, une personne en charge de cela, elle est en charge de la formation des achats, la gouvernance des achats responsables, les audits ISO 9100, c'est elle qui devrait dire où elle en est concernant les achats responsables de TT.

**La question que je me pose, c'est : est-ce que TT a de réelles stratégies responsables autre que REACH, ou est-ce que REACH est toute la stratégie responsable de TT ?**

Alors euh...Il y avait Christine Lagarde qui avait mis en place des règles... la loi de sécurité financière, où chacune des sociétés a une responsabilité économique : on ne va pas donner tout notre travail à des pays low cost, il faut faire travailler notre pays. Nous ne devons pas être hégémoniques. Nous devons tenir compte de cette problématique. L'acheteur va par ailleurs, en cohérence avec une politique plus étatique analyser avec le fournisseur sa capacité à respecter le prix de marché, de sorte de ne pas mettre le fournisseur en danger.

Ce sont des acheteurs murs, qui vont tenir ce discours-là. Ce ne sont pas des jeunes qui ne vont chercher que le prix. La prise de risque est dans ce cas pour le fournisseur et pour sa société (qu'il s'agit de pérenniser et sécuriser, c'est-à-dire de ne pas mettre en péril). C'est un point qui est respecté. Le collège des décideurs va analyser l'ensemble de ces points. Ça c'est un volet non négligeable des achats responsables.

**Est-ce que Reach concerne l'ensemble de vos produits ?**

Reach concerne les produits, les pièces qui utilisent les matériaux désignés par l'état. Donc l'état a vu que certaines matières étaient dangereuses, il a dit « ce n'est pas moi qui vais gérer, je vais demander aux industriels de prendre en charge ces produits ». Cela à travers toute la chaîne. On parle beaucoup de chrome hexa valent, c'est une particule chimique qui est nocive pour l'organisme, et quand on met en œuvre nos procédés industriels, à un moment donné on peut avoir une émanation de ce produit, la réglementation interdit toute émanation de ce produit. Donc il est nécessaire de supprimer cette substance.

Et il faut bien comprendre que nous avons des références de pièces, qui appellent des procédés spéciaux. Ces produits on les associe à des CDC techniques. Dans nos ERP on a tracé ces références concernées par REACH. Pour le cadmium, on a identifié toutes les références concernées. Je ne peux pas vous indiquer le % de pièces concernées par REACH, puisqu'il suffit qu'une référence ne réponde pas à la réglementation pour que le moteur ne sorte pas. Il y a une organisation (qualité, R&D, achats, industriel) mise en place pour porter et accompagner le changement mais en termes d'importance, que ce soit une ou deux cent pièces c'est la même.

On va faire une analyse au niveau des matières. Exemple : l'aluminium a besoin d'être protégé de l'oxydation, c'est-à-dire que la majorité des pièces en aluminium font l'objet du même traitement. Donc la quasi-totalité des pièces en aluminium sont concernées par REACH. En revanche pour des

pièces en acier, la famille des incobelts (chrome, cobalt et nickel), les pièces sont concernées dans une moindre mesure parce que soit ce sont des inox (déjà protégées, elles ne s'oxydent pas) ou d'autres matières naturellement protégées et insensibles à la corrosion.

### **Donc REACH est imposée par l'état, est ce qu'il y a d'autres parties prenantes qui font pression sur vous (d'une manière ou d'une autre) ?**

Attendez Madame, vous avez vu je vous donne beaucoup d'informations. Je n'ai pas vérifié votre identité. Mais en termes de communication, j'ai un niveau de communication limitée. Donc on va continuer à discuter mais j'ai votre assurance que nous sommes dans ce cadre ? Ce que je vous ai dit est du domaine public mais je vous demanderai de taire le nom de ma société et celui de mon groupe. Dans les propos sur la proportion de pièces concernées par REACH, j'ai ce type d'information, mais je ne la connais pas, il ne faudrait pas conclure que TT ne connaît pas l'impact de REACH en termes de nombre d'articles concernés.

A présent concernant votre question, nous sommes industriels, nous n'allons pas nous tirer une balle dans le pied en changeant de fournisseurs, en changeant les spécifications. C'est une usine à gaz trop importante. Il y a une réglementation appliquée que nous suivons. Et, de surcroît ces règles nous les suivons au niveau international, même si REACH est limité à l'Europe.

### **Est-ce une démarche commerciale ou industrielle ?**

C'est une démarche à la fois, industrielle, qualité, logistique et achats. Par exemple quand on regarde un fournisseur dans le cadre de reach, on regarde l'aspect technique (le processus est satisfaisant par rapport à la réglementation, c'est ce qu'on appelle REACH free), on regarde l'impact logistique (on regarde comment on peut aménager notre supply chain), et on mesure les coûts (on essaie de trouver des procédés, qui nous permettent d'éviter des augmentations de coûts, car nous même nous pouvons être mis en concurrence par nos clients, qui se tourneraient vers d'autres choix plus compétitifs).

### **Donc ce sont des équipes interfonctionnelles : Les achats sont-ils impliqués dans les processus d'autres services ?**

Absolument. Quand on gère le projet REACH on a défini toute une série de jalons. Et dans ces jalons, chaque domaine apporte sa pierre à l'édifice. Les techniciens qui font partis de la direction technique vont dire quels procédés ils proposent, ils communiquent sur la maturité, et la maturation qui est faite au niveau de ces procédés-là. Il ne s'agit pas de donner des idées, mais des solutions avérées et testées par toute une série de tests. Le procédé remplaçant doit être aussi mûr que le procédé remplacé, il y a une non régression démontrée. L'industriel va faire pareil à son niveau, il va étudier les moyens de production et l'impact sur son outil industriel. Aux achats on regarde comment on va mettre en œuvre les gammes de fabrication, on va regarder la supply chain de manière générale, et on va analyser les coûts avec le TCO. On va faire des choix de fournisseurs (avec des commissions de choix fournisseurs). La logistique, les achats, la sécurité, le juridique...l'ensemble des métiers vont analyser l'ensemble des critères pour sélectionner les fournisseurs. Et donc, on regarde les aspects réparation, qualité, industriel...on a confiance au fournisseur, il y a système qualité validé...

De manière générale, chaque décision est collégiale. Chaque service a son mot à dire, et chacun est écouté. Il y a des pondérations en fonction des personnes, mais la société fonctionne en tenant compte

de l'apport de chacun. Le rendement d'un processus c'est la multiplication des rendements élémentaires de chacune des phases. Le rendement global de la société prend en compte le rendement de chaque fournisseur et sous-traitant. Donc il faut traiter chaque fournisseur de la même façon. Chacun des fournisseurs porte une partie du processus complet, donc si on n'oublie un élément, au global ça ne va pas marcher.

### **Quels sont les résultats de REACH ? Où en êtes-vous dans votre déploiement, et à quel cout ?**

Les procédés ont été qualifiés. Au regard du planning imposé (2017) nous sommes en cours de migration des nouveaux procédés REACH free.

Sur les procédés réalisés, nous sommes à iso coûts. Nous changeons un procédé par une alternative dans la même famille de procédé. Donc le prix n'a pas changé. Un travail de développement a été fait, ce sont des frais fixes, pris en charge par les applicateurs. Nous ne prenons jamais en compte les investissements, si un fournisseur veut travailler avec nous, il investit. D'ailleurs cela bénéficie à d'autres clients. En revanche on peut être amenés à payer les indus : interfaces entre nos pièces et les procédés (le petit outillage). Et dans ce cas, nous devenons propriétaire.

### **Est-ce qu'on peut dire que REACH a généré de l'innovation ou que du changement ? et quel est le lien entre les achats responsables et l'innovation ?**

Oui, (un long silence)

Oui, il y a eu de l'innovation. Vous avez vu j'ai pris mon temps.

Lorsqu'un acheteur se met en contact avec un fournisseur, il discute avec le fournisseur sur les modifications à apporter sur les pièces. L'acheteur porte le projet et le progrès en interne. Il diffuse, communique cette information au sein de la société. Elle n'est pas toujours prise en compte car chacun est pris par son quotidien, mais l'acheteur contribue à porter de l'innovation.

Chez TT, il y a une veille, mais cela n'est pas formalisé. On parle de fabrication additive (procédé de mise en forme d'une pièce par ajout de matière, par empilement de couches successives, en opposition aux procédés par retrait de matière), ou imprimante 3D, qui ont remplacé tout un procédé long et coûteux. Aujourd'hui avec les fabrications additives, on met des lits de poudre, on vient solidifier la matière dans la forme souhaitée, on assure des performances mécaniques adoc, c'est au niveau des veilles, de l'innovation, de la communication entre les acheteurs et les départements (direction technique, qualité) que ce changement a été possible.

**Confidentialité sur le nom de la société et du groupe. Pas sur le secteur.**

## Entretien n°10 - ABB

---

Date : 7 janvier 2016

Durée : 30 min

Interwievé par téléphone : Jan Keller, Group Vice President - Head of Supply Chain Manager, Suisse

### **Pourriez-vous vous présenter : votre entreprise, son métier, et vous votre fonction ?**

ABB- INDUSTRIE PROCESS Automation : nous proposons aux industriels d'automatiser (en neuf ou en rénovation) leur process en usine. Je suis le Group Vice president, Head of Supply chain Manager.

### **Quelles sont vos familles d'achats ? et CA ?**

Beaucoup d'achats adressés à ABB en interne, et achat de composants électroniques (équipements pour salle de contrôle, et beaucoup d'automates), et prestations de sous traitance d'engineering, société de montage, mise en route.

### **Quelle est la place des achats dans votre entreprise ? (De qui dépendent-ils ?)**

Ils rapportent au patron de la division, et fonctionnellement au patron des achats groupe.

### **Quels sont les enjeux de l'innovation dans l'entreprise ? (est-ce crucial pour se démarquer de la concurrence ?)**

Sans innovation on est mort, on tombe dans des produits de commodité que d'autres acteurs pourraient développer facilement. Nos équipes travaillent sur le développement des produits. Les achats font intervenir les fournisseurs pour enrichir le travail « amener de l'eau au moulin » des équipes de R&D. Mais en même temps, nous nous méfions de l'open innovation. Le fait d'ouvrir très tôt les sujets d'innovation au monde extérieur est un risque.

Notre processus de développement suit des étapes, dans lesquelles les acheteurs doivent intervenir. Sinon le process est arrêté pour intégrer les achats. Ceux-ci apportent de la valeur ajoutée au niveau des calculs de TCO et de l'introduction des fournisseurs en amont des projets.

### **Vous dites que vous apportez de l'eau au moulin de la recherche ? Comment ?**

Les acheteurs calculent le TCO et introduisent les fournisseurs dans le process R&D en amont. Mais, le travail de la fonction achats reste au pire de réduire, au mieux d'optimiser les coûts, plus qu'innover.

### **Est-ce que votre entreprise, et votre service achat portent des enjeux responsables ?**

La RSE...Nous n'avons pas de stratégie responsable affichée dans notre entreprise. Au niveau des achats, nous nous sommes essentiellement focalisés sur des fournisseurs dans des pays émergents.

Nous concentrons nos efforts autour de 3 pays : Chine, Inde, Brésil, pour confirmer leurs règles d'éthique. C'est à la fois lié au risque d'image (travail des enfants, qui serait pollueur ; et aussi contre la corruption). Nous avons formé dans nos équipes des auditeurs qui mènent des audits selon des critères définis (application de la charte DD).

**Est-ce que vous mesurez votre performance responsable, comment ? (Quel indicateur pourrait mesurer votre contribution à l'innovation ?)**

On essaie de le mesurer mais ce n'est pas facile. Le développement produit est trop long. Quelle partie de mon CA est généré par des produits de moins de 5 ans ?

Thierry de Cassan, ancien fondateur de Synerdeal consultant, club achats, a travaillé pour airbus.

Nexans cherche aussi. 3M renouvelle son CA avec des produits innovants.

---

## Conseil et Équipers Achat

- Interview téléphonique, 4 **Mars 2016**,
- Durée : **20'53**

**Bonsoir,**

Bonsoir vous allez bien,

**Oui, ça va très bien, je vous remercie. Donc je prends contact avec vous car j'établis actuellement une thèse sur la performance des achats responsables. Je suis rentrée en contact avec d'importantes sociétés françaises ; euh..L'Oréal, pour ne pas les citer, le groupe Suez...d'importantes structures qui m'ont parlé de la performance des achats responsables. Et,**

Qu'est-ce que vous entendez par performance ?

**Alors c'est justement le sujet, moi par performance je voudrais parler d'innovation. Dans un premier temps de performance financière de façon large, et ensuite la place de l'innovation dans les achats responsables, donc est-ce que l'acheteur va générer, ou contribuer à de l'innovation par la mise en place de stratégie responsable dans l'entreprise ?**

D'accord, alors. Vous voulez mon point de vue sur le sujet ?

**Absolument.**

Alors, mon point de vue, c'est que dans la vraie vie, au-delà des... des discussions, et des grandes façades, aujourd'hui les achats sont assez rarement capables de générer de l'innovation tout court. Moi, les grands groupes qui sont là, ont un aspect communication avec les responsables innovations, quoi que pas souvent de ça. En fait, il y a un vrai problème à générer de l'innovation en général. Par la recherche et de surcroit par les achats. Donc, on est sur un sujet de façade, où on se donne des grands airs, mais où la réalité n'est pas très épaisse. Donc, euh, autant dire que les achats durables euh...aient un impact là-dessus, j'y crois très moyennement. Avez-vous lu l'article qu'on a publié avec polytechnique sur les tendances achats 2016 ?

**Oui, vous me l'avez envoyé je l'ai lu.**

On y retrouve quoi ? Je reprends vos problématiques : On retrouve que finalement il y a un intérêt moyen qui monte et descend sur la partie développement durable. Quelque chose de très marquant c'est que le DD est un sujet important pour les directeurs achats (à 80%), et on le retrouve à 50% quand on interroge les acheteurs. Donc en termes d'achats responsables, la problématique est une belle stratégie, mais on manque de mises en pratique. Et c'est le problème face auquel on est : les gens qui sont incentivés sont en haut du pallier, et les gens opérationnels ont beaucoup moins d'objectifs dans

ce domaine. Ce qui est bien le problème. Moi, c'est une grande tendance que je retiens et qu'on a observé sur des nombres importants.

Ce n'est pas dans le rapport actuel, mais dans le rapport de l'an dernier, on s'est aperçu que les acheteurs ont très rarement de prime liée au RSE. En fait aujourd'hui les primes sont rarement sur le RSE, et pour moi ce facteur de base freine la vraie mise en œuvre de politique de DD par les acheteurs. Il y a des stratégies, il y a des politiques, mais la mise en pratique est beaucoup plus compliquée, parce que le système ne le favorise pas. Alors je suis désolé je vais à contrecourant de ce que vous voulez peut-être entendre. Mais je vais juste être dans ce qu'on observe. C'est ce que nous observons sur des échelles extrêmement importantes.

Je dinais récemment avec le Monsieur innovation de toutes les sociétés du CAC 40, le plus fort, le plus visible (...), il me disait on a sorti une innovation aux achats depuis 8 ans, on la ressort à toutes les sauces, mais on se gave de cette innovation mais dans la réalité on est passé à côté de beaucoup de choses. C'est logique parce que l'innovation ça prend du temps. Il faut beaucoup de ratés pour avoir quelque chose qui fonctionne. Mais bon...

**D'un autre coté ce WE on a TESLA, avec Elon Musk, qui propose des voitures électriques, marché qui promet toute performance, j'imagine que l'acheteur a eu sa part d'innovation dans la recherche de sous-traitants, matières... Qu'en pensez-vous ?**

HUUUU, oue....Je ne le connais pas, donc j'aurais du mal à répondre car je ne connais pas ce cas.

Oui, euh.... J'aurais du mal à vous répondre, je ne le connais pas. Il faut que les achats fassent partie du sujet. Mais aujourd'hui si les achats doivent montrer leur performance c'est sous l'aspect de communication. Il y a eu un très bon article sur le Classement de Challenge qui date de début décembre, cet article a massacré un certain nombre de boîtes, et je pense que celles qui sont le plus mauvaises en termes de DD, ce sont surtout celles qui sont le plus mauvaises en termes de communication. Là on a un indicateur intéressant.

Cet article a excité les directeurs achats. Le critère de performance des directeur achats durables, est un critère de communication qu'ils vont générer, un critère de communication positive. Et là le PDG comprend l'impact. Je ne dis pas que c'est là qu'il faut aller. 80% des points intéressants c'est de faire du gain. On a des contraintes qui sont davantage à court terme. La communication positive, c'est l'indicateur. Ça le PDG connaît l'impact.

**Alors effectivement dans ce que j'entends, et cela va dans votre sens, le gain est important, et dans le DD on va le représenter par le TCO qui va calculer l'ensemble des coûts et gains apportés par des nouvelles énergies.**

Alors, c'est vrai, mais la difficulté du TCO, c'est que c'est une vision qui est difficile de faire partager. Les gens ont un budget pour l'année, et euh...le chef comptable, le chef de la finance, regarde les comptes. Aborder le TCO, le coût le moins cher au global, et ça, au-delà des achats qui n'ont pas outils TCO, les financiers n'ont pas les TCO. Je n'ai jamais vu un financier travailler à partir d'un TCO. Donc

cela reste un sujet où les achats sont isolés. Alors évidemment dès que la maintenance est importante (bâtiment et informatique), sinon on est encore dans une logique à l'ancienne.

On ne va pas dans le sens du cash : on va avoir des coûts plus importants la première année, et moins chers sur 20 ans. Il faut être sûr que l'on va avoir le budget qui va bien sur la première année, pour se permettre à dépenser plus la première année. Le TCO c'est désagréable sur le cash et sur le budget. La problématique aujourd'hui empêche d'avoir une autre réflexion. Quand le gouvernement donne son budget il le donne année par année. Ce n'est pas une vision sur 5 ans. Je ne sais pas si mon propos est clair. Par contre, le directeur informatique également va comprendre la logique.

### **Et la prod non ?**

La prod, Les industries de production, oui, peuvent l'être. Euh, maintenant la question sera sur le cout de la maintenance et la facilité de maintenance. C'est une petite nuance. Je ne sais pas si vous me comprenez ?

### **Mais la facilité est liée aux coûts,**

Je m'explique, (...) le.....le.....comment dire cela. Vendredi soir, c'est compliqué !

Il y a deux éléments, vous pouvez avoir quelque chose facile d'utilisation mais dont le cout d'unité sera plus cher. Je prends un exemple, si vous utilisez les capsules d'expresso, euh, elles sont beaucoup plus pratiques que moudre son café, qui ne coute pas plus cher. Et ce qui peut intéresser un directeur de production, c'est que ce soit plus facile. Effectivement, l'arbitrage, Le critère cout, TCO peut ne pas être le premier critère, voilà. Même le cout global. C'est un peu compliqué à expliquer en quelques mots, mais vous avez raison, en production, cela peut être utile.

### **Auriez-vous des contacts dans l'automobile ?**

Ce que je peux vous dire, quand on a regardé le RSE dans les entreprises. L'aéronautique et l'automobile étaient les derniers. Dans un autre registre, on a trouvé une petite entreprise : LFB : Laboratoire français du biomédicament, Pierre Quesada, doublement intéressant car membre dirigeant de l'Obsar, [quesada@lfb.fr](mailto:quesada@lfb.fr).

Vigeo Eiris est une agence de notation extra financière issue du rapprochement d'une agence française (Vigeo) et d'une agence anglaise (Eiris). Elle est considérée comme « un expert européen de premier plan dans l'évaluation des entreprises et des organisations en ce qui concerne leurs pratiques et performance responsable » (Garcia-Melon et al. 2016). Nous présentons sa méthodologie ainsi que la validité de ses construits.

### La méthodologie de Vigeo Eiris

Vigeo Eiris propose une notation réalisée auprès de 4500 entreprises multinationales sur la base de 270 indicateurs. Ce score couvre 6 domaines d'analyses fondés sur les orientations de la responsabilité sociétale (comportement sur les marchés, gouvernance d'entreprise engagement sociétal, environnement, ressources humaines, droits humains) et représente les intérêts et les attentes des parties prenantes.

Pour ces 6 domaines, 38 critères de durabilité permettent de questionner et de noter les entreprises sur l'intégration des facteurs responsables dans leurs systèmes managériaux. L'ensemble de ces critères composent le modèle générique de notation. Ces critères sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 45. Méthodologie de Vigeo Eiris : Six domaines et des critères d'analyse (Source Vigeo Eiris)

- |  |
|--|
| <p><b>1- Comportement sur les marchés</b> : prise en compte des droits et intérêts des clients, intégration des normes sociales et environnementales dans le choix des fournisseurs et sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, prévention efficace de la corruption et respect des pratiques concurrentielles.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ CetS1.1 : Sécurité des produits et services</li><li>✓ CetS 1.2 : Information aux clients</li><li>✓ CetS 1.3 : Relations clients et orientation des contrats</li><li>✓ CetS 2.2 : Coopération durable avec les fournisseurs</li><li>✓ CetS 2.3 : Intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement</li><li>✓ CetS 2.4 : Intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d'approvisionnement</li><li>✓ CetS 3.1 : corruption</li><li>✓ CetS 3.2 : Compétition</li><li>✓ CetS 3.3 : Lobbying et transparence</li></ul> <p><b>2- Gouvernance d'entreprise</b> : cette dimension s'intéresse à l'efficacité et à l'intégrité, la garantie d'indépendance et d'efficacité du conseil d'administration, efficacité et efficacité des</p> |
|--|

mécanismes d'audit et de contrôle, en particulier l'inclusion des risques de responsabilité sociale, le respect des droits des actionnaires, en particulier les actionnaires minoritaires, la transparence et la justification pour la rémunération des dirigeants.

- ✓ CGV1.1 : répartition des pouvoirs (conseil d'administration)
- ✓ CGV2.1 : Audit et contrôles internes
- ✓ CGV3.1 : Droits des actionnaires
- ✓ CGV4.4 : Rémunération des principaux dirigeants

**3- Engagement sociétal** : cette dimension prend en compte l'efficacité, l'engagement managérial envers la participation de la communauté, la contribution au développement économique et social des territoires / sociétés dans lesquels l'entreprise fonctionne, l'engagement positif à gérer les impacts sociaux liés aux produits ou aux services et à la contribution transparente et à la participation aux causes du public ou intérêt général.

- ✓ CN1.1 : Engagement en faveur du développement social et économique
- ✓ CN2.1 : Prise en compte de l'impact sociétal attaché aux produits, services développés
- ✓ CN2.2 : Contributions à l'intérêt général

**4- Environnement** : ce domaine s'intéresse à la protection, la sauvegarde, la prévention des dommages à l'environnement, la mise en place d'une stratégie de gestion adéquate, l'éco-conception, la protection de la biodiversité et gestion coordonnée des impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie des produits ou des services.

- ✓ ENV1.1 : stratégie environnementale et éco conception
- ✓ ENV1.2 : Prise en compte des risques de pollution
- ✓ ENV1.3 : Offre de produits et de services verts
- ✓ ENV1.4 : prévention des risques d'atteinte à la biodiversité
- ✓ ENV2.1 : Maitrise des impacts sur l'eau
- ✓ ENV2.2 : Consommations d'énergie et réductions des émissions polluantes
- ✓ ENV2.4 : Maitrise des impacts sur l'air
- ✓ ENV2.5 : Gestion des déchets
- ✓ ENV2.6 : Gestion des nuisances environnementales
- ✓ ENV2.7 : Gestion de l'impact environnemental lié aux transports
- ✓ ENV3.1 : Gestion de l'impact environnemental lié à l'utilisation de produits/services

**5- Ressources humaines** : amélioration continue des relations professionnelles, des relations de travail et des conditions de travail.

- ✓ HR1.1 : promotion du dialogue social
- ✓ HR1.2 : participation des employés
- ✓ HR2.3 : Gestion maîtrisée des restructurations
- ✓ HR2.4 : promotion des choix individuels de carrière et de l'employabilité
- ✓ HR3.1 : Qualité du système de rémunération
- ✓ HR3.2 : Amélioration des conditions de santé-sécurité

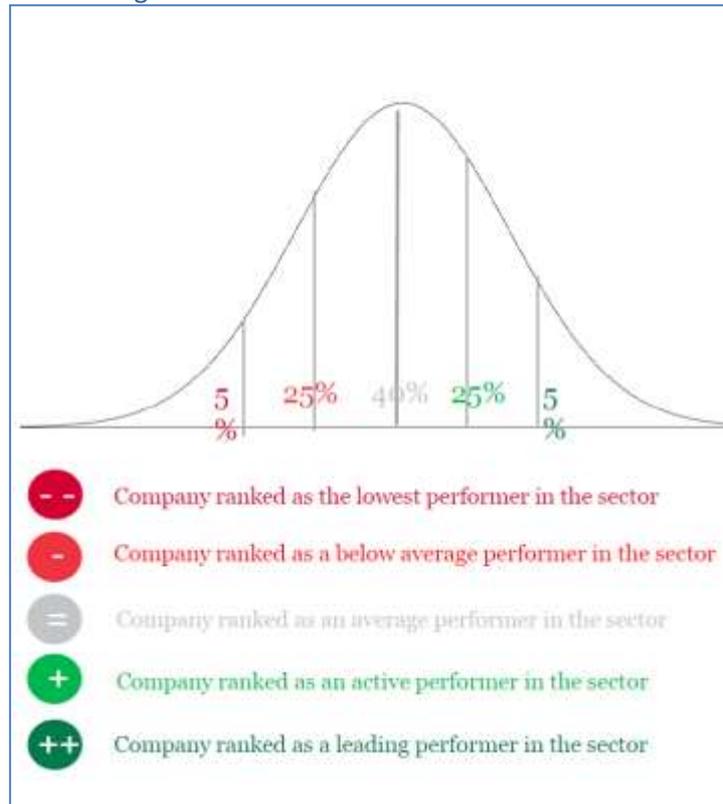
**6- Droits de l'homme** : respect de la liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination et promotion de l'égalité, élimination des pratiques de travail illégales telles que l'enfance ou le travail forcé, prévention de traitements inhumains ou dégradants tels que harcèlement sexuel, protection de la vie privée et données personnelles.

- ✓ HRTS1.1 : Respect des droits fondamentaux et de prévention des atteintes à ces droits
- ✓ HRTS2.1 : Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective
- ✓ HRTS2.4 : non-discrimination et diversité
- ✓ HRTS2.5 : Élimination du travail proscrit (des enfants, du travail forcé)

A partir de l'ensemble de ces critères Vigeo Eiris mesure deux notations : l'une relative et l'autre absolue.

- 1- La **mesure relative** est un score attribué à chaque entreprise dans chacun des 6 domaines. Ce score qualitatif est obtenu sous revue (pouvant être le résultat de l'arbitrage de l'analyste et du manager), il est comparé aux scores de toutes les entreprises du secteur d'activité et permet d'attribuer une note de performance relative, de -- à ++ sur une échelle de 5 niveaux de notations.

Figure 27. Score relatif au secteur d'activité



Source : Document interne à Vigeo Eiris, 2017

## 2- La **mesure absolue** calcule deux scores.

Le premier score absolu cherche à définir une note de RSE sur la base de 38 critères fondés sur les orientations de l'entreprise (certains critères sont (des)activés et pondérés selon leur importance par secteur d'activité).

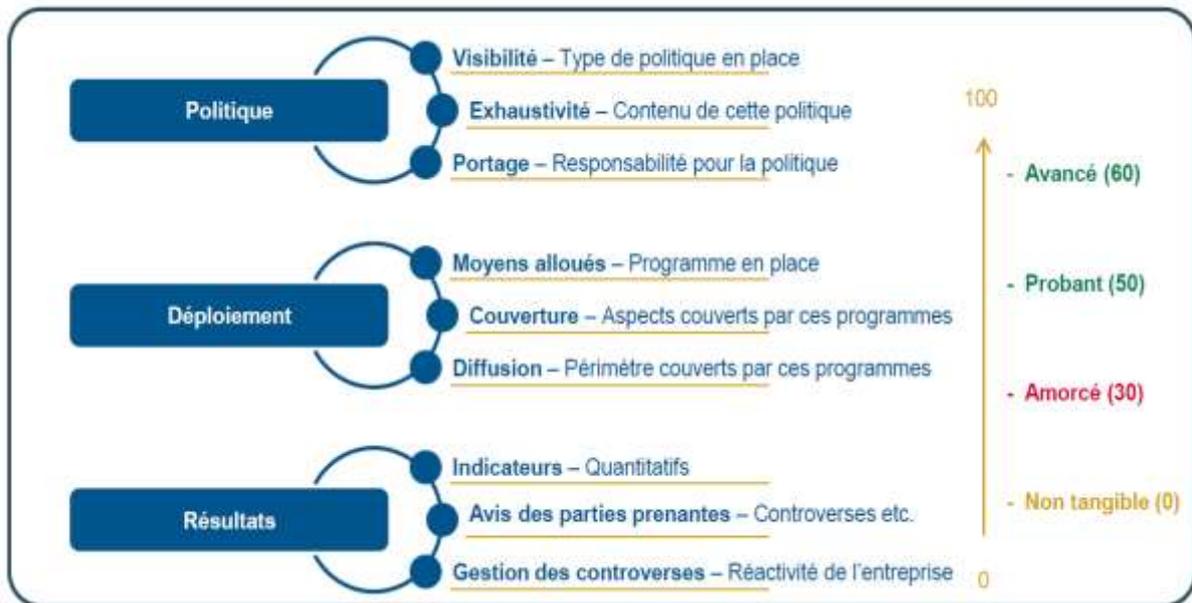
Le second score vise à dresser un état des lieux sur les pratiques de management de l'entreprise, sur la base de score d'items et de questions qualitatives notées sur une échelle de 4 points.

Ce score est établi au niveau du domaine qui se décompose en sous critères, eux-mêmes notés sur la base des trois piliers suivants :

- Le leadership correspond aux politiques et stratégies adoptées par l'entreprise
- Le déploiement concerne le déploiement concret de la politique managériale de l'entreprise et de sa mise en œuvre opérationnelle
- Les résultats renvoient aux performances de l'entreprise. Ils peuvent être appréhendés par des ratios de type économique, par des indices de satisfaction, par des éléments factuels.

Chacun des piliers est équipondéré (33%), et fourni une note globale qui s'inscrit dans une échelle conventionnelle hiérarchisée à 4 degrés de scores discriminants notés de 0 à 100.

Figure 28. Score absolu au niveau du domaine



Source : Document interne à Vigeo Eiris, 2017

Cette notation de performance absolue s'interprète comme un engagement par l'entreprise qualifié de :

- non tangible [0, 29] : la maîtrise des risques est entre faible et très faible
- amorcé [30, 49] : la maîtrise des risques est entre faible et modérée
- probant [50, 59] : la maîtrise des risques est raisonnable
- avancé [60, 100] : l'entreprise promeut des objectifs de responsabilité sociétale

A la base de cette notation, Vigeo Eiris a développé Equitics®, un modèle d'analyse prospective qui repose sur un référentiel d'objectifs de responsabilité sociétale (constitué à partir de normes de référence au niveau international), à partir de quoi est établi un questionnaire présentant une multitude d'items (les principes d'actions).

Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons présenter le questionnaire, il nous est cependant autorisé de reporter les principes d'actions.

Au regard des pratiques observées dans l'entreprise et des réponses faites pour chacune des questions, l'analyste Vigeo Eiris attribue une notation.

Prenons un exemple d'établissement d'un de ces scores de critère : celui d'intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement (C&S 2.3), du domaine « Comportement sur les marchés ».

Vigeo définit ce critère comme l'« évaluation de l'intégration par l'entreprise dans son processus d'achat de standards environnementaux relatifs aux conditions de la production et de la distribution du produit ou service en question par les fournisseurs ou les sous-traitants. L'intégration des facteurs

environnementaux dans le processus d'achat, couvre l'ensemble de la relation d'affaires avec les fournisseurs et sous-traitants. Elle s'applique :

-aux critères retenus par l'entreprise dans la sélection et le référencement de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

-au processus de monitoring continu effectué par l'entreprise pour garantir la conformité des produits livrés et de leur condition de production et de distribution aux standards sociaux et environnementaux.

-à la mise en place de mesures correctives et d'actions conjointes de progrès, leur financement et leurs implications sur la relation d'affaires.

-à la gestion des injonctions paradoxales (contradiction de contraintes ou d'objectifs dans les missions assignées aux collaborateurs de l'entreprise entre le choix d'une décision basée sur le seul coût financier et une décision prenant en compte d'autres critères, ici, les standards sociaux et environnementaux) »<sup>60</sup>

Pour ce critère, le principe d'action est unique (ce qui est rare) « de veiller à la performance environnementale des fournisseurs et sous-traitants.» Plusieurs textes de référence utilisés par Vigeo proviennent :

- de l'ONU (Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, 2011 ; Agenda 21, 1992 ; Global compact, l'approvisionnement responsable : un guide pratique pour l'amélioration continue, 2015 ; Un guide à la traçabilité, une approche pratique pour Advancer Sustainability aux Chaînes d'approvisionnement mondiales, 2014)
- de l'OCDE : les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, 2000
- des normes ISO14001 et ISO20400.

Pour une entreprise donnée, à partir des documents analysés et du questionnaire adressé à l'entreprise, une notation comme suit a pu être calculée.

Figure 29. Système de notation : la performance absolue



<sup>60</sup> Extrait "Equitics Rule Books", Source : Vigeo Eiris

Le niveau de visibilité, du contenu et du portage est estimé suite à l'analyse des questionnaires et documents préétablis par rapport à des caractéristiques. Les points obtenus en fonction du niveau de performance, donnent une note au niveau d'un des 3 piliers (politique, déploiement et résultat). La moyenne de ces 3 piliers génère la note du critère qui est ensuite pondéré de 0 à 3 pour donner le score du domaine.

Cette dernière pondération tient compte de la nature (légitime, essentielle ou fondamentale), la vulnérabilité (basse, moyenne ou haute) et du risque (transparence des marchés, sécurité légale, réputation, efficacité opérationnelle, et le capital humain) des critères. Les critères sont désactivés s'ils apparaissent trop faibles.

Le score global correspond à la moyenne pondérée des scores des 6 domaines.

## Annexe 8- Performance des achats responsables : liens entre Equitics© et les dimensions théoriques des achats responsables

Dimensions théoriques des achats responsables	Définition et Principes d'action des mesures Vigeo Eiris Extrait du référentiel Equitics ©	Code Vigeo Eiris
<b>Intégration des fournisseurs</b>	<p><b>Coopération durable avec les fournisseurs :</b></p> <p>Définition : Le critère porte sur l'engagement de l'entreprise à inclure dans ses relations contractuelles des garanties en faveur de l'autonomie de décision, de la satisfaction et du droit de recours de ses clients. On évalue le souci de l'entreprise à - laisser au client, à travers la mise en place et l'application des contrats, la maîtrise sur le produit, le service et les conditions de leur réalisation. - à respecter les engagements envers ses clients, - à construire une relation mutuellement avantageuse avec ses clients, en adoptant une approche résolument centrée sur le client.</p> <p>Principes d'actions :</p> <p>A. Définir de clauses contractuelles claires et viables, et veiller au respect de celles-ci - Fixer des modalités de paiement viables (montants, délais, devises, autres) - Respecter les spécifications de la relation d'affaires et des commandes (nature des produits/services, volumes, emballages, prix, autres) - Exécuter de bonne foi les engagements contractuels - Assurer la clarté et la stabilité des termes des contrats (référence à des objectifs et critères précis)</p> <p>B. Engager et assurer le dialogue avec les fournisseurs - Informer les fournisseurs, garantir la transparence et la confidentialité : Informer préalablement les fournisseurs sur les termes des contrats. Garantir la transparence sur les procédures internes d'achat. Assurer la transparence sur les termes de rupture de contrat. Respecter la confidentialité des informations des fournisseurs (vis-à-vis de leurs concurrents, notamment). Informer les fournisseurs dans un délai raisonnable (en avance) de modifications des spécifications du contrat (modalités de paiement, procédures et logistique d'approvisionnement, volumes, prix, nature des produits/services, autres) - Prévenir les litiges. Anticiper les risques dans la relation d'affaires et la gestion des litiges. Donner la priorité à la résolution amiable des litiges et recourir à la médiation. Maîtriser les risques de dépendance économique des fournisseurs vis-à-vis de l'entreprise. Encourager le dialogue et coopération</p> <p>C. Développer des partenariats avec les fournisseurs - Soutenir les petits fournisseurs - Favoriser le développement conjoint - Proposer une assistance technique / technologique aux fournisseurs dans le cadre d'une démarche de progrès</p>	CS2.2

<p style="text-align: center;"><b>Environnementale</b></p>	<p><b>Intégration des facteurs environnementaux dans la chaîne d’approvisionnement :</b></p> <p>Définition : Evaluation de l’intégration par l’entreprise dans son processus d’achat de standards environnementaux relatifs aux conditions de la production et de la distribution du produit ou service en question par les fournisseurs ou les sous-traitants. L’intégration des facteurs environnementaux dans le processus d’achat couvre l’ensemble de la relation d’affaire avec les fournisseurs et sous-traitants. Elle s’applique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-aux critères retenus par l’entreprise dans la sélection et le référencement de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.</li> <li>-au processus de monitoring continu effectué par l’entreprise pour garantir la conformité des produits livrés et de leur condition de production et de distribution aux standards sociaux et environnementaux.</li> <li>-à la mise en place de mesures correctives et d’actions conjointes de progrès, leur financement et leurs implications sur la relation d’affaires.</li> <li>-à la gestion des injonctions paradoxales (contradiction de contraintes ou d’objectifs dans les missions assignées aux collaborateurs de l’entreprise entre le choix d’une décision basée sur le seul coût financier et une décision prenant en compte d’autres critères, ici, les standards sociaux et environnementaux)</li> </ul> <p><b>Principe d’action :</b> Veiller à la performance environnementale des fournisseurs et des sous-traitants</p>	<p>CS2.3</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sociale</b></p>	<p><b>Intégration des facteurs sociaux dans la chaîne d’approvisionnement :</b></p> <p>Définition : Evaluation de l’intégration, par l’entreprise, de standards sociaux, dans son processus d’achat.</p> <p>Principe d’action : Veiller à la performance sociale des fournisseurs et des sous-traitants concernant en particulier : -la liberté d’association et le droit à la négociation collective - l’abolition du travail des enfants - l’abolition du travail forcé - la non- discrimination - l’hygiène et la sécurité - la décence des salaires - les horaires de travail - autres droits (prévention de traitements cruels, dégradants, inhumains, etc.)</p>	<p>CS2.4</p>



<p>Rémunération Motivation</p>	<p><b>Qualité des systèmes de rémunération</b> : Evaluation des engagements de l'entreprise en faveur de la décence, la transparence et l'objectivité des systèmes de rémunération de ses collaborateurs</p> <p>Principes d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir une rémunération décente (respect des minima permettant de subvenir aux besoins fondamentaux) / - Promouvoir la protection sociale (notamment dans les PVD en vue d'assurer les risques Accidents et Maladies du travail, Invalidité, Maladies, Vieillesse, Prestations familiales) / - Assurer la transparence et l'information des salariés sur les paramètres de fixation et d'évolution des salaires et des éléments variables / - Prendre en compte les éléments individuels (compétence, responsabilités, performances) dans la fixation et l'évolution de la rémunération</li> </ul>	<p>HR3.1</p>
<p>Attractivité</p>	<p><b>Amélioration des conditions de santé sécurité</b> : L'évaluation porte sur le niveau d'engagement de l'entreprise par rapport à la protection de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs.</p> <p>Principes d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir et améliorer de façon continue les systèmes d'hygiène et de sécurité et en assurer la connaissance et le respect</li> <li>- Mettre en place des systèmes de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles</li> </ul>	<p>HR3.2</p>

## Annexe 10- Table de correspondance des secteurs (à partir de Waddock et Graves, 1997)

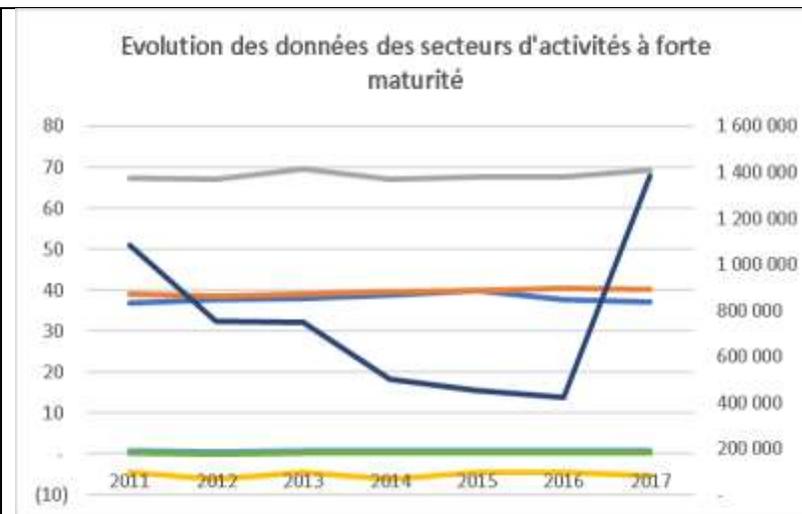
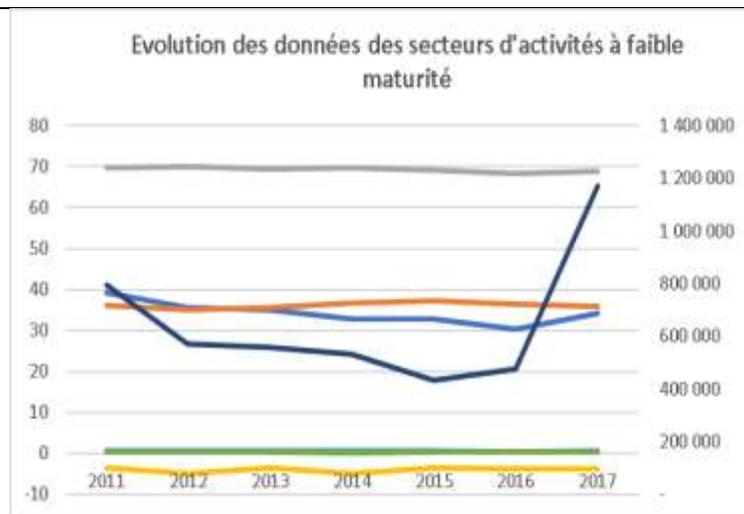
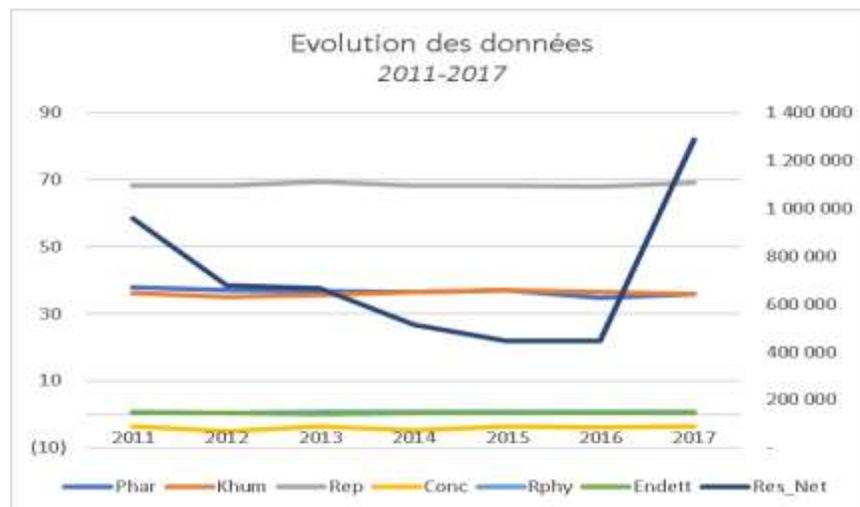
Pour permettre des analyses sectorielles, et disposer d'un nombre d'observations suffisamment important, nous avons regroupé plusieurs secteurs d'activité de la base source, selon les secteurs (SIC) proposés par Waddock et Graves (1997). Nous passons ainsi de 65 secteurs à 14 secteurs d'activité.

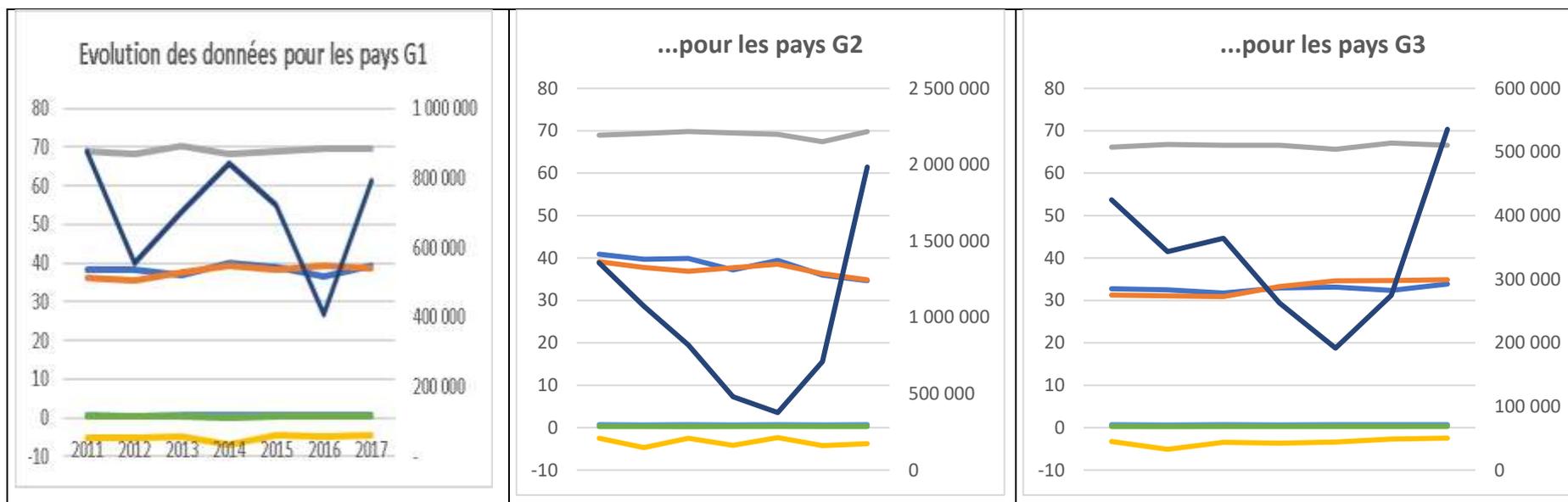
	Secteurs Vigeo Eiris/ Regroupements Secteurs SIC	Mine, construction	Alimentation, habillement	Produits forestiers, papier, édition	Chimie, pharmaceutiques	Raffinage caoutchouc, plastique	Containers, acier, industries lourdes	Informatique automobile, aéronautique	Transport	Téléphone, services publics	Vente en gros et au détail distribution	Banque, services financiers	Hôtel, loisirs	Gestion hospitalière, Consulting, Associations	Autres
	SIC code	100- 1999	2000- 2390	2391- 2780	2781- 2891	2891- 3199	3200- 3569	3507- 3990	3991- 4731	4732- 4991	4992- 5999	6000- 6700	6800- 8051	8052- 8744	
1	Aerospace							1							
2	Aerospace – Added							1							
3	Automobiles							1							
4	Automobiles – Added							1							
5	Beverage		1												
6	Building Materials	1													
7	Building Materials – Added	1													
8	Building Materials - Emerging market	1													
9	Business Support Services											1			
10	Business Support Services - Added											1			
11	Chemicals				1										
12	Chemicals – Added				1										
13	Chemicals Emerging Market				1										

14	Electric et Gas Utilities								1					
15	Electric Components et Equipment							1						
16	Electric Components et Equipment North America							1						
17	Electric Components et Equipment – Added							1						
18	Energy								1					
19	Energy – Added								1					
20	Financial Services - Real Estate										1			
21	Financial Services - Real Estate North America										1			
22	Financial Services - Real Estate - Added										1			
23	Food		1											
24	Food – Added		1											
25	Food Emerging Market		1											
26	Forest, product et paper				1									
27	Forest, product et paper - Added				1									
28	Health Care Equipment et Services												1	
29	Health Care Equipment et Services – Added												1	
30	Health Care Equipment et Services North America												1	
31	Heavy Construction								1					
32	Home construction	1												
33	Hotel, Leisure Goods et Services												1	
34	Hotel, Leisure Goods et Services - Added												1	
35	Industrial Goods et Services	1												
36	Luxury Goods et Cosmetics					1								
37	Mechanical Components et Equipment								1					
38	Mechanical Components et Equipment – Added								1					
39	Mining et Metals	1												
40	Mining et Metals – Added	1												
41	Oil Equipment et Services	1												
42	Oil Equipment et Services - Added	1												
43	Pharmaceuticals et Biotechnology							1						
44	Pharmaceuticals et Biotechnology – Added							1						

45	Pharmaceuticals et Biotechnology Emerging Market				1									
46	Publishing			1										
47	Publishing – Added			1										
48	Small et Mid Caps – Finance										1			
49	Small et Mid Caps - Food et Health		1											
50	Small et Mid Caps - Industrials							1						
51	Small et Mid Caps – services								1					
52	Specialised Retail									1				
53	Specialised Retail – Added									1				
54	Specialised Retail Emerging Market									1				
55	Supermarkets									1				
56	Supermarkets Emerging Market									1				
57	Technology-Hardware							1						
58	Technology-Hardware - Added							1						
59	Telecommunications									1				
60	Tobacco		1											
61	Transport et Logistics								1					
62	Transport et Logistics - Added								1					
63	Travel et Tourism												1	
64	Travel et Tourism – Added												1	
65	Waste et Water Utilities									1				

## Annexe 11 -Evolution des mesures de 2011-2017





Les groupes pays G1, G2, G3 : Sur la base de la cote Respeco 2018<sup>61</sup>, nous avons constitué trois sous-groupes : le premier groupe est composé des pays du Nord de l'Europe continentale (Suède, Finlande, Norvège, Danemark, Suisse et Allemagne), le second groupe est formé de la France et du Royaume Uni, le troisième groupe présente tous les autres pays (Autriche, Belgique, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays Bas, Pologne, Portugal, Espagne).

<sup>61</sup> L'institut de recherche Respeco procède à des études de nature à promouvoir l'économie responsable. Il propose une mesure composite sur l'engagement des pays à la RSE. Cet indice est construit à partir de 6 indicateurs regroupant 38 variables. Il prend en compte des données relatives à l'environnement, aux inégalités et aux discriminations, au droit du travail et aux législations sociales, à la corruption et à l'information,



---

## TABLE DES MATIERES

---

REMERCIEMENTS .....	V
Résumé .....	VIII
LISTE DES ANNEXES .....	XV
INTRODUCTION GENERALE .....	1

**PARTIE I : DES RESSOURCES AUX PERFORMANCES DES ACHATS RESPONSABLES ET FINANCIERE : DE LA REVUE DE LITTERATURE A LA DEFINITION D'UNE ETUDE EXPLORATOIRE ..... 17**

**Chapitre 1 – APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE ET LIENS AVEC LA PERFORMANCE FINANCIERE ..... 19**

Section 1. Les fondements théoriques de l'entreprise responsable .....	20
1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises : intégration des externalités par l'entreprise .....	20
1.1. Définitions et évolutions du concept.....	20
1.2 . Intégration de la RSE dans l'entreprise.....	25
1.2.1. Le modèle de Carroll (1991) .....	25
1.2.2. Le diagramme de Schwartz et Carroll : une vision holistique.....	27
2. Les parties prenantes : un substrat théorique .....	29
2.1 . Approche normative : origine et lien entre la RSE et la TPP.....	29
2.2 . Approche descriptive : relations entre l'entreprise et les parties prenantes.....	30
2.3 . Approche instrumentale : les parties prenantes au cœur du management stratégique .....	33
Section 2. Les ressources : bases et leviers des stratégies responsables.....	35
1. L'approche par les ressources.....	35
1.1 Les ressources tangibles .....	37
1.1.1. Les ressources financières.....	37
1.1.2. Les ressources physiques.....	37
1.2 Les ressources intangibles : leviers des stratégies responsables.....	38
1.2.1. Le capital humain.....	38
1.3.2. L'innovation .....	40
1.3.3. La réputation .....	41
2. Les stratégies responsables.....	45
2.1. Les stratégies à orientations et intensités variées.....	45
2.2. L'importance de la communication .....	47

Section 3. Liens entre la performance responsable et la performance financière de l'entreprise : des résultats controversés .....	50
1. Définition des performances responsable et financière .....	50
1.1. La Performance .....	50
1.2. La Performance Responsable (PR) .....	51
1.3. La Performance Financière (PF) .....	53
2. L'existence de liens entre PR et PF : une question controversée .....	55
2.1. Liens unilatéraux et nul .....	55
2.2. Analyses et apports des résultats controversés .....	58

**Chapitre 2. DE LA PERFORMANCE DES ACHATS RESPONSABLES A LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ..... 67**

Section 1. Vers une définition de la performance des achats responsables.....	68
1. Les dimensions singulières des achats responsables .....	69
1.1. Principales dimensions des achats responsables dans la littérature.....	69
1.2. Dimension environnementale .....	71
1.3. Dimension sociale .....	71
2. Le rôle nodal des achats dans la mise en place d'actions responsables avec leurs parties prenantes	73
2.1. Influence et réponses aux clients .....	74
2.2. Gestion de la relation avec les fournisseurs .....	75
2.3. Actionnaires et collaborateurs internes .....	76
2.4. L'état dicte et veille au respect de la législation.....	77
2.5. Communautés locales et organisations : rôle normatif, volontariste et coercitif.....	79

Section 2. Approche théorique des liens entre la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise .....	82
1. Existence de liens entre certaines dimensions de la performance des achats responsables et la performance financière de l'entreprise .....	82
2. Liens unilatéraux et nuls .....	85

**Chapitre 3. CONFRONTATION DE LA THEORIE AU TERRAIN : MISE AU JOUR D'UNE PHASE QUALITATIVE EXPLORATOIRE DES RESSOURCES A LA PERFORMANCE DES ACHATS RESPONSABLES ..... 89**

Section 1. Etude exploratoire : une première voie d'accès au terrain.....	90
1. Intérêt et conduite de l'étude exploratoire .....	90
1.1 Intérêt et objectifs de la phase exploratoire .....	90

1.2	Conduite de l'étude .....	91
1.2.1	Constitution de l'échantillon .....	92
1.2.2	Accès au terrain d'étude.....	92
2.	Echantillon et entretiens.....	92
2.1.	Contenu de l'échantillon.....	92
2.2.	Déroulement des entretiens.....	93
3.	Traitement des données .....	94
3.1.	Codage des données : recours à NVivo .....	95
3.2.	Analyse du contenu .....	97
Section 2. Résultats de l'étude empirique préliminaire : vers des premiers éléments de compréhension .		99
Thème 1- Caractéristiques des achats responsables .....		99
1.1	Alignement entre les achats responsables et la direction de l'entreprise .....	99
1.2	Multi dimension des achats responsables dans le discours .....	101
Thème 2- Liens entre les ressources intangibles et la performance des achats responsables.....		106
2.1	Le capital humain et la performance des achats responsables .....	106
2.2	La réputation et la performance des achats responsables.....	108
2.3	L'innovation et la performance des achats responsables .....	109
Thème 3- Mesure de la performance des achats responsables.....		111
3.1	Lien entre les achats responsables et la performance de l'entreprise.....	111
3.2	Importance des indicateurs.....	111
3.3	Complexité de mise en place.....	112

**PARTIE II : VERS LA CONSTRUCTION D'UN MODELE DE RECHERCHE ..... 117**

**Chapitre 4. LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE ET LE MODELE CONCEPTUEL ..... 119**

Section 1. Les hypothèses de la recherche .....		120
1.	Liens entre ressources tangibles et ressources intangibles .....	120
2.	Liens entre les ressources intangibles et la performance des achats responsables.....	123
2.1.	Influence médiatrice du capital humain sur la performance des achats responsables.....	124
2.2.	Influence médiatrice de la réputation sur la performance des achats responsables.....	125
2.3.	Influence médiatrice de l'innovation sur la performance des achats responsables .....	127
3.	Liens entre les ressources tangibles et la performance des achats responsables.....	128

4.	Lien entre la performance des achats responsables et la performance financière.....	129
5.	Secteurs d'activité à forte et faible maturité responsable.....	130
Section 2. Le modèle conceptuel : modélisation des relations entre les ressources et les performances des achats responsables et financière .....		
		135
1-	La méthodologie utilisée pour la construction du modèle .....	135
2-	Le modèle conceptuel de recherche.....	136
<b>Chapitre 5.</b>	<b>METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE QUANTITATIVE .....</b>	<b>141</b>
Section 1. Les mesures des variables issues de bases de données source .....		
		142
1.	Les mesures des variables dépendantes et indépendantes.....	143
1.1.	Les ressources physiques (RPhy) .....	143
1.2.	L'endettement (Endett) .....	144
1.3.	La performance financière (ROE, Res_Net) .....	144
1.4.	La performance responsable (PR).....	145
1.5.	La performance des achats responsables (PHAR) .....	150
2.	Les mesures des variables médiatrices .....	153
2.1.	Le capital humain (Khum) .....	153
2.2.	L'innovation (CONC) .....	156
2.3.	La réputation (REP) .....	156
3.	Les mesures des variables de contrôle .....	158
3.1.	Le risque (Risk) .....	158
3.2.	L'intensité de l'investissement en R&D (Int_Inv).....	159
3.3.	Taille de l'entreprise (Tail) .....	159
Section 2. Un échantillon européen.....		
		161
1.	Rapprochement de plusieurs bases de données .....	161
2.	Traitements préliminaires des données : Valeurs aberrantes et valeurs atypiques .....	162
3.	Structure finale de l'échantillon .....	163
3.1	La répartition par secteurs d'activité.....	164
3.2	La répartition par pays.....	165
3.3	Données sur les variables .....	165

Section 3. Choix méthodologiques pour les tests des hypothèses .....	168
1. Analyses de régression .....	168
2. Phénomène de médiation.....	170
3. Phénomène de modération .....	173
<b>Chapitre 6. RESULTATS DE LA RECHERCHE : LES RELATIONS ENTRE LES RESSOURCES TANGIBLES , LES RESSOURCES INTANGIBLES, LA PERFORMANCE DES ACHATS RESPONSABLES ET LA PERFORMANCE FINANCIERE .....</b>	<b>177</b>
Section 1. Analyses préalables aux régressions linéaires.....	178
1. Indépendance des variables explicatives.....	178
2. Examen des résidus .....	179
3. Normalité des variables .....	181
Section 2. Tests des hypothèses relatifs aux influences directes.....	184
1. Test du modèle de régression .....	184
1.1. Analyse de régression globale .....	184
1.2. Analyse de régression par secteur d'activité.....	185
2. Analyse des chemins .....	188
Section 3. Tests des hypothèses relatifs aux influences indirectes.....	192
1. Influence médiatrice du capital humain .....	192
3. Influence médiatrice de l'innovation .....	194
4. Influence modératrice de la maturité responsable des secteurs d'activité.....	195
<b>Chapitre 7. DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE : LE ROLE DES RESSOURCES INTANGIBLES SUR LA PERFORMANCE DES ACHATS RESPONSABLES ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>203</b>
Section 1. Discussion des principaux résultats.....	204
1. Effet médiateur du capital humain sur la performance des achats responsables.....	204
2. Rejet d'une influence médiatrice de la réputation et de l'innovation .....	205
2.1. Rejet de l'influence médiatrice de la réputation .....	205
2.2. Rejet de l'influence médiatrice de l'innovation.....	208
3. Effet de la performance des achats responsables sur la performance financière.....	210
4. Effet modérateur des secteurs d'activité.....	211

Section 2. Contributions de la recherche .....	214
1. Contributions théoriques .....	214
2. Contributions méthodologiques .....	215
3. Contributions managériales .....	215
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>219</b>
Liste des references.....	224
Annexes .....	248
Table des matieres .....	323