

Processus d'adoption pour les Achats Responsables: L'étude du cas SNCF¹

Lauriane Robert

IREGE

Lauriane.robert@univ-savoie.fr

Rachel Bocquet

IREGE

Eodie Gardet

IREGE

Résumé :

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre le processus d'adoption d'une démarche d'Achats Responsables. Si de telles démarches sont de plus en plus répandues, notamment dans les grandes entreprises, toutes ne semblent pas avoir atteint le même degré de maturité. Pourtant, peu de travaux se sont intéressés à l'adoption d'une démarche d'Achats Responsables en tant que processus et aux antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels expliquant le passage d'une phase à l'autre. L'étude du cas exemplaire SNCF, basée sur une approche multi-acteurs, permet d'aboutir à deux résultats principaux. Premièrement, le processus d'adoption d'une démarche d'Achats Responsables se décompose en trois principales phases : sa mise en place, son déploiement, et son maintien. Deuxièmement, les antécédents intra-organisationnels précédant les antécédents inter-organisationnels dans la mise en œuvre de la démarche. Ces résultats ont de fortes implications pour le management stratégique avec la création d'un benchmark en matière d'adoption d'une démarche d'Achats Responsables, et ce, selon les différentes phases du processus.

¹ Les auteurs remercient la SNCF, en particulier son équipe dirigeante pour la confiance dont ils nous ont témoignée. Cette publication s'inscrit plus largement dans le cadre du programme de recherche du dispositif PEAK (Purchasing European Alliance for Knowledge), piloté par THESAME, destiné à promouvoir les relations collaboratives clients - fournisseurs.

Mots-clés : RSE, Achats Responsables, approche processuelle, antécédents inter-organisationnels, antécédents intra-organisationnels

Processus d'adoption pour les Achats Responsables :

L'étude du cas SNCF

Introduction

Les stratégies d'achats coercitives (Leire et Mont, 2010) qui consistent à imposer unilatéralement aux fournisseurs des réductions de coûts et de délais ont montré leurs limites. De récents scandales, tels que celui de la viande de cheval en France, témoignent des conséquences néfastes associées à ce type de stratégie. Dans ce contexte, les Achats Responsables deviennent une préoccupation centrale des entreprises. Ce constat est d'ailleurs mis en évidence dans une étude de l'ObsAR (2013) qui indique que 75%² des grandes entreprises privées ont intégré une politique d'Achats Responsables. Toutefois, force est de constater qu'elles ne sont pas toutes au même stade d'avancement: 72% diffusent en interne leur démarche d'Achats Responsables, alors que seulement la moitié d'entre elles l'ont opérationnalisée, notamment au travers d'indicateurs.

Cette hétérogénéité dans les pratiques ne trouve pas encore d'explication convaincante au plan théorique pour deux raisons essentielles. Premièrement, les recherches sur l'adoption d'une démarche d'Achats Responsables restent encore peu développées et lorsqu'elles existent, celles-ci considèrent l'adoption essentiellement comme une décision prise à un instant t (Carter et Jennings, 2000; Blome et Paulraj, 2012; Salam, 2009; Carter, 2004; Carter et Jennings, 2002). Ces recherches, qui proposent une vision statique, ont toutefois l'avantage d'identifier deux grandes catégories de facteurs explicatifs de la décision d'adopter : les facteurs intra et inter-organisationnels. Deuxièmement, les rares travaux qui proposent une vision processuelle de la démarche (Theodorakopoulos, 2005; Leire et Mont, 2010; Cousins, 2003; Maignan & al., 2002) ne permettent pas de comprendre le passage d'une phase à l'autre. L'objectif est donc de combiner ces deux approches pour comprendre les antécédents intra- et inter-organisationnels d'une démarche d'Achats Responsables, vue comme un processus. Une telle perspective permettrait ainsi d'expliquer, au moins en partie, les différences observées quant au stade

² Résultats basés sur la 4ème enquête "baromètre des Achats Responsables" de l'ObsAR, établis sur un échantillon de 238 entreprises dont la part des plus grandes (>1000 salariés) représente 46%.

d'avancement des entreprises en matière d'Achats Responsables et d'identifier les leviers à mettre en œuvre pour garantir la pérennité de la démarche.

L'article est structuré comme suit: la partie 1 fournit une définition de l'objet d'étude, les Achats Responsables, en tant que décision puis comme processus. Une revue de la littérature des principaux antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels est réalisée afin de cerner leur rôle potentiel selon les phases du processus. La partie 2 présente l'étude de cas exploratoire et explique le choix de la SNCF. Dans la troisième partie les résultats sont présentés puis discutés. La conclusion aborde les apports, les limites et les perspectives de recherches futures et fournit des préconisations managériales.

1. Cadrage théorique

Dans un premier temps, il s'agit de définir les Achats Responsables dans une approche statique puis dynamique. Dans un second temps, une analyse des principaux antécédents identifiés par la littérature est proposée. L'enjeu de cette recherche est de comprendre si ces antécédents changent/évoluent en fonction des différentes phases du processus d'Achats Responsables.

1.1. Achats Responsables : de la décision au processus

Drumwright (1994) et Carter et Jennings (2002) sont considérés comme des auteurs fondateurs de la thématique organisationnelle des Achats Responsables. Dans un contexte où l'environnement devient une réelle préoccupation pour la société, Drumwright (1994) insiste sur l'importance de considérer des critères non-économiques dans la gestion des achats. Carter et Jennings (2002) sont à l'origine du concept de *PSR (Purchasing Social Responsibility)* et de ses principaux composants : droits de l'homme, diversité, environnement, sécurité, communauté et philanthropie. Ce concept de *PSR* a été repris dans de nombreuses recherches, avec des terminologies quelque peu différentes, telles que *Socially Responsible Purchasing* (Leire et Mont, 2010) ou encore *Sustainable Procurement* (Walker & al., 2012 ; Walker et Brammer, 2009). Nous utiliserons dans cette recherche le terme d'Achats Responsables qui est, à ce jour, le plus communément accepté dans la littérature francophone (Canonne et Petit, 2013 ; Quairel et

Ngaha, 2009), repris d'ailleurs par l'Afnor à travers la norme NFX 50-135 (Norme sur les Achats Responsables) et par l'ObsAR (Observatoire des Achats Responsables).

Malgré la variété des termes pour définir l'objet d'étude, les définitions proposées dans la littérature restent très proches. Ainsi, les achats durables consistent selon Drumwright (1994) à prendre en compte les conséquences publiques qui émergent des pratiques de la fonction achats. Maignan & al., (2002) et Salam (2009) adoptent, quant à eux, une définition similaire tout en insistant sur l'importance accordée à l'opinion publique, la société, et élargissent ainsi leur définition à l'ensemble des parties prenantes. Carter et Jennings (2000) proposent une définition plus opérationnelle à travers une classification des pratiques en cinq grandes catégories : droits de l'homme, diversité, environnement, sécurité, communauté et philanthropie. L'annexe A reprend les principales définitions des Achats Responsables issues de la littérature dédiée aux achats.

A partir de ces définitions, il apparaît que les auteurs ayant introduit la vision processuelle au sein de leur définition des Achats Responsables sont rares. Walker et Brammer (2009, p. 128) font figure d'exception en les définissant comme: *« comme la poursuite des objectifs de Développement Durable au travers des processus achats et approvisionnement. L'approvisionnement durable est cohérent avec les principes du Développement Durable, assurant l'établissement d'une société solide, saine et équitable, tout en respectant les limites environnementales et encourageant la bonne gouvernance »*. Cette définition, comme les précédentes, intègre les parties prenantes, les principes du développement durable mais ajoute explicitement la notion de processus. A travers cette vision dynamique, deux types de processus peuvent être identifiés : le processus d'achats opérationnels c'est-à-dire le processus lié au métier d'acheteur (sélection des fournisseurs, qualification, appel d'offre, contractualisation, etc.) et le processus d'adoption d'une nouvelle démarche. Dans cette recherche nous nous focalisons sur le processus d'adoption car il s'agit de comprendre la démarche globale d'Achats Responsables. Ainsi, nous considérons, à cette étape, que le processus d'Achats Responsables correspond bien à la poursuite des objectifs de développement durable au sein de pratiques d'achats renouvelées qui contribuent à la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes.

Les quelques articles qui ont développé des visions processuelles de cette démarche sont essentiellement empiriques. Ainsi Theodorakopoulos (2005) identifie un processus en trois

phases issu du modèle SCL (*supply chain learning*) développé par Bessant (2004) : "une phase initiale de mise en place", "une phase de déploiement opérationnel" et "une phase de maintien/entretien". En dépit de l'identification de trois phases, les auteurs se concentrent sur la première (i.e. la décision d'adopter) et n'étudient pas les deux autres. De plus, leur recherche se focalise sur les achats auprès de minorités qui constituent seulement une partie des Achats Responsables. Leire et Mont (2010, p. 34) proposent un modèle plus détaillé en cinq étapes qui a été structuré à partir de trois étapes élémentaires pour l'intégration de normes et de critères de responsabilité sociale dans les achats: "une phase de définition", "une phase d'application" et "une phase de maintien". Nous avons identifié d'autres modèles dynamiques, très opérationnels fondés sur 4, 5 ou 6 étapes (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Maignan & al., 2002 ; Zsidisin et Siferd, 2001). Pour construire la grille d'analyse de cette recherche, nous retenons les trois étapes identifiées par Theodorakopoulos & al. (2005) qui ont l'avantage d'avoir un ancrage théorique plus fort dans la littérature des Achats Responsables et d'être facilement opérationnalisables. La pertinence d'un tel découpage sera questionnée lors de l'étude empirique.

Il devient dès lors possible d'affiner la première définition donnée des Achats Responsables vus comme processus en nous référant aux trois étapes préalablement identifiées par Theodorakopoulos & al. (2005). Les Achats Responsables peuvent être appréhendés comme le résultat d'un processus à trois étapes (sa mise en place, son déploiement et son maintien) qui vise à satisfaire l'ensemble des parties prenantes par l'intégration de nouvelles pratiques d'achats.

1.2. Antécédents intra et inter-organisationnels nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche achat

Les achats sont l'interface de l'entreprise vis à vis de ses partenaires économiques notamment les fournisseurs, sans lesquels aucune activité d'entreprise ne peut exister (Blome et Paulraj, 2012). Ils font également le lien vers toutes les activités internes en traduisant une réalité économique et de marché vers l'interne (Carter et Jennings, 2004). C'est parce qu'ils ont ce rôle d'interface entre l'interne et l'externe (notamment avec les fournisseurs) que les facteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels sont importants pour comprendre le processus d'adoption d'une démarche

d'Achats Responsables. Cette section propose une revue de littérature des principaux antécédents intra et inter-organisationnels afin d'analyser leur rôle selon les différentes phases du processus.

1.2.1. Antécédents intra-organisationnels

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de la mise en œuvre d'une démarche d'Achats Responsables. Tout d'abord, elle dépend de l'histoire, de la culture et des valeurs partagées au sein de l'entreprise (Salam, 2009). Une entreprise sensibilisée aux démarches de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) aura probablement plus de facilité à mettre en œuvre une telle démarche. De même, l'engagement sincère et le positionnement de la direction en faveur d'une politique d'Achats Responsables est un déterminant très important (Carter, 2004 ; Drumwright, 1994 ; Emmelhainz et Adams, 1999 ; Hoejmosse et Adrien-Kirby, 2012 ; Salam, 2009 ; Walker et Brammer, 2009 ; Zsidisin et Siferd, 2001). De par leur position hiérarchique et leur rôle stratégique, les dirigeants ont le pouvoir de prendre des décisions et de définir des politiques et programmes intégrant la RSE (Blome et Pauraj, 2012). Outre le rôle du *top management*, l'implication du *middle management* apparaît également comme un facteur clé de succès (Carter et Carter, 1998, Zsidisin et Siferd, 2001). Carter et Carter (1998) montrent notamment que ce dernier peut a minima faciliter une adoption progressive des pratiques d'achats environnementales. La direction, par son *leadership* et sa propre conduite a aussi la possibilité d'influencer le comportement de ses employés. La perception de futurs bénéfices liés à la mise en oeuvre d'une démarche d'Achats Responsables fait également partie des facteurs impactants. Ce facteur peut être mis en lien avec l'engagement de la direction. En effet, la perspective de pouvoir tirer des bénéfices pour l'entreprise incite les dirigeants à mettre en place une démarche d'Achats Responsables (Leire et Mont, 2009). Les bénéfices perçus peuvent être de différentes natures: réduction des coûts et des déchets (Hoejmosse et Adrien-Kirby, 2012 ; Islam et Deegan, 2010 ; Andersen et Skoett-Larsen, 2009 ; Closs & al., 2011), amélioration de la qualité (Walker & al. 2008), création de valeur (Worthington, 2009) ou encore une plus grande motivation des employés (Maignan & al., 2002; Worthington, 2009).

Au-delà de l'implication du *top* et du *middle management*, le niveau de formalisation semble jouer un rôle crucial dans la mise en œuvre effective de la démarche. La définition et la diffusion de règles explicites telles qu'une politique, un programme, des codes d'éthique ou de conduite, ou encore des certifications sont des facteurs importants à condition qu'ils ne soient pas que des

"mesures de façade" (Worthington & al., 2008; Carter et Jennings, 2002) et qu'ils soient suffisamment ambitieux (Park-Poaps et Rees, 2010). Par exemple, les codes d'éthique informent les employés sur les comportements non acceptables et les politiques d'entreprise et, à un niveau plus infra, les politiques de services facilitent la définition d'objectifs (Carter et Jennings, 2000). Ces règles formelles permettent de structurer et de communiquer sur la démarche et ainsi d'améliorer la coordination (Carter et Jennings, 2000). La mise en œuvre de la démarche est également facilitée par la formation et la montée en expertise en interne (Leire et Mont, 2010).

Tous ces facteurs organisationnels sont difficiles à instaurer sans des valeurs et convictions individuelles (Drumwright, 1994 ; Carter, 2004). Elles sont moteurs dans la mise en œuvre d'une démarche d'Achats Responsables. A ce titre, Drumwright (1994) montre que les initiatives des "*policy entrepreneurs*" (individus n'appartenant pas à la direction) jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre des Achats Responsables. Les individus souvent passionnés sont plus efficaces lorsque les décisions ne sont pas centralisées, c'est-à-dire lorsque le *top management* n'impose pas les règles de conduite. Toutefois, comme indiqué précédemment, l'auteur note l'importance du soutien de la direction. Un fort degré d'autonomie des individus serait favorable à la mise en œuvre d'une démarche d'Achats Responsables (Drumwright, 1994). Ainsi, il est souhaitable de laisser libre d'agir indépendamment les "*policy-entrepreneurs*", tout en leur apportant un support hiérarchique.

Le tableau 1 recense les principaux facteurs intra-organisationnels identifiés dans la littérature et susceptibles d'influencer positivement une démarche d'Achats Responsables. Toutefois, la grande majorité des travaux n'intègrent pas une analyse processuelle et certaines contradictions apparaissent. Par exemple, Drumwright (1994) montre que l'adoption d'une culture informelle a un impact positif sur le déploiement de la démarche alors que Worthington (2008) ou Carter et Jennings (2002) prônent la définition et la diffusion de règles explicites. Une première intuition, au centre de cette recherche, est que ces antécédents intra-organisationnels ne sont pas statiques et qu'ils peuvent évoluer au fur et à mesure de l'avancée de la démarche, c'est-à-dire selon les trois phases repérées, d'où la possibilité de reconcilier certains résultats *a priori* contradictoires. Ceci permettrait d'expliquer pourquoi, certaines entreprises engagées dans un même processus d'adoption d'Achats Responsables, parviennent mieux que d'autres à franchir les différentes phases. Ainsi, le problème n'est plus tant de lister les leviers intra-organisationnels d'une telle

démarche, mais bien de les identifier pour chacune des phases dans la mesure où ils peuvent être distincts.

Le tableau 1 permet également d'identifier l'importance du nombre de facteurs. Afin de pouvoir les regrouper de manière cohérente, nous proposons de mobiliser la catégorisation séminale de Burns et Stalker (1961). Ces auteurs distinguent les organisations plutôt organiques des organisations davantage mécaniques en fonction du niveau de centralisation, de spécialisation et de formalisation. Cette distinction a l'avantage de permettre un regroupement cohérent des antécédents tout en garantissant leur opérationnalisation, celle-ci ayant été déjà opérée dans de nombreux travaux (eg. Sine & *al.*, 2006).

Tableau 1 - Facteur Intra-organisationnels

Type de structure	n° occurrences	Mécanique							Organique					
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]
		13	12	12	7	6	5	4	3	11	8	4	1	1
Andersen et Skjoett-Larsen (2009)	5		x		x	x					x	x		
Blome et Paulraj (2012)	1	x												
Carter (2004)	3	x						x						
Carter et Carter (1998)	5	x		x			x		x	x				
Carter et Jennings (2000)	5	x	x	x						x	x			
Carter et Jennings (2002)	2	x								x				
Closs et al. (2011)	1			x										
Cousins et Spekman (2003)	2			x	x									
Drumwright (1994)	2	x								x				
Halldórsson et al. (2009)	1											x		
Handfield et al. (2001)	2	x		x										
Hoejmose et Adrien-Kirby (2012)	6	x	x			x	x	x			x			
Islam et Deegan (2010)	2		x							x				
Leire et Mont (2010)	6		x	x	x		x			x		x		
Maignan et al. (2002)	3		x					x						x
Mont et Leire (2009)	5		x	x		x				x	x			
Park-Poaps et Rees (2010)	5	x	x		x		x				x			
Salam (2009)	3	x								x	x			
Theodorakopoulos et al. (2005)	1			x										
Vachon et Klassen (2008)	1							x						
Walker et al. (2008)	6	x		x	x	x			x	x				
Walker et Brammer (2009)	8	x	x	x	x		x			x	x		x	
Worthington (2009)	3		x	x		x								
Worthington et al. (2008)	4		x	x		x				x				
Zsidsin et Siferd (2001)	5	x	x		x				x			x		
rang		1	2	2	6	7	8	9	11	4	5	9	12	12

[n°], Facteurs || Propriété (Type de structure)

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

Outre les facteurs organisationnels, les achats sont également caractérisés par leur relation avec l'extérieur et notamment les fournisseurs. Ainsi, dans la section 1.2.2. nous détaillons les facteurs inter-organisationnels pouvant influencer la mise en œuvre d'une démarche d'Achats Responsables.

1.2.2. Antécédents inter-organisationnels

La concurrence s'exerce désormais au niveau de la *supply chain* et la performance de l'entreprise dépend aussi de ses fournisseurs (Cousins et Spekman, 2003). L'importance des fournisseurs incite à étudier leur rôle dans la démarche d'Achats Responsables. D'ailleurs, la dimension client-fournisseur est très présente dans la littérature sur les Achats Responsables (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009 ; Carter et Jennings, 2002 ; Leire et Mont, 2010 ; Vachon et Klassen, 2008 ; Mont et Leire, 2009).

Les relations client-fournisseur sont traditionnellement examinées selon deux types d'approches, contractuelles versus relationnelles. Ces deux approches sont tantôt considérées de manière dichotomique : les antécédents sont soit des contrats et des incitations, soit de la confiance, de la réputation et du partage de valeurs communes (Guibert et Dupuy, 1997 ; Poppo et Zenger, 2002). Dans d'autres travaux, ces deux approches sont envisagées de manière complémentaire. Dans cette perspective, les antécédents relationnels sont considérés comme des compléments nécessaires aux antécédents contractuels. Ainsi les facteurs formels (notamment les contrats) et informels (notamment la confiance) ne sont pas appréhendés de manière antinomique. Les antécédents relationnels peuvent garantir l'exécution des contrats formels grâce à l'élaboration d'étroites relations de confiance et à une meilleure compréhension mutuelle des membres de la coopération (Lee et Cavusgil, 2006; Poppo et Zenger, 2002). Dans cette section, une revue de littérature des principaux antécédents contractuels et relationnels est présentée dans le contexte des relations client-fournisseur et plus spécifiquement des Achats Responsables.

Dans les relations client-fournisseur, les antécédents hérités des approches contractuelles englobent notamment les mécanismes formels tels que les contrats, les procédures et les cahiers des charges (Gimenez et Sierra, 2012 ; Andersen et Skjoett-Larsen, 2009). Ainsi, les contrôles et les visites fournisseurs, complétés par des systèmes de mesure de leur performance, apparaissent comme des facteurs favorables à la performance des fournisseurs (Gimenez et Sierra, 2012).

Outre la signature d'un contrat, Carter et Jennings (2000) recommandent de développer des modes de communication formels et d'élaborer des règles explicites telles que les codes d'éthique ou la mise en place de certifications (ex: ISO 14000). Ils considèrent que la coordination structurée et formelle joue favorablement sur le déploiement d'une démarche d'Achats Responsables. L'investissement financier est également souvent considéré comme une garantie contre les comportements opportunistes. Par exemple, un client peut accorder des prêts à taux préférentiel à des clients ou encore fournir du matériel (Zsidisin et Siferd, 2001). Selon Drumwright (1994), un client qui mobilise des ressources humaines ou financières pour mettre ses fournisseurs à niveau perçoit cette implication comme un investissement et non comme une dépense. Enfin, des facteurs liés à des mécanismes d'incitation/sanction représentent également des leviers importants pour mettre en œuvre une démarche d'Achats Responsables. Ainsi, une évaluation formelle permet de mesurer la performance des fournisseurs, de les comparer, et de leur apporter des suggestions d'améliorations. Cependant, Krause et Scannell (2002) soutiennent que les encouragements et l'évaluation des fournisseurs influencent seulement indirectement l'amélioration de la performance, alors que l'implication directe du client chez le fournisseur joue un rôle direct et critique. Le fait de récompenser les fournisseurs (Gimenez et Sierra, 2012), ainsi que le fait de les sanctionner ou de les pénaliser a un impact positif (Hoejmosé et Adrien-Kirby, 2012). Selon Maignan & al. (2002) pour être prises au sérieux, les pratiques d'Achats Responsables doivent inclure des sanctions en cas de non respect des critères établis. Les audits RSE, les systèmes de notation de la performance des fournisseurs sont des approches possibles pour s'assurer de la conformité des pratiques des fournisseurs par rapport aux exigences. Ce type de contrôle engendre, certes, des coûts additionnels pour l'entreprise cliente (i.e. des coûts de transaction) qui peuvent être toutefois largement compensés par les effets positifs en termes de performance. Les entreprises peuvent également prévoir des spécifications avec des exigences RSE strictes (Zsidisin et Siferd, 2001).

Qu'ils soient complémentaires ou substituables aux antécédents contractuels, nombreux sont les travaux ayant montré l'importance des antécédents relationnels. Parmi eux, le facteur le plus fréquemment cité dans la littérature est la collaboration. Plus spécifiquement, la proximité et la collaboration permettent de générer des nouvelles connaissances qui, à leur tour, augmentent la capacité à innover et les possibilités de croissance (Perrini & al. 2011). A ce titre, Vachon et

Klassen (2008) montrent que la collaboration peut inciter le développement d'une capacité pour intégrer du savoir-faire interne ou externe et des technologies. La capacité qui résulte de la collaboration peut alors constituer une ressource difficile à reproduire, engendrant des avantages concurrentiels en accord avec l'approche par les ressources (Vachon et Klassen, 2008). Ainsi, la mise en œuvre d'un programme d'Achats Responsables nécessite des dispositifs de communication (Theodorakopoulos, 2005), du "dévouement" et de l'investissement en ressources pour développer les capacités du fournisseur (Leire et Mont, 2010). Gimenez et Sierra (2012) montrent que le passage d'une stratégie réactive à une stratégie proactive en matière de mise en œuvre d'un programme RSE se caractérise par une augmentation du degré d'évaluation et de collaboration avec le fournisseur. Carter et Jennings (2000) rappellent que la communication est un antécédent à la confiance. Or, la confiance et l'historique des relations apparaissent également comme des antécédents importants à la mise en œuvre d'une démarche d'Achats Responsables. En effet, l'ancienneté de la relation client-fournisseur constitue un préalable pour la mise en place d'exigences environnementales et sociales. La capacité à créer des relations étroites à long-terme avec les fournisseurs et partenaires stratégiques est un élément déterminant (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009). Afin de développer ces relations long-terme, le niveau d'implication du client chez le fournisseur apparaît également comme un antécédent important. Le fait que le client s'implique directement chez le fournisseur afin de former, d'apporter une expertise (Krause & *al.*, 1999) ou de suivre les actions correctives (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009) joue un rôle direct et décisif dans la qualité de la relation (Gimenez et Sierra, 2012).

Le tableau 2 ci-après propose une synthèse des principaux travaux sur les antécédents inter-organisationnels et les classe selon les approches contractuelles et relationnelles. Il ressort de ces travaux que le contrat client-fournisseur ne peut garantir en lui-même le déploiement effectif de la démarche, les dimensions relationnelles occupant une place centrale.

Tableau 2 - facteurs inter-organisationnels

Type relation	n°	Contractuel					Relationnel					Contractuel et relationnel		N/A	
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]
	occurrences	5	4	3	2	1	12	7	6	5	4	4	1	2	1
Andersen et Skjoett-Larsen (2009)	5	x		x				x	x	x					
Carter (2004)	1	x													
Carter et Carter (1998)	1		x												
Carter et Jennings (2000)	2						x		x						
Cousins et Spekman (2003)	4						x		x	x		x			
Gimenez et Sierra (2012)	3		x				x					x			
Halldórsson et al. (2009)	1						x								
Handfield et al. (2001)	1			x											
Højmosøe et Adrien-Kirby (2012)	4		x		x			x		x					
Krause et al. (1999)	4						x	x	x				x		
Leire et Mont (2010)	6	x	x	x			x	x			x				
Maignan et al. (2002)	3				x		x					x			
Park-Poaps et Rees (2010)	7					x	x	x	x		x			x	
Salam (2009)	1							x							
Theodorakopoulos et al. (2005)	3						x		x		x				
Vachon et Klassen (2008)	4	x					x			x	x				
Walker et Brammer (2009)	4						x		x					x	x
Zsidisin et Siferd (2001)	3	x					x	x							
	rang	4	6	9	10	12	1	2	3	4	6	6	12	10	12

[n°], Facteurs, (Type relation)

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

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

[3], Système incitatif et récompenses, (Contractuel)

[4], Système de sanctions, (Contractuel)

[5], Pression concurrentielle sur les fournisseurs, (Contractuel)

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

[7], Confiance et ancienneté de la relation, (Relationnel)

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

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

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

[11], Système de mesure et d'évaluation de la performance fournisseurs, (Contractuel et relationnel)

[12], Importance du fournisseur en terme de CA Achats, (Contractuel et relationnel)

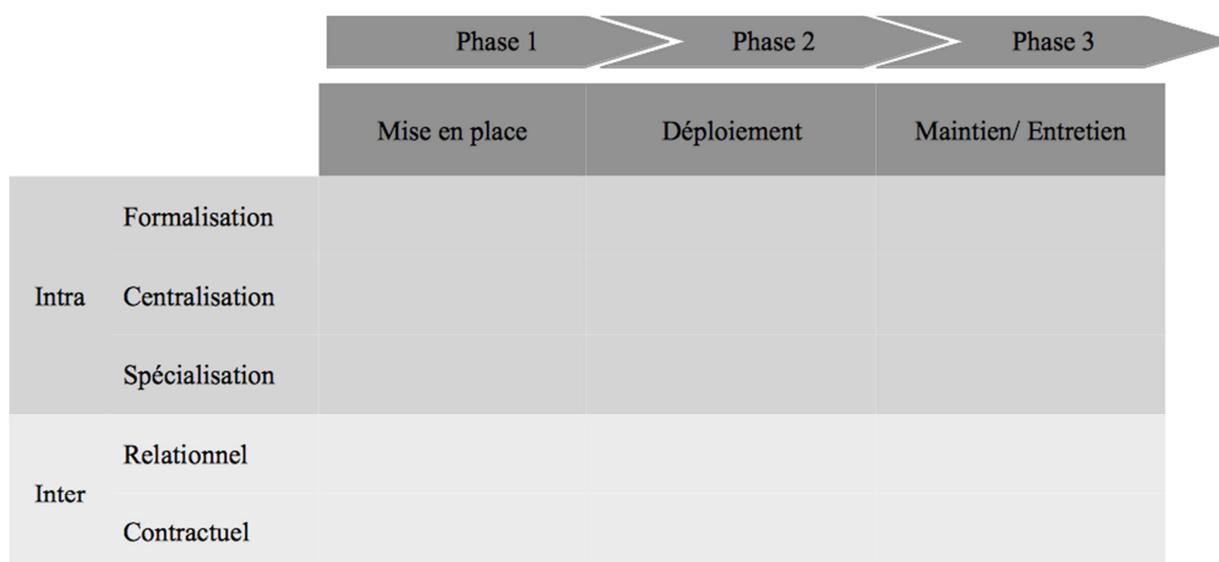
[13], Taille du fournisseur et ressources humaines et financières, (N/A)

[14], Disponibilité de produits et services responsables, (N/A)

*N/A : non applicable

Au total, la revue de la littérature sur les antécédents intra et inter-organisationnels permet de déboucher sur une grille d'analyse de l'adoption d'une démarche d'Achats Responsables selon trois phases : la mise en place, le déploiement et le maintien (Figure 1).

Figure 1 - Cadre conceptuel : processus d'adoption des Achats Responsables



Ces phases sont expliquées par les différents antécédents intra et inter-organisationnels issus de la littérature. L'enjeu est d'obtenir une représentation dynamique de la démarche d'Achats Responsables et d'étudier si ces antécédents ont un rôle différencié selon les phases de la démarche. Ce questionnement est au centre de l'étude exploratoire réalisée auprès de la SNCF.

2. Méthodologie

Cette recherche vise à décrire et à rendre compte des principales phases d'une démarche d'Achats Responsables et des facteurs intra et inter-organisationnels permettant de la mettre en place, de la déployer et de la maintenir. Notre propos est de confronter empiriquement notre grille d'analyse (Figure 1) et de l'enrichir par l'identification des facteurs intra et inter-organisationnels susceptibles d'être présents à chaque phase. Cette démarche d'exploration s'appuie sur une

méthodologie qualitative d'un cas considéré comme exemplaire et particulièrement avancé dans cette démarche : la SNCF.

2.1. L'étude de cas unique : le choix de la SNCF

Le recours à l'étude de cas (modèle exemplaire) se justifie par la complexité de l'objet avec notamment la vision processuelle du modèle d'adoption. Ici, il s'agit d'appréhender le processus d'adoption des Achats Responsables. Parce que cette recherche tente de mieux comprendre "comment" mettre en œuvre une démarche d'Achats Responsables, l'étude de cas est ici retenue. L'étude de cas est une méthode particulièrement justifiée lorsque la question de recherche est large et lorsque l'on souhaite avoir une meilleure compréhension d'un phénomène (Yin, 2003). Il s'agit ici d'une approche qualitative exploratoire au sens de Rispal (2002). Le cas SNCF a été choisi pour le potentiel de découverte (Rispal, 2002) qu'il représente, cette entreprise faisant preuve d'un engagement RSE remarquable dans la gestion de ses achats. En effet :

1. La SNCF a déjà mis en œuvre la démarche depuis plusieurs années et est à une phase avancée, ce qui permet une prise de recul des personnes interrogées par rapport au sujet. L'entreprise est reconnue comme étant la plus mature et active dans le domaine des achats (au regard des nombreux trophées, témoignages, titres en tant qu'entreprise responsable mais aussi de son active participation à l'élaboration de la norme AFNOR sur les Achats Responsables).
2. Les Responsables Achats sont également régulièrement sollicités pour participer et témoigner lors de conférences sur le sujet, pour intervenir dans des formations universitaires/écoles de commerce.
3. La stratégie Développement Durable de la SNCF est prise en compte au plus haut niveau de l'entreprise comme en témoigne le siège d'Olivier Menuet (directeur des Achats Responsables) au CoDir (comité Direction Achats) qui témoigne de l'importance stratégique accordée aux Achats Responsables.
4. Enfin, la SNCF achète aussi bien des services (service de nettoyage, entretien des voies) que du matériel industriel (matériel roulant). Dans une optique de généralisation des résultats, il est intéressant d'étudier une entreprise intégrant une grande diversité de familles d'achats (Krause & al., 1999).

Ainsi, la SNCF peut être considérée comme un cas "unique" ou "extrême" (Yin, 2003) qui peut permettre de comprendre la complexité relative à la mise en œuvre d'une démarche Achats Responsables.

2.2. Recueil, validité et traitement des données

Dans un souci de triangulation des données (Yin, 1994), cette étude de cas repose sur deux outils de recueil d'informations : une étude qualitative basée sur des entretiens et une recherche documentaire établie sur des données internes et des documents externes. Dix entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de différentes parties prenantes de la démarche d'Achats Responsables. L'échantillon est constitué de l'ancien directeur des Achats, du directeur de la Direction Déléguée des Achats Durables (DDAD), de représentants du pôle gouvernance, stratégie et outils, de membres d'autres directions (Direction Déléguée Service et Opération, Direction du Matériel), d'acheteurs familles ainsi que des consultants externes. Ces entretiens, d'une durée moyenne de deux heures ont été conduits à l'aide d'un guide intégrant l'ensemble des dimensions issues de la littérature. L'objectif était de comprendre la manière dont la démarche a été mise en œuvre au sein de la SNCF, d'identifier les différents facteurs organisationnels et inter-organisationnels ayant favorisé cette démarche et leur contribution effective au fur et à mesure de son avancement. Comme mentionné, cette recherche a également été réalisée grâce à des données secondaires : internes (ex : dispositifs formalisés permettant d'évaluer les acheteurs, supports utilisés lors des Trophées des Achats) et externes (ex : extraits de presse, coupures de journaux, 6ème Baromètre HEC Achats Responsables, étude de cas sur la SNCF de la *Darden Business School*) (cf. tableau 3 ci-après).

Tous les entretiens ont été enregistrés et ont fait l'objet d'une retranscription puis d'une validation auprès des interviewés. L'analyse des données a été réalisée à partir d'un codage thématique sur les principales catégories suivantes héritées de la littérature: centralisation, formalisation, spécialisation, mode relationnel, mode transactionnel, stade d'avancement. Afin de faciliter ce travail de codage, un *mapping* a été réalisé avec chacun des interviewés. Ainsi à l'issue de chaque entretien nous obtenions un schéma avec les principales étapes du processus et les antécédents intra et interorganisationnels mobilisés pour chacune des étapes identifiées.

Tableau 3 - Synthèse des types de données recueillies

Données primaires (entretiens)			
Interviewés		Déroulement	
Acteur	Fonction	Date	Durée
CB	Acheteur famille prestations intellectuelle (SNCF)	14/11/13	2h
CW	Manager stratégies et risques RSE Achats (SNCF)	07/11/13	2h
DP	Consultant Développement Durable (PwC)	07/11/13	2h
EW	Ex-conseiller expert achats responsables (SNCF)	19/11/13	2h
FG	Consultant Achats Responsables (Corel)	30/10/13	2h
OM	Directeur Délégué Achats Durables (SNCF)	10/12/13	1h30
PD	Acheteur famille, Direction du Matériel (SNCF)	29/11/13	2h
PP	2007-2012 : directeur des Achats Groupe (SNCF). Depuis Nov.2012: Médiateur des relations inter-entreprises (Ministère du redressement productif)	20/12/13	1h
RD	Chef de pôle achats Proximités/Fret (SNCF)	14/11/13	2h
VV	Directeur Délégué Services et Opérations (SNCF)	29/11/13	2h

Données secondaires	
Données internes	Indicateurs pour évaluer les acheteurs, support utilisé lors de la soutenance pour les Trophées des Achats
Données externes	Coupures de journaux (les échos, la Tribune), 6ème Baromètre HEC Achats Responsables, Etude de cas sur la SNCF de la Darden Business School

3. Résultats

Deux résultats clés se dégagent de cette recherche. D'une part, la démarche d'Achats Responsables est bien structurée autour de trois principales phases (3.1). D'autre part, les antécédents tant intra-organisationnels (3.2) qu'inter-organisationnels (3.3) diffèrent selon les phases, les facteurs intra-organisationnels précédant nécessairement les facteurs inter-organisationnels dans la mise en œuvre d'une telle démarche.

3.1 Les phases clés du processus d'Achats Responsables

La démarche d'Achats Responsables peut être découpée en trois principales phases. Si la dénomination diverge selon les acteurs (ex : 1) *ciblage*, 2) *mise en place*, 3) *reporting pour le répondant DP* et 1) *organisation*, 2) *professionnalisation et structuration*, 3) *ancrage pour le répondant CW*), les phases identifiées correspondent bien aux mêmes périodes au sein de la SNCF. Ainsi, la première phase (2007-2009) que nous pouvons qualifier de « mise en place » a débuté en 2007, sous l'impulsion de deux nouveaux collaborateurs (Messieurs OM et PP) à la SNCF dans le cadre de la nouvelle politique d'entreprise « En route vers 2012 ». Dès sa nomination en tant que Directeur des Achats Groupe, Monsieur PP a explicitement introduit un axe Achats Responsables dans le nouveau programme Achats SynergiA (2008-2012). A cette

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

« Mais pour moi ce qui a été fort comme symbole, c'est la direction dédiée, ça paraît bête mais voilà ça marque et il (Monsieur OM) siégeait au CoDir. Très vite il y a eu un programme qui s'appelait SynergiA [...] qui de mémoire avait 5 axes dont les Achats Durables,» (Monsieur DP, Consultant Développement Durable, 07/11/2013)

Jusqu'en 2009, l'équipe de la DDAD, composée d'une dizaine de collaborateurs, a ciblé les différentes familles et a proposé un plan d'actions. Ce n'est qu'à partir de fin 2009 que la phase 2 de « déploiement en interne » a commencé. La DDAD a alors travaillé conjointement avec les responsables stratégie famille (*middle management*) afin de définir ensemble des critères Développement Durable dans les appels d'offre.

« On les a engagés dans cette dynamique de réflexion en leur donnant comme objectif de sortie une Marguerite à l'image de l'iso 26000 et des 7 questions centrales (en matière de développement durable). Une Marguerite propre à leurs enjeux de département » (Madame CW, Manager Stratégie et Risque RSE Achats, 7/11/2013)

Enfin, en phase 3 (2011) de « maintien » de la démarche, les fournisseurs ont été intégrés à la démarche et les indicateurs quantitatifs et coercitifs révisés afin qu'à terme ils puissent devenir vérifiables par un commissaire au compte. L'objectif ici est de professionnaliser et crédibiliser la démarche. Cette phase de pérennisation peut être assimilée à une boucle d'amélioration continue. En effet, l'évolution des marchés est telle que les critères RSE valables aujourd'hui seront probablement obsolètes demain :

« On est dans la même situation que celle que l'on a connu fin des années 90, quand on a introduit la notion d'assurance qualité chez nos fournisseurs, on pen-

sait tous à l'époque que c'était contraignant, que c'était coûteux, que ce n'était pas rentable, que le retour sur investissement serait très long, et on se rend compte aujourd'hui, avec le recul, que c'était la bonne démarche » (Monsieur PD, Acheteur famille, Direction du Matériel, 29/11/2013)

Ainsi les trois principales phases peuvent être résumées ainsi :

« La phase 1, c'est la phase d'organisation, où l'on a vraiment essayé de réfléchir aux grands axes de travail [...]. Phase 2 c'est une phase de professionnalisation et de structuration [...] enfin c'est quand même des démarches très récentes qui peuvent du jour au lendemain être balayées pour se refocaliser sur des objectifs de performance économique » (Madame CW, Manager stratégies et risques RSE Achats, le 07/11/2013)

Ce dernier *verbatim* reflète l'importance de l'organisation interne (facteurs intra-organisationnels) pour mener à bien cette démarche.

3.2. Les facteurs intra-organisationnels

La mise en œuvre de la démarche d'achat responsable passe par l'évolution de la structure organisationnelle et la présence d'une équipe de direction dédiée afin d'impulser la dynamique. La communication majoritairement descendante en phase 1 a permis de diffuser largement l'orientation stratégique prise par la direction. L'allocation de moyens dédiés, via une structure Achats Durables chargée de sensibiliser le personnel avec un plan de formations et d'actions, a permis de crédibiliser la démarche en interne. Ainsi durant cette première phase, les acheteurs n'avaient pas d'objectif quantifié (indicateurs quantitatifs) mais ils devaient se sensibiliser aux politiques d'Achats Responsables via des lectures, visites d'expositions, des formations ludiques en lien avec le développement durable. Notons que cet objectif de sensibilisation a largement été atteint puisque près de 80% des acheteurs (soit plus de 500) ont suivi le programme. Ce n'est qu'à partir de la phase 2 que des objectifs chiffrés, avec des indicateurs quantitatifs et en lien avec la fonction des Achats sont apparus dans les entretiens annuels individuels. Plus de 85% des acheteurs ont aujourd'hui des objectifs de développement durable évalués lors des entretiens individuels avec leur manager. L'implication des managers a été rendue possible grâce au support de la DDAD. La mise en place d'objectifs et de procédures met en exergue un accroissement de la formalisation. Afin de favoriser la communication entre la DDAD et les acheteurs, des CADES

(Coordinateurs Achats Durables et Solidaires) ont été nommés. Il s'agit d'acheteurs, qui sur la base du volontariat, font remonter les objectifs chiffrés à la DDAD et sensibilisent les autres acheteurs de leur équipe à la démarche. Une fois la démarche mise en place, il est nécessaire de l'entretenir afin d'assurer sa pérennité (phase 3).

Durant cette dernière phase, l'objectif est que la DDAD puisse progressivement s'effacer, que chaque acheteur famille et chaque CADES prennent le relais au sein de son équipe. Toutefois, cette dernière phase reste encore fragile et n'est pas encore acquise. En effet, les acheteurs opérationnels n'intègrent pas encore complètement la RSE dans leurs routines. La démarche d'Achats Responsables est bien un processus et non un projet marqué par une date de fin.

« Même si les choses paraissent ancrées, elles restent fragiles. C'est important. Ce qui veut dire, qu'il faut garder une vigilance sur cette dimensions-là [RSE], je dirais, qui est extrêmement nouvelle et donc extrêmement difficile à ancrer. [...] On peut dire qu'on a quand même réussi à faire pas mal de choses, mais il faut rester assez modeste sur le côté ancrage longue durée de ce que l'on a pu réaliser »
(Monsieur PP, ex-directeur des Achats Groupe de la SNCF, 20/12/2013)

3.3. Les facteurs inter-organisationnels

L'implication des fournisseurs dans la démarche d'Achats Responsables ne s'effectue pas en phase amont. Toutefois, si les facteurs intra-organisationnels précèdent et prédominent les facteurs inter-organisationnels en phases 1 et 2, ces derniers deviennent ensuite essentiels pour le maintien de la démarche.

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

Notons que, dès la phase 2 de déploiement en interne, une réflexion a été menée sur l'évaluation du risque RSE chez les fournisseurs. Ainsi, la DDAD a développé une méthodologie de cartographie du risque au niveau des familles. Dès lors qu'une famille présente un risque RSE,

une analyse au niveau des fournisseurs est menée. Il s'agit d'une évaluation EcoVadis. Toutefois, ce n'est que depuis la phase 3 que certains fournisseurs stratégiques³ sont « intégrés » à la démarche et directement gérés par les acheteurs famille. Ainsi à partir de leur évaluation EcoVadis (à la charge de la SNCF), les fournisseurs peuvent mesurer leur niveau d'engagement dans une démarche RSE et voir les aspects sur lesquels ils peuvent développer des marges de progrès. Si cette évaluation est satisfaisante, elle peut les aider à rechercher d'autres marchés. En revanche, pour tous ceux dont les résultats sont inférieurs à la moyenne, la DDAD leur demande de mettre en place des plans d'actions correctifs qui sont ensuite pilotés par les acheteurs familles. Une réévaluation à 12 ou 18 mois est ensuite réalisée. Il s'agit d'un processus d'amélioration continue, où le fournisseur peut être évalué plusieurs fois jusqu'à obtention d'une note supérieure à la moyenne. Ainsi, durant la phase 3 les fournisseurs sont accompagnés :

« Ils ont un outil d'évaluation qui s'appelle EcoVadis qui regarde la performance RSE des fournisseurs sur la base d'une note sur 10 [...] Lorsque le fournisseur a une mauvaise note, ils ne vont pas tout de suite le sanctionner et l'enlever du panel. Ils vont le rencontrer [...] On n'est pas dans quelque chose d'autoritaire [...] Ils essaient de comprendre et d'améliorer. » (Monsieur DP, Consultant Développement Durable, 7/11/2013)

La démarche collaborative en externe semble donc beaucoup moins aboutie qu'en interne, touchant essentiellement aux fournisseurs stratégiques. Le verbatim ci-dessus montre qu'elle est davantage basée sur un mode relationnel.

Outre les antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels, les entretiens confirment l'importance des caractéristiques individuelles des parties prenantes à la démarche, telles les valeurs et la personnalité des managers qui impulsent la démarche. De même, les pressions externes (prescripteurs et clients) ne doivent pas être sous-estimées.

La Figure 2 fournit une synthèse des résultats. Elle montre que les facteurs intra et inter-organisationnels ne sont pas statiques et qu'ils jouent un rôle différencié selon les trois différents stades. La démarche est d'abord structurée en interne avant d'être étendue aux fournisseurs.

³ Seuls 2 à 3000 fournisseurs dits stratégiques, ou à risques (ex : familles ferroviaires où il y a des enjeux forts de sécurité) sont déjà impliqués dans une démarche RSE depuis plusieurs années. Leur performance est suivie par une centaine de qualitiens (issus du service qualité de la SNCF (DDQF) à l'aide d'un système d'amélioration continue basée sur 7 axes standards (dont un axe dédié à la RSE). Cette évaluation est réalisée de manière documentaire ou sur le terrain.

Figure 2 - Identification des facteurs d'adoption

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

Légende:

-  Stade atteint par la SNCF
 N/A Non applicable

Discussion et Conclusion

L'adoption de la démarche d'Achats Responsables au sein de la SNCF montre que les leviers sont plutôt proactifs que réactifs (Carter et Jennings, 2002). Les facteurs exogènes, tels que les contraintes réglementaires, bien que présents, n'ont pas joué un rôle clé en phase amont de la démarche. Le souci de respecter ces contraintes est apparu une fois la démarche bien engagée. Cette situation quelque peu atypique peut s'expliquer par la nature parfois contre-productive et paradoxale des réglementations. Par exemple, le devoir de vigilance de la SNCF vis à vis du taux de dépendance des fournisseurs pourrait pénaliser certaines PME pour accéder à ses appels d'offres. Dans la lignée des travaux de Min et Galle (1997), Walton & al. (1998) et Carter (2004), ce résultat montre que la réglementation peut agir comme un levier mais aussi comme un frein à l'adoption d'une démarche d'Achats Responsables.

Le cas SNCF conforte l'approche stratégique de la RSE qui associe aux comportements proactifs (versus réactifs) une performance supérieure, notamment à long terme (Wilson & al. 1975 ; Hart, 1995 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Porter et Kramer, 2006, 2011). Toutefois, à la différence de ces travaux, notre recherche montre que ce comportement pro-actif doit être observé tout au long du processus d'adoption, et non seulement au moment de la décision. Elle montre aussi que ce comportement pro-actif, s'il est essentiellement porté par la direction dans les phases amont doit nécessairement être celui de l'ensemble des parties prenantes en dernière phase pour garantir la pérennité de la démarche. Dans la lignée des travaux de Porter et Kramer (2006, 2011), nos résultats rendent compte de l'importance de l'alignement entre la stratégie d'Achats Responsables de la SNCF et les dispositifs intra et inter-organisationnels nécessaires à son adoption pérenne. Ainsi, la mise en place de la démarche (phase 1) exige une structure centralisée et une spécialisation des compétences autour d'une équipe dédiée. Ces deux facteurs permettent de rendre la démarche visible et crédible. La phase de déploiement (phase 2) repose, quant à elle, sur une formalisation de la démarche au travers d'objectifs formalisés et de codes de conduite. Celle-ci est couplée à une décentralisation via l'implication des Cadès et du *middle management*. Ces derniers jouent un rôle clé de diffusion et d'appropriation progressive de la démarche par les acheteurs familles. Enfin, la phase de maintien, qui n'est pas encore acquise à ce jour, repose, en interne, sur une décentralisation plus poussée, l'étape ultime étant marquée par la disparition de la structure. Ce processus montre un passage d'une structure plutôt mécanique à une structure davantage organique. Ce résultat est en lien avec les travaux de Burns et Stalker (1994) qui, sur la base d'une étude

menée sur 20 entreprises britanniques de l'industrie électronique, montrent que dans une situation de marché fluctuante et où les nouveautés sont nombreuses (développement technologique), les entreprises organiques sont plus performantes que les entreprises dites mécaniques. Toutefois, il permet aussi de les nuancer en précisant le lien entre le type de structure et la phase de la démarche.

Concernant les antécédents inter-organisationnels, ils ne semblent intervenir qu'à une phase déjà avancée de la démarche. Si les dimensions contractuelles apparaissent comme essentielles en phase 2 (déploiement), elles deviennent étroitement liées aux dimensions relationnelles en phase 3. Nous confortons l'idée selon laquelle ces deux modes sont davantage complémentaires que substituables (Park-Poaps et Rees, 2010 ; Andersen et Skjoett-Larsen, 2009). Ces résultats suggèrent ainsi que l'aspect collaboratif n'émerge qu'après avoir atteint un niveau suffisant de maturité relationnelle. Ce résultat va à l'encontre de certains travaux qui considèrent la dimension contractuelle comme destructrice de confiance (Woolthuis & *al.*, 2005). Leur principal argument est que le recours aux mécanismes contractuels, alors que les partenaires se font confiance, peut entraîner la suspicion. Plus le contrat est détaillé, plus la confiance semble absente de la relation d'échange et est difficile à instaurer. De surcroît, lorsque la durée des relations s'allonge, un haut niveau de formalisation nuit à l'entente cordiale des partenaires (Gulati, 1995). La confiance sert alors de substitut à de coûteux mécanismes contractuels. L'ensemble des travaux précédemment cités considère les dimensions relationnelles et notamment la confiance comme des mécanismes pouvant se substituer aux mécanismes contractuels. Ils considèrent de manière dichotomique les modes transactionnels et sociocognitifs : soit la coordination avec les fournisseurs passe par les contrats et les incitations, soit par la confiance, la réputation et le partage de valeurs communes (Poppo et Zenger, 2002). Dans cette recherche, les résultats mettent en exergue l'utilisation simultanée des dimensions contractuelles et relationnelles en phase 3. Ainsi, l'utilisation de mécanismes contractuels (contrats, sanction, incitation) renforce les chances d'émergence de la confiance entre les fournisseurs et le donneur d'ordres, car les risques et l'incertitude de la collaboration sont partiellement maîtrisés (Poppo et Zenger, 2002). Les mécanismes contractuels sont alors considérés comme fournissant un guide des comportements à adopter pour que les relations inter-organisationnelles soient performantes (Das et Teng, 1998).

En résumé, cette recherche rend compte des principales phases d'une démarche d'Achats Responsables et présente l'évolution des facteurs intra et inter-organisationnels en fonction de l'avancement de la démarche. Le cadre conceptuel développé permet de recenser plus clairement les facteurs intra et inter-organisationnels susceptibles de jouer favorablement sur la démarche d'Achats Responsables. L'originalité de cette recherche repose sur l'analyse simultanée de ces deux catégories de facteurs et l'adoption d'une démarche processuelle. La partie empirique portant sur le cas SNCF montre que :

Durant la phase 1, il est important de créer rapidement une structure dédiée soutenue par la direction générale. Durant cette première phase, les fournisseurs ne sont pas intégrés à la démarche et le pilotage est majoritairement effectué par la direction dédiée. Ainsi la communication est majoritairement descendante et les objectifs plutôt qualitatifs et informels.

Durant la phase 2, des intermédiaires apparaissent (les Cadès) afin de faire le lien entre la structure dédiée et les acheteurs. Le personnel est également impliqué dans la démarche via des formations et des plans d'actions. Les fournisseurs clés sont sensibilisés à la démarche au travers du questionnaire EcoVadis qui leur permet de connaître leur niveau d'avancement en matière de RSE.

Durant la phase 3 les procédures sont standardisées et les objectifs chiffrés avec une remontée trimestrielle à la structure dédiée. Plutôt que des ordres, les managers reçoivent des conseils pour améliorer leurs pratiques. Ils sont incités à travailler avec la structure dédiée et invités à gagner en autonomie. Les fournisseurs clés jugés peu performants sont accompagnés par la SNCF afin qu'ils puissent s'améliorer.

Au final, la démarche d'Achats Responsables reste fragile, malgré l'atteinte de la phase 3. Pour perdurer elle nécessite que les acteurs continuent d'être mobilisés et que les Achats Responsables, au même titre que la qualité, soient alignés aux routines organisationnelles des achats.

D'un point de vue managérial, les résultats issus de l'étude de cas SNCF peuvent être vus comme un exemple de "bonnes pratiques" pour mettre en oeuvre une politique RSE au sein des achats. Ce cas peut servir de base pour les entreprises qui veulent s'engager dans cette démarche. Aussi, l'histoire de la démarche d'Achats Responsables au sein de la SNCF apporte des indications aux managers pour créer une infrastructure et comprendre les facteurs qui contribuent au succès de la démarche. En se référant à ce benchmark, ils peuvent non

seulement identifier leur stade d'avancement mais aussi et surtout cerner les différents leviers intra et inter-organisationnels à mettre en œuvre successivement au cours du processus.

Des travaux ultérieurs pourraient pallier les limites de cette recherche, notamment des recherches sur des entreprises n'ayant pas un statut d'entreprise publique. En effet, de par son statut, la SNCF est soumise à une directive d'appel d'offre de marchés publics. Ainsi les relations avec les fournisseurs peuvent être spécifiques et les résultats plus difficilement généralisables. Par ailleurs, les résultats ne font pas de lien direct avec la notion de performance économique et financière ou de réussite. L'analyse porte sur le processus et la phase 3 correspondant à la pérennité n'est pas nécessairement associée à la réussite objective de la démarche.

Ces premiers résultats appellent aussi à d'autres approfondissements. Afin d'accroître la portée des résultats, de futures recherches pourront confronter le modèle à d'autres entreprises en cours d'adoption mais n'ayant pas atteint le niveau de maturité de la SNCF. Par ailleurs, l'analyse d'entreprises non adoptantes permettrait de comprendre les principales barrières à l'adoption. Enfin, les premiers résultats de cette étude pourront être confortés en mobilisant une méthodologie quantitative auprès d'un large échantillon d'entreprises françaises.

Références

- Andersen, M. et Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2):75–86.
- Bessant, J. (2004). Supply chain learning. In S. New et R. Westbrook (Eds.), *Understanding supply chains: Concepts, critiques and futures*: 165–190. Oxford: Oxford University Press.
- Blome, C. et Paulraj, A. (2012). Ethical climate and purchasing social responsibility: A benevolence focus. *Journal of Business Ethics*, pages 1–19.
- Burns, T. et Stalker, G. M. (1994/1961). *The management of innovation* (3rd Ed.). Oxford: Oxford University Press
- Canonne, S. et Petit, Ph. (2013), *La boîte à outils de l'acheteur*, Dunod, Paris.
- Carter, C. R. (2004). Purchasing and social responsibility: a replication and extension. *Journal of Supply Chain Management*, 40(4) :4–16.
- Carter, C. R. et Carter, J. R. (1998). Interorganizational determinants of environmental purchasing: Initial evidence from the consumer products industries. *Decision Sciences*, 29(3) :659–684.
- Carter, C. R. et M. M. Jennings (2000), *Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain* (Centre for Advanced Purchasing Studies, Arizona State University).
- Carter, C. R. et Jennings, M. M. (2002). Logistics social responsibility: an integrative framework. *Journal of business logistics*, 23(1): 145–180.
- Closs, D. J., Speier, C., et Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1): 101–116.
- Cousins, P. D. et Spekman, R. (2003). Strategic supply and the management of inter-and intra-organisational relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(1): 19–29.
- Das T.K. et Teng B.S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Drumwright, M. E. (1994). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing* 58 (3), 1–19.

- Emmelhainz, M. A. et Adams, R. J. (1999). The apparel industry response to sweatshop concerns: a review and analysis of codes of conduct. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3) :51–57.
- Gimenez, C. et Sierra, V. (2012). Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers. *Journal of Business Ethics*, 116(1) : 189-203.
- Guibert, N. et Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre le contrôle formel et le contrôle informel. *Comptabilité-contrôle-Audit*, 3(1): 39–52.
- Gulati R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Handfield, R. B., Melnyk, S. A., Calantone, R. J., et Curkovic, S. (2001). Integrating environmental concerns into the design process : the gap between theory and practice. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 48(2): 189–208.
- Hoejmoose, S. U. et Adrien-Kirby, A. J. (2012). Socially and environmentally responsible procurement : A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 232-242.
- Islam, M. A. et Deegan, C. (2010). Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information : a study of two global clothing and sports retail companies. *Accounting and Business Research*, 40(2) :131–148.
- Krause, D. R., Ragatz, G. L., et Hughley, S. (1999). Supplier development from the minority supplier's perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 35(4) :33–41.
- Krause, D. R. et Scannell, T. V. (2002). Supplier development practices: Product-and service-based industry comparisons. *Journal of Supply Chain Management*, 38(2) :13–21.
- Lee, Y. et Cavusgil, S. T. (2006). Enhancing alliance performance : The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of business research*, 59(8): 896–905.
- Leire, C. et Mont, O. (2010). The implementation of socially responsible purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1): 27–39.
- Maignan, I., Hillebrand, B., et McAlister, D. (2002). Managing socially responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20(6): 641–648.
- Min, H. et Galle, W. P. (1997). Green purchasing strategies: trends and implications. *Journal of Supply Chain Management*, 33(3): 10–17.

- Mont, O. et Leire, C. (2009). Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal*, 5(3): 388–407. 2
- Park-Poaps, H. et Rees, K. (2010). Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation. *Journal of business ethics*, 92(2): 305–322.
- Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., et Vurro, C. (2011). Deconstructing the relationship between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 102(1): 59–76.
- Poppo, L. et Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, 23(8) :707–725.
- Kramer M. et Porter M. (2006), « Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1) :2.
- Quairel, F. et Ngaha, A. (2009). Politiques d'achats responsables de grandes entreprises et institutionnalisation de la rse : étude des déterminants.
- Rispal, M. H. (2002). La méthode des cas : application à la recherche en gestion. De Boeck Supérieur.
- Salam, M. A. (2009). Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. *Journal of Business Ethics*, 85(2): 355–370.
- Sharma, S. et Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic management journal*, 19(8): 729–753.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., et Kirsch, D. A. (2006). Revisiting burns and stalker : Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49(1): 121–132.
- Theodorakopoulos, N., Ram, M., Shah, M., et Boyal, H. (2005). Experimenting with Supply Chain Learning (SCL): Supplier Diversity and Ethnic Minority Businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4) :461–478.
- Vachon, S. et Klassen, R. D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 111(2): 299–315.

- Walker, H. et Brammer, S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2): 128–137.
- Walker, H., Di Sisto, L., et McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1): 69–85.
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T., et Spencer, R. (2012). Sustainable procurement : Past, present and future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4): 201–206.
- Walton, S. V., Handfield, R. B., et Melnyk, S. A. (1998). The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes. *Journal of Supply Chain Management*, 34(2) :2–11.
- Wilson, I. (1975). What one company is doing about today's demands on business? Changing business-society interrelationships.
- Woolthuis K., Hillebrand R.B. et Nooteboom B. (2005), Trust, control and relationship development, *Organization Studies*, 26(6), 813-840.
- Worthington, I. (2009). Corporate Perceptions of the Business Case for Supplier Diversity: How Socially Responsible Purchasing can 'Pay'. *Journal of Business Ethics*, 90(1) :47–60.
- Worthington, I., Ram, M., Boyal, H., et Shah, M. (2008). Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 79(3): 319– 331.
- Yemen, G., Kamin, R., et Delchet-Cochet, K. (2012). Sustainable procurement at snf : an impressionist's approach to transformation. Darden Business publishing, the University of Virginia : 1-22.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zsidisin, G. A. et Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing: a framework for theory development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1) :61–73.

Annexe A - Définitions des Achats Responsables identifiées dans la littérature sur les Achats Responsables

Annexes A

TABLE 1: Définitions des Achats Responsables

Auteurs	Termes	Définitions
Drumwright (1994)	Socially responsible buying	[Des achats socialement responsables] prennent en compte les conséquences publiques des achats d'entreprises et entraînent des changements sociaux positifs. Les achats responsables rentrent dans la rubrique générale des critères achats non-économiques c'est-à-dire des critères autres que le prix ou les compromis fait entre le prix et d'autres dimensions telles que la qualité
Carter and Jennings (2000)	PSR	[PSR] consiste en un large éventail d'attitudes qui relèvent des catégories suivantes : gestion de l'environnement, droits de l'Homme, sécurité, diversité et qualité de vie, éthique, communautés et philanthropie.
Salam (2009)	PSR	Ces activités incluent : les achats environnementaux, les achats auprès de minorités, la prise en considération à travers les achats des problématiques relatives aux droits de l'Homme, à la sécurité, et la philanthropie [...] les demandes de consommateurs peuvent pousser les fonctions achats à s'interroger sur la responsabilité environnementale des produits et emballages, sur la réduction des emballages, sur la fin de vie des produits.
Maignan et al. (2002)	SPR	Cela implique d'inclure dans les décisions achats, les problématiques sociales défendues par les parties prenantes
Carter (2004)	SRP	C'est un construit englobant les activités relatives à la diversité, l'environnement, les droits de l'Homme, la philanthropie et la communauté, et la sécurité.
Walker et al. (2012); Walker and Brammer (2009)	Sustainable Procurement	Les approvisionnements responsables sont cohérents avec les principes du développement durable, assurant l'établissement d'une société solide, saine et équitable, tout en respectant les limites environnementales et encourageant une bonne gouvernance.