

# **Les leviers intra-organisationnels d'une démarche d'Achats Responsables : une approche processuelle**

Lauriane Robert

**IREGE**

Lauriane.robert@univ-savoie.fr

Rachel Bocquet

**IREGE**

Elodie Gardet

**IREGE**

## **Résumé :**

---

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs intra-organisationnels favorisant la mise en œuvre d'une démarche d'Achats Responsables (AR) et ce, au cours de ses différentes phases d'avancement.

Le cadre conceptuel propose d'étendre la littérature sur les leviers intra-organisationnels des AR, en considérant les AR non plus comme une simple décision mais comme un processus. La mise en cohérence des facteurs intra-organisationnels des AR autour de trois dimensions (centralisation, spécialisation, formalisation) permet d'appréhender leur rôle et leur évolution au cours des trois phases identifiées de la démarche (mise en place, déploiement et maintien). La confrontation empirique repose sur une méthodologie qualitative. Elle est basée sur l'étude du cas SNCF, grande entreprise française considérée comme exemplaire et particulièrement avancée dans cette démarche.

Les résultats montrent que les facteurs intra-organisationnels ne sont pas statiques et qu'ils jouent un rôle différencié selon les trois différentes phases de la démarche d'AR (mise en place, déploiement, maintien). Le passage d'une phase à l'autre suppose ainsi que l'entreprise adapte ses caractéristiques organisationnelles (centralisation, spécialisation, formalisation), passant progressivement d'une organisation mécaniste vers une organisation organique. Les résultats attestent également de la fragilité de la démarche au regard des difficultés observées pour atteindre la phase de pérennité.

Cette recherche ouvre de nouvelles perspectives pour mieux comprendre le processus de mise en œuvre des AR bien qu'elle adopte une vision linéaire de ce processus. En identifiant finement les facteurs intra-organisationnels, elle offre une voie intéressante pour étudier les complémentarités entre ces facteurs et les leviers inter-organisationnels ou externes.

Cette recherche identifie des leviers d'action utiles aux entreprises souhaitant s'engager dans une démarche d'AR ou celles soucieuses de pérenniser une démarche déjà mise en œuvre. Ces dernières peuvent non seulement cerner les différents leviers intra-organisationnels à mettre en place successivement au cours d'une démarche d'AR mais aussi identifier leur stade d'avancement.

A notre connaissance, cette recherche est la première à proposer une lecture processuelle et organisationnelle de la mise en place d'une démarche d'AR. Elle prend donc le contrepied des recherches existantes qui focalisent sur les leviers inter-organisationnels à partir d'une approche par les parties prenantes. Elle s'inscrit dans l'agenda de travaux récents qui plaident pour le prolongement des recherches sur les AR dans le champ des théories des organisations.

**Mots-clés :** Achats Responsables, leviers intra-organisationnels, approche processuelle,

---

# **Les leviers intra-organisationnels d'une démarche d'Achats Responsables : une approche processuelle**

## **INTRODUCTION**

L'importance de la fonction achats dans la mise en œuvre d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est aujourd'hui largement reconnue (Blome et Paulraj 2012; Igarashi et al. 2013, Krause et al. 1998, Mont et Leire 2009, Pohl et Förstl 2011, Zsidisin et Siferd 2001). Elle a donné lieu à une littérature croissante sur les Achats Responsables (AR), leurs composantes et leurs antécédents inter-organisationnels, à travers notamment le rôle de la demande externe (clients, fournisseurs, investisseurs, ONG/médias) et des pressions réglementaires (Islam et Deegan, 2010; Gualandris et Kalchschmidt, 2014; Walker et al., 2008; Leire et Mont, 2010). Cependant Zhu et al. (2013) soulignent qu'avoir « sa propre maison en ordre » (« having our house in order ») constitue un point de départ pour exiger ensuite des fournisseurs ou autres parties prenantes qu'ils adoptent des pratiques plus responsables. Le fondateur de l'entreprise Patagonia exprime cette même idée de devoir « balayer devant notre porte pour réduire la pollution que nous générions en tant qu'entreprise » (Chouinard, 2005, page 74). Bien que les chercheurs et praticiens soulignent que l'adoption de pratiques d'AR en interne apparait comme une condition préalablement indispensable à l'engagement des fournisseurs, les travaux qui insistent sur l'importance des leviers intra-organisationnels sont encore rares. Le recours prépondérant à la théorie des parties prenantes pour appréhender les AR est sans doute une voie d'explication, dans la mesure où cet angle tend à surestimer le poids des facteurs externes par rapport aux facteurs internes. De plus, lorsqu'ils existent, les rares travaux qui traitent les aspects intra-organisationnels se concentrent uniquement sur la décision d'adopter (ou non) des pratiques d'AR. Les recherches antérieures ne fournissent pas encore d'explication satisfaisante pour comprendre le rôle que peuvent jouer les leviers intra-organisationnels au cours de la démarche d'adoption, vue comme un processus. Par ailleurs, les auteurs qui travaillent sur les AR d'un point de vue intra-organisationnel, s'intéressent uniquement à quelques facteurs et ne proposent pas une vision intégrative.

Parallèlement, d'autres travaux montrent que l'adoption des AR n'est pas qu'une simple décision et qu'une lecture processuelle, basée sur plusieurs phases, peut ainsi contribuer à une

meilleure compréhension des réussites et des échecs en la matière (Cousins et Spekman, 2003; Leire et Mont, 2010; Maignan et al., 2002; Theodorakopoulos et al., 2005). Toutefois, en dépit de leur intérêt, ces travaux restent essentiellement descriptifs, focalisant sur l'identification des différentes phases. Ils ne permettent donc pas de cerner le rôle des leviers intra-organisationnels permettant le passage d'une phase à l'autre.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs intra-organisationnels favorisant la mise en œuvre d'une démarche d'Achats Responsables (AR) et ce, au cours de ses différentes phases d'avancement. Au plan théorique, une telle perspective présente un double intérêt. D'une part, elle vise à combler le manque de travaux sur les Achats Responsables en tant que processus (Leire et Mont 2010). D'autre part, elle permet d'identifier les facteurs intra-organisationnels susceptibles de favoriser la mise en œuvre d'un tel processus, qui restent encore sous-étudiés dans les travaux en dépit de leur importance. A ce titre, Sarkis et al. (2011) soulignent l'importance de mobiliser les théories des organisations pour expliquer le phénomène.

Afin de classer les leviers intra-organisationnels, l'approche de Burns et Stalker (1961) est ici retenue. En proposant une représentation fine des caractéristiques de différents types d'organisation, elle permet de regrouper et de mettre en cohérence les leviers intra-organisationnels des AR étudiés de manière éparse dans les travaux. Cette approche s'avère également utile pour expliquer, au moins en partie, les différences observées quant au stade d'avancement des entreprises en matière d'AR en identifiant, pour chaque stade, les leviers à mettre en œuvre en interne pour garantir la pérennité de la démarche. Ainsi, si la 6<sup>ème</sup> édition du baromètre des AR d'EcoVadis et HEC (2013)<sup>1</sup> montre que 75% des entreprises ont un programme d'AR, il révèle aussi un niveau de déploiement des pratiques d'AR très variable d'une entreprise à l'autre. En identifiant le rôle joué par les facteurs intra-organisationnels selon les différents stades d'avancement de la démarche d'AR, cette recherche entend participer à une meilleure compréhension de la variété des pratiques d'AR.

La confrontation empirique est basée sur une étude de cas unique menée au sein de la SNCF, grande entreprise française considérée comme exemplaire et particulièrement avancée dans cette démarche. Des entretiens, ont été conduits à l'aide d'un guide semi-directif, auprès

---

<sup>1</sup> Cette enquête porte sur les pratiques d'AR de 130 grandes entreprises multinationales dans 24 pays. Depuis sa première édition en 2003, l'étude HEC a pour objectif de mesurer l'évolution des pratiques des organisations achats. <http://www.hec.fr/News-Room/Actualites/6eme-edition-du-barometre-HEC-EcoVadis-Mesurer-le-creation-de-valeur-par-les-achats-responsables>

d'acteurs internes situés à différents niveaux hiérarchiques et d'acteurs externes ayant pris part à la démarche. Les résultats montrent que les facteurs intra-organisationnels ne sont pas statiques et qu'ils évoluent au cours des trois phases de la démarche d'AR définies comme « la mise en place », « le déploiement », « le maintien ». Ils révèlent également la complexité organisationnelle associée à la démarche d'AR. L'entrée de l'entreprise en phase 3 est favorisée par la modification de ses caractéristiques organisationnelles marquant le passage d'une structure mécaniste à organique. Les résultats révèlent aussi que la phase de pérennité, qui n'est pas encore atteinte à ce jour, exige une intégration des AR dans les pratiques achats. La mise en œuvre des Achats Responsables au sein de la SNCF montre aussi que les leviers sont plutôt proactifs que réactifs (Carter et Jennings, 2002).

L'article est structuré comme suit : la première section propose une revue de la littérature des principaux leviers intra-organisationnels des AR et une catégorisation de ceux-ci à travers l'approche de Burns et Stalker (1961). Elle débouche sur une grille d'analyse des leviers intra-organisationnels d'une démarche d'AR, vue comme un processus. La deuxième section présente l'étude du cas SNCF avant d'exposer les résultats et de les discuter.

## **1. CADRAGE THEORIQUE**

Afin que la RSE soit intégrée dans la stratégie d'entreprise, elle doit être considérée comme une préoccupation de premier ordre influençant significativement l'entreprise et sa capacité à répondre à ses objectifs (Galbreath, 2009). Ainsi, la RSE est assimilée à une approche intégrée (Closs et al. 2010), définie au niveau global (Corporate Strategy) puis déclinée pour les différents niveaux fonctionnels (Cousins et Spekman, 2003; Pohl et Förstl, 2011; Bowen et al., 2001; Carter et Jennings, 2004) qui sont en retour perçus comme contributeurs à la politique RSE (Igarashi et al., 2013). Dans cette perspective, l'implication des achats devient fondamentale (Mont et Leire, 2009) car les pratiques des fournisseurs affectent les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise cliente. Par conséquent, cette dernière doit maîtriser l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et définir en interne des critères sociaux et environnementaux pour gérer les fournisseurs. A ce titre, nombreux sont les auteurs ayant montré le rôle clé des achats dans la démarche RSE (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009; Blome et Paulraj, 2012; Bowen et al., 2001; Carter et Jennings, 2004; Crespin-Mazet et Dontenwill, 2012; Drumwright, 1994; Tate et al., 2013). La fonction achats est devenue influente dans l'entreprise car elle contribue à augmenter la compétitivité de l'entreprise et à

satisfaire le client final (Cousins et Spekman, 2003). Rattachés à la direction générale, les responsables achats peuvent participer aux décisions stratégiques et inciter au développement de pratiques responsables (Drumwright 1994). Les achats apparaissent donc comme une fonction importante de la démarche RSE et cela nécessite de mieux comprendre ce que recouvre le concept d'AR.

### **1.1. LE CONCEPT D'AR ET SES COMPOSANTES**

Les AR sont l'appropriation à un moment donné du sujet RSE par la fonction achats, comme la RSE est une appropriation du sujet du développement durable par une organisation (Blome et Paulraj, 2012; Crespin-Mazet et Dontenwill, 2012). Autrement dit, les AR sont l'équivalent de la RSE et du DD, sauf que le niveau d'analyse est différent (niveau micro pour les AR, niveau méso pour la RSE et niveau macro pour le développement durable).

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 (2004, p. 151) sont à l'origine du concept de *PSR* (*Purchasing Social Responsibility*) défini comme « l'implication des achats dans la RSE ». 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 et al., 2012). Nous utiliserons dans cette recherche le terme d'AR qui est repris d'ailleurs par l'Afnor à travers la norme NFX 50-135 (Afnor 2012). Malgré la variété des termes pour définir les AR, 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 et al. (2002) et Salam (2009) adoptent, quant à eux, une définition similaire en insistant sur l'importance accordée à l'opinion publique, la société. Ils élargissent ainsi leur définition à l'ensemble des parties prenantes. Certains auteurs, comme Leire et Mont (2010, p. 17) s'appuient sur la classification des pratiques proposée par Carter et Jennings (2004) et proposent une définition plus englobante : « le terme d'AR est générique, il désigne des problématiques [achats] qui sont principalement liées aux droits de l'homme, la sécurité, la diversité, philanthropie et communauté et inclut les droits des travailleurs, les salaires, le handicap, l'égalité ».

La principale difficulté associée au concept d'AR relève de son périmètre. Il constitue en effet « *une grande variété de comportements qui en gros tombent dans les catégories du management environnemental, sécurité, diversité, droits de l'homme et qualité de vie, éthique, activités communautaires et philanthropiques* » (Carter et Jennings, 2000, p. 7). A cette étape, il est possible de préciser le concept d'AR en illustrant chacune des six composantes définies par Carter et Jennings (2000) à travers les pratiques les plus communément étudiées dans les recherches empiriques.

**Tableau 1 - Exemple de pratiques d'AR associées aux dimensions définies par Carter et Jennings (2000)**

Composantes des AR (Carter et Jennings, 2000)	Pratiques AR associées	Auteurs
Droit de l'Homme et des travailleurs	Auditer les fournisseurs pour contrôler l'absence d'atelier de misère, le travail des enfants, veiller à l'égalité des salaires hommes-femmes, au droit d'association, à la juste rémunération des salariés	Carter et Jennings (2004), Carter (2004), Closs et al (2010), Leire et Mont (2010), Lobel (2006), Walker et Brammer (2009)
Sécurité	Avant contractualisation, s'assurer que les conditions de travail chez les fournisseurs sont conformes législation/normes), qu'il n'y a pas de travail dissimulé	Closs et al (2010), Walker et Brammer (2009)
Diversité	Faciliter l'accès aux appels d'offres aux PME, aux associations qui ont pour but d'intégrer les personnes éloignées du marché du travail, aux entreprises appartenant à des minorités	Carter et Jennings (2004), Carter (2004), Lobel (2006), Maignan et al (2002), Walker et Brammer (2009), Worthington (2009), Worthington et al (2008)
Communauté/Philanthropie	Privilégier l'attribution d'appels d'offre à des fournisseurs locaux afin de développer des emplois directs et induits au niveau local. Pousser les fournisseurs à s'associer à des projets de mécénat	Carter et Jennings (2004), Carter (2004), Closs et al (2010), Walker et Brammer (2009), Worthington et al (2008)
Environnement	Sélectionner des sources d'approvisionnement respectueuses de l'environnement (gestion des déchets, préservation des espèces/essences menacées/protégées, etc.). Privilégier les fournisseurs respectant les normes en matière de sécurité et environnement)	Bowen et al (2001), Carter et Carter (1998), Carter et Jennings (2000, 2004), Closs et al (2010), Handfield et al (2002), Maignan et al (2002), Walker et Brammer (2009), Walton et al (1998), Zhu et Sarkis (2006)
Ethique (organisationnelle et managériale)	Le client et le fournisseur s'engagent à respecter le cadre conventionnel et réglementaire (ex. lois anti-corruption), les prévisions achats communiquées, à protéger les données. Chacun s'engage à être loyal et équitable pour permettre à l'autre de se développer	Closs et al (2010), Maloni et Brown (2006)

A partir de ces pratiques, et conformément à la catégorisation de Carter et Jennings (2000), la dimension économique n'est pas véritablement développée dans la littérature sur les AR. Cela n'est pas surprenant dans la mesure où l'objectif de rentabilité économique est inhérent à la

fonction achats (perçue comme générateur d'économies et contribuant directement au résultat net à court terme). Ainsi, la dimension économique apparaît comme une condition *sine qua non* à la prise en compte des autres dimensions de la RSE. Il s'agit alors de faire des compromis entre la dimension économique, environnementale et sociale (Closs et al. 2010).

Selon Galbreath (2009) les problématiques RSE ne sont pas universelles, dans le sens où elles font écho à un contexte social particulier, à un moment précis. Il s'agit d'une cible mouvante (« moving target ») (Leire et Mont 2010, p. 32). De plus, il existe différentes manières d'appréhender les AR, certaines directions achats se centrent plus sur les problématiques environnementales, d'autres sur des problématiques sociétales (Carter, 2004; McMurray et al., 2014). Selon l'orientation stratégique de l'entreprise, l'effort se concentre sur des initiatives pour lesquelles la RSE est facile à opérationnaliser ou bien, là, où il y a un enjeu fort en lien avec l'image de l'entreprise ou en fonction du niveau d'impact ou de risque (Closs et al. 2010, McMurray et al. 2014). Galbreath (2009) défend que les entreprises n'ont pas vocation à répondre à toutes les problématiques sociales ou environnementales mais la stratégie RSE doit être établie sur la base de la mission de l'entreprise. Enfin, les problématiques RSE semblent se différencier en fonction des familles d'achats. Pour des achats de biens industriels, les préoccupations environnementales semblent plus fortes que pour des achats de services (Carter 2004).

## **1.2. LEVIERS INTRA-ORGANISATIONNELS DES AR**

L'organisation interne semble jouer un rôle important pour mettre en œuvre une démarche d'AR (Closs et al., 2010; Tate et al., 2012). Pourtant dans la littérature, les facteurs intra-organisationnels ont été paradoxalement largement sous-estimés par rapport aux facteurs inter-organisationnels. Ainsi, par exemple, Carter et Carter (1998) se concentrent sur l'étude des leviers inter-organisationnels (e.g. les clients, les fournisseurs, les concurrents, les organismes gouvernementaux) tout en reconnaissant l'importance des facteurs intra-organisationnels. Ils recommandent d'ailleurs d'entreprendre des recherches sur l'identification de ces derniers. Plus récemment, d'autres auteurs (Walker et al., 2008; Gualandris et Kalchschmidt, 2014; Tate et al., 2013) ont montré que les aspects internes des AR pouvaient même prévaloir sur les aspects externes. En effet, il s'agirait d'une condition préalable nécessaire à l'engagement des fournisseurs (Gualandris et Kalchschmidt, 2014; Tate et al., 2013). Les travaux existants ne permettent pas encore d'aboutir à un cadre d'analyse

unifié des facteurs intra-organisationnels susceptibles de favoriser la mise en œuvre d'une démarche d'AR.

Pour combler ce vide, nous proposons une revue de littérature des principaux facteurs intra-organisationnels identifiés de manière dispersée dans la littérature, organisée selon les trois dimensions organisationnelles, en particulier structurelles, développées par Burns et Stalker (1961) : formalisation, centralisation, spécialisation. Dans la grande majorité des travaux sur les facteurs explicatifs d'une démarche d'AR (Sarkis et al. 2011), l'approche institutionnaliste et la théorie des parties prenantes ont été privilégiés. Or, si ces théories s'avèrent particulièrement adaptées pour expliquer les leviers externes, elles le sont moins pour développer une lecture fine des leviers internes. Tate et al. (2012), Sarkis et al. (2011) et Hoejmoose et Kirby (2012) montrent d'ailleurs que les AR correspondent à un champ récent qui offre la possibilité d'utiliser d'autres approches que l'approche traditionnelle des parties prenantes. Selon ces auteurs, les approches organisationnelles sont peu mobilisées alors qu'elles offrent un cadre adapté pour analyser les facteurs explicatifs des AR, notamment intra-organisationnels. Dans cette perspective, cette recherche mobilise l'approche de Burns et Stalker (1961) qui permet de caractériser différents types d'organisations. Ces auteurs distinguent les organisations plutôt organiques des organisations davantage mécanistes en fonction de leur niveau de centralisation, de spécialisation et de formalisation. Cette distinction a l'avantage de permettre un regroupement cohérent des facteurs intra-organisationnels explicatifs d'une démarche d'AR tout en garantissant leur opérationnalisation, celle-ci ayant été déjà opérée dans certains travaux (eg. Sine et al. 2006). L'approche de Burns et Stalker (1961) est une vision relativement intégrée de l'organisation qui semble bien adaptée à notre questionnement pour trois principales raisons :

- D'abord, cette approche traditionnelle permet de différencier deux types distincts d'organisations (organisations mécanistes *versus* organiques) à partir de dimensions bien identifiées et opérationnalisables (Cooper et Zmud, 1990; Hult et al., 2000).
- En même temps, elle échappe à une conception dualiste en proposant un continuum plus apte à saisir la variété et la complexité des situations : les organisations ne rentrant pas parfaitement dans une catégorie ou une autre, même si des tendances se dégagent (Burns et Stalker, 1961).

- Enfin, cette approche permet de structurer le foisonnement des leviers intra-organisationnels issus de la littérature et de les regrouper de manière cohérente en proposant une grille de lecture adaptée aux AR.

La revue de littérature des principaux facteurs intra-organisationnels est présentée ci-après à l'aide de la catégorisation séminale de Burns et Stalker (1961).

- Centralisation

L'engagement sincère et le positionnement de la direction en faveur d'une politique d'AR est identifié comme un levier très important pour la mise en œuvre d'une démarche d'AR (Carter et Jennings, 2004; Drumwright, 1994; Emmelhainz et Adams, 1999; Hoejmoose 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 Paulraj, 2012). Outre le rôle du *top management*, l'implication du *middle management* apparaît également comme un facteur clé de succès (Carter et Carter 1998, Helen Walker et al. 2008, Zsidisin et Siferd 2001). Carter et Carter (1998) montrent d'ailleurs que ce dernier peut à minima faciliter une adoption progressive des pratiques d'achats environnementales. Enfin, la direction, par son *leadership* et sa propre conduite, a aussi la possibilité d'influencer significativement le comportement de ses salariés (McMurray et al. 2014).

Tous ces facteurs associés à la centralisation sont difficiles à instaurer sans des valeurs et convictions individuelles (Carter 2004, Drumwright, 1994, McMurray et al, 2014). Elles sont moteurs dans la mise en œuvre d'une démarche d'AR. A ce titre, Drumwright (1994) montre que les initiatives des "policy entrepreneurs" (individus convaincus) jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre des AR. 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 également l'importance du soutien de la direction. Mais un fort degré d'autonomie des individus serait favorable à la mise en œuvre d'une démarche d'AR (Drumwright 1994). Ainsi, il est souhaitable de laisser libre d'agir indépendamment les "policy-entrepreneurs", tout en leur apportant un support hiérarchique.

- Spécialisation

La mise en œuvre de la démarche est également facilitée par la formation et la montée en expertise en interne (Leire et Mont, 2010). Le développement de la connaissance en interne par des formations et du partage d'informations/ d'expériences favorise l'ancrage de la démarche (Andersen et Skjoett-Larsen 2009). De même, la formation initiale reçue par les professionnels, avant même leur entrée en poste, les prédisposent à être conscients et sensibles aux problématiques sociales (Drumwright 1994). Carter et Carter (1998), Carter et Jennings (2000), Sharma et Vredenburg (1998) montrent également l'importance de la localisation des connaissances et des interactions entre les services pour la mise en œuvre de la démarche d'AR. Des interactions fréquentes en interne basées sur une communication crossfonctionnelle peuvent être de puissants leviers. A l'inverse, selon ces mêmes auteurs, un déficit à ce niveau constituerait une réelle barrière.

- Formalisation

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 perception de futurs bénéfices liés à la mise en œuvre d'une démarche d'AR fait également partie des facteurs déterminants. Ce facteur est étroitement lié à 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'AR (Leire et Mont, 2010). Les bénéfices perçus peuvent être de différentes natures: réduction des coûts et des déchets (Andersen et Skjoett-Larsen, 2009; Closs et al., 2010; Hoejmoose et Adrien-Kirby, 2012; Islam et Deegan, 2010), amélioration de la qualité (Helen Walker et al. 2008), création de valeur (Worthington 2009) ou encore une plus grande motivation des employés (Maignan et al. 2002, Worthington 2009). 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" (Carter et Jennings 2004, Worthington et al 2008) 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 micro, les politiques fonctionnelles (définies au niveau des départements/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).

Le Tableau 2 synthétise les principaux leviers en fonction de la catégorisation de Burns et Stalker (1961) et propose de les interpréter au regard des deux grands types d'organisations identifiés par ces auteurs : organiques versus mécanistes.

**Tableau 2 – Les leviers intra-organisationnels et les types d'organisation associés**

	Items	Auteurs littérature AR	Mécaniste	Organique
Centralisation	Degré de centralisation	Auteurs	Élevé	Faible
	Ligne d'autorité	Blome et Paulraj (2012), Carter et Carter (1998), Drumwright (1994)	Claire/verticale	Peu claire/latérale
	Coordination/ Gestion des tâches et du travail	Bowen et al (2001), Carter (2004), Closs et al (2010), Drumwright (1994)	Par le sommet de la hiérarchie/Consignes et décisions données par les supérieurs	Par tous les salariés/Information et conseils plutôt que des ordres et décisions hiérarchiques (dans le sens "fait du Prince")
	Communication	Carter et al (1999), Drumwright (1994), Emmelhainz et Adams (1999), Giunipero et al (2012)	Fortement verticale. La communication est verticale c'est-à-dire du supérieur vers le subordonné	De type réseau. Latérale c'est-à-dire entre les personnes de différent rang. On parle plutôt de conseils, de consultation plutôt que d'ordre. Le travail en réseau présume/laisse présager souvent d'un intérêt communautaire
	Style de management	Carter et al (1999), Drumwright (1994), Emmelhainz et Adams (1999), Giunipero et al (2012)	Tendant à l'autocratie	Tendant vers la démocratie
Spécialisation	Degré de spécialisation	Auteurs	Élevé	Faible
	Localisation de la connaissance	Bowen et al (2001)	Concentration de la connaissance au plus haut sommet de la hiérarchie	Connaissances se trouvent n'importe où dans le réseau.
	Interaction entre les services	Bowen et al (2001), Drumwright (1994)	Rares	Fréquentes
	Savoir	Andersen et Skjoett-Larsen (2009), Gualandris et Kalchschmidt (2014), Leire et Mont (2010)	Au sommet de la hiérarchie	À tous les niveaux

Formalisation	Degré de formalisation	Auteurs	Élevé	Faible
	Degré de standardisation, Ajustements	Carter et Carter (1998)	Élevé. Standardisation: utilisation de règles, standards et procédures	Faible. Ajustements mutuels: contact "face à face" pour la coordination
	Indicateurs de performance	Bowen et al (2001), Drumwright (1994), Gavronski et al (2011), Gualandris et Kalchschmidt (2014)	Quantitatifs	Qualitatifs
	Relations informelles	Closs et al (2010), Drumwright (1994), Gavronski et al (2011)	Poids limité	Intérêt élevé
	Instruments de motivations	Drumwright (1994), Hojmosse et Adrien-Kirby (2012)	Extrinsèques	Intrinsèques
	Envergure des règlements	Carter et Jennings (2002)	Large	Faible
	Précision des règlements	Bowen et al (2001), Closs et al (2010)	Élevée	Faible
	Communication	Andersen et Skjoett-Larsen (2009), Blome et Paulraj (2012)	Plutôt écrite	Plutôt verbale
	Définition des droits, obligations des fonctions	Bowen et al (2001), Worthington (2009), Worthington et al (2008)	Précise	Partielle. Partage des responsabilités
	Appréciation du travail	Carter et Carter (1998)	Statut informel basé sur la taille de l'empire	Statut informel basé sur l'efficacité, l'intelligence.

Il ressort de cette revue de littérature que la grande majorité des travaux sur les facteurs intra-organisationnels restent statiques et n'intègrent pas une analyse processuelle. En conséquence, certaines contradictions apparaissent. Par exemple, Drumwright (1994) montre que l'adoption d'une culture informelle a un impact positif sur le déploiement de la démarche alors que Worthington et al. (2008) ou Carter et Jennings (2002) insistent sur la nécessité de définir et de diffuser des règles explicites. De la même manière, (Carter et Carter 1998; Hojmosse et Adrien-Kirby 2012; Islam et Deegan 2010; Drumwright 1994) soulignent le rôle des motivations purement opportunistes basées sur la perception de bénéfices futurs, tandis que dans le même temps certains auteurs (parfois les mêmes) montrent l'importance de la motivation intrinsèque qui fait appel à des valeurs individuelles ou partagés (Drumwright 1994, Salam 2009). Ainsi, l'objectif est de proposer une lecture processuelle des leviers intra-organisationnels en fonction des phases clés de la démarche pour lever ces ambiguïtés.

### **1.3. Achats Responsables : de la décision au processus**

Au regard du nombre d'auteurs ayant travaillé sur les AR, rares sont ceux ayant introduit une lecture processuelle au sein de leur définition des AR. Selon cette lecture, deux types de processus peuvent être identifiés. D'une part, le processus d'achats opérationnels, c'est-à-dire les procédures liées au métier d'acheteur (sélection des fournisseurs, qualification, appel d'offre, contractualisation, etc.). Walker et Brammer (2009, p. 128) intègre explicitement cette dimension processuelle en définissant les AR comme: «*la poursuite des objectifs de Développement Durable au travers des processus achats et approvisionnement* ». D'autre part, un second processus peut être identifié du point de vue de l'adoption de nouvelles pratiques d'achats (e.g. Gavronski et al. 2011; Theodorakopoulos et al. 2005; Andersen & Skjoett-Larsen 2009; Tate et al. 2012). Dans cette recherche, nous nous focalisons sur le processus d'adoption car il s'agit bien de comprendre la démarche globale d'AR. Ainsi, nous considérons, à cette étape, que le processus d'AR correspond à la poursuite des objectifs de développement durable au sein de la fonction achats, mais intégrons les notions de processus, de progrès, de renouveau dans les pratiques achats classiques (intégration d'éléments complémentaires orientés hors coûts) et de temporalité. Ces notions sont présentes dans certaines définitions données à la fois par la littérature académique (Drumwright, 1994; Halldórsson, Kotzab, et Skjøtt-Larsen, 2009; McMurray et al., 2014; Walker et Brammer, 2009) et par les différents groupes de travail européens portant sur le sujet (Afnor 2012, Defra 2006, ObsAR 2011). Toutefois, les quelques articles qui ont développé des visions processuelles de cette démarche sont essentiellement empiriques. Il n'y a pas encore de véritable consensus sur le nombre et la dénomination des différentes phases. Ainsi, Theodorakopoulos (2005) identifie un processus en trois phases issu du modèle SCL (supply chain learning) initialement développé par Bessant (2004) : une phase initiale de "mise en place", "une phase de déploiement opérationnel" et "une phase de maintien/entretien". Malgré 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 composante des AR ou une catégorie de pratiques. Leire et Mont (2010) proposent un modèle plus détaillé en cinq étapes qui a été formalisé 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 processuels

fondés sur 4, 5, 6 ou 7 étapes : Andersen et Skjoett-Larsen (2009), Gavronski et al (2011), Harwood et Humby (2008), Sarkis et al (2011), Tate et al (2012), etc. (cf. Tableau 3). Pour construire la grille d'analyse de cette recherche, nous retenons les étapes identifiées par Theodorakopoulos et al. (2005) qui ont l'avantage d'être facilement opérationnalisables et séquencées en trois temps comme la majorité des modèles d'adoption de nouvelles pratiques organisationnelles (Damanpour et Aravind, 2012). La pertinence d'un tel découpage sera questionnée lors de l'étude empirique.

**Tableau 3 – Exemples de modèles processuels des AR**

Nbre de phases	Auteurs	Description du modèle proposé
3	Gavronski et al (2011, p.876)	(1) sélection fournisseur, (2) développer les capacités, (3) développer des capacités conjointes
	Theodorakopoulos et al (2005, p.463)	(1) mise en place ou formulation, (2) déploiement opérationnel, (3) maintien (le défi étant de maintenir l'élan). Cette recherche tente de comprendre les leviers et les barrières à la mise en place d'une démarche de collaboration avec des entreprises appartenant à des minorités.
4	Andersen et Skjoett-Larsen (2009, p.79)	(1) démarrage et plan d'action, (2) mise en conformité avec des critères minimums, (3) mise en conformité avec les critères de niveau 3, (4) réalisation des normes officielles Ikea.
5	Sarkis et al 2011, (p.11)	(1) processus d'initiation, (2) persuasion, (3) planification, (4) adoption, et (5) confirmation
	Harwood et Humby 2008 (p.169)  Tate et al 2012 (p.177)	représume les étapes de la diffusion d'innovation et de technologie : (1) innovateurs, (2) les adoptants précoces, (3) la majorité précoce, (4) la majorité traînante et (5) les retardataires  (1) planifier et parler d'EPSM et adopter quelques pratiques à des endroits dispersés (2) sélectionner les fournisseurs (incorporer les critères de responsabilité dans la prise de décision); puis améliorer la performance des fournisseurs par la collaboration: (3) implication des fournisseurs, (4) développement des fournisseurs en les aidant; (5) définir les objectifs et les responsabilités avec les fournisseurs (mesure de la performance)
6	Maignan et al 2002 (p. 648)	(1) évaluer les parties prenantes, (2) établir une politique d'achats en ligne avec la politique d'entreprise, (3) évaluer les bénéfices et les coûts, (4) définir une stratégie, (5) mettre en œuvre des pratiques AR, (6) étendre/influencer en interne ou externe

En nous référant aux trois étapes préalablement identifiées par Theodorakopoulos *et al.* (2005), il devient possible d'affiner la première définition des AR en ajoutant la dimension processuelle. Ils peuvent être appréhendés comme le résultat d'un processus à trois étapes

(mise en place, déploiement et maintien) visant l'intégration progressive et équilibrée, dans les pratiques achats, de critères économiques, sociaux et environnementaux.

L'idée défendue dans cette recherche, est que les facteurs 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. Une telle perspective offre la possibilité de concilier certains résultats *a priori* contradictoires issus des travaux qui appréhendent les AR comme une simple décision. Dit autrement, elle peut permettre d'expliquer pourquoi, certaines entreprises engagées dans un même processus d'adoption d'AR, 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.

A l'issue de cette revue de littérature, nous proposons une grille d'analyse des facteurs intra-organisationnels de l'adoption d'une démarche d'AR selon trois phases : la mise en place, le déploiement et le maintien (figure 4).

**Figure 4 - Cadre conceptuel : processus d'adoption des AR et facteurs intra-organisationnels**

Leviers intra-organisationnels	Phase 1 : Mise en place	Phase 2 : Dé- ploiement	Phase 3 : Maintien
Centralisation			
Spécialisation			
Formalisation			

Ces phases sont expliquées par les différents facteurs intra-organisationnels issus de la littérature. L'objectif est d'étudier si ces facteurs ont un rôle différencié selon les phases de la démarche. Ce questionnaire est au centre de l'étude qualitative réalisée auprès de la SNCF.

## **2. LA DEMARCHE D'AR AU SEIN DE LA SNCF**

Cette recherche vise à rendre compte des principales phases d'une démarche d'AR et des facteurs intra-organisationnels permettant de la mettre en place, de la déployer et de la maintenir. Il s'agit de confronter empiriquement la grille d'analyse (figure 4) et de l'enrichir par l'identification des facteurs intra-organisationnels susceptibles d'être présents à chaque phase. Cette démarche s'appuie sur une méthodologie qualitative d'un cas considéré comme exemplaire et particulièrement avancé dans cette démarche : la SNCF.

### **2.1. L'ETUDE DE CAS UNIQUE : LE CHOIX DE LA SNCF ET LE RECUEIL DE DONNEES**

Le recours à l'étude de cas se justifie par la complexité de l'objet étudié (Rispaal, 2002), le processus d'adoption des AR au regard de ces leviers intra-organisationnels. Parce que cette recherche tente de mieux comprendre "comment" mettre en œuvre une démarche d'AR, l'étude de cas est ici retenue. Elle représente une méthode particulièrement adaptée lorsque la question de recherche est large et lorsque l'on souhaite avoir une meilleure compréhension d'un phénomène (Yin, 2003). Le cas SNCF a été choisi pour le potentiel de découverte (Rispaal, 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 en France 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 AR).
2. La SNCF est également régulièrement sollicitée pour participer et témoigner lors de conférences sur le sujet, pour intervenir dans des formations spécialisées sur la thématique RSE à l'Université ou en écoles de commerce. L'ancienneté et l'ampleur des efforts consentis, ainsi que son rôle de précurseur et « défricheur » confère à l'entreprise une légitimité pour parler du sujet.
3. 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 *et al.*, 1999)<sup>2</sup>.

Rappelons que les achats de la SNCF représentent 12Md€ sur sur 34 Md€ de CA (2013), correspondant au deuxième poste de dépenses. La direction des Achats compte 700 collaborateurs. Les achats sont décomposés en 5 grandes familles d'achats : fournitures, matériel roulant, prestations intellectuelles, prestations de service, travaux, énergie (Menuet et Rambaud-Paquin, 2011; Entretien avec V, Directeur Délégué Achats Durables (SNCF), le 10/12/2013).

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 AR.

Dans un souci de triangulation des données (Yin, 1994), cette étude de cas repose sur le recueil de données primaires avec la réalisation d'entretiens ainsi que le recours 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*). Ces dernières ont été essentielles pour valider le caractère exemplaire du cas, elles ont participé à montrer la non spécificité du caractère public sur l'objet d'étude et ont permis de conforter certains éléments, notamment les dates qui nous ont été données lors des entretiens.

Dix entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de différents acteurs impliqués dans la démarche d'AR et situés à différents niveaux hiérarchiques (*Top et middle managers*, acheteurs et consultants, cf. Tableau 5)<sup>3</sup>. Ces entretiens ont été conduits à l'aide d'un guide semi-directif intégrant l'ensemble des dimensions organisationnelles et processuelles issues de la littérature. L'objectif était de comprendre la manière dont la démarche a été mise en œuvre, d'identifier les différents leviers intra-organisationnels ayant favorisé cette démarche

---

<sup>2</sup> « *Les premiers travaux achats durables ont été menés dans un premier temps sur les achats hors production comme l'imprimerie ou les tenues des agents. L'expérience acquise sur ces marchés permet aujourd'hui de pénétrer le cœur de métier ferroviaire avec les mobiliers de gares ou la restauration à bord des trains mais aussi la conception des matériels roulants ou les travaux de maintenance de l'infrastructure ferroviaire* » (Menuet et Rambaud-Paquin 2011, p.320)

<sup>3</sup> Nous avons fait une demande auprès de la direction des achats de la SNCF afin de pouvoir recueillir des données primaires avec des entretiens auprès de différents types d'interlocuteurs. Tous ont répondu au questionnaire sans demande de contrepartie et sans condition particulière. Nous n'avons bénéficié d'aucun support institutionnel de la part des acteurs du programme dans lequel s'insère cette recherche pour faciliter l'accès à ce terrain. Aucun contrat de recherche ne fut établi entre le laboratoire de recherche et l'organisation SNCF. Il n'existe pas de demande explicite de la SNCF ni d'engagement de type contractuel.

et leur rôle au cours du processus. Les entretiens d'une durée de plus de 1h30 en moyenne nous ont permis d'aboutir au phénomène de saturation (Strauss 1987). Au total, nous disposons de plus de 15 heures d'entretiens et de 262 pages de retranscription. Tous les entretiens ont été enregistrés et ont fait l'objet d'une retranscription exhaustive 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, tirées de la littérature : centralisation, formalisation, spécialisation et stade d'avancement. Afin de faciliter ce travail de codage, un *mapping* a été réalisé avec chacun des interviewés selon la méthode graphique (Rispaal, 2009). Ainsi, à l'issue de chaque entretien nous obtenions un schéma avec les principales étapes du processus datées et les leviers intra-organisationnels mobilisés pour chacune des étapes identifiées.

**Tableau 5 - Synthèse des types de données recueillies**

Données primaires (entretiens)				
Personnes interviewées		Déroulement		
Acteurs	Fonction	Date	262 pages	15:38 heures d'entretien
Q	Acheteur famille prestations intellectuelle (SNCF)	14/11/2013	36	01:55
R	Manager stratégies et risques RSE Achats (SNCF)	07/11/2013	25	01:50
S	Consultant Développement Durable (PwC)	07/11/2013	34	01:43
T	Ex-conseiller expert achats responsables (SNCF)	19/11/2013	32	01:45
U	Consultant Achats Responsables (Corel)	30/10/2013	26	01:40
V	Directeur Délégué Achats Durables (SNCF)	10/12/2013	28	01:20
W	Acheteur famille, Direction du Matériel (SNCF)	29/11/2013	33	01:50
X	2007-2012 : directeur des Achats Groupe (SNCF). Depuis Nov.2012: Médiateur des relations inter-entreprises (Ministère du redressement productif)	20/12/2013	7	00:35
Y	Chef de pôle achats Proximités/Fret (SNCF)	14/11/2013	21	01:40
Z	Directeur Délégué Services et Opérations (SNCF)	29/11/2013	20	01:20

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

## 2.2. LES PHASES CLES DU PROCESSUS D'AR

La démarche d'AR 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 différentes 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 (OM et PP) et dans le cadre de la nouvelle politique d'entreprise « En route vers 2012 ». Dès sa nomination en tant que Directeur des Achats Groupe, PP a explicitement introduit un axe AR 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, OM, pour incarner la fonction de Directeur des AR. Ce dernier a été mandaté pour développer cet axe stratégique au sein de la direction des achats. Grâce au soutien de la direction générale, OM a pu rapidement recruter, dès 2008, de nouvelles ressources principalement en externe et créer une équipe interne dédiée aux AR : la DDAD (Direction Déléguée aux Achats Durables). La nomination d'OM au CoDir Achats a permis de légitimer sa démarche en interne en faisant du développement durable un axe fort pour les Achats de 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 [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 » (S, 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 RSE dans les appels d'offre.

*« On les a engagé dans cette dynamique de réflexion en leur donnant comme objectif de sortir 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 » (R, Manager Stratégie et Risque RSE Achats, 7/11/2013)*

Enfin, en phase 3 (2011) de « maintien » de la démarche, les fournisseurs et les clients internes ont été intégrés à la démarche notamment par une formation relative à la définition des besoins d'achats. Les indicateurs quantitatifs deviennent aussi plus coercitifs. L'objectif

est qu'à terme ils puissent devenir vérifiables par un commissaire au compte. L'enjeu, ici, est de professionnaliser et de crédibiliser la démarche:

*« 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 [...], on pensait 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 » (W, Acheteur famille, Direction du Matériel, 29/11/2013)*

### **2.3. LES FACTEURS INTRA-ORGANISATIONNELS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE D'AR**

En se référant aux spécificités organisationnelles caractérisées par Burns et Stalker (1961), l'étude du cas SNCF montre qu'un niveau élevé de formalisation, de centralisation et de spécialisation sont propices à la mise en route (phase 1) d'une démarche d'AR. Toutefois, les résultats indiquent aussi que les degrés de centralisation, spécialisation et formalisation évoluent avec l'avancement du processus.

#### **(1) Centralisation**

En phase 1, la mise en place de la démarche d'AR passe par la définition d'une véritable stratégie achat en lien avec la stratégie globale. L'adoption du programme Achats SynergiA en témoigne : « Le programme SynergiA a été créé pour répondre aux ambitions de la SNCF et notamment aux enjeux de l'écomobilité en s'engageant à faire des achats, un acteur majeur de la politique de développement durable du groupe » (Menuet et Rambaud-Paquin 2011, p.309). Elle passe également par l'adaptation de la structure organisationnelle avec, pour la SNCF, la mise en place d'une équipe support afin d'impulser la dynamique. La création d'une telle structure dédiée, dès la phase 1, implique nécessairement le soutien de la direction étant donné les moyens nécessaires à sa mise en place. La validation par le ComEx, du programme Achats proposé par PP (Directeur des Achats Groupe) a permis d'obtenir ces moyens humains et financiers. La communication majoritairement descendante en phase 1 permet de diffuser une vision claire de l'orientation stratégique voulue par la direction.

Afin de favoriser la communication entre la DDAD et les acheteurs, des CADES (Coordinateurs Achats Durables et Solidaires) ont été nommés dès la phase 2 de déploiement afin de passer d'une logique *top-down* vers une logique *bottom-up*. 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. Ils sont également mobilisés pour déployer la démarche auprès des équipes opérationnelles.

*« Les CADES, c'est sûr que ça été un coup de maître, c'est-à-dire avec la création de ce poste, à partir du moment où les CADES ont été nommés, [...] la politique a été relayée dans tous les départements. » (Q, chef de pôle Achats proximités/fret, 14/11/2013)*

Au cours de cette phase 2, un travail est également fait pour impliquer les acheteurs et les *managers* intermédiaires dans la démarche. Ainsi, par exemple, en 2009, un travail collaboratif sur les stratégies familles est entrepris avec l'implication des acheteurs familles et de la DDAD.

Une fois la démarche appropriée par l'ensemble des collaborateurs achats, 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 manager, chaque acheteur famille prennent le relais au sein de son équipe. Toutefois, cette dernière phase reste encore fragile et n'est pas encore acquise. En effet, tous, et plus particulièrement les acheteurs opérationnels, n'intègrent pas encore complètement la RSE dans leurs routines. La démarche d'AR 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 dimension-là [RSE], je dirais, qu'elle 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 » (X, ex-directeur des Achats Groupe de la SNCF, 20/12/2013)*

## (2) Spécialisation

La volonté de mettre en place une démarche d'AR a été prise par la direction générale de la SNCF en 2006 (avec le programme « SynergiA »). Pour mener à bien ce projet, OM (Directeur Délégué Achats Durables) a été recruté. Il est considéré comme un « expert AR », véritable spécialiste de la démarche au regard de ses précédentes fonctions et de ses interventions dans des écoles réputées. Dès son arrivée, il rassemble en interne les salariés ayant déjà travaillé sur le sujet et renforce immédiatement l'équipe DDAD par des spécialistes

recrutés en externe. Cette structure dédiée est elle même organisée en pôles spécialisés (pôle solidaire, pôle environnement, pôle Recyclage et Revalorisation, pôle PME, etc.). Cette nouvelle entité DDAD est chargée de profiler la démarche, d'apporter un support technique aux acheteurs sur le sujet des AR et de sensibiliser les collaborateurs achats.

*« Et on sent qu'il y a un grand respect au sein de la SNCF sur l'équipe (DDAD), ils ne sont vraiment pas considérés comme des guignols mais vraiment comme des experts supports qui font quelque chose d'important. » (S, Consultant Développement Durable (PwC), 07/11/2013)*

Au cours de la phase 2 (déploiement), une formation aux AR est développée, elle est construite par la DDAD (porteur principal) en collaboration avec des CADES et le support d'un cabinet de conseils extérieur. Cette formation AR, de deux jours, devient immédiatement une formation de base au métier d'acheteur et fait partie du parcours des formations obligatoires. Elle est un élément structurant et fédérateur qui permet de lancer la dynamique. L'objectif de sensibilisation des acheteurs a largement été atteint puisque près de 80% des acheteurs (soit plus de 500) ont suivi ce programme de formation.

*« Et on a un programme de formation achats durables qui a été lancé en 2009. C'est un module de 2 jours de formation qui fait partie des formations du parcours Achats. » (R, Manager Stratégie et Risque RSE Achats, 7/11/2013)*

En phase 3, dans la perspective de changer la représentation du besoin et de pérenniser la démarche, des formations axées sur les clients internes sont lancées avec toujours l'accompagnement de consultants. A terme, il est attendu que l'organisation n'ait plus recours à une logique de spécialisation et l'effort de formation devrait être réduit par rapport aux phases amont, chaque acheteur devenant lui-même expert du sujet.

### (3) Formalisation

Au démarrage de la phase 1, seule la DDAD est sensibilisée à la démarche et réfléchit sur les méthodes et outils pour la diffuser auprès des collaborateurs. La définition d'indicateurs pertinents est au centre des préoccupations en phases 1 et 2. Durant la première phase, les acheteurs n'ont pas d'objectif directement lié à leur métier d'acheteur, mais ont pour mission de se sensibiliser par des lectures, visites d'expositions, conférences, etc. dans le champ du développement durable.

Le degré de formalisation apparaît à partir du lancement du programme achats SynergiA qui décrit de manière formelle les contours de la politique achats. Cette politique achats, structurée autour 5 axes prioritaires (sécurité, disponibilité, prix, RSE et qualité) favorise la mise en place de la démarche et permet d'accélérer les prises de décisions. Le lancement officiel du programme est repéré comme une date charnière qui acte le démarrage de la démarche « dans les textes ». La crédibilité de la démarche notamment en interne, passe, dès le départ, par des efforts de coordination et de structuration de la démarche.

*« Le fait que l'on soit tout de suite très professionnel, que l'on ait une vision et des axes stratégiques, que l'on avance et structure très bien la démarche, je pense que (...) ça démontre que l'on était légitime finalement. » (T, Ex-conseiller expert achats responsables, le 19/11/2013)*

Plus généralement, jusqu'en 2010, les indicateurs d'AR traduisent un état d'avancement de la démarche mais ne bénéficient pas de reconnaissance en externe (absence de vérifiabilité par un organisme extérieur). A partir de la phase 2, en 2010, les objectifs sont chiffrés et des indicateurs quantitatifs véritablement en lien avec la fonction Achats sont mis en œuvre. Pour mettre au point ses indicateurs, l'entreprise a été accompagnée par le cabinet de conseils. En fin de phase 2, suite à des réajustements, les indicateurs sont reconnus en interne par les autres directions.

*« Donc, en permanence, comme ce sont des indicateurs nouveaux, il y a toujours une grosse phase d'ajustement parce que ce n'est pas évident, les systèmes ne sont pas prêts et les définitions doivent être extrêmement précises pour être le moins possible soumises à interprétation. Personne ne l'a fait avant, donc on peut tout envisager, il y a un gros enjeu de reporting pour crédibiliser tout ça » (S, Consultant Développement Durable PwC, 07/11/2013)*

En début de phase 3, plus de 85% des acheteurs ont des objectifs de développement durable, évalués lors des entretiens individuels avec leur manager. La mise en place d'objectifs et de procédures met en exergue un accroissement de la formalisation. Ainsi, la formalisation au travers d'indicateurs de « performance » et de *reporting* devient importante en phase 2 et incontournable en phase 3. La phase 3 correspond à une stabilisation des outils de pilotage (tableaux de bords, évaluations) qui permettent d'asseoir la légitimité de la démarche.

La figure 6 fournit une synthèse des résultats. Elle montre que les facteurs intra-organisationnels ne sont pas statiques et qu'ils jouent un rôle différencié selon les trois différents stades. Ainsi, la phase 1 est marquée par une forte centralisation, à travers notamment la création d'une structure dédiée et le recrutement d'experts ayant pour objectif d'impulser la démarche selon une logique *top down*. Durant la phase 2, la formalisation s'accroît et la démarche est diffusée au niveau du *middle management*, témoignant d'une décentralisation accrue. Enfin la phase 3 est caractérisée par un plus faible degré de centralisation et de spécialisation.

**Figure 6 - Identification des facteurs intra-organisationnels selon les 3 phases de la démarche d'AR**

Leviers intra-organisationnels	2007		2009		2011	
		Phase 1 : Mise en place		Phase 2 : Déploiement		Phase 3 : Maintien
Centralisation	++	Nomination du Directeur Délégué Achats Responsables qui siège au Co-Dir. Moyens financiers/humains pour développer une structure dédiée aux AR : la DDAD.	-	Implication des responsables stratégie famille Mise en place du réseau apprenant pour instruire et diffuser l'information autour des AR	-	A terme, autonomisation des acheteurs opérationnels sur le sujet. A terme, dissolution de la DDAD.
Spécialisation	++	Recrutement: - du Directeur Délégué Achats Responsables, identifié comme un expert de la thématique des AR - de spécialistes 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 clients internes La RSE comme le coût et la qualité devient une préoccupation de base
Formalisation	-	Intégration de la RSE à la stratégie globale Sensibilisation des acheteurs au développement durable	+	Développement d'indicateurs AR Réalisation d'une cartographie des risques familles et développement de référentiels dédiés aux AR	+	Indicateurs 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.

Légende:



Stade atteint par la SNCF

**Figure 7 - Synthèse des principaux résultats**

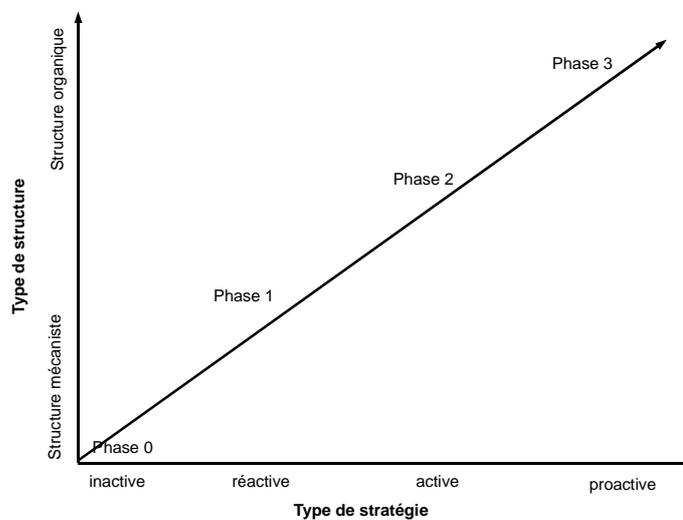

La figure 7 propose de synthétiser les résultats des facteurs organisationnels favorisant la mise en place de la démarche RSE dans les achats au travers du continuum « mécaniste-organique ». En phase 1, il s'agit plutôt d'une organisation mécaniste avec une forte centralisation (importance de la hiérarchie) et une spécialisation élevée avec le développement des capacités internes par des formations et le recrutement de spécialistes. En phase 2, l'entreprise opère une phase de transition en passant progressivement d'un mode mécaniste vers un mode organique. En phase 3, seul, le niveau de formalisation tend à se renforcer avec un système incitatif via les GIR (Gratification Individuelle de Résultat). Les résultats confortent l'idée selon laquelle la SNCF n'a pas complètement atteint la phase de pérennité (SNCF située en début de phase 3). En effet, la phase de pérennité correspond pour les répondants à une intégration des AR dans l'ADN des agents qui n'est pas encore démontrée.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Les facteurs intra-organisationnels sont ici analysés au travers de la centralisation, la spécialisation et la formalisation. Les résultats montrent que ces facteurs ne sont pas statiques et qu'ils évoluent au cours des trois phases (mise en place, déploiement, maintien). Ils révèlent également la complexité organisationnelle associée à la démarche d'AR désignant le passage d'une organisation mécaniste à une organisation organique au cours du développement d'une telle démarche. Sa mise en œuvre au sein de la SNCF montre aussi que les leviers sont plutôt proactifs que réactifs (Carter et Jennings, 2002). Ainsi la direction impulse la démarche en définissant les orientations stratégiques pour l'ensemble de

l'organisation. Il apparaît ainsi qu'une mise en œuvre effective et le maintien d'une démarche d'AR dans l'organisation nécessitent d'abord d'être encouragés et définis par la direction pour qu'ensuite l'ensemble de l'organisation puisse la mettre en œuvre. Le cas SNCF vient ainsi renforcer l'idée de Bowen *et al.* (2001), selon laquelle une chaîne d'approvisionnement verte passe nécessairement par une stratégie i.e. une planification et une gestion proactive en matière d'environnement. Les résultats permettent aussi d'ajouter une dimension temporelle (figure 8) et mettent en exergue l'importance de la stratégie dès le début du processus.

**Figure 8 - Lien stratégie, structure, phases d'adoption**



Le cas SNCF conforte aussi l'approche stratégique de la RSE qui associe aux comportements pro-actifs (versus inactifs et réactifs) une performance supérieure, notamment à long terme (Hart, 1995 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Porter et Kramer, 2006, 2011). Toutefois, à la différence de ces travaux, notre recherche montre que ce comportement proactif doit être observé tout au long du processus d'adoption, et non seulement au moment de la décision. Elle montre que ce comportement proactif, s'il est essentiellement porté par la direction dans les phases amont doit nécessairement être compris et approprié par les acheteurs dans les phases ultérieures.

Dans la lignée des travaux de Porter et Kramer (2006, 2011) et de Pohl et Förstl (2011), nos résultats rendent compte de l'importance de l'alignement entre la stratégie d'AR de la SNCF et la structure organisationnelle nécessaire à son adoption pérenne. En cohérence avec Cousins et Spekman (2003); Igarashi *et al.* (2013) et McMurray *et al.* (2014), le cas SNCF illustre l'importance de l'alignement dans la stratégie RSE. Ainsi, dès la phase 1, le programme achats (« SynergiA ») est venu s'inscrire en cohérence avec la politique globale de

l'entreprise (« *Destination 2012* »). Par ailleurs, il est tout aussi important d'aligner la stratégie avec les compétences internes mais aussi le système de mesure de la performance (Cousins et Spekman, 2003). Le cas SNCF montre que 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 chiffrés et de codes de conduite. Cette formalisation est couplée à une décentralisation via l'implication des CADES 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 complètement acquise à ce jour, repose sur une décentralisation plus poussée. L'étape ultime sera marquée par la disparition de la structure (fin de la phase 3). L'alignement stratégique avec la structure organisationnelle apparaît donc clairement dans les différentes phases de la démarche. Ce résultat, en lien avec les travaux de (Burns et Stalker 1961), précise le lien entre le type de structure et la phase de la démarche.

Cette étude fait écho à la catégorisation des organisations proposée par Linnenluecke et Griffiths (2010), mobilisée par Mysen (2012), qui fait le lien entre culture organisationnelle et RSE. Distinct de la catégorisation séminale de Burns et Salker (1961), la catégorisation de Linnenluecke et Griffiths (2010), basée sur le système de valeurs, présente néanmoins des résultats convergents. Sur la base du « cadre de valeurs en concurrence » développé par Quinn et Rohrbaugh (1983) et des quatre systèmes de valeurs associés (système des buts rationnels, des processus internes, des relations humaines, des systèmes ouverts), ils déterminent les profils de culture qui sont les plus appropriés pour la mise en œuvre de la RSE. Les deux premiers (systèmes proches des organisations mécanistes) ne sont pas jugés favorables à la mise en œuvre de la RSE, tandis que les systèmes « des relations humaines » et « de système ouvert » (systèmes proches des organisations organiques) sont plus adéquats pour l'implémentation de RSE. Linnenluecke et Griffiths (2010) préconisent aussi d'abandonner l'organisation bureaucratique et de privilégier les « systèmes ouverts ». Nos résultats vont cependant plus loin en identifiant l'importance de prendre en compte les différentes phases de la démarche.

D'un point de vue théorique, cette recherche offre une classification des facteurs d'AR en fonction des degrés de centralisation, spécialisation et formalisation. Ils permettent de

distinguer les caractéristiques de la structure (mécanistes versus organiques) au cours des différentes phases de la démarche (Burns et Stalker, 1961).

D'un point de vue empirique, cette recherche affirme la complexité organisationnelle associée à la mise en œuvre d'une démarche d'AR, les leviers intra-organisationnels étant de nature distincte selon les différentes phases. Elle souligne aussi la fragilité d'une telle démarche, malgré l'atteinte de la phase 3. Pour que la démarche perdure, la question de l'appropriation des pratiques d'AR par l'ensemble des acteurs est posée pour que les AR soient intégrés dans les routines 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 œuvre 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'AR au sein de la SNCF apporte des indications aux managers pour adapter leur structure organisationnelle et mobiliser les facteurs intra-organisationnels qui contribuent à la pérennité de la démarche. En se référant à cette matrice « *antécédents \* phases du processus* », les praticiens peuvent non seulement identifier leur stade d'avancement mais aussi et surtout cerner les différents leviers à mettre en œuvre successivement au cours du processus.

Cette recherche n'est pas exempte de limites. Dans une perspective d'adoption, les leviers liés aux pressions externes sont susceptibles de jouer également un rôle important. Il serait intéressant d'étudier la complémentarité entre ces leviers de nature institutionnelle relevant de comportements mimétiques ou coercitifs avec les leviers de nature stratégique, ces deux types de leviers pouvant agir simultanément. Concernant le processus étudié en trois phases, il relève d'un modèle linéaire qui permet d'appréhender que partiellement la complexité du processus et les éventuels retours en arrière. Par ailleurs, dans cette étude, la phase 3 correspondant à la pérennité n'est pas nécessairement associée à sa réussite objective. Ces premiers résultats appellent ainsi d'autres approfondissements pour étudier le lien entre la mise en œuvre d'une démarche d'AR et sa performance. Enfin, afin d'accroître la portée des résultats, d'autres travaux pourraient étendre cette recherche sur des entreprises n'ayant pas un statut d'entreprise publique. De futures recherches sont appelées à confronter ce modèle à d'autres entreprises en cours d'adoption mais n'ayant pas atteint le niveau de maturité de la SNCF.

## Références

- Afnor (2012) *Norme NF X50-135-1*. La Plaine Saint Denis.
- 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, Kaplinsky R et Lamming R (2003) Putting supply chain learning into practice. *International Journal of Operations & Production Management* 23 : 2, 167-184.
- Blome C et Paulraj A (2013) Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus. *Journal of Business Ethics* 116 : 3, 567-585.
- Bowen FE, Cousins PD, Lamming RC et Faruk AC (2001) The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management Society* 10 : 2, 174-189.
- Bruel O, Menuet O, Thaler P-F et Kromoser R (2013) *Sustainable Procurement: Time to measure value creation! Sustainable Procurement Barometer*.
- Burns T et Stalker GM (1961) *The Management of Innovation. The Economic Journal*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Carter CR (2004) Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension. *The Journal of Supply Chain Management* 40 : 4, 4-16.
- Carter CR, Auskalnis RJ et Ketchum CL (1999) Purchasing from Minority Business Enterprises: Key Success Factors. *Journal of supply chain management* 35 : 1, 28-32.
- Carter CR et Carter JR (1998) Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries. *Decision Sciences* 29 : 3, 659-684.
- Carter CR et Jennings MM (2000) *Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain (CAPS.)*. Tempe: Center for Advanced Purchasing Studies.
- Carter CR et Jennings MM (2002a) Logistics Social Responsibility: an integrative Framework. *Journal of Business Logistics* 23 : 1, 145-180.
- Carter CR et Jennings MM (2002b) Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 38 : 1, 37-52.
- Carter CR et Jennings MM (2004) The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics* 25 : 1, 145-186.
- Chouinard Y (2005) *Homme d'affaires malgré moi. Confession d'un alter-entrepreneur*. Paris: Vuibert.
- Closs DJ, Speier C et Meacham N (2010) Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 : 1, 101-116.
- Cooper RB et Zmud RW (1990) Information Technology Implementation Research: A Technology Diffusion Approach. *Management Science* 36 : 2, 123-139.
- Cousins PD 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.

- Crespin-Mazet F et Dontenwill E (2012) Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier 18 : 4, 207-217.
- Damanpour F et Aravind D (2012) Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review* 8 : 2, 423-454.
- Defra (2006) *Procuring the Future* (Crown.). London: Department for. London: Department for Environment, Food and Rural Affairs.
- Drumwright ME (1994) Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion. *Journal of Marketing* 58: 1-19.
- Emmelhainz MA et Adams RJ (1999) The Apparel Industry Response to «Sweatshop» Concerns: A Review and Analysis of Codes of Conduct. *The Journal of Supply Chain Management* 35 : 2, 51-57.
- Galbreath J (2009) Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review* 21 : 2, 109-127.
- Gavronski I, Klassen RD, Vachon S et do Nascimento LFM (2011) A resource-based view of green supply management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. Elsevier Ltd 47 : 6, 872-885.
- Giunipero LC, Hooker RE et Denslow D (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier 18 : 4, 258-269.
- Gualandris J et Kalchschmidt M (2014) Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier: 1-12.
- Halldórsson Á, Kotzab H et Skjøtt-Larsen T (2009) Supply chain management on the crossroad to sustainability: a blessing or a curse? *Logistics Research* 1 : 2, 83-94.
- Handfield R, Walton S V, Sroufe R et Melnyk S a (2002) Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research* 141 : 1, 70-87.
- Harwood I et Humby S (2008) Embedding corporate responsibility into supply: A snapshot of progress. *European Management Journal* 26 : 3, 166-174.
- Hoejmose SU 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*. Elsevier 18 : 4, 232-242.
- Hult GTM, Hurley RF, Giunipero LC et Nichols EL (2000) Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers. *Decision Sciences* 31 : 2, 293-325.
- Igarashi M, de Boer L et Fet AM (2013) What is required for greener supplier selection? A literature review and conceptual model development. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier 19 : 4, 247-263.
- Islam MA 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 DR, Handfield RB et Scannell T V. (1998) An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management* 17 : 1, 39-58.
- Leire C et Mont O (2010) The Implementation of Socially Responsible Purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 39 : 1, 27-39.
- Linnenluecke MK et Griffiths A (2010) Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*. Elsevier Inc. 45 : 4, 357-366.
- Lobel O (2006) Sustainable capitalism or ethical transnationalism: Offshore production and economic development. *Journal of Asian Economics* 17 : 1, 56-62.
- 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.
- Maloni MJ et Brown ME (2006) Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics* 68 : 1, 35-52.
- McMurray AJ, Islam MM, Siwar C et Fien J (2014) Sustainable procurement in Malaysian organizations: Practices, barriers and opportunities. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier 20 : 3, 195-207.
- Menuet O et Rambaud-Paquin A (2011) *Achats responsables: mettre en oeuvre une stratégie opérationnelle : enjeux, bénéfiques, best practices et facteurs clés de succès* (Eurostaf.). Paris: Etudes les Echos.
- Mont O et Leire C (2009) Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal* 5 : 3, 388-407.
- Mysen T (2012) Sustainability as corporate mission and strategy. *European Business Review* 24 : 6, 496-509.
- ObsAR (2011) Comprendre les Achats Responsables : Guide à l'usage des TPE-PME. , 1-68.
- Park-Poaps H et Rees K (2010) Stakeholder Forces of Socially Responsible Supply Chain Management Orientation. *Journal of Business Ethics* 92 : 2, 305-322.
- Pohl M et Förstl K (2011) Achieving purchasing competence through purchasing performance measurement system design—A multiple-case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management* 17 : 4, 231-245.
- Quinn RE et Rohrbaugh J (1983) A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science* 29 : 3, 363-378.
- Rispaal MH (2009) Une réponse à des besoins exprimés. *Revue internationale de Psychosociologie* 15 : 35, 39-47.
- Salam MA (2009) Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain. *Journal of Business Ethics* 85 : 2, 355-370.
- Sarkis J, Zhu Q et Lai K (2011) An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*. Elsevier 130 : 1, 1-15.

- Sharma S et Vredenburg H (1998) Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal* 753(February 1997): 729-753.
- Sine WD, Mitsuhashi H et Kirsch DA (2006) Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal* 49 : 1, 121-132.
- Strauss AL (1987) *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Tate WL, Ellram LM et Dooley KJ (2012) Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier 18 : 3, 173-188.
- Tate WL, Ellram LM et Gölgeci I (2013) Diffusion of environmental business practices: A network approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier 19 : 4, 264-275.
- Theodorakopoulos N, Ram M, Shah M et Boyal H (2005) Experimenting with Supply Chain Learning (SCL): Supplier Diversity and Ethnic Minority Businesses. *The International Entrepreneurship and Management Journal* 1 : 4, 461-478.
- 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, Miemczyk J, Johnsen T et Spencer R (2012) Sustainable procurement : Past , present and future. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18 : 4, 201-206.
- Walker H, Di Sisto L et McBain D (2008) Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management* 14 : 1, 69-85.
- Walton S V., Handfield RB et Melnyk S a. (1998) The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34 : 1, 2-11.
- 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.
- Zhu Q et Sarkis J (2006) An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: Drivers and practices. *Journal of Cleaner Production* 14 : 5, 472-486.
- Zhu Q, Sarkis J et Lai K (2013) Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier 19 : 2, 106-117.
- Zsidisin GA et Siferd SP (2001) Environmental purchasing: A framework for theory development. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 7 : 1, 61-73.