

# **De la stratégie d'engagement au déploiement de la RSE : le cas des achats socialement responsables suivant la norme ISO 26000**

**Valérie Fernandes**

**Groupe Sup de Co La Rochelle**

fernandesv@esc-larochelle.fr

**Dimbi Ramonjy**

**Groupe Sup de Co La Rochelle**

## **Résumé :**

---

La RSE fait maintenant partie des préoccupations majeures des entreprises et se trouve institutionnalisée dans notre monde contemporain (Gond, Igalens, 2008). Sous les effets multiples des stratégies de recentrage sur leurs compétences clés et des mouvements d'externalisation qui s'en sont suivis, le rôle stratégique des achats s'affirme (Ellram et Carr, 1994 ; Chen et al., 2004 ; Giunipero et al., 2006). Nous étudions dans cette communication comment une entreprise qui s'engage dans une démarche RSE l'intègre dans le management de ses achats. Un des prismes d'analyse utilisé pour notre étude est la norme ISO26000, qui a pour objet d'aider les organisations à contribuer au développement durable en donnant des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Le cadre théorique mobilisé porte sur la vision et la stratégie d'engagement d'une entreprise dans le cadre de la RSE (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010) et sur les Achats Socialement Responsables (Quairel et Ngaha, 2010 ; Carter et Jennings, 2004). Nous avons étudié le cas de Fleury Michon, qui a choisi de déployer sa démarche RSE dans le cadre d'une méthodologie de recherche intervention. Plus précisément, nous avons été amenés à choisir une approche exploratoire et interprétative et à adopter une méthodologie qualitative. Le cas de Fleury Michon nous démontre l'importance de formuler la vision RSE de l'entreprise. Cette vision stratégique doit provenir de l'intention et de la volonté de la direction générale, et notamment dans ce cas précis des actionnaires familiaux qui portent l'engagement RSE de l'entreprise, en résonance avec son "ADN", c'est-à-dire son cadre de référence. Elle doit être traduite par la mise en place de relais pertinents s'appuyant sur des structures existantes (Comité de Direction Groupe, Comité de Direction des Activités, Comité de direction des achats) et sur des structures *ad hoc* RSE (COPIL RSE, groupes de travail Question Centrale, Equipe Recherche Intervention). Au niveau de la

fonction Achats, la question centrale Loyauté des pratiques permet de donner un cadre de réflexion sur la nature des relations qu'une entreprise socialement responsable devrait entretenir avec les acteurs de sa chaîne de valeur, à charge pour l'entreprise de choisir ses priorités, ses domaines d'action par rapport à ses propres enjeux. L'opérationnalisation doit s'appuyer sur les ressources clés existantes, comme les responsables de filière ou le Comité de Direction Achats chez Fleury Michon. La charte éthique apparaît comme un outil permettant de fédérer le personnel achat autour du projet RSE, de s'approprier ce même projet par une co-construction de cette charte et ainsi de formaliser les valeurs qui guident leurs pratiques. Cette charte apparaît comme un préalable avant l'introduction d'autres outils (tableaux de bords, évolution des critères de performance, politique générale Achats).

**Mots-clés :** Achats socialement responsables, RSE, ISO 26000, recherche-intervention, étude de cas.

---

Sous les effets multiples des stratégies de recentrage sur leurs compétences clés et des mouvements d'externalisation qui s'en sont suivis, les entreprises ont, au cours des années 2000, compris l'importance cruciale du management de leur supply chain (Carter et Rogers, 2008), et plus particulièrement de la gestion de la relation avec leurs fournisseurs (Paché et Colin, 2000 ; Wathne et Heide, 2004). Il s'agit alors de s'assurer que le comportement des fournisseurs sera conforme aux intérêts de l'entreprise cliente, notamment sur les critères de qualité, de délais et de coûts. Mais au-delà, se pose aujourd'hui la question de la diffusion de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) à sa supply chain.

L'institutionnalisation de la RSE dans notre monde contemporain n'est plus à discuter (Gond, Igalens, 2008, p.22). La RSE fait maintenant partie des préoccupations majeures des entreprises (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010). En France, selon l'enquête de 2012 menée par l'INSEE, 64 % des sociétés de 50 salariés ou plus ont entendu parler de la RSE et 52 % sont plus particulièrement impliquées dans cette démarche (Ernst, Honoré-Rougé, 2012).

Il s'agit alors de questionner dans cette communication la problématique suivante : comment une entreprise qui s'engage dans une démarche RSE l'intègre-t-elle dans le management de ses achats ? Un des prismes d'analyse utilisé pour notre étude sera la norme ISO26000 qui a pour objet d'aider les organisations à contribuer au développement durable en donnant des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Les questions induites par notre question principale sont liées alors au déploiement de cette norme. Quels sont les liens entre stratégie d'engagement de la RSE et stratégie d'achats ? En quoi la norme ISO 26000 – à travers la question centrale Loyauté des pratiques – contribue-t-elle à l'appropriation et à l'opérationnalisation d'une démarche d'Achats Socialement Responsables (ASR) ? Dans quelle mesure la question centrale Loyauté des pratiques peut-elle structurer les ASR ? Voici autant de questions qui nous serviront de lignes directrices afin de répondre à notre problématique. Pour cela, en parallèle de champs théoriques mobilisés, nous avons étudié le cas de Fleury Michon. Dans une première partie, nous nous attacherons à présenter les stratégies d'engagement de la RSE ainsi que les achats socialement responsables. Puis dans une seconde partie, nous présenterons les résultats de l'étude de cas. Enfin, nous discuterons ces résultats et conclurons.

## **1. DE LA RSE AUX ACHATS RESPONSABLES**

### **1.1 DEMARCHE RSE, VISION ET STRATEGIE D'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES**

#### **1.1.1 Réponses stratégiques à l'institutionnalisation de la RSE**

L'institutionnalisation de la RSE dans notre monde contemporain (Gond, Igalens, 2008) se traduit par de nouveaux impératifs – écologiques, économiques, sociaux, entre autres – qui s'imposent aux entreprises (Laville, 2009) dans le cadre de leur responsabilité publique (Wood, 1991), suivant une approche normative. Une entreprise peut être effectivement appréhendée comme étant « le fruit d'un contrat social, c'est-à-dire une institution créée par le corps social en vue de servir son intérêt, c'est-à-dire l'intérêt public » (Gendron, 2000, p.36). En ce sens, la société exerçant un contrôle sur les entreprises, celles-ci doivent prendre en charge leurs obligations sociales et agir formellement pour le bien-être commun et l'intérêt général. Des impératifs qui sont relayés par les parties prenantes, au sens de Freeman (1984), à travers différentes stratégies pour influencer et presser les entreprises à prendre en compte leur existence et leurs attentes (Frooman, 1999).

Dans une approche plus instrumentale, les entreprises appréhendent également la RSE comme une source de progrès durable pour elles-mêmes à travers l'atteinte d'une performance globale ou le triple bilan par rapport à trois dimensions : la justice sociale, la prospérité économique et la qualité environnementale (Elkington, 1999 ; Martinet, Reynaud, 2004 ; Porter, Kramer, 2006). En contribuant au développement durable, les entreprises ne sont ainsi pas les seules à profiter d'un avantage compétitif. Dans une logique « gagnant-gagnant », la société va également bénéficier de ce que Porter et Kramer (2011) qualifient de « valeurs partagées », améliorant le progrès économique et social de la communauté. Les entreprises, à travers le « business case » de la RSE - les arguments financiers et économiques d'une contribution au développement durable améliorant leur réputation et leur compétitivité -, sont ainsi incitées à formuler et à communiquer leurs stratégies et leurs pratiques en la matière. L'émergence d'un « marché de la vertu » (Vogel, 2008), développé par de nouveaux acteurs économiques spécialisés sur la RSE à travers notamment l'investissement socialement responsable, accentue l'intérêt des entreprises à s'engager dans une démarche RSE.

Qu'elles soient obligées à intégrer une démarche RSE ou qu'elles soient intéressées à l'initier pour améliorer leur compétitivité, les entreprises ne peuvent plus rester sur une logique impli-

cite par rapport à la RSE et doivent expliciter leur contribution au développement durable de l'humanité et de la planète (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010).

### 1.1.2 Diversité des stratégies d'engagement dans la RSE

Si la RSE devient effectivement une préoccupation majeure et si la démarche est répandue auprès des entreprises, celles-ci diffèrent dans leurs comportements par rapport aux stratégies d'engagement dans la RSE selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2010). Ces auteurs se sont inspirés des travaux d'Oliver en 1991 pour étudier les réponses stratégiques apportées par les entreprises face à un processus d'institutionnalisation en considérant justement l'institutionnalisation de la RSE. Ainsi, ils ont défini une typologie des comportements stratégiques RSE (cf. figure 1) « en fonction de l'intérêt économique de l'entreprise (risques, opportunités) et de la volonté de sa direction d'une part, de la visibilité médiatique et des pressions des parties prenantes d'autre part » (op. citée, p.77).

**Figure 1 – Typologie des comportements stratégiques RSE**

Pressions des parties prenantes Visibilité médiatique	Performance économique de l'entreprise Risques faibles Opportunités faibles	Risques forts Opportunités fortes
Pressions faibles Visibilité faible	Ignorance, conformité faible ou symbolique Stratégies engagées	Stratégies proactives : de l'intégration faible à l'intégration substantielle
Pressions fortes Visibilité forte	Stratégies défensives : évitement, manipulation	Stratégies proactives ou réactives Compromis

Source : Fernandès, Ramonjy (Adapté de Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010, p.77)

Ils distinguent alors une variété de stratégies en commençant par les **comportements défensifs** : *l'inertie* qui n'est pas tenable à terme à cause des pressions légales et institutionnelles pour une reddition des entreprises ; la *manipulation* avec « des tentatives pour influencer ou contrôler les pressions institutionnelles » (op. cit, p.79) comme la présence et le lobbying dans les instances de régulation ou de normalisation de types Grenelle de l'environnement; et *l'évitement* qui consiste à déguiser « la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité » (op. cit, p.77) à travers des pratiques de *greenwashing* ou de *window dressing*, qui peuvent au contraire nuire la réputation des entreprises si elles sont dénoncées par les parties prenantes comme l'illustrent les prix Pinocchio décernés par l'ONG Les Amis de la Terre.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) mettent également en exergue des **comportements actifs** à commencer par les approches « qui séparent les actions de RSE des stratégies liées aux métiers de l'entreprise » (op. cit, p.80) comme *la philanthropie, le mécénat* et la constitution de *fondation d'entreprise* qui nous viennent du monde anglo-saxon mais qui motivent de plus en plus les entreprises françaises (Seghers, 2007). Dans ces comportements actifs, il y a également les approches RSE corrélée à la stratégie globale des entreprises : *l'intégration faible* mais progressive d'objectifs RSE dans les métiers de l'entreprise ; *les stratégies de compromis* entre les intérêts économiques et les remises en cause des métiers de l'entreprise à l'aune des valeurs et des enjeux de la RSE ; et les *stratégies qui intègrent la RSE dans le cœur de métier* de l'entreprise, sa stratégie et son organisation. Ce sont ces derniers types de stratégies qui engagent le plus l'entreprise. Elles peuvent être de nature réactive et se développent après une crise ou face à des risques inacceptables auxquels est confrontée l'entreprise. Et elles peuvent être dans une logique proactive « lorsqu'elles partent d'initiatives volontaires des dirigeants et qu'elles affirment la convergence d'objectifs de responsabilité dans la contribution du développement durable avec les finalités de performances financières de l'entreprise » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010, p.83). Ainsi, le développement durable, étant au cœur de l'entreprise, celle-ci décline alors sa démarche RSE, allant d'un projet global et transversal vers son intégration dans toutes ses fonctions (Reynaud, 2006) dont la fonction achats.

## **1.2 Les Achats Socialement Responsables**

### *1.2.1 Définitions et contours*

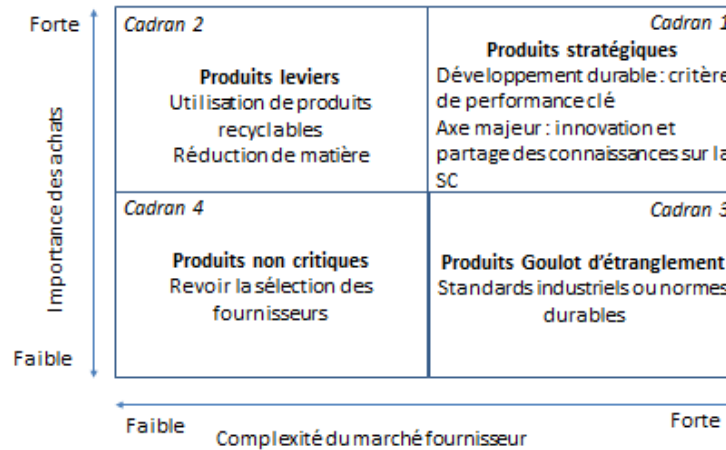
Depuis quelques années, les chercheurs essaient de définir le concept d'ASR (encore appelés achats durables). Cette montée en puissance des recherches sur ce sujet reflète bien l'intérêt aujourd'hui pour les entreprises d'intégrer la RSE au sein des achats.

Pour l'AFNOR (2009), « les Achats Durables intègrent les différents aspects du Développement Durable ainsi que les liens et les interrelations entre ces différentes dimensions et ce, tout au long du cycle de vie des produits ou prestations achetées ». Carter et Jennings (2004) définissent quant à eux les Achats Durables comme englobant toutes les activités d'achats qui sont en accord avec les attentes de la société en termes de responsabilités éthiques et discrétionnaires. Enfin, pour Quairel et Ngaha (2010), le terme « achats responsables » peut être défini comme l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans le choix des produits

verts ou éco-conçus et dans le choix et la gestion de la relation fournisseur. Nous retiendrons cette dernière définition car la plus globale.

Les fournisseurs, depuis la dernière décennie, ont vu accroître leur importance stratégique. En effet, sous l'impact du recentrage stratégique sur leurs compétences fondamentales, les entreprises ont été amenées à développer leurs achats, à tel point aujourd'hui que ces derniers peuvent représenter dans certains secteurs d'activité plus de 70% du chiffre d'affaires. On comprend alors aisément que la maîtrise des coûts d'achats, voire leur diminution, devienne un enjeu majeur. Au-delà, c'est aussi la sélection des fournisseurs et leur suivi qui revêt toute son importance. On passe ainsi des achats au management des achats et au supply management : le rôle stratégique des achats s'affirme alors (Ellram et Carr, 1994 ; Chen et al., 2004 ; Giunipero et al., 2006). Krause et al. (2009) adaptent ainsi le modèle fondateur de Kraljic (1983) au contexte du développement durable. Ce modèle consiste en une matrice composée de 4 cadrans. L'axe des abscisses représente la complexité du marché fournisseurs tandis que l'axe des ordonnées représente l'importance de l'achat pour l'entreprise. Les acheteurs peuvent ainsi adopter une approche stratégique de leurs achats et les évaluer à l'aune des risques et des incertitudes des marchés. Les achats peuvent être classés en quatre catégories : stratégiques, goulot d'étranglement, levier et non-critiques. L'intégration du développement durable au management des achats peut alors, pour Krause et al. (op.cit), être déclinée à travers ces quatre catégories (figure 2). Ainsi, pour les produits stratégiques (cadran 1), le développement durable est perçu comme un critère de performance clé. Cela permet de mettre l'accent sur l'innovation pour s'assurer que les partenaires de la supply chain intègrent la durabilité dans le développement de nouveaux produits. Il faut alors partager les connaissances en développement durable (sur les plans environnemental et social) avec les fournisseurs et partenaires stratégiques afin de minimiser l'impact environnemental et social des nouveaux produits. Pour les produits "leviers" (comme les fournisseurs de packaging par exemple), il s'agit de mettre l'accent sur l'utilisation de produits recyclables et la réduction de matière (cadran 2). Concernant les produits goulot (cadran 3), il est difficile d'imposer le développement durable car l'entreprise est déjà dans une situation de dépendance. Il faut essayer d'imposer des standards industriels ou des normes relatives à la RSE. Enfin, il s'agit pour les produits non critiques (comme les fournitures de bureau) de revoir la sélection des fournisseurs et les décisions de rétention (cadran 4).

**Figure 2 - Matrice de Kraljic adaptée aux ASR**



Source: Fernandes et Ramonjy (adaptation de Kraljic et Krause)

Carter et Jennings (op.cit) réalisent un travail fondateur : celui d'opérationnaliser de façon empirique un modèle intégrateur des ASR, en identifiant les dimensions ainsi que les leviers. Les dimensions des ASR sont au nombre de cinq : l'environnement, la diversité, les droits humains, la philanthropie et la sécurité. Les leviers mis en évidence par les auteurs sont au nombre de quatre. Le premier est lié au leadership du top management qui influence la culture organisationnelle et l'ASR. Le second levier consiste à recruter des employés dont le système de valeurs individuelles permet de développer des initiatives en termes d'ASR. Le troisième levier est externe à l'entreprise : il s'agit de la régulation gouvernementale. Enfin, le dernier levier concerne les clients, qui peuvent exercer une pression sur leurs fournisseurs en matière d'ASR. Ce modèle, répliqué et validé par Salam (2009), permet de lier RSE et achats, et donc d'aider à la compréhension de la diffusion des ASR au sein des entreprises.

### 1.2.2 Diffusion de la RSE aux Achats

D'autres recherches s'intéressent aux difficultés rencontrées par les services Achats à diffuser une démarche responsable. Ainsi, Preuss (2001) démontre que le service Achats est encore bien souvent dans un mode réactif, subissant de multiples influences internes (objectifs financiers fixés par la direction générale par exemple) ou externes (demandes des clients entre autres). Dans cette situation qui est souvent le lot de beaucoup d'entreprises, alors le discours sur la RSE est gommé par des contraintes techniques.



Dans cette optique, la question de la diffusion de la RSE dans le champ des achats suscite l'intérêt et conduit notamment Quairel et Auberger (2007) à s'interroger sur la façon dont les clients, particulièrement de grandes entreprises, font rétroagir leurs politiques RSE et les contraintes liées sur leurs fournisseurs, particulièrement des PME. L'étude menée fait ressortir une typologie des comportements des PME fournisseurs en termes de RSE vis-à-vis des exigences de leurs donneurs d'ordre en ce domaine. Il apparaît alors que la majorité des PME n'intègrent pas la RSE dans leurs pratiques. Selon les auteurs, cela n'est pas étonnant car « la faible opérationnalisation des politiques de RSE dans les politiques Achats des grands groupes ne constitue pas un levier pour l'adoption de la RSE pour la majorité des PME fournisseurs. En revanche, les considérations économiques semblent être des freins puissants à cette adoption ». Ces résultats corroborent ceux de Preuss (op.cit) : tant que l'intérêt économique de la RSE ne sera pas mis plus en valeur et que les critères d'évaluation des acheteurs seront exclusivement de nature financière et économique, alors la diffusion des pratiques RSE restera difficile.

Parmi les outils utilisés pour développer une politique d'ASR, se trouvent les chartes éthiques et les codes de conduite. Force est de constater que c'est souvent l'instrument – au-delà même des achats – qui est le plus répandu, en ce qu'il permet d'institutionnaliser l'éthique au sein de l'entreprise (Deslandes, 2012, p.111). Pereira (2008) les définit comme correspondant « à des principes qu'une société ou organisation déclare respecter dans ses activités. Il s'agit de l'énoncé des normes et des principes régissant la manière de conduire une société. » La réalisation de telles chartes relève d'une initiative privée, constitutive de la soft law par opposition à la hard law. Cette forte diffusion de ces outils s'explique la volonté de se prémunir contre les risques réputationnels causés par des défaillances de la part des fournisseurs (problèmes de qualité, de non-respect du droit du travail par exemple). Comme Roberts (2003) le précise, l'impact de ces risques augmentant, les codes éthiques d'achats sont un des mécanismes permettant de garantir que les produits achetés par une entreprise répondent bien à des standards environnementaux et sociaux. Mais mettre en place de tels codes sous-tend que le service achats soit effectivement engagé dans une démarche de RSE. Au risque sinon de rester sur une base purement déclarative (Pereira, op.cit).

### **1.3 Norme ISO 26000 et management des achats**

L'instrumentation de la RSE passe également par la normalisation. La norme ISO 26000, adoptée en novembre 2010 a pour objet de fournir les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations. Elle est qualifiée comme une norme de 4ème type dite « politique » (Igalens, 2009), voire « sociopolitique » (Helfrich, 2011). Ces qualificatifs rendent compte de la spécificité de la norme ISO 26000, qui est une « norme 'hors norme' » (Capron et al. 2011), particulièrement par son processus d'élaboration et son contenu.

La norme ISO 26000 se distingue d'abord des autres normes par son processus d'élaboration. L'ISO, un organisme privé ayant chapeauté ce processus, est sorti de ses attributions habituelles pour s'emparer d'un sujet complexe et encore instable. En effet, « normaliser le champ de la responsabilité sociétale suppose de penser les relations de l'organisation avec la société ; les questions posées ne sont plus techniques mais politiques (...) et l'ISO est ainsi sorti de son rôle et de son domaine traditionnel de compétences » (Capron et al. 2011, p.7).

Pour compenser ce déficit de légitimité à s'emparer d'un sujet davantage sociopolitique dont l'élaboration et la validation engagent toute la société (Helfrich, 2011), l'ISO a adopté « une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales ou ayant une assise régionale étendue, couvrant différents aspects de la responsabilité sociétale » (ISO 2010, p.vii). Ces chiffres témoignent de la volonté de l'ISO de démocratiser et de rendre le plus consensuel et le plus participatif ce processus rédactionnel.

Bien que le processus pour élaborer l'ISO 26000 ait été innovant, celle-ci fait partie intégrante des Normes internationales conformément aux directives de l'organisme. Cette norme a abouti car « le dialogue et les compromis n'ont pu se construire que parce que, dès les premières étapes du processus, la question de la certification avait été exclue, comme préalable, par les représentants des industriels et qu'ils avaient refusé de traiter uniquement la responsabilité de l'entreprise pour élargir (...) à l'ensemble des organisations » (Capron et al. 2011, p.8). Une condition qui a été respectée jusqu'au bout car le texte de la norme spécifie clairement que celle-ci ne peut être l'objet ou la base d'une quelconque certification.

Par son contenu, l'ISO 26000 invite tous les types d'organisations à suivre les lignes directrices de la responsabilité sociétale afin de contribuer au développement durable. Elle peut être perçue comme une norme-définition de l'objet « organisation socialement responsable » (Billaudot, 2011) : « un texte d'orientation, voire un document s'apparentant à un guide fournis-

sant des recommandations et des préconisations, sans contenir d'exigences contraignantes » (Capron, 2011, p.46). Plus précisément, l'acceptabilité de son contenu est basée sur une application cohérente de la norme avec les « normes internationales de comportement » issues des grands textes fondateurs internationaux (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, conventions de l'Organisation Internationale du Travail...).

Selon l'ISO 26000, la responsabilité sociétale se définit alors comme :

« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

(ISO, 2010, p4).

Plus particulièrement, la Norme ISO 26000, via la question centrale Loyauté des pratiques , prend en considération le management des achats et de la supply chain. Cette question centrale a pour objet de guider l'entreprise dans le développement de relations socialement responsables avec d'autres organisations. Plus précisément, cette question centrale vise à « garantir des principes d'intégrité, d'honnêteté entre l'organisation et les autres organisations y compris les concurrentes » (ISO, 2010). Elle est composée de cinq domaines d'action qui sont la lutte contre la corruption, l'engagement politique responsable, la concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur et le respect des droits de propriété. Cette question centrale est ainsi particulièrement adaptée aux ASR et plus largement au management de la supply chain. Ainsi, selon Castka et Balzarova (2008), les organisations et leurs réseaux (en particulier les supply chains) qui adopteront la norme ISO26000 seront celles qui notamment auront établi des relations de long-terme avec leurs fournisseurs et basées sur la confiance.

## **2 – Le cas de Fleury Michon**

### **2.1 Méthodologie et positionnement de la recherche**

#### *2.1.1. Le contexte global d'une recherche-intervention*

Fleury-Michon est une entreprise agro-alimentaire, qui évolue dans un secteur fortement concurrentiel. Entreprise familiale depuis sa création juridique en 1926, elle a ouvert son capital au marché financier en 2000 lors de son introduction au second marché de la bourse de Paris.

La famille Gonnord qui détient 66% du capital demeure toujours l'actionnaire majoritaire. Essentiellement implanté en Vendée, le groupe compte 3715 salariés répartis dans 11 usines. Sur les sept sites de production français, six sont implantés en Vendée.

L'activité de Fleury Michon est organisée autour de trois axes : le pôle Grandes et Moyennes Surfaces France (GMS) qui représente 87 % du chiffre d'affaires, le pôle International et le pôle Restauration Hors Domicile (RHD). Le pôle GMS est structuré en trois segments : la charcuterie libre-service (jambons supérieurs de porc et de volaille, charcuteries cuisinées), le traiteur de la mer (surimi) et les plats cuisinés. Pour ces trois activités, les principaux clients sont les enseignes de grande distribution.

En 2010, Fleury Michon, déjà sensible et engagée depuis une dizaine d'années dans des enjeux de progrès social, d'ancrage territorial et d'alimentation saine était à la recherche d'une démarche innovante pour intégrer la RSE. Ce projet d'entreprise a rencontré le projet de connaissance d'un établissement d'enseignement et de recherche, le Groupe Sup de Co La Rochelle qui souhaitait renforcer son expertise dans le domaine de la RSE. Plus précisément, une équipe de chercheurs en gestion, spécialisés autour du lien entre RSE et management, explore l'applicabilité de la norme ISO 26000 dans les entreprises à travers une méthodologie de recherche-intervention. Cette méthodologie, menée conjointement par des chercheurs en gestion et les acteurs organisationnels, a pour finalité d'« aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini » (David, 2008, p. 102).

De cette convergence est né le projet de déploiement de la RSE chez Fleury Michon à travers une démarche de type recherche-intervention. Elle consiste à co-construire une méthodologie de mise en œuvre de la RSE sur la base des lignes directrices de la norme ISO 26000 en la contextualisant, l'adaptant à la culture et à l'environnement de l'entreprise. Notre communication s'intègre pleinement dans ce contexte global alliant engagement de l'entreprise et projet de connaissance.

### *2.1.2. Une approche exploratoire et une méthodologie qualitative*

Dans cette communication plus précisément, nous avons été amenés à choisir une approche exploratoire et interprétative et à adopter une méthodologie qualitative par l'étude de cas.

Notre recherche adopte une approche exploratoire car nous sommes confrontés en effet à peu de travaux empiriques portant précisément sur l'articulation entre l'engagement RSE d'une

entreprise et son management des achats, qui plus est suivant le prisme de la norme ISO 26000. Les cadres conceptuels mobilisés sont également à un état émergent et à un stade de faible théorisation. Notre objectif est alors de découvrir et de comprendre les représentations des dirigeants d'une entreprise engagée volontairement dans une démarche RSE, touchant son cœur de métier et son déploiement dans son management des achats. Ce projet de connaissance nous incite alors à retenir un positionnement interprétativiste parmi les trois paradigmes de recherche en gestion (Giordano, 2003).

Nous avons également utilisé une méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas, une des stratégies privilégiées en gestion (Wacheux, 1996). Cette étude de cas a porté sur Fleury Michon et plus particulièrement sur la fonction achats de son activité historique et principale, la charcuterie libre-service au sein du pôle GMS. De multiples sources d'information nous ont permis de réaliser ce cas. Quatre interviews semi-directifs ont été réalisés, dont trois concernent des cadres de l'entreprise. Les trois cadres interviewés participent à des degrés variés au déploiement de la RSE et de la norme ISO 26000. Le premier est le responsable RSE de l'entreprise, le second est directeur d'usine et le troisième est le responsable des achats sur l'activité charcuterie libre-service. Le quatrième interviewé est un des chercheurs accompagnant le déploiement de la norme ISO 26000 et coordonne le projet du côté de l'équipe de chercheurs. Par ailleurs, un des auteurs de cette communication est impliqué dans cette même recherche-intervention en tant que pilote du côté de l'équipe de chercheurs des questions centrales Loyauté des pratiques et Questions relatives aux consommateurs. Il bénéficie ainsi d'une vision interne dans l'avancée du déploiement de la démarche RSE et plus particulièrement de l'objet de cette communication.

Nous avons complété ces données primaires par des données secondaires et documentaires, qu'elles soient à diffusion restreinte (documents portant sur le projet RSE, PV de réunions du comité de pilotage ou des groupes *ad hoc* par questions centrales) ou destinées au grand public (rapport d'activités, contenus du site Internet, etc.). Au niveau de la méthode d'analyse des données, nous avons mené une méthode d'analyse de contenu de type thématique (Bardin, 2007). Notre approche, de nature abductive, nous a enfin conduits à faire des allers-retours entre observations sur le terrain et revue de la littérature.

## **2.2 Démarche RSE chez Fleury Michon : de l'ADN à l'explicitation de la stratégie d'engagement**

### 2.2.1 L'engagement : sources et vision

La démarche RSE chez Fleury Michon peut être assimilée à une stratégie proactive, s'intégrant de façon substantielle au cœur de métier de l'entreprise, si nous nous référons aux différents comportements stratégiques proposés par Capron et Quairel-Lanoizelée (2010). L'édito du Président de Fleury Michon et représentant de la famille propriétaire dans le rapport d'activité 2011 de l'entreprise est en ce sens éloquent quand il évoque l'engagement de son entreprise dans une démarche RSE. Nous nous permettons d'en donner ci-après un extrait qui résume bien la vision et l'engagement de cette entreprise dans la RSE, non seulement pour améliorer sa compétitivité et sa pérennité mais également pour contribuer au développement durable de la planète et de l'humanité. Il est rappelé régulièrement dans les différentes réunions du projet RSE.

« Notre engagement sur la voie de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) marquera aussi en profondeur l'avenir de Fleury Michon. Par là, nous réaffirmons notre vocation d'entreprise bâtie par des hommes et des femmes soucieux de leurs responsabilités et de l'intérêt général long terme. Car la vocation d'une entreprise, communauté humaine, n'est pas seulement de vendre des produits ou des services rentables, c'est aussi de faire progresser les conditions de travail et d'être attentif aux intérêts de ses partenaires et de son environnement. La démarche RSE, déjà inscrite dans nos gènes, est donc éminemment stratégique. C'est une exigence supplémentaire pour nous aider à progresser plus vite sur la voie de la « performance globale » long terme.

**Source :** Edito, Grégoire Gonnord, Président, Rapport annuel 2011 de Fleury Michon, p. 4

Nous pouvons voir que dans le cadre de cette démarche qui vise à changer l'avenir de l'entreprise et son cœur de métier, le propriétaire-dirigeant fait référence aux valeurs originelles de Fleury Michon. Celles-ci sont ancrées dans un management orienté vers le progrès social, l'alimentation saine et l'ancrage territorial. Ainsi, l'importance des enjeux de sécurité alimentaire, de qualité et d'équilibre nutritionnel ont conduit depuis dix ans à la mise en place d'une charte « naturalité ». Ce « patrimoine génétique » de l'entreprise est globalement partagé par les collaborateurs, mais ne présentent qu'un faible degré de formalisation. « La démarche RSE est intéressante à double titre : elle nous oblige à nous améliorer de manière continue sur les aspects des questions centrales [NDLR : de la norme ISO 26000], et à harmoniser en interne nos actions, ce qui est aujourd'hui n'est pas le cas ».

L'enjeu de la RSE chez Fleury Michon découle donc directement de ces valeurs originelles qui l'ont amené dans les années 2000 à explorer la possibilité de l'intégration de la RSE dans son projet d'entreprise. D'autres finalités sont aussi évoquées, qui visent à assurer une cohé-

sion interne en revendiquant une culture sociale et humaniste, tout en veillant à accroître la performance globale de l'entreprise. En ce sens, l'entreprise n'est pas du tout dans une logique réactive car elle ne fait face à aucune crise et l'entreprise est en bonne santé économique, financière et commerciale ; en témoigne la hausse de toutes les activités du groupe (GMS France +6,9%, International +6,4%, Restauration et divers +21,6%) en 2011 malgré la conjoncture difficile. Il s'agit alors clairement pour Fleury Michon de garantir sa création de valeur à long terme, et de partager cette dernière avec les parties prenantes qui se reconnaissent en son projet, ses finalités et ses produits socialement responsables et qui le soutiennent dans ce sens. « On essaie de ne pas être des voyous, de ne pas serrer le cou de nos fournisseurs, d'apporter de la rentabilité à nos clients, de proposer aux consommateurs des produits qui agissent sur leur santé alimentaire, qu'on s'implante localement dans les territoires, on travaille pour le bassin d'emploi, etc. Bref, toute ou partie de la RSE se trouve dans le positionnement de l'entreprise ».

A travers ces propos, nous voyons bien donc coexister chez Fleury Michon, l'approche instrumentale – le *business case* de la RSE et les opportunités fortes que promettent la démarche à l'entreprise – mais également l'approche normative. Nous pouvons analyser effectivement que Fleury Michon répond aussi à l'institutionnalisation de la RSE, aux nouveaux impératifs de la société contemporaine et notamment aux attentes de ses parties prenantes. L'entreprise dispose en effet d'une forte visibilité médiatique d'abord par son ancrage national, voire fortement local dans le bocage vendéen, lui donnant les caractéristiques d'une entreprise française en pleine réussite : qui continue à fabriquer en France des produits de qualité et qui se développe en plus à l'international par des acquisitions d'entreprise et par l'exportation. Fleury Michon est également visible par la notoriété de sa marque auprès de la clientèle des grandes enseignes nationales de distribution. Cette forte visibilité étant alors alliée à une pression forte des parties prenantes et notamment des associations de consommateurs mais surtout de ses clients grands distributeurs. Le pôle GMS représente en effet toujours la majorité des activités de l'entreprise, contribuant à hauteur de 87% du chiffre d'affaires et employant 85% des effectifs. Cette pression est d'autant plus forte que ces grandes surfaces sont en effet les lieux les plus fréquentés pour les dépenses alimentaires des Français. Les enseignes de distribution s'engagent elles-mêmes dans la RSE à l'instar de Leclerc avec sa démarche « Conso responsable ». Cela va encore accentuer la pression sur leur filière amont – et donc Fleury Mi-

chon – pour intégrer la RSE dans leur offre. Fleury Michon a alors conscience qu’il y « a un énorme travail pour organiser les activités qu’on soit en France ou à l’international, pour qu’on ne soit pas pris en défaut par une activité mineure dans le groupe mais qui va servir d’exemple pour l’association de consommateurs qui va nous attaquer ». Toutefois au-delà de cette gestion des risques provenant des pressions des parties prenantes, l’entreprise anticipe aussi les évolutions de l’environnement institutionnel et réglementaire. Il s’agit en effet de préparer l’entreprise à la reddition, que ce soit pour un rapport de développement durable exigé bientôt par la loi Grenelle 2, ou pour la communication extra-financière dans le cadre de l’investissement socialement responsable dont elle peut bénéficier en tant qu’entreprise cotée. « Donc la valorisation de l’entreprise, sa réputation, la valorisation du titre en bourse, passera plus par des gens qui recherchent de la rentabilité moyenne à long terme mais en investissant dans des entreprises à plus faibles risques sociaux, environnementaux que d’autres».

### *2.2.2 L’engagement : gouvernance et mise en œuvre*

Parce que les objectifs sont stratégiques et l’ambition est élevée, la démarche est pilotée directement par la Direction générale et une gouvernance spécifique se met en place pour déployer la RSE dans tout le groupe. Ce que confirme l’une des personnes interviewées dans notre étude : « j’ai dit que la RSE, ce n’est pas un projet de communication à court-terme. Mais malgré tout, nous devons à la fois nous appuyer sur nos forces actuelles, grâce à la démarche RSE qui est une démarche volontaire impulsée par la direction générale, donc venant d’en haut, donc transversale, donc concerne tous les métiers, toutes les activités du groupe ».

Plus précisément, le chef de projet est le Directeur Administratif et Financier (DAF) Groupe et rend directement compte à la Direction Générale (DG), qui elle-même rapporte au Conseil d’Administration. Au sein de ce dernier, se trouve notamment le Président-représentant des actionnaires familiaux qui sont à l’initiative de cet engagement RSE. La DG s’appuie ensuite sur un Comité de Direction (CODIR) qui définit les grandes orientations pluriannuelles et valide les plans d’actions. Ensuite, l’animation de la RSE est confiée à un Comité de Pilotage (COPIL) RSE qui a un rôle essentiel dans la conduite du projet et de son suivi. A part la question centrale Gouvernance qui est traitée par l’ensemble du COPIL, chacune des six autres questions centrales de la Norme ISO 26000 est pilotée par un ou deux cadres dirigeants fonctionnels, spécialisés sur les thématiques principales de la question. Une centaine de collaborateurs de l’entreprise – de tous les niveaux hiérarchiques, de divers métiers et venant de toutes



les entités du groupe – ont participé aux différentes phases de la recherche-intervention. Enfin, un poste de Responsable RSE a été créé et il est rattaché directement auprès du DAF. Il a pour missions, « l’animation et le déploiement du projet RSE dans le groupe, ainsi que la coordination du projet entre toutes les entités, les comités existants et les instances de décision et de reporting ». Une autre mission de ce Responsable est le dialogue avec les parties prenantes en les identifiant puis en menant des enquêtes pour recueillir leurs attentes et comprendre leurs impacts sur Fleury Michon ou comment elles sont impactées par l’entreprise. Il va aussi représenter l’entreprise dans les différents réseaux, clubs d’entreprise, et autres instances de régulation et de concertation liées au développement durable et à la RSE. Cette approche des parties prenantes est l’autre enjeu majeur mis en exergue par la norme ISO 26000 en parallèle des questions centrales.

L’approche proactive de l’engagement de Fleury Michon a également incité l’entreprise dans les années 2000 à rechercher une démarche innovante pour intégrer cette RSE et pour mener le changement stratégique et organisationnel qui en découle. Fleury Michon s’est alors investie en 2010 dans une méthodologie de recherche-intervention, basée sur l’ISO 26000 qui n’était sortie officiellement qu’en novembre de cette même année, et en se faisant accompagner par des chercheurs. Dans ce cadre, la recherche-intervention permet l’apport d’une équipe de chercheurs qui « accompagne le groupe de travail dans la lecture de la norme, dans son processus d’acquisition de l’information et de mise en pratique des actions conformes à la norme » (Baret, Gabriel, Schäfer, 2012a, p.5).

Cette démarche est propice à l’innovation et conduit au changement mais en contrepartie implique une période plus longue de déploiement et des phases d’apprentissage pour l’entreprise par rapport à la nouveauté du concept RSE et de la norme ISO 26000 (Baret, Gabriel, Schäfer, 2012b). Or, c’est ce que recherche Fleury Michon : « on a besoin de faire quelque chose de progressif et de ne pas se planter sur des écueils de communication, avec des mots qui font tout de suite peur et qui mettraient les gens dans une situation de porte-à-faux ou de marche trop haute à franchir d’un seul coup ». Ainsi, l’entreprise est en phase finale d’adoption d’une charte RSE qui va formaliser les valeurs, la vision et le pilotage de l’engagement de Fleury Michon dans la RSE suivant la norme ISO 26000 et ses sept questions centrales. Déjà validée en comité de pilotage RSE puis en séminaire avec le comité de direction Groupe en novembre 2012, cette charte attend l’aval du conseil d’administration pour être diffusée et communiquée

plus largement. En complément de cette charte, Fleury Michon a d'ores et déjà diffusé aux cadres du groupe un livret qui leur permettra d'avoir une vue d'ensemble de l'avancement du projet RSE. Ce document synthétise en effet le plan d'actions en cours sur les 7 questions centrales dont celles de la Loyauté des pratiques que nous allons approfondir ci-après.

### **2.3 Déploiement de la RSE dans les achats**

Les achats au sein de Fleury Michon représentent en moyenne environ 70 à 80% du prix de revient industriel. Leur gestion selon les critères classiques (qualité, coût, délai) est donc stratégique. Elle conduit à une organisation spécifique et originale.

#### *2.3.1. Une organisation des achats fortement contrainte par le marché amont*

Le service Achats Activité Charcuterie compte 19 personnes qui se répartissent autour de 4 pôles : le pôle achats carnés, le pôle non carné, le pôle approvisionnement et le pôle administratif. Une des particularités de cette organisation est l'existence de responsables de filières qui sont rattachés aux pôles carnés et non carnés. Particulièrement importants, ces responsables de filières ont pour mission de défendre les intérêts de Fleury Michon auprès des filières porc, volaille et emballage, ils exercent donc un rôle de lobbying. Ils sont par exemple présents dans les assemblées générales de groupements d'éleveurs. Fleury Michon exerce alors un contrôle sur les fournisseurs de rang 2 : « nous, ça va nous permettre de contrôler et expliquer au maillon élevage quelles sont nos attentes pour qu'eux aussi puissent être actifs auprès des abattoirs ». Mais ces responsables de filière ont aussi une mission de conseil technique. Ils jouent ainsi « le rôle d'interface entre les acheteurs et les approvisionneurs et l'amont de la filière, la façon dont on va gérer les relations avec les gens qui gravitent autour des fournisseurs ». Le responsable de filière est « là pour accompagner le fournisseur dans la résolution de ses problèmes, au-delà de toutes les crispations qui peuvent être générées autour du volume et du prix ». Cette approche est essentielle car la problématique du secteur du porc en France est critique pour l'entreprise. En effet, la filière porc est en difficulté, les acteurs (les abattoirs et les éleveurs) se recentrent sur leurs activités et tendent à délivrer un produit de plus en plus standardisé. Celui-ci n'est pas acceptable par Fleury Michon qui a des exigences en termes de qualité extrêmement élevées. Or Fleury Michon souhaite ses approvisionnements en France. Comment amener les acteurs de cette filière à intégrer dans leurs choix industriels les préoccupations de Fleury Michon ? Tel est donc un des défis majeurs auquel l'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée.

### 2.3.2 *Une gestion de la relation fournisseurs pérenne mais fragile*

La gestion de la relation fournisseur s'avère alors un enjeu crucial. Fleury Michon est engagé dans des relations durables avec ses fournisseurs, en particulier les fournisseurs de produits carnés, historiques pour la plupart. On se trouve dans des relations hybrides proches du partenariat, à l'opposé des marchés spots. Ces relations se caractérisent par leur longue durée et par de nombreux échanges, au-delà des négociations portant sur le prix. «Ça nous permet d'avoir un autre angle d'attaque dans la relation fournisseur et de se projeter dans un plus long terme». En effet, ces échanges portent sur des données techniques très pointues : « on est sur du technico-commercial, c'est pas juste j'achète un produit sur catalogue ». Cela se traduit par un accompagnement, si nécessaire, de la part des responsables de filières afin d'amener les fournisseurs à atteindre le niveau de performance attendue : « cela demande beaucoup d'investissement de la part des équipes de FM dans le suivi, beaucoup d'accompagnement technique ». Il s'agit de permettre au fournisseur, par des remontées d'information, de progresser, de s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Ces échanges d'information se font de façon hebdomadaire (elles portent alors sur la qualité des prestations) mais aussi trimestrielles (un bilan plus global est réalisé). Lorsque le fournisseur est vraiment en difficulté technique, alors FM va jusqu'à proposer des formations et des audits : « les acheteurs, les approvisionneurs, se rendent chez le fournisseur ou le font venir pour lui montrer exactement ce que l'on veut – si possible quand on a l'expertise lui montrer le bon geste ou la bonne méthode. On se déplace pour faire des réunions ou ils viennent, on pratique des audits. Toute une palette d'outils pour les amener au niveau de prestation que l'on veut. On s'implique humainement, en termes de temps et c'est lourd ». Il s'agit « d'un accompagnement organisationnel ».

### 2.3.3. *La QC Loyauté des pratiques : un cadre structurant ?*

La charte RSE, qui va être proposée au conseil d'administration, permet ainsi une déclinaison des intentions stratégiques à un niveau plus opérationnel. Elle intègre différents axes qui correspondent aux différentes questions centrales de la norme. La question de la loyauté des pratiques a fait l'objet d'un groupe de travail lors du comité de direction où la charte a été présentée. Un plan d'actions a alors été décidé. Il s'agit de formaliser concrètement les principes éthiques chers à Fleury Michon, d'intégrer dans le recrutement des collaborateurs le partage de ces valeurs et d'accepter l'accompagnement d'un organisme extérieur (ONG, experts). Un

lien assez évident apparaît aussi avec le groupe de travail portant sur la question centrale Questions relatives aux consommateurs, notamment à travers l'écoconception, la qualité des produits et des matières premières.

Par ailleurs, une journée de formation aux achats éthiques a été dispensée aux managers achats, afin de les sensibiliser. De façon quasi-unanime, ces derniers ont alors exprimé le fort souhait de voir émerger une charte éthique. Celle-ci est perçue comme un outil d'appropriation de la démarche RSE et éthique par les équipes. Pour cela, Fleury Michon souhaite amener les acheteurs à collaborer à l'élaboration de cette charte pour réduire le risque que la RSE soit perçue comme une contrainte supplémentaire par les acheteurs, mais aussi par les managers et par les directeurs d'activité. En effet, ces derniers ont des contraintes économiques très fortes et le risque de blocage existe. La question centrale Loyauté des pratiques est alors vue comme « un élément structurant à l'échelle du groupe au niveau des politiques achats ». Le service achats doit considérer cette question centrale comme une réelle opportunité, lui permettant d'asseoir son rôle « d'animation, de bienveillance » mais aussi de précurseur. Elle est alors perçue comme un possible atout à long terme, pour « passer d'une attitude idéaliste à une attitude volontariste ». Elle est aussi vue comme un révélateur des points d'amélioration : « pour moi, ISO 26000 est un moyen de [...] clairement avancer sur les sujets où on n'est pas bons et de structurer les choses ». Sa diffusion a démarré par la formation à l'éthique des achats, son opérationnalisation se poursuit donc par la rédaction d'une charte éthique. Cette dernière est le préalable avant toute autre action, on pense notamment à l'intégration de critères éthiques et durable dans l'évaluation de la performance des acheteurs et des fournisseurs. Car s'il existe déjà certains indicateurs, force est de reconnaître la grande difficulté à laquelle est confrontée le service Achats dans la définition de ce qu'est une relation fournisseur durable. Par ailleurs, le directeur des achats est confronté à un vrai travail d'équilibriste entre la nécessité, d'une part, d'avoir des coûts d'achats performants sans pour autant entrer dans des relations court-termistes, basées sur le seul coût d'achat, et d'autre part, de développer des relations partenariales. Or, les acheteurs ont parfois du mal à faire évoluer leur comportement : « aller chercher le dernier centime auprès d'un fournisseur qui est en flux tendus, on peut imaginer que sur la négociation d'après, il ne nous fera pas de cadeau ». Il s'agit alors pour la direction des achats soutenue par le comité de pilotage RSE, de véhiculer la notion de « coût d'après » auprès des fournisseurs.

### 3 – Discussion et conclusion

#### 3.1 L'adéquation entre vision et déploiement d'une démarche RSE

Le cas de Fleury Michon démontre l'importance de formuler la vision stratégique de l'entreprise qui s'engage dans une démarche RSE. La vision de cette entreprise semble se rapprocher de deux des approches proposées par Gond (2011): l'approche fonctionnaliste et l'approche culturaliste de la RSE. Suivant l'approche **fonctionnaliste**, la RSE est définie « comme une fonction de régulation sociale, c'est-à-dire un instrument de régulation de l'interface entreprise / société visant à stabiliser cette interface et idéalement à intégrer les buts des entreprises à ceux de la société » (Gond, 2011, p.46). Dans ce cadre, la RSE est tenue pour acquise, stable et peut être alors l'objet de mesures chiffrées et d'évaluations objectives. Chez Fleury Michon, l'entreprise lie son développement à long terme et sa pérennité à la création de valeur partagée avec ses parties prenantes, en particulier ses fournisseurs.

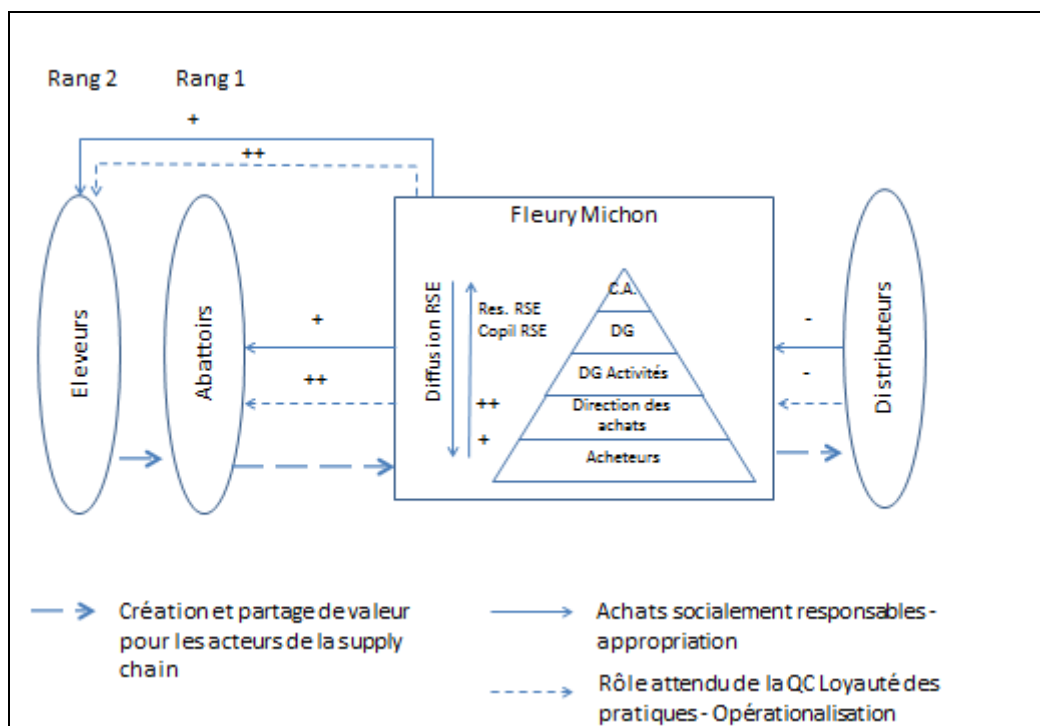
Dans la deuxième approche, la vision **culturaliste**, la RSE est appréhendée « comme un produit culturel reflétant les relations désirables entre l'entreprise et la société telles qu'elles sont définies par l'environnement culturel, politique, institutionnel et social » (op. citée, p.48). Dans ce sens, la RSE dépend du contexte qu'il soit institutionnel à l'échelle macrosociale d'un pays ou d'une région d'une part, ou organisationnel à l'échelle microsociale de l'entreprise et de ses acteurs internes, d'autre part. D'où l'importance chez Fleury Michon d'une gouvernance qui intègre et s'appuie sur les instances existantes d'une part et des postes et des comités ad hoc RSE d'autre part. De même, l'entreprise a engagé un dialogue avec ses parties prenantes, et plus particulièrement avec ses fournisseurs, à travers la ressource clé et originale que sont les responsables de filière. La norme ISO 26000 correspond bien à l'approche fonctionnaliste parce-qu'elle guide l'entreprise dans sa contribution au développement durable et à l'approche culturaliste par sa définition consensuelle de la RSE et multipartite. Toutefois, si la norme ISO 26000 ambitionne de guider les entreprises dans le déploiement de la RSE, la démarche peut être freinée par une acceptation difficile de la norme due à sa complexité perçue par les acteurs organisationnels, notamment dans un contexte de PME (Gabriel, Baret, Schäfer, 2012a). Les principes spécifiques à la recherche-intervention (David, 2008) permettent en plus au chercheur de tenir une double fonction. Il est la fois acteur et observateur de la modification que son action provoque dans les pratiques de gestion. « Le chercheur est un in-

tervenant-chercheur, engagé dans un processus où il y a concurremment et successivement création de connaissance et changement » (Plane, 2000, p. 38).

### 3.2 Articulation entre stratégie d'engagement et ASR

La diffusion de la RSE au sein des achats de Fleury Michon présente donc de nombreux enjeux, la figure ci-dessous montre l'effet multiplicateur attendu de la norme ISO26000, à travers la question centrale de la loyauté des pratiques, en ce qui concerne la diffusion de la démarche d'ASR. Via les responsables de filières notamment, des actions sont entreprises vis-à-vis des fournisseurs de rang 1 et de rang 2, afin d'assurer des relations pérennes et respectueuses. La diffusion de la question centrale Loyauté des pratiques et plus tard son opérationnalisation devrait permettre la mise en place d'outils de type critères de sélection ASR, audits par exemple.

**Figure 3 – Effet multiplicateur attendu de la question centrale Loyauté des pratiques**



La charte éthique se révèle être l'outil opérationnel le plus aisément utilisable dans un premier temps et aussi le plus fédérateur au sein des équipes, corroborant les propos de Deslandes (op.cit) et de Pereira (op.cit). La représentation que Fleury Michon développe avec ses fournisseurs est à la fois de nature messianique et défensive (de plus en plus), au sens de Quairel et Auberger (op.cit). On observe alors des évolutions dans le comportement de l'entreprise vis-à-vis de l'attitude "RSE-compatible" de ses fournisseurs. On passe ainsi d'un simple affichage

formel des objectifs de RSE dans la stratégie d'achat de Fleury Michon à une mise en œuvre des engagements. Et cela devrait conduire l'entreprise à renforcer ses partenariats avec ses fournisseurs clés et à développer des innovations (cadran 1, figure 2). D'un point de vue managérial, notre recherche démontre que le développement de l'ASR passe par une vraie stratégie achat, impulsée et soutenue par la direction générale, ainsi que par une gestion de projets, permettant d'impulser le changement organisationnel. Et la norme ISO 26000, via la question centrale Loyauté des pratiques, s'avère être un outil structurant et mobilisateur.

## CONCLUSION

Le cas de Fleury Michon nous démontre l'importance de formuler la vision RSE de l'entreprise, de la traduire par une gouvernance adaptée et de l'articuler avec les enjeux stratégiques et les ressources clés de la fonction Achats. Cette vision stratégique doit provenir de l'intention et de la volonté de la direction générale, et notamment dans ce cas précis des actionnaires familiaux qui portent l'engagement RSE de l'entreprise, en résonance avec son "ADN", c'est-à-dire son cadre de référence. Elle doit être traduite par la mise en place de relais pertinents s'appuyant sur des structures existantes (Comité de Direction Groupe, Comité de Direction des Activités, Comité de direction des achats) et sur des structures *ad hoc* RSE (COPIL RSE, groupes de travail Question Centrale, Equipe Recherche Intervention). Ces relais permettent ainsi une déclinaison personnalisée de la démarche RSE suivant les objectifs, les contextes et les enjeux propres de l'entreprise. Cette déclinaison autorise alors une appropriation par les niveaux fonctionnels et opérationnels et donc une traduction par des plans d'action, des constructions d'outils par exemple. Au niveau de la fonction Achats, la question centrale Loyauté des pratiques permet de donner un cadre de réflexion sur la nature des relations qu'une entreprise socialement responsable devrait entretenir avec les acteurs de sa chaîne de valeur, à charge pour l'entreprise de choisir ses priorités, ses domaines d'action par rapport à ses propres enjeux. L'opérationnalisation doit s'appuyer sur les ressources clés existantes, comme les responsables de filière ou le Comité de Direction Achats chez Fleury Michon. La charte éthique apparaît comme un outil permettant de fédérer le personnel achat autour du projet RSE, de s'approprier ce même projet par une co-construction de cette charte et ainsi de formaliser les valeurs qui guident leurs pratiques. Cette charte apparaît comme un préalable avant l'introduc-

tion d'autres outils (tableaux de bords, évolution des critères de performance, politique générale Achats).

Notre recherche n'a porté que sur un seul cas d'entreprise. Elle appelle probablement à une extension à d'autres contextes, en utilisant ou non la recherche-intervention et la norme ISO 26000. Une approche longitudinale nous permettrait aussi de suivre et de mesurer le déploiement de la démarche RSE chez Fleury Michon et d'en discuter les pratiques et les résultats. Nous avons focalisé notre communication sur l'articulation entre la question centrale Loyauté des pratiques et la fonction Achats. La démarche RSE étant holistique et interdépendante, elle appelle aussi à étudier les interactions entre les questions centrales d'une part et entre les différentes fonctions de l'entreprise d'autre part.

### Références

Afnor (2009), *Outil de management – Lignes directrices pour l'intégration des enjeux du développement durable dans la fonction achats*, décembre.

Bardin L., (2007), *L'analyse de contenu*, 1ère édition, Quadrige Manuels et Presses Universitaires de France, Paris.

Baret, P., P.Gabriel et P.Schäfer (2012a), Norme RSE et diversité des organisations : contraintes et opportunités perçues dans l'appropriation de l'ISO 26 000 par une entreprise de taille intermédiaire, *Gestion 2000*, 4, juillet-août, 61-73.

Baret, P., P.Gabriel et P.Schäfer (2012b), Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : Les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26 000, *Revue de l'Organisation Responsable*, 7:1, décembre-janvier, à paraître.

Billaudot, B. (2011), La norme ISO 26000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis, in M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée & M.-F. Turcotte (dir.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Paris : Economica, 195-214.

Capron, M. (2011), Légitimité et crédibilité des lignes directrices de l'ISO 26000, in M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée & M.-F. Turcotte (dir.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Paris : Economica, 37-54.

Capron, M., F. Quairel-Lanoizelée et M.-F. Turcotte (Dir), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Economica : Paris.



- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Collections Les Topos, Paris : La Découverte.
- Capron, M., F. Quairel-Lanoizelée et M.-F. Turcotte (2011), Introduction, in M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée & M.-F. Turcotte (dir.), *ISO 26000 : une norme « hors norme »*, Paris : Economica, 5-15.
- Carter, M. et G. Jennings (2004), The rôle of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis, *Journal of Business Logistics*, 25:1, 145-186.
- Carter, C.R. et D.S. Rogers (2008), A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38:5, 360-387.
- Castka, P. et M.A. Balzarova (2008), ISO 26000 and supply chains - on the diffusion of the social responsibility standard, *International Journal of Production Economics*, 111, 274-286.
- Chen, I.J., A. Paulraj et A.Lado (2004), Strategic purchasing, supply management and firm performance, *Journal of Operations Management*, 22:5, 505-523.
- David A., (2008), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?, dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coord. A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Vuibert/FNEGE, seconde édition, Paris, pp. 193-213.
- Deslandes, G. (2012), *Le management éthique*, Paris : Dunod.
- Ederlé, N. (2001), *Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, CREPA, Université Paris Dauphine.
- Elkington, J. (1999), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Oxford : Capstone Publishing Ltd.
- Ellram, L.M. et A.S. CARR (1994), Strategic purchasing: a history and review of the literature, *International journal of purchasing and materials management*, Spring, 10-18
- Ernst, E. et Y. Honoré-Rougé (2012), La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue, 1421, Novembre, *Insee Première*, Paris : Insee.
- Freeman, R.E (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Theory*, Boston : Pitman.
- Frooman J. (1999), Stakeholder Influence Strategies, *Academy of management review*, 24 : 2, 191-205.
- Gendron C., (2000), « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », Cahiers du CRISES, Collection « Working Papers », N°ET0004, Québec.

- Giordano Y., (2003), Les spécificités des recherches qualitatives, dans *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, coord. Giordano Y., Editions EMS, Cormelles-le-Royal.
- Giunipero, L., R.B. Handfield et R. Eltantawy (2006), Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future, *International Journal of Operations and Production Management*, 26 : 7, 822-844.
- Gond, J.-P. (2011), La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise – société, *Finance Contrôle Stratégie*, 14 : 2, juin, 37-66.
- Gond, J.-P. et J.Igalens(2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Collection Que sais-je ?, Paris : PUF.
- Helfrich, V. (2011), *Efficienc e et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques : Le cas de la responsabilité sociétale*, Thèse en sciences économiques, Université de Strasbourg.
- Igalens, J. (2009), Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000, *Revue Management & Avenir*, Novembre, 23, 91-104.
- ISO, (2010) *NF ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, ISO/TMB Groupe de Travail sur la Responsabilité sociétale, Novembre, La Plaine Saint-Denis : AFNOR.
- Krause, D.R., S. Vachon et R.D. Klassen (2009), Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the rôle of purchasing management, *Journal of Supply Chain Management*, 45 : 4, 18-24.
- Kraljic, P. (1983), Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, September-October, 109-117.
- Laville, E. (2009), *L'entreprise verte*, 3ème édition, Village Mondial, Paris : Pearson.
- Martinet, A.-C. et Reynaud E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Paris : Economica.
- Paché, G. et J. Colin (2000), Recherche et applications en logistique : des questions d'hier, d'aujourd'hui et de demain, in N.Fabbe-Costes, J.Colin et G.Paché, (dir.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Paris : Vuibert-Fnege, 31-53.
- Pereira, B. (2008), Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique, *La Revue des Sciences de Gestion, direction et gestion*, 230, 25-34.
- Plane, J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris: L'Harmattan.

- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2006), The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2011), Creating shared value, How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Preuss, L. (2001), In dirty chains? Purchasing and greener manufacturing, *Journal of Business Ethics*, 34 : 3/4, 345-359,
- Quairel, F. et M.N. Auberger (2007), La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs. Injonction paradoxales ou partenariat de progrès, *Revue internationale PME*, 20 : 3-4, 69-94.
- Quairel, F. et A. Ngaha (2010), Politiques achats durables de grandes entreprises : les déterminants à leur diffusion au sein du réseau des fournisseurs et sous traitants, 8èmes Rencontres internationales de la recherche en logistique, Bordeaux, France.
- Roberts, S. (2003), Supply chain specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives, *Journal of Business Ethics*, 44: 2/3, 159-170.
- Salam, M. (2009), Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain, *Journal of Business Ethics*, 85, 355-370.
- Vogel, D. (2008), *Le marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris : Economica.
- Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica, Paris.
- Wathne, K.H. et J.B. Heide (2004), Relationship governance in a supply chain network, *Journal of Marketing*, 68 : 1, 73-89.
- Wood, D.J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16, 691-718.