



**MSc Management des Achats et des Approvisionnements**

**Promotion 2024**

**Le rôle des labels responsables sur la transformation des pratiques achats**

Thèse professionnelle de fin d'études présentée par

**Maureen Poullié**

**Directrices** : Valérie FERNANDES, Associate Dean en charge de la Faculté et du Développement académique, Professeur enseignant chercheur & Morgane M.C. FRITZ, Professeure associée en Management de la Supply Chain Durable



## REMERCIEMENTS

Cette thèse professionnelle est le fruit d'un travail de plusieurs mois qui n'aurait pas été possible sans les conseils et l'aide de plusieurs personnes que je tiens à remercier.

Dans un premier temps, je tiens à remercier la personne qui m'a donné envie d'écrire ma thèse professionnelle autour du sujet des labels achats responsables, J.J.L. Il a également été mon tuteur d'alternance au sein de l'entreprise X. Alors un grand merci pour ta confiance et pour m'avoir appris beaucoup de choses autour du métier d'acheteur. Je tiens aussi à remercier l'ensemble des personnes qui ont accepté de m'accorder un peu de temps pour répondre à mes questions. Vous avez contribué à l'avancement de ma thèse professionnelle, merci à tous et à toutes.

Dans un second temps, il est très important pour moi de remercier Mme Fernandes Valérie, ma première directrice de mémoire, qui m'a accompagné dans le début de la rédaction de ma thèse professionnelle, merci pour vos précieux conseils. Je tiens à remercier Mme Fritz Morgane, ma directrice de mémoire également, qui en cours d'année, m'a fait confiance pour m'accompagner sur la seconde partie de la rédaction de ma thèse professionnelle. Merci pour votre disponibilité, votre bienveillance et pour votre accompagnement.

Un grand merci Excelia Group, qui m'accompagne depuis plusieurs années dans mes études supérieures. Merci de m'avoir permis de m'élever professionnellement et personnellement. J'ai passé des merveilleux moments dans votre école. C'est avec un peu de nostalgie que je vous quitte mais peut-être pour mieux se retrouver d'ici quelques années.

Enfin, le plus important pour moi, merci à ma famille et à mes amis de m'avoir soutenue tout au long de la rédaction de ce mémoire. Merci à Baptiste qui a été un soutien émotionnel important pendant les moments de doute. Merci à Sylvie qui a été d'une grande aide dans la relecture de ma thèse professionnelle.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Évolution de la fonction achats vers des pratiques responsables.....</b>	<b>12</b>
1.1 La fonction achats.....	13
1.2 Les achats responsables .....	16
<b>1 Transformer son service achats vers des pratiques achats responsables.....</b>	<b>21</b>
2.1 Labellisation responsable : Passer de l'intention à l'action .....	23
2.2 Gestion du changement RSE.....	31
<b>2 Labellisation responsable : Les motivations et les craintes .....</b>	<b>35</b>
3.1 Les motivations.....	35
3.2 Les craintes .....	38
<b>DEUXIEME PARTIE : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Le choix de la méthodologie qualitative .....</b>	<b>40</b>
1.1 La méthodologie qualitative.....	40
1.2 Entretien semi-directif .....	40
1.3 L'observation participante .....	42
<b>2. Méthode de collecte et d'analyse des données .....</b>	<b>42</b>
2.1 Préparation des entretiens semi-directifs.....	42
2.2 Échantillon étudié .....	44
2.3 Méthode analyse des données .....	45
2.4 Etude de cas : X .....	48
<b>TROISEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>52</b>
<b>1. Analyse des données .....</b>	<b>52</b>
1.1 Analyse verticale .....	53
1.2 Analyse horizontale.....	65
<b>2. Discussion .....</b>	<b>76</b>
2.1 Réponses aux propositions de recherche.....	76
2.2 Réponse à la problématique.....	80
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>81</b>
<b>1. Rappel des objectifs .....</b>	<b>81</b>
<b>2. Apports théoriques .....</b>	<b>82</b>

3. Recommandations managériales .....	83
4. Limites de la thèse professionnelle et prolongement possible .....	85
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>90</b>
<i>Liste des tableaux, des figures et des images.....</i>	<i>140</i>
<i>Table des matières.....</i>	<i>141</i>
<i>Résumé.....</i>	<i>143</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>144</i>

## GLOSSAIRE

AFNOR	Association Française de Normalisation
CNA	Conseil National des Achats
COMEX	Comité Exécutif
DD	Développement Durable
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
IT	Technologies de l'Information
ObsAR	Observatoire des Achats Responsables
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RFAR	Relations Fournisseurs et Achats Responsables
RFR	Relations Fournisseurs Responsables
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
TPE	Très Petite Entreprise

## **INTRODUCTION**

« Nous sommes la première entreprise dans le secteur aéronautique à avoir obtenu le label Relations Fournisseurs et Achats Responsables au niveau mondial et c'est une immense fierté mais aussi un véritable challenge de le garder ». C'est lors de mon premier entretien d'embauche chez X, que j'ai entendu cette phrase. Comme si on voulait me faire comprendre

que ce label représentait un plus dans cette entreprise par rapport aux autres. Et c'est vrai qu'en entendant cette phrase j'ai tout de suite eu un regard positif sur cette entreprise que je connaissais à peine. Puis à mon arrivée dans l'entreprise, à la prise de mon poste et après quelques jours, j'ai compris la dernière partie de la phrase qui m'avait été dite le jour de mon entretien, « mais aussi un véritable challenge de le garder ».

C'est le concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) qui est à l'origine des achats responsables. Selon Carroll, 1979 « *La responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a à l'égard des organisations à un moment donné* » (Carroll, 1979, p.500 citée par Carter & Jennings, 2004). En effet, ce concept de responsabilité sociétale de l'entreprise va permettre aux entreprises d'intégrer les préoccupations environnementales ; sociétales et économiques au sein de leurs activités et de leurs interactions avec leurs parties prenantes. En 2022, neuf organisations sur dix sont engagées ou sont sur le point de s'engager dans une démarche d'achats responsables selon le 14<sup>ème</sup> baromètre des achats responsables de l'Observatoire des Achats Responsables<sup>1</sup> (ObsAR). Selon la définition des achats responsables de l'ISO 20400<sup>2</sup> « *un achat responsable est un achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possible sur toute la durée du cycle de vie et qui aspire à réduire le plus possible les impacts négatifs.* »

Pour parler de RSE on remarque que le ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique ainsi que l'INSEE utilise « sociétale » plutôt que « sociale ».

En effet selon le Larousse le terme social est défini de la façon suivante « *Qui se rapporte à une société* »<sup>3</sup> et le terme sociétal renvoie aux « *divers aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société organisée* »<sup>4</sup>. A travers ces définitions, le terme sociétal

---

<sup>1</sup> 14<sup>ème</sup> baromètre des achats responsables de l'ObsAR : <https://www.obsar.asso.fr/media/3baa2f94-459e-11e9-9464-be7d9ae3fe51/6edc6550-a79a-11ed-a6eb-0242ac14000b/obsar-barometre-achats-responsables-2023-synthese-v-finale.pdf> - Consulté le 03 novembre 2023

<sup>2</sup> Définition achats responsable ISO 20400 : <https://www.acheter-responsable-grandest.com/fr/acheter-responsable.html> - Consulté le 03 novembre 2023

<sup>3</sup> Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/societal/73148> - Consulté le 02 janvier 2024

<sup>4</sup> Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/societal/73148> - Consulté le 02 janvier 2024

prend en compte l'entièreté des parties prenantes internes et externes qui composent notre société.

En effet, il existe deux niveaux : On peut penser que la responsabilité d'une entreprise se limite aux parties prenantes internes comme les salariés avec une responsabilité autour de leurs conditions de travail ou leur rémunération. On parlera donc de responsabilité sociale. Mais on peut également penser que la responsabilité d'une entreprise s'étend à toute la société entière et que ses différentes activités auront un impact sur l'environnement, les modes de vie ou encore l'économie. On parlera de responsabilité sociétale (Schott-Séraudie, 2012).

Ce débat entre sociale et sociétale soulève la question de la régulation de la société. Est-ce une responsabilité relevant des compétences d'une entreprise ? Dans cette thèse professionnelle je pars du constat que les activités d'une entreprise ont un impact sur la société d'un point de vue environnemental, sociétal et économique alors j'utiliserai tout au long de cette thèse professionnelle le terme sociétale quand je parlerai de RSE.

Le terme de responsabilité met en avance la dimension relationnelle qu'a une entreprise envers la société. Une entreprise doit œuvrer selon les attentes de la société. Il existe donc une relation entre une entreprise et l'ensemble des parties prenantes qui composent la société (Schott-Séraudie, 2012).

Également, tout au long de cette thèse professionnelle je parlerai d'achats responsables plutôt que d'achats durables. Dans la littérature, les deux termes sont utilisés mais il est plus simple de parler d'achats responsables pour identifier le lien entre les achats et leurs responsabilités (Grumberg, 2011).

Aujourd'hui les entreprises ne se demandent plus pourquoi s'engager dans une démarche RSE mais elles se demandent comment déployer une démarche RSE au sein de différents services et notamment au sein du service achats. Le lien entre la RSE et les achats responsables sont les 3 P de la notion de Triple Bottom Line :

Planet : Respect des droits des personnes et de l'équité sociale

People : Réduction des risques et des impacts environnementaux



Profit : Développement économique viable

Les entreprises engagées dans une démarche d'achats responsables vont devoir :

- Mettre en accord la politique et la stratégie d'achats responsables avec les objectifs RSE fixés par la direction
- Rechercher des matières premières ; produits ou services respectueux de l'environnement
- Sélectionner des fournisseurs qui répondent aux exigences en matière de durabilité et d'éthique
- Respecter une égalité de traitement entre tous les fournisseurs
- Promouvoir une relation durable et équilibrée avec ses fournisseurs
- Intégrer les spécifications RSE dans leurs cahiers des charges

Pour aider les entreprises et les acheteurs à s'engager de la meilleure des façons de nombreuses normes ; chartes ; lois et réglementations existent :

- La norme NF X50-135 qui est devenue la norme ISO 20400<sup>5</sup> : Donne des indications pratiques pour mettre en place cette démarche durable. Elle donne les lignes directrices aux entreprises souhaitant intégrer la responsabilité sociétale dans leurs pratiques achats. Cette norme ne donne pas de certification.
- La norme ISO 26000<sup>6</sup> : Donne les lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organisations. Son objectif est de répondre aux interrogations des services achats et d'accompagner les acheteurs et les directions car la norme ISO 26000 s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise. Cette norme ne donne pas de certification.
- La norme ISO 14001<sup>7</sup> contribue à la protection de l'environnement en proposant aux entreprises un cadre leur permettant de mettre en place un système efficace de management environnemental.

---

<sup>5</sup> La norme ISO 20400 : <https://www.obsar.asso.fr/actualites/les-4-ans-de-la-norme-iso-20400> - Consulté le 25 novembre 2023

<sup>6</sup> Norme ISO 26000 : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> - Consulté le 25 novembre 2023

<sup>7</sup> Norme ISO 14001 : <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html> - Consulté le 25 novembre 2023

- La charte Relations Fournisseurs Responsables<sup>8</sup> créée en 2010 et réactualisée en 2021 pour devenir la charte Relations Fournisseurs et Achats Responsables. Elle est pilotée par le Conseil National des Achats (CNA) et par le Médiateur des entreprises. La charte expose 10 engagements que prendront les entreprises signataires souhaitant adopter des pratiques responsables par rapport à leurs fournisseurs.
- La loi Grenelle 2<sup>9</sup> qui a été promulguée le 12 juillet 2010 contraint les entreprises à établir un rapport de leurs actions au niveau RSE. Elle porte sur 6 changements majeurs qui impacteront inévitablement la fonction achats comme : la maîtrise des risques ; le traitement de déchets ; la réduction des consommations d'énergie et du contenu en carbone de la production.
- La responsabilité élargie du producteur<sup>10</sup> (REP) place les producteurs de déchets comme responsables du traitement et de la gestion de ces déchets. Ainsi l'acheteur doit veiller à collaborer avec des fournisseurs engagés dans cette démarche.

Il est important de noter qu'il existe plusieurs raisons d'engagement des entreprises dans une démarche d'achats responsables. Selon le 14<sup>ème</sup> baromètre des achats responsables 2023 de l'Observatoire des Achats Responsables les principales raisons d'engagement des entreprises privées sont <sup>11</sup> :

- L'alignement avec la raison d'être de l'entreprise à 94%

---

<sup>8</sup> Charte RFAR : <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/charte-relations-fournisseurs-responsables> - Consulté le 01 décembre 2023

<sup>9</sup> Loi Grenelle 2 : <https://annonces-legales.lesechos.fr/actualites/actu-des-pros/rapport-gestion-societes-informations-rse-loi-grenelle-2/> - Consulté le 03 décembre 2023

<sup>10</sup> REP : <https://www.roedl.fr/fr/actualites/droitcontrats-responsabilite-elargie-producteurs> - Consulté le 03 décembre 2023

<sup>11</sup> Synthèse ObsAR 14<sup>ème</sup> baromètre des achats responsables : <https://www.obsar.asso.fr/media/3baa2f94-459e-11e9-9464-be7d9ae3fe51/6edc6550-a79a-11ed-a6eb-0242ac14000b/obsar-barometre-achats-responsables-2023-synthese-v-finale.pdf> - Consulté le 03 novembre 2023

- L'éthique à 88%
- Les attentes des clients à 87%

Les principales raisons d'engagement des entreprises publiques sont :

- Le respect des réglementations à 87%
- Le respect des politiques publiques à 84%
- L'éthique à 82%

S'engager dans une démarche responsable c'est changer, faire évoluer ou supprimer certaines pratiques. Au sein d'une entreprise le challenge est de réussir cette transformation dans les meilleures conditions possibles et il est important que toutes les parties prenantes soient alignées avec cet engagement. Il peut être intéressant de s'appuyer sur des référentiels comme que des normes ou des labels pour guider et uniformiser les pratiques à toute l'entreprise.

En effet, depuis plusieurs années le nombre de labels responsables (souvent basés sur des normes comme les normes ISO par exemple) ne cessent d'augmenter. De plus en plus d'entreprises souhaitent obtenir ces labels afin que leurs bonnes pratiques soient reconnues. En effet, dans l'entreprise X, une entreprise du secteur aéronautique, un label achats responsables a été obtenu fin 2022 avec un objectif clair : S'engager dans une démarche d'achats responsables en transformant les pratiques d'achats actuelles vers des pratiques d'achats plus responsables. C'est suite à cette observation que je vais me poser la problématique suivante : **Dans quelle mesure un label responsable participe à la transformation des pratiques d'un service achats ?**

L'objectif de cette thèse professionnelle est de comprendre comment le projet de labellisation au sein d'une entreprise va impacter les pratiques d'un service achats et comment les entreprises peuvent passer de l'intention à l'action et en déployant le mieux possible ce projet de changement.

En effet, il va être important de comprendre comment une entreprise s'organise autour de sa démarche de labellisation. D'où vient l'engagement, par qui est-il initié et comment peut-il être durable dans le temps ?

Comment vont réagir les parties prenantes à cet engagement et comment l'entreprise va déployer ses nouvelles pratiques achats pour répondre aux exigences d'un label achats responsables ?

Ce sont de nombreuses questions que peuvent se poser les entreprises avant de s'engager dans une démarche de labellisation. Ces questions peuvent être source de motivations mais aussi de craintes pour les entreprises à s'engager dans une démarche de labellisation. De plus, il existe un nombre de plus en plus important de labels responsables mais aussi de normes ISO destinés aux entreprises, il est important que malgré la quantité de labels et de normes existantes, les entreprises puissent s'y retrouver et aller vers le label le mieux adapté à leurs valeurs et à leur type d'entreprise.

Cette thèse professionnelle sera composée de trois grandes parties. Dans une première partie, je vais effectuer des recherches académiques sur différents sujets en lien avec les achats responsables, ce sera la revue de littérature. Dans un premier temps je vais effectuer mes recherches autour de l'évolution de la fonction achats et comment cette fonction a-t-elle intégré dans ses pratiques des dimensions environnementales et sociétales. Je continuerai cette revue de littérature autour de la transformation d'un service achats vers des pratiques achats responsables suite à l'engagement d'une entreprise dans une démarche de labellisation. Dans cette partie je comparerai les labels responsables existants en se concentrant par la suite sur le label RFAR (Relations Fournisseurs et Achats Responsables) et je m'intéresserai à la gestion du changement RSE dont les entreprises devront faire face pour mener à bien leur projet de labellisation achats responsables. Dans une troisième et dernière partie j'aborderai les différentes motivations des entreprises à devenir labellisées mais également les craintes auxquelles elles seront confrontées. Suite à ces différentes recherches académiques je pourrai faire émerger différentes propositions de recherche.

Dans une deuxième partie, je vais expliquer mon choix d'utiliser une méthodologie qualitative afin de mener la recherche. Pour cela, j'ai choisi de réaliser des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de six professionnels des achats et également d'utiliser la méthode d'observation participante afin de récolter un maximum de données. Par la suite je vais apporter des éléments de précision sur les méthodes de collecte des données et décrire comment je vais réaliser l'analyse des données avec une analyse verticale et horizontale. Enfin je présenterai une étude de cas autour de l'entreprise X.

Enfin dans une troisième partie, je présenterai les résultats des analyses verticales et horizontales pour ensuite donner des éléments de réponses aux propositions de recherche ainsi qu'à la problématique. Ces éléments de réponses comparés à la revue de littérature me permettront de confirmer ou non les propositions de recherche.

En conclusion de cette thèse professionnelle, je vais identifier les apports théoriques de ma thèse professionnelle pour ensuite faire des recommandations managériales, qui pourront être utilisées par des entreprises souhaitant s'engager dans une démarche de labellisation responsable. Pour conclure, j'évoquerai les limites observées et je vous proposerai un prolongement possible de cette thèse professionnelle.

## **PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE**

### **1. Évolution de la fonction achats vers des pratiques responsables**

Depuis son apparition la fonction achats ne cesse d'évoluer. Au fur et à mesure des années les mentalités changent et les sociétés évoluent. L'objectif des entreprises est de répondre au mieux et le plus rapidement possible aux attentes de leurs clients qui ne cessent d'évoluer (Petit, 2016).

Aujourd'hui les défis liés au changement climatique sont omniprésents. La diminution des ressources, la surproduction de déchets, la pollution atmosphérique sont les résultats de la massive production des biens et des services. Les entreprises ont pris conscience du rôle qu'elles avaient à jouer et de l'importance cruciale d'évoluer vers des pratiques plus responsables pour préserver l'environnement. Selon le Baromètre EcoVadis 2021 Achats Responsables 69% des équipes affirment qu'il est primordial de se fixer des objectifs RSE. Alors qu'elles étaient seulement 25% en 2019<sup>12</sup>.

Les entreprises mettent en place des actions de transformation des pratiques de leurs services pour aller vers des pratiques responsables. En effet, la transformation des pratiques du service achats est nécessaire car aujourd'hui un service achats représente 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le service achats représente donc une fonction très stratégique pour les entreprises mais cela n'a pas toujours été le cas (Petit, 2016).

Dans un premier temps, je vais définir ce qu'est la fonction achats pour ensuite me concentrer sur son développement au fil des années. Dans un second temps, j'aborderai le concept d'achats

---

<sup>12</sup> Baromètre Ecovadis 2021 : <https://resources.ecovadis.com/fr/actualites-ecovadis/barometre-ecovadis-2021-achats-responsables> - Consulté le 04 novembre 2023

responsables en détaillant ses différentes dimensions : environnementale, sociétale et économique.

## 1.1 La fonction achats

### *1.1.1 Définitions*

Le Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique définit la fonction achats comme une fonction « *chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges (c'est à dire aux besoins) de l'entreprise* »<sup>13</sup>.

Il y a ici une première définition qui met en avant une des principales missions de l'acheteur qui est d'optimiser le délai, la qualité et les quantités selon le besoin initial.

Pour compléter et élargir cette définition je peux citer celle d'Olivier BRUEL et Pascal MENAGE (2019, p.1) qui définissent « *le concept d'achats comme l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise* ».

Dans cette définition on retrouve le terme de « négociation ». En effet, un acheteur a pour objectif de négocier les tarifs dans le but d'augmenter les marges de l'entreprise. Ce qui lui a longtemps fait porter la réputation de « cost killer » c'est-à-dire une personne prête à tout pour faire baisser les tarifs dans le seul but d'être le plus rentable possible : une image négative de la fonction (Gourmelon, 2023).

Enfin la fonction achats c'est savoir « *gérer les ressources externes de l'entreprise de telle sorte que la fourniture de tous les biens, services, capacités et connaissances nécessaires au fonctionnement, à l'entretien et à la gestion des activités primaires et de soutien de l'entreprise soit assurée aux conditions les plus favorables* » (Van Weele, 2010 cité par Portier et al 2010, p.104).

---

<sup>13</sup> La fonction achats : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-achats> - Consulté le 04 novembre 2023

### 1.1.2 Développement de la fonction achats

La fonction achats s'est développée en jouant un rôle très important durant les deux différentes guerres mondiales. En effet, il a été urgent d'obtenir des matières vitales pour vivre. (Gourmelon, 2023). À la suite des guerres mondiales qui ont éclaté, les pays ont dû se reconstruire. Il a fallu acheter rapidement des produits pour faire face à l'après-guerre et à cette époque où la concurrence était quasi inexistante et où la demande était largement supérieure à l'offre, les pays ont profité de prix très bas pour se reconstruire. Durant cette période les achats représentaient environ 20% du chiffre d'affaires des entreprises (Petit, 2016).

La fonction achats a longtemps été considérée comme une fonction administrative en support des entreprises (Trehan, 2014). En effet, dans les années 70, la fonction achats représentait aux yeux du top management une fonction passive dans la gestion d'entreprise (Calvi, Paché, & Jarniat, 2010).

En 1973 a eu lieu le premier choc pétrolier, qui a eu un fort impact sur l'économie. En effet, les ménages ont préféré réduire leurs investissements pour épargner leur argent. Ça a été à cet instant que la fonction achats a pris de l'importance. Le marché a été de plus en plus concurrentiel et l'offre est devenue supérieure à la demande. L'objectif des achats était de réduire le coût des dépenses pour ne pas perdre des parts de marché. Dans les années 70, les achats représentaient environ 50% du chiffre d'affaires des entreprises (Petit, 2016).

Les entreprises ont dû mettre en place de nouvelles stratégies pour atteindre leurs objectifs qui sont (Petit, 2016) :

- Baisse des coûts
- Baisse du prix d'achat
- Externaliser les activités non « core business »

Les entreprises ont dû être en mesure d'identifier les activités qui leur ont permis de créer de la valeur et donc qu'elles ont dû absolument garder en interne. On appellera ses activités des activités primaires. À l'inverse, les activités considérées comme non créatrices de valeur qui sont appelées des activités de soutien ont dû être sous-traitées (Porter, 1985).

Ainsi pour sous-traiter ces activités de soutien, les entreprises ont dû faire appel à des acheteurs qui ont eu la charge de trouver des fournisseurs capables de réaliser ces activités pour l'entreprise (Petit, 2016).

La fonction achats a permis à l'entreprise d'atteindre ses objectifs vitaux (Petit, 2016). De plus, au fur et à mesure des années et avec la mondialisation la fonction achats n'a plus été considérée comme le simple fait d'acheter. La fonction achats doit tenir compte des exigences économiques de son entreprise mais aussi des besoins de ses clients internes pour les satisfaire du mieux possible (Naoui-Outini & Sieu, 2018).

La fonction achats est devenue une fonction stratégique au moment où elle a apporté de la valeur à l'entreprise (Poissonnier, 2020). En devenant une fonction stratégique, la mission de la fonction achats est de gérer les ressources externes de l'entreprise de la meilleure des manières dans le but de d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Calvi et al, 2010).

Aujourd'hui, les missions d'une fonction achats stratégique s'équilibrent entre (Fel, 2011) :

- La gestion des coûts
- La création de valeur
- La gestion des risques
- La sélection des fournisseurs

L'acheteur est en relation quotidienne avec de nombreuses ressources externes, c'est aussi lui qui contribue à la diffusion d'une bonne image de l'entreprise (Gourmelon, 2023). Une image qui tend à devenir de plus en plus responsable. En effet, les missions des acheteurs vont évoluer et devront respecter les nouvelles exigences du marché ; la complexité de l'environnement et des aspects sociaux variables d'un pays à l'autre (Grumberg, 2011).



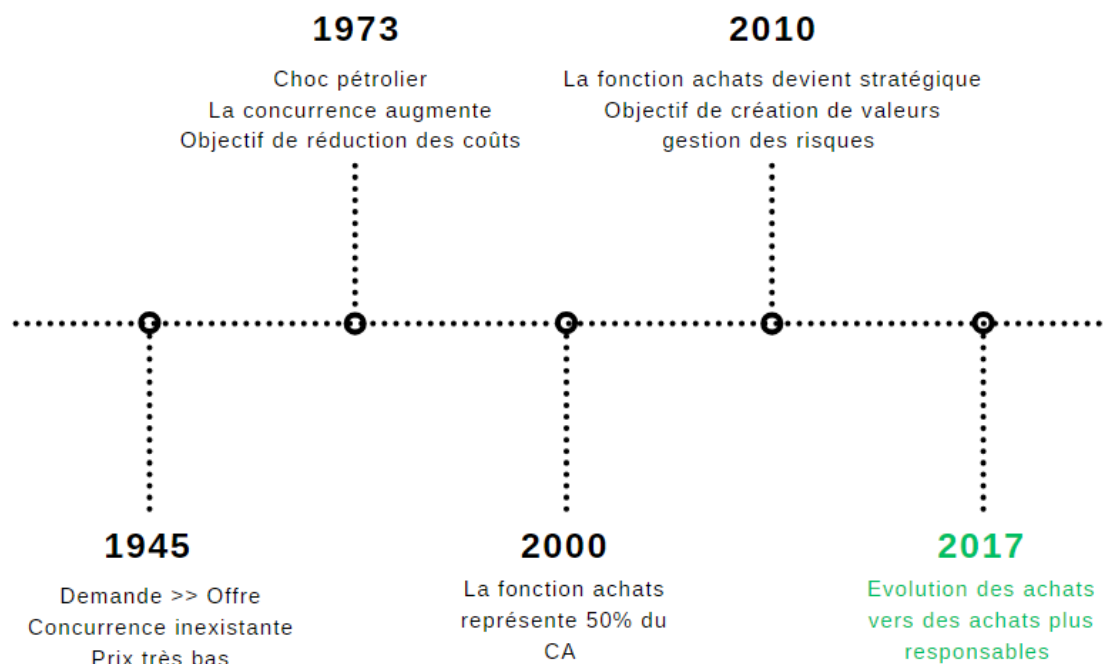


Figure 1 : Frise chronologique de l'évolution de la fonction Achats (Réalisation personnelle)

## 1.2 Les achats responsables

L'achat responsable est défini par l'AFNOR (Association Française de Normalisation) comme « un achat de biens ou de services auprès d'un fournisseur ou d'un prestataire sélectionné pour minimiser les impacts environnementaux et sociétaux, et favoriser les bonnes pratiques en termes d'éthique et de droits humains »<sup>14</sup>. Un achat responsable peut aussi être défini comme « l'intégration des critères environnementaux et sociaux dans le choix de produits et dans le choix et la gestion de la relation fournisseur » (Quairel, 2010, citée par Fel, 2011, p.85)

Une étude réalisée par Bruel, Menuet et Thaler en 2009 et citée par Fel en 2011 montre que même pendant une période de crise, le développement durable fait toujours partie des objectifs de la fonction achats juste après l'objectif de réduction des coûts. Cette étude est contestée par l'étude réalisée en 2009 par la CEGOS et citée par Fel en 2011 qui montre que les objectifs RSE pendant une période de crise reculent fortement et se retrouvent loin derrière les objectifs plus court terme comme la recherche de liquidité. Cette contradiction est expliquée car la taille

<sup>14</sup> L'Achat responsable : <https://www.afnor.org/achats/faq/quelle-est-la-definition-achat-responsable/> - Consulté le 10 novembre 2023

de l'échantillon entre les deux études n'est pas la même et plus la taille d'une entreprise est élevée plus le service achats sera impliqué dans les démarches RSE (Fel, 2009).

Pour acheter de manière responsable l'acheteur va devoir prendre en compte les caractéristiques environnementales du produit ou du service qu'il va acheter. Mais il prendra aussi en compte les aspects sociétaux et éthiques de l'activité du fournisseur du produit ou du service acheté. Acheter de manière responsable résulte de la prise en compte de trois dimensions : environnementale, sociétale et économique (Grumberg, 2011).

On commence à parler d'achats responsables dans le secteur public au début des années 2000 avec la possibilité de mettre en avant dans les appels d'offres des considérations environnementales et sociales. Dans le secteur privé, les achats responsables se développeront grâce à la loi NRE qui oblige les entreprises cotées en Bourse à publier leurs actions RSE, on remarque que même des entreprises non cotées en Bourse publient certaines actions (Grumberg, 2011).

Ainsi les missions des acheteurs se développent et lors du choix des fournisseurs, les acheteurs ne regardent plus uniquement ses performances au niveau des délais, de la qualité et du prix mais ils prennent maintenant en compte des critères environnementaux et sociétaux (Ageron et Spalanzani, 2010).

### *1.2.1 Dimension environnementale des achats responsables*

La fonction achats est une composante de la chaîne d'approvisionnement donc lorsque l'entreprise va décider de s'engager dans une démarche d'achats responsables ; cela aura un impact sur toute la chaîne d'approvisionnement (Caby-Guillet et al, 2007). Le top management doit repenser les rôles de chaque acteur dans la chaîne d'approvisionnement mais également redéfinir des pratiques responsables en accord avec la démarche initiée par la direction achats. En effet, les différentes activités qui composent la chaîne d'approvisionnement occupent un rôle majeur dans l'impact environnemental de toute l'entreprise (Isaksson et al, 2010).

Pour acheter de manière responsable, la fonction achats peut entreprendre des initiatives environnementales (Ellram & Birou, 1995). En effet, c'est la direction achats qui va initier le projet de s'engager dans une politique et une stratégie d'achats responsables. C'est une initiative qui doit venir du top management (Ageron et Spalanzani, 2010). Cette initiative permettra aux

acheteurs d'être efficaces dans l'utilisation des matières premières, de l'énergie et dans la réduction des déchets (Paulraj, Chen & Blome, 2017). Les appels d'offres envoyés aux fournisseurs vont contenir des exigences environnementales et les cotations des offres vont être pondérées par des critères environnementaux pour que dans le choix du fournisseur des dimensions environnementales soient prises en compte (Ageron et Spalanzani, 2010).

Les acheteurs peuvent demander à leurs fournisseurs certaines certifications qui vont garantir de leurs bonnes pratiques environnementales car les risques pour la société cliente peuvent être importants. En effet, si l'un de ses fournisseurs se retrouve au milieu d'un scandale environnemental ; c'est la réputation de l'entreprise cliente qui peut être entachée directement. Il est donc important que les acheteurs se préservent de ces risques environnementaux (Fel, 2011). Les acheteurs peuvent demander à leurs fournisseurs d'être certifiés EMAS, une certification internationale qui garantit par le biais d'audit qu'une entreprise met en place une stratégie et des actions qui répondent aux enjeux environnementaux<sup>15</sup>.

La norme ISO 14001 est une norme internationale concernant le système de management environnemental d'une entreprise<sup>16</sup>. Cette norme peut être également demandée aux fournisseurs par les acheteurs afin de garantir que les enjeux environnementaux sont pris en compte dans les activités du fournisseur (Fel, 2011).

Quand la fonction achats prend en compte dans ses pratiques, ses actions et ses relations avec ses parties prenantes, les préoccupations liées à l'environnement comme le cycle de vie du produit, alors elle achète de manière responsable (Zsidisin et Siferd, 2001). En effet, intégrer des critères environnementaux dans ses pratiques doit être considéré comme une opportunité et non comme une contrainte (Ageron et Spalanzani, 2010).

Acheter de manière responsable n'est pas simple, les acheteurs doivent faire face à des obstacles comme la réglementation qui subit des changements constants et qui perturbent les pratiques adoptées par les acheteurs (Min et Galle, 1997). En effet, l'environnement dans lequel se trouve une entreprise va venir encourager ou contraindre celle-ci à s'engager ou non dans une démarche responsable (Ageron et Spalanzani, 2010). Des propos auxquels certains s'opposent

---

<sup>15</sup> EMAS : <https://www.ecologie.gouv.fr/systeme-management-et-dauidit-environnemental-emas> - Consulté le 24 février 2024

<sup>16</sup> ISO 14001 : <https://www.iso.org/fr/standard/60857.html> - Consulté le 24 février 2024

car d'après leurs recherches il n'existe aucun lien entre la réglementation et les achats responsables (Carter et Carter, 1998).

### *1.2.2 Dimension sociétale des achats responsables*

Un achat socialement responsable est défini comme un ensemble de pratiques qui vont répondre aux devoirs éthiques et discrétionnaires qu'a l'entreprise envers la société (Salam, 2009). Un acheteur ayant des pratiques d'achats socialement responsables va devoir se concentrer sur des problèmes liés aux droits de l'Homme ou encore à la sécurité au travail chez ses fournisseurs (Carter, 2004 cité par Casin, 2017). De plus, dans les échanges qu'un acheteur aura avec ses fournisseurs il est important de faire preuve d'éthique en prenant en considération les intérêts de chacun, en payant ses fournisseurs à l'heure, en respectant les droits humains de chacun pour garder une relation saine (Grumberg, 2011).

Quand une entreprise s'engage dans une démarche responsable, elle a tendance à oublier la dimension sociétale. En effet, 57% des acheteurs considèrent que la dimension sociétale est une dimension indispensable à la démarche responsable, c'est donc à l'inverse 43% des acheteurs qui ne la considèrent pas comme une dimension indispensable dans une démarche responsable (Ageron et Spalanzani, 2010). Également dans les travaux de recherches de Seuring et Müller en 2008 et cités par Ageron et Spalanzani en 2010, sur plus de 190 articles analysés ils montrent que la dimension sociétale n'est que peu citée lorsqu'on parle de développement durable en Supply Chain.

L'objectif des entreprises n'est pas uniquement celui de maximiser des profits, elles ont un devoir envers la société. En effet, elles doivent s'investir dans des initiatives RSE répondant aux attentes des parties prenantes de toute la société, même si ces initiatives ont un impact négatif sur les bénéfices des entreprises (Jennings, 2013). Ce que contredisent certains chercheurs en affirmant qu'une entreprise ne doit pas s'investir dans des initiatives RSE sinon elle risque de s'exposer à des pertes de profits (Porter et Kramer, 2006).

Les acheteurs doivent aussi protéger leur entreprise des risques sociétaux qui peuvent être liés aux mauvaises conduites de ses fournisseurs (Roberts, 2003 cité par Fritz, 2024). En effet, si l'un de ses fournisseurs se retrouve associé à un scandale sociétal comme le non-respect des droits du travail, des droits humains ou encore le travail forcé des enfants, il risque de dégrader

l'image de sa propre entreprise (Casin, 2017). Pour se prémunir de ce risque, les acheteurs vont pouvoir demander à leurs fournisseurs des normes certifiantes comme SA 8000 (Fel, 2011). Cette certification internationale, SA 8000, permet aux entreprises de prouver qu'elles respectent les droits humains des employés, les droits du travail et qu'elles sont engagées autour de leurs responsabilités sociétales<sup>17</sup>.

Acheter de manière responsable est bénéfique au niveau sociétal de plusieurs façons (Grumberg, 2001) :

- Permet de renforcer les critères de sélection des fournisseurs
- Permet à chacun d'exprimer ses ambitions en matière d'engagement écologique tout en répondant aux exigences de performance des entreprises
- D'intégrer des exigences sociétales dans les appels d'offres (Fel, 2011)

### *1.2.3 Dimension économique des achats responsables*

L'un des objectifs d'une entreprise et d'une direction achats est la réduction des coûts. Toujours réduire au maximum les coûts et faire disparaître ceux qui sont inutiles au bon déroulement des activités de l'entreprise. Mais réduire les coûts en faisant des achats responsables prend du temps alors que la direction et les actionnaires ont une vision court terme sur chacun de leurs investissements (Grumberg, 2011). De plus, il n'est pas facile pour les entreprises d'estimer les coûts de la mise en place des pratiques RSE comme les achats responsables et donc il est difficile pour elles de chiffrer le retour sur investissement attendu. Il est d'autant plus difficile pour les entreprises d'imaginer la création de valeur que des pratiques RSE. Comme les achats responsables peuvent apporter quand elles voient cette démarche comme une contrainte face aux pressions réglementaires et non comme un avantage compétitif ou comme la création de barrières à l'entrée (Porter et Van der Linde, 1995 cités par Ageron et Spalanzani, 2010) qui permettent aux entreprises de réaliser des gains en quantité (Ageron et Spalanzani, 2010). Pourtant, faire des achats responsables permet aux entreprises de réduire de manière intelligente leurs coûts. En effet, l'acheteur ne va plus uniquement prendre en compte le prix d'achat d'un

---

<sup>17</sup> SA 8000 : <https://www.sgs.com/fr-fr/services/la-certification-sa-8000-responsabilite-sociale> - Consulté le 24 février 2024

produit mais il prendra en compte son coût global c'est-à-dire son prix d'achat mais également le coût de son utilisation et de son élimination (Grumberg, 2011).

Plus une entreprise est performante, plus elle sera en mesure de mettre en place des actions RSE comme des achats responsables rapidement. En effet les pratiques responsables ont un impact positif sur le moral des employés et les relations entre les différentes parties prenantes. En améliorant les relations avec ses parties prenantes comme ses actionnaires, une entreprise peut espérer qu'ils augmentent leurs investissements dans l'entreprise, ce qui conduira à plus de budget pour mettre en place des pratiques responsables (Sarkis, 2011).

Aujourd'hui, il est important d'un point de vue économique que des pratiques plus responsables soient utilisées dans les entreprises. Ces pratiques plus responsables doivent être engagées par la direction qui les voit comme nécessaires d'un point de vue économique (Courrent, Spence et Gherib, 2016 cités par El Galta & al, 2023). En effet, la mise en place de pratiques RSE contribue à l'amélioration de la performance des entreprises comme la réduction des coûts par exemple (Pullman et al, 2009 cités par Barbanti et al, 2022).

## 1 Transformer son service achats vers des pratiques achats responsables

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises s'engagent dans une démarche d'achats responsables. En effet, c'est 9 entreprises sur 10 qui sont engagées ou sur le point de s'engager dans une démarche d'achats responsables (Seel, 2023).

En 2010, le cabinet Accenture réalise une étude pour le Pacte Mondial des Nations Unis auprès de 766 responsables d'entreprises dans 100 pays différents. Cette étude met en avant l'importance du Développement Durable (DD) pour les entreprises. À la suite de cette étude 96% des responsables d'entreprises interrogés estiment que les questions de durabilité doivent faire partie de la stratégie de l'entreprise et dans ses activités. En 2007, ils n'étaient que 72%. On remarque donc une évolution et une prise de conscience autour de l'importance du DD chez les responsables d'entreprises en seulement 3 ans<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Etude du cabinet Accenture (2010), *A new era of sustainability; UN Global Compact – Accenture CEO Study 2010*, June 2010. En téléchargement à l'adresse : [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf) - Consulté le 13 janvier 2024

Face à cette prise de conscience, les dirigeants d'entreprises vont mettre en place différents outils RSE pour transformer leurs pratiques vers des pratiques plus responsables (El Galta et al, 2023). Il peut s'agir d'outils d'évaluation. On remarque que dans le secteur privé « 61% des donneurs d'ordres réalisent des campagnes d'évaluations RSE par des grilles ; des questionnaires ou des plateformes d'évaluations et plus de 30% ont recours aux audits environnementaux ou sociaux sur site » (Seel, 2023).

Ci dessous, le diagramme en bâton des outils d'évaluation des fournisseurs utilisés par les entreprises privées et publiques (ObsAR, 2023) :



Figure 2 : Baromètre des Achats Responsables ObsAR (2023) : étude quantitative réalisée en ligne

Bien que les dirigeants prennent conscience de l'importance de la RSE et que celle-ci les incite à modifier certaines « pratiques de manière à internaliser les impacts négatifs de leurs activités » (Capron et Quairel, 2006, cités par Paulus, 2016, p.37). Certaines pratiques restent encore compliquées à adopter comme la cartographie des risques qui est recommandée par la norme ISO 20400 et qui permet de crédibiliser la démarche d'achats responsables en permettant aux entreprises de formaliser les enjeux RSE aux achats. Cette cartographie des risques est réalisée par 92% des grandes entreprises contre 34% des PME (Seel, 2023).

Pour uniformiser leurs pratiques et faire reconnaître leurs efforts en matière de RSE de plus en plus d'entreprises s'engagent dans une démarche d'obtention d'un label responsable ( El Galta et al, 2023). Un label résulte d'un « *processus d'évaluation de la conformité à un référentiel* » ( Sutter, 2005, p.285). Un label responsable vient garantir la mise en place de la démarche RSE au sein d'une entreprise au sens des lignes directrices de la norme ISO 26 000. En s'engageant dans une démarche de labellisation une entreprise va se fixer des objectifs à atteindre qui seront évalués à intervalles réguliers. Un label responsable va permettre de faciliter la reconnaissance qu'auront les parties prenantes sur la responsabilité que l'entreprise a engagé sur l'impact de ses activités et de ses décisions au niveau de l'environnement et de la société<sup>19</sup>.

Le défi de l'entreprise va être de choisir quel label elle souhaite obtenir, et pour cela elle doit bien analyser l'ensemble des labels qui existent pour ensuite choisir celui qui est le plus approprié à son entreprise (Sutter, 2005).

## 2.1 Labellisation responsable : Passer de l'intention à l'action

Le changement des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables sont visibles dans les entreprises mais souvent trop peu mises en avant et elles ne sont pas partagées avec l'ensemble de la société. L'obtention d'un label responsable peut permettre d'harmoniser les pratiques responsables pour passer de l'intention à l'action concrète, c'est une forme de changement organisationnel (Gautier et Berger Douce, 2016).

### *2.1.1 Un label responsable pour les achats ?*

Selon le Commissariat général au développement durable (2011, p.34), un label « *est une initiative, un code de conduite ou une charte décrivant des spécifications significatives relatives à un produit, un service, un processus* ».

Aujourd'hui, il existe une quantité importante de dispositifs de certification et de labellisation résultant du besoin de prouver et de garantir que les pratiques d'une entreprise répondent bien à un certain niveau de qualité sociale et environnementale (Capron et Quairel, 2016). Les

---

<sup>19</sup> Labels RSE Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI. (2021, février). [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-plateforme-rse-avis-labels-rse-fevrier\\_0.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-plateforme-rse-avis-labels-rse-fevrier_0.pdf) - Consulté le 24 février 2024



entreprises engagées dans des démarches RSE souhaitent que leurs pratiques soient reconnues aussi bien par leurs parties prenantes internes que par leurs parties prenantes externes, il est important « *d'intégrer dans la démarche de labellisation tous les acteurs qui ont une légitimité à intervenir* » ( Blanc, Léonard, Odienne et Rochefort, 2010, p.48). Ainsi de plus en plus d'entreprises souhaitent être labellisées comme une reconnaissance de tous les efforts qu'elles ont fait pour améliorer leurs pratiques (Capron et Quairel, 2010).

J'ai réalisé un tableau comparatif de normes et de labels existants et qui semblent pertinents de mettre en avant pour que les entreprises puissent les comparer selon le type de leur entreprise ; le type d'évaluation ; le cadre du label et son orientation pour un service achats :

- Deux normes ISO : 26000<sup>20</sup> et 20400<sup>21</sup>
- Cinq labels responsables avec une orientation achats : Engagée RSE<sup>22</sup> ; Lucie 26000<sup>23</sup> ; PME +<sup>24</sup> ; RFAR<sup>25</sup> (Relations Fournisseurs et Achats Responsables) ; B CORP<sup>26</sup>.

---

<sup>20</sup> ISO 26000 : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> - Consulté le 28 février 2024

<sup>21</sup> ISO 20400 : <https://greenly.earth/fr-fr/blog/guide-entreprise/qu-est-ce-que-la-norme-iso-20400> - Consulté le 28 février 2024

<sup>22</sup> Engagée RSE : <https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse> - Consulté le 29 février 2024

<sup>23</sup> Lucie 26000 : <https://agence-lucie.com/label-lucie-26000/> - Consulté le 29 février 2024

<sup>24</sup> PME + : <https://www.label-pmeplus.fr> - Consulté le 28 février 2024

<sup>25</sup> RFAR : <https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/label-relations-fournisseurs-et-achats-responsables> - Consulté le 29 février 2024

<sup>26</sup> B Corp : <https://entreprises-engagees.fr/liste-des-entreprises-francaises-certifiees-b-corp/> et <https://bcorporation.fr/devenir-b-corp/processus-de-labellisation/> - Consulté le 29 février 2024

Tableau 1 : Tableau comparatif des normes et des labels responsables (Réalisation personnelle)

NORME / LABEL	Création	Conditions d'éligibilité	Durée	Evaluation	Entreprises labellisées	Cadre de la norme ou du label	Orientation achats de la norme ou du label
ISO 26000	Publiée en 2010	Pour tous les types d'entreprises publiques ou privées	Norme non certifiante	Il n'y a pas d'évaluation c'est un engagement volontaire		Norme non certifiante qui donne aux entreprises privées et publiques les lignes directrices pour mettre en place une démarche RSE.	Une question centrale autour des achats figure dans la norme ISO 26000. Cette question porte sur l'importance de la transparence; de la redevabilité et du respect des droits de l'Homme tout au long de la chaîne d'approvisionnement
ISO 24000	Publiée en 2017	Pour tous les types d'entreprises publiques ou privées	Norme non certifiante	Il n'y a pas d'évaluation c'est un engagement volontaire		Norme non certifiante qui donne aux entreprises privées et publiques les lignes directrices pour mettre en place la responsabilité sociétale dans leurs pratiques achats	La norme se concentre sur différents axes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutte contre la corruption</li> <li>• Devoir de vigilance</li> <li>• Mise en place d'une stratégie d'achats responsables</li> <li>• Intégrer la responsabilité sociétale dans les processus d'achats</li> </ul>
Engagée RSE	l'AFAQ 26000 en 2007 et devient le Label Engagée RSE en 2017	Pour tous les types d'entreprises publiques ou privées	3 ans	Evaluation basée sur l'amélioration continue	393 en décembre 2022	Le label va permettre aux entreprises d'évaluer le niveau de maturité de leur démarche RSE. Ce label est basé sur l'ISO 26000. Il y a trois niveaux de certification : <ul style="list-style-type: none"> <li>• en progression</li> <li>• confirmé</li> <li>• exemplaire</li> </ul>	Le critère 4.2 du label se concentre sur les achats responsables. L'entreprise doit choisir ses fournisseurs et prendre en compte des critères responsables.
	En 2007 par Qualité France Association	Pour les entreprises, collectivités et associations	4 ans	Formation et évaluation par un auditeur externe Plan d'action à suivre pour 4 ans	400 en 2023	C'est le premier label RSE en France. Il permet aux entreprises d'intégrer des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs pratiques	L'engagement 5 du Label : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention des cas de corruption</li> <li>• Agir pour la responsabilité sociétale des fournisseurs</li> <li>• Relation durable avec les fournisseurs</li> </ul>

<p><b>PME +</b></p>	<p>Label créé par la FEEF (Fédération des entreprises et entrepreneurs de France en 2014</p>	<p>Pour les TPE et PME adhérentes à la FEEF</p>	<p>2 ans</p>	<p>Audit sur site et audit documentaire</p>	<p>222 en 2023</p>	<p>Label basé sur la norme ISO 26000 et adapté aux PME et TPE. Le label met en avant la démarche d'amélioration continue sur des enjeux RSE</p>	<p>Le thème 5 du label se concentre sur la loyauté des pratiques dans la chaîne de valeur avec 2 exigences sur 20 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise s'engage à être transparente vis-à-vis des parties prenantes et à maîtriser les risques liés à la corruption</li> <li>• L'entreprise applique la responsabilité sociétale dans sa chaîne de valeur et assure un sourcing responsable</li> </ul>
<p><b>RFAR</b></p>	<p>Label RFR en 2012 remplacé par le Label RFAR en 2017 par le Médiateur des entreprises et le CNA</p>	<p>Pour les entreprises Françaises signataires de la charte RFAR</p>	<p>3 ans et vérification annuelle</p>	<p>Constitution d'un dossier avec des réponses et des objectifs sur les 5 domaines du label tous les ans</p>	<p>104 en février 2024</p>	<p>Le label RFAR ( Relations Fournisseurs et Achats Responsables) repose sur la norme ISO 20400. Le label RFAR évalue les entreprises sur 5 domaines différents déclinés en 15 critères auxquelles les entreprises doivent répondre ou se fixer des objectifs d'amélioration.</p>	<p>Ce label s'oriente sur les relations entre une entreprise et son fournisseur. Le label veille à ce que les relations entre les deux parties soient durables et équilibrées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egalité des traitements entre les fournisseurs</li> <li>• Respect des délais de paiement</li> <li>• Prise en compte des critères RSE dans le choix des fournisseurs.</li> </ul>
<p><b>B CORP</b></p>	<p>2006 par trois entrepreneurs américains</p>	<p>Pour les entreprises à but lucratif</p>	<p>3 ans</p>	<p>Réponse à un questionnaire gratuit de 200 questions puis vérification si note &gt; 80</p>	<p>370 en France</p>	<p>Le label évalue les entreprises qui répondent aux enjeux RSE et sur leur performance globale. La label BCORP a pour objectif de créer un environnement sain dans les entreprises et sans inégalités</p>	<p>Dans le questionnaire il y a des questions autour des achats responsables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un code de conduite pour les fournisseurs</li> <li>• Le taux de dépense chez des fournisseurs locaux</li> <li>• Une évaluation de l'impact social et environnemental des fournisseurs</li> </ul>

Un des labels les plus connus dans le milieu des achats est le label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, créé en 2017 par le Médiateur des entreprises et le CNA et qui remplace le Label Relations Fournisseurs Responsables créé en 2012. Ce label a pour objectif de favoriser les relations durables et équilibrées d'une entreprise avec ses fournisseurs.

Quand une entreprise obtient un label achats responsables cela ne veut pas dire que ses pratiques achats sont parfaites mais que cette entreprise est dans une démarche de progrès continu (Blanc, Léonard, Odienné et Rochefort, 2010). Le label RFAR pousse les entreprises à progresser de manière cohérente avec la stratégie de l'entreprise en essayant de s'améliorer toujours plus (Poissonnier, 2020).

L'obtention du label RFAR résulte d'une démarche volontaire des entreprises qui pourront compter sur le label RFAR pour leur apporter une aide à la mise en place des pratiques nouvelles (Poissonnier, 2020).

Il est attribué pour une période de trois ans avec une vérification annuelle lors d'un audit par un organisme agréé par le Médiateur des entreprises et le CNA.

Les entreprises qui souhaitent obtenir le Label RFAR doivent prouver qu'elles mettent en place des actions durables autour de 5 domaines et 15 critères sur lesquels elles seront évaluées :

- Engagement dans une démarche d'achats responsables
- Conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants
- Respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants
- Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus d'achat
- Impact des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème

Le label RFAR repose sur la norme ISO 20400 qui elle-même repose sur la norme ISO 26000.



Figure 3 : Schéma récapitulatif des bases normatives du label RFAR (Réalisation personnelle)

Il existe de nombreuses pratiques responsables plus ou moins bonnes et plus ou moins adaptées à un type d'entreprise. Les dirigeants doivent être capables de choisir quelles pratiques correspondent à leur entreprise et permettent d'entrer dans une démarche durable et vertueuse, pour les aider, le label RFAR peut être un guide très utile (Poissonnier, 2020).

Certains dirigeants d'entreprises portent une vision critique aux labels RSE par rapport à son aspect « *d'instrument marketing* » (Robert-Demontron et Joyeau, 2010, cités par Gautier et Berger Douce, 2016). Il ne faut pas voir la labellisation comme une contrainte ou un obstacle à surmonter, son objectif est de guider les entreprises à entrer dans une démarche plus responsable et proactive (Poissonnier, 2020).

### *2.1.2 S'engager dans une démarche de labellisation ou de normalisation*

Quand une entreprise s'engage dans une démarche d'achats responsables, elle doit faire attention à ce que tous les collaborateurs du service achats travaillent de la même manière, respectent les mêmes processus et qu'ils aient tous le même niveau d'information. Plus la taille d'une entreprise est grande, plus on observe une hétérogénéité des pratiques. D'un site à l'autre les pratiques peuvent être différentes, les acheteurs ne travaillent pas tous de la même façon.

Cette hétérogénéité des pratiques est source de confusion et parfois même de non-qualité, ce qui entraîne des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Pour éviter au maximum ce dysfonctionnement l'entreprise, peut décider de s'engager dans un processus de normalisation afin de structurer l'ensemble de ses pratiques et partager au sein de toute l'entreprise un support de référence permettant aux parties prenantes d'avoir tous le même niveau d'information (Maymo et Murat, 2023).

L'entreprise peut également s'engager dans une démarche de labellisation qui lui permettra de réduire les asymétries d'informations entre les différentes directions achats et qui améliorera la crédibilité et la fiabilité des informations partagées (Duong, 2005 cité par El Galta & al, 2023). En effet, un service achats qui a déjà adopté des pratiques responsables et qui est engagé dans une démarche de progrès peut profiter d'un label responsable pour structurer sa démarche mais pour aussi la valoriser auprès des parties prenantes internes et externes (Maymo et Murat, 2023).

La labellisation responsable va permettre au service achats de passer d'une vision dispersée des pratiques responsables à la suite d'un fonctionnement en silo c'est-à-dire à des méthodes où chacun travaille de manière individuelle sans partager l'information à une vision structurée, globale et durable des pratiques responsables appliquées dans le service achats (Poissonnier, 2020). S'engager dans une démarche de labellisation permet à un service tout entier d'examiner l'ensemble de leurs pratiques pour mesurer l'impact de leurs produits ou services sur l'environnement (Gautier et Berger Douce, 2016). L'objectif est de structurer ce que fait déjà l'entreprise, sans changer les valeurs de l'entreprise ou de ses collaborateurs mais simplement de gagner en efficacité (Gabriel, Baret et Schäfer, 2012) en transmettant des standards permettant à un service achats de se créer une identité commune partagée entre toutes les parties prenantes (Bouhaouala et Bouchet, 2007 cités par Gautier et Berger douce, 2016).

En s'engageant dans une démarche de labellisation, une entreprise vise à montrer ce qu'elle fait de bien et à le valoriser dans une optique de réputation positive. En effet, la labellisation permet aussi aux entreprises de se différencier de ses concurrents. (Deephouse et Carter, 2005 cités par Gautier et Berger Douce, 2016)

Mais s'engager dans une démarche de labellisation n'est pas sans quelques difficultés. Les procédures sont longues et complexes et subissent régulièrement des évaluations d'état de lieux d'avancements (Capron et Quairel, 2016).

De plus, la démarche de labellisation qui peut se traduire par une envie de mieux faire fait face à plusieurs critiques. En effet, « *la labellisation risque de conduire à des effets involontaires de protectionnisme* » (Carpon et Quairel, 2016, p.98) c'est-à-dire qu'acheter responsable peut être une barrière à l'entrée d'un marché pour des fournisseurs étrangers dont les pratiques ne sont pas vérifiées par un label responsable reconnu par le pays de l'acheteur.

Par la suite, je vais m'appuyer sur l'œuvre littéraire de Paulus autour de la mise en place d'une démarche de normalisation non certifiante de la norme ISO 26 000 axée sur la RSE. Je suppose que la mise en place d'une norme non certifiante est identique pour les normes ISO 26 000 et ISO 20 400. A partir de cette supposition et comme le label RFAR qui est un label certifiant mais adossé à la norme ISO 20 400, je peux supposer que la mise en place d'une norme ISO non certifiante est vraisemblablement la même pour un label achats responsables.

En 2010, la création de la norme ISO 26 000 permet d'accompagner les entreprises en lui proposant de suivre des lignes directrices en matière de RSE et une méthodologie pour adopter un changement vers des pratiques plus responsables (Paulus, 2016). Une norme est un document qui représente un guide pour les entreprises, ce guide fournit des recommandations et des préconisations à l'entreprise mais ne contient pas d'exigences contraignantes pour elles (Capron, Quairel et Turcotte, 2010).

Cette méthode n'est que partiellement efficace dans la gestion du changement RSE (Hahn, 2013, cité par Paulus, 2016). L'auteur parle ici d'un changement RSE, mais je suppose que le terme de « changement RSE » est très large, il existe probablement différents changements RSE. Ici je suppose qu'une transformation des pratiques achats vers des pratiques achats responsables est considérée comme l'un des changements RSE existants. En effet, les entreprises qui ont choisi de s'engager dans une démarche de changement en matière de RSE avec la méthodologie de la norme ISO 26 000 n'ont pas toutes réussi à atteindre les objectifs qu'elles s'étaient fixés. De plus, la méthodologie ISO 26 000 est basée sur la résolution de problèmes, méthode qui paraît obsolète pour conduire le changement vers des pratiques plus responsables (Paulus, 2016).

Pourtant, la méthodologie ISO 26 000 a un intérêt positif à structurer et mettre en cohérence les pratiques responsables des entreprises ou d'un service. En effet, les entreprises qui souhaitent faciliter leur compréhension des enjeux RSE s'engagent dans une démarche de normalisation car la norme offre aux acteurs du changement une grille de lecture mettant en avant les grands

enjeux RSE pour permettre de se questionner sur les actions à réaliser pour répondre à la norme. Avant de s'engager dans une démarche de normalisation, les acteurs du changement doivent vérifier que les exigences de la norme correspondent aux motivations de l'entreprise et à sa vision de la RSE pour ensuite, passer d'une RSE non structurée dans les pratiques de l'entreprise ou d'un service vers une RSE structurée, partagée et durable. Ainsi, la norme ISO 26 000 devient un facteur de différenciation pour l'entreprise et également une source de création de valeur à long terme (Ramonjy, Petit et Schäfer, 2013).

En effet, la méthodologie ISO 26 000 va permettre à l'entreprise d'acquérir des connaissances indispensables en RSE, elle va aider et guider les acteurs du changement à transformer leurs habitudes mais ce changement initié par la méthodologie ISO 26 000 n'est que partiel (Paulus, 2016). Mais même si la norme ISO 26 000 a pour ambition de structurer la démarche RSE d'une entreprise ou d'un service son contenu n'est que trop conceptuel et trop éloigné des réalités du terrain, notamment dans l'industrie (Ramonjy, Petit et Schäfer, 2013), elle ne s'adapte pas aux particularités de l'entreprise ou du service (Gabriel, Baret et Schäfer, 2012). La norme va impulser le changement mais la durabilité de ce changement incombe essentiellement aux acteurs (Paulus, 2016) qui devront façonner la méthodologie selon les objectifs fixes et les contraintes de l'entreprise (Ramonjy, Petit et Schäfer, 2013).

S'engager dans une démarche de labellisation ou de normalisation doit être géré stratégiquement par l'entreprise ou le service car cet engagement « est source de changements profonds » (Gabriel, Baret et Schäfer, 2012) : Des nouveaux engagements à respecter, des comportements à faire évoluer et à promouvoir et des indicateurs à concevoir et à suivre régulièrement.

## 2.2 Gestion du changement RSE

Quand une entreprise se lance dans une démarche RSE, elle s'engage dans une démarche d'achats responsables et donc de transformation de ses pratiques vers des pratiques achats plus responsables ( Grumberg, 2011). En effet, il y a une corrélation entre un changement RSE au sein d'une entreprise et donc un changement des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables ( ObsAR, 2021).



Avant de se lancer dans une démarche de changement vers de pratiques RSE, l'entreprise doit identifier les défis auxquels elle doit faire face pour réussir à gérer ce changement et le mener du mieux possible.

Les défis auxquels l'entreprise doit faire face pour lancer le changement sont : (Senge et al, 1999)

- Le manque de temps
- Le manque de ressources
- Le choix du guide, des conseils correspondants aux valeurs de l'entreprise
- Rendre le projet pertinent auprès de toutes les parties prenantes
- Être transparent et inciter la confiance

Les défis auxquels l'entreprise doit faire face pour rendre le changement durable : (Senge et al, 1999)

- Gérer la peur et l'anxiété : La peur d'être vulnérable ou en inadéquation
- L'évaluation et la mesure : Trouver les bons indicateurs de mesures pour suivre ses améliorations et identifier les erreurs

### *2.2.1 Un projet pour fédérer*

Avant de s'engager dans un changement vers des pratiques RSE l'entreprise doit bien définir sa stratégie d'engagement pour exposer son projet et ses envies selon son histoire originelle et pour intégrer dans la démarche du changement des acteurs adaptés (Ramonjy, Petit et Schäfer, 2013).

Pour encourager l'engagement, l'entreprise ou le service en charge du changement doit définir un projet d'entreprise qui fera écho auprès des différentes parties prenantes dont leur adhésion au projet est indispensable à sa réussite. Il faut garder en mémoire que la RSE n'est pas un projet mais une aide au service d'un projet « *la formalisation du projet d'entreprise représente le principal artefact qui a permis d'inscrire la RSE dans la stratégie d'un groupe et de mobiliser l'ensemble de l'entreprise* » (Schäfer, 2019, p.282)

S'engager dans une démarche de labellisation ou de normalisation doit représenter un projet partagé, qui donne du sens et développe une fierté d'appartenance à une entreprise engagée. Tous les aspects complexes de la démarche qui représentent un obstacle à son appréhension ne doivent pas prendre le dessus sur les valeurs que le projet défend et qui sont déjà bien ancrées dans l'entreprise ou le service et donc parmi les parties prenantes internes (Gabriel, Baret et Schäfer 2012).

Une entreprise ou un service qui subit une transformation est une entreprise ou un service qui apprend (Senge, 2015). Ainsi il faut s'attendre à ce que l'apprentissage des nouvelles pratiques suite à une démarche de labellisation ou de normalisation induise des obstacles comme la contrainte d'un travail supplémentaire. (Gabriel, Baret et Schäfer 2012)

### *2.2.2 L'importance de la vision partagée dans le processus d'apprentissage*

Dans une logique d'apprentissage en double boucle (Argyris & Schon, 2002 cités par Ramonjy, Petit et Schäfer, 2013) en s'engageant dans une démarche de labellisation ou de normalisation une équipe apprenante doit prendre l'habitude de comparer son état d'avancement avec la norme dans des intervalles réguliers (Ramonjy, Petit et Schäfer, 2013). En effet, pour que les pratiques apprises soient durables, les entreprises doivent suivre régulièrement leurs avancements et leurs actions pour s'améliorer et éviter les erreurs (Kowszyk et Vanclay, 2020 cités par Barbanti et al, 2022). Pour reconnaître nos erreurs et remettre en cause nos façons de penser, il est indispensable d'avoir une vision partagée. Une vision est partagée lorsque les membres d'une équipe apprennent et donnent le meilleur d'eux même de manière totalement volontaire et non sous la contrainte (Senge, 2015).

Apprendre en équipe permet d'être aligné et de « *développer la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par ses membres* » (Senge, 2015, p.227) et cela résulte de la vision partagée. En effet, s'il n'y a pas de cohésion dans une équipe alors elle subit « *une déperdition d'énergie* » (Senge, 2015, p.226) c'est-à-dire que même si chaque membre de l'équipe travaille beaucoup mais sans se préoccuper des autres membres de l'équipe, alors le travail fourni individuellement ne sera pas efficace. Cette vision appliquée à une démarche de labellisation ou de normalisation risque de se traduire par une transformation des pratiques au niveau individuel et donc peu efficace. À l'inverse, un travail sera efficace si les membres de l'équipe

travaillent ensemble dans la même direction ainsi la transformation des pratiques sera durable et partagée (Senge, 2015).

Une démarche de labellisation ou de normalisation est une démarche d'apprentissage de nouvelles pratiques et celle-ci ne peut pas réussir sans vision partagée (Senge, 2015). En effet, la vision partagée est « *vitale pour les organisations apprenantes, elle donne une raison d'être et l'énergie pour apprendre* » (Senge, 2015, p.200).

Il ne suffit pas de recopier une méthode et de faire exactement ce que recommande un label ou une norme pour réussir, une entreprise ne peut pas atteindre l'excellence pour toujours, au contraire, elle ne doit jamais arrêter d'apprendre de ses erreurs mais aussi de ses succès (Senge, 2015).

### 2.2.3 Le rôle des dirigeants

L'un des rôles importants des dirigeants d'entreprise est de formuler et de partager la stratégie que l'entreprise doit suivre et donc également la stratégie RSE (Gabriel, Baret et Schäfer 2012). Il est essentiel que les dirigeants et les parties prenantes internes soient tous alignés. Une démarche de labellisation ne pourra pas réussir si les deux ne sont pas en phase avec les objectifs attendus. Le dirigeant détient un pouvoir statuaire et décisionnel mais il a besoin que ses équipes aient la capacité et la volonté d'adhérer à la démarche (El Galta & al, 2023).

Au sein du service achats c'est le top management qui va jouer un rôle important dans l'obtention du soutien de ses équipes pour mettre en place des actions RSE (Carter et Jennings, 2004). Pour entamer une démarche de labellisation les dirigeants doivent respecter la phase d'intégration. Cette phase permet aux dirigeants de mettre en place un processus de diffusion et d'apprentissage de la norme ou du label auprès de leurs équipes (Gabriel, Baret et Schäfer 2012). En effet, l'ISO 20 400 met en avant l'importance du top management dans la démarche d'achats responsables (Barbanti et al, 2022). En effet, le top management a la responsabilité à travers ses décisions et ses actions de partager une culture d'entreprise favorisant le développement des pratiques RSE (Murphy et Enderle, 1995).

## 2 Labellisation responsable : Les motivations et les craintes

Pour mettre en place une démarche de labellisation responsable, au sein d'une entreprise, il est essentiel que les motivations à s'engager dans cette démarche plus responsable soient plus élevées que les craintes. En effet, la démarche de labellisation peut provoquer des craintes comme la crainte de manquer de temps ou de ressources humaines (Bon, Pensel et Morlet, 2015) mais aussi dans certaines entreprises notamment selon leur taille, le coût humain et financier important (Gautier et berger-Douce 2016). Ces craintes ne doivent pas être plus fortes que les motivations à obtenir un label responsable qui peuvent être elles aussi nombreuses ( El Galta et al, 2023).

Dans cette partie je vais parler de label responsable car l'œuvre de EL Galta et al de 2023 se concentre sur un label responsable dans le domaine numérique, mais je suppose que les hypothèses pour un label responsable dans le domaine numérique sont les mêmes pour un label responsable dans le domaine des achats.

### 3.1 Les motivations

#### *3.1.1 Satisfaire les parties prenantes internes et externes*

Les attentes des parties prenantes externes autour des pratiques RSE ne cessent d'augmenter et cela va motiver les entreprises à s'engager dans une démarche avec pratiques plus responsables pour satisfaire ses clients. L'obtention d'un label responsable va venir crédibiliser les actions RSE mises en place par l'entreprise auprès de ses parties prenantes externes (Quairel et Auberger, 2006 citées par El Galta, 2023). Le regard qu'auront les parties prenantes sur les démarches RSE mises en place par les entreprises va jouer un rôle autour de la légitimité d'obtenir un label responsable. Le challenge pour les entreprises est de communiquer de la bonne manière les avancements de leur démarche RSE auprès de leurs parties prenantes internes et externes, pour que leurs regards soient positifs pour que l'obtention du label responsable soit reconnu comme légitime. (Ramonjy, Petit et Schäfer, 2013).

Obtenir un label responsable va permettre aux entreprises d'améliorer les recrutements pour que tous les collaborateurs aient la même vision et qu'ils avancent tous dans la même direction. En effet, la labellisation d'un service ou d'une entreprise va entraîner des conséquences sur les relations avec les parties prenantes. Les critères de sélection pour le recrutement des candidats

vont être modifiés pour que les nouveaux collaborateurs ou collaboratrices partagent la même vision que l'entreprise ayant obtenu un label responsable. De plus, la labellisation est un projet dans lequel les collaborateurs vont être tous impliqués, ce qui va créer une cohésion d'équipe et les relations entre eux vont être très positives (Gautier et Berger Douce, 2016).

Il est important que les dirigeants aient une grande motivation à s'engager dans une démarche de labellisation responsable car leurs motivations vont avoir un impact sur le regard qu'auront les collaborateurs de la démarche de labellisation (El Galta et al, 2023).

Les entreprises doivent être en mesure de répondre à la réglementation et depuis quelques années on observe une augmentation des obligations légales pour les entreprises au niveau des critères environnementaux et sociétaux. Comme par exemple, la loi du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance qui oblige les sociétés mères et les sociétés donneuses d'ordres à publier un plan de vigilance afin de prévenir les risques environnementaux et sociétaux auxquels elles peuvent être exposées<sup>27</sup>. Ainsi le respect des réglementations représente une source de motivation pour les entreprises afin qu'elles puissent être en mesure d'y répondre le plus facilement possible et sans ambiguïté. (El Galta et al, 2023)

### *3.1.2 La motivation des dirigeants et la création d'un avantage concurrentiel durable*

L'engagement dans une démarche de labellisation responsable va venir des dirigeants qui vont être motivés par leurs valeurs éthiques (Bon, Pensel et Morlet, 2015).

Une entreprise cherche sans cesse à se différencier de la concurrence et pour cela elle doit mettre en place des outils stratégiques. L'obtention d'un label responsable qui vient reconnaître les engagements RSE d'un service ou d'une entreprise et peut être source d'un avantage concurrentiel face à la concurrence (Gautier et Berger Douce, 2016). C'est la principale motivation des entreprises à s'engager dans une démarche RSE (Casin, 2017). En effet, l'engagement dans une démarche RSE comme la labellisation responsable va donner à l'entreprise un avantage concurrentiel qui va être durable car cet engagement va venir valoriser

---

<sup>27</sup> Loi sur le devoir de vigilance : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034290626/> consulté le 01 mars 2024

l'image de l'entreprise en mettant en avant ce qu'elle fait de bien et comment elle le fait (McWilliams et Siegel, 2011).

En effet cela peut être très utile lorsque l'entreprise est victime de suspicion de « greenwashing ». Là encore, l'obtention d'un label responsable peut faire la différence face à la concurrence (El Galta et al, 2023).

La démarche de labellisation représente un catalyseur très important dans l'amélioration et le changement des pratiques vers des pratiques plus responsables. Les équipes motivées à obtenir le label vont tout faire pour que leurs efforts soient récompensés (Ondoua Biwolé, 2017).

Dans les entreprises, des pratiques responsables existent souvent déjà dans certains services ou dans la manière de travailler de certains collaborateurs. Mais ces pratiques ne sont ni partagées ni valorisées auprès de tous les collaborateurs. L'obtention d'un label responsable va permettre de formaliser, structurer les pratiques et de s'engager dans une démarche d'amélioration continue pour tenter de toujours faire mieux. (El Galta et al, 2023). En effet, un label responsable c'est aussi des valeurs environnementales et sociétales dans lesquelles les entreprises vont pouvoir se reconnaître (Gautier et Berger Douce, 2016).

S'engager dans une démarche de labellisation c'est s'engager dans une démarche d'amélioration, ce qui représente une grande motivation. En effet, un label responsable va remettre en cause certaines pratiques existantes, les améliorer mais aussi en intégrer des nouvelles qui elles aussi seront à améliorer. Le label va venir guider les entreprises dans leurs démarches d'amélioration (Gautier et Berger Douce, 2016).

Le problème c'est qu'un label responsable n'est pas vu comme un avantage concurrentiel immédiatement ce qui peut venir démotiver les dirigeants et même les collaborateurs. En effet, la démarche de labellisation est un processus qui demande beaucoup de temps et de travail et dès son obtention il faudra attendre un peu avant que le label responsable soit reconnu comme un avantage concurrentiel face à la concurrence (Gautier et Berger Douce, 2016).

## 3.2 Les craintes

### *3.2.1 Perceptions des parties prenantes internes et externes*

Quand la démarche de labellisation est lancée au sein d'une entreprise et que les équipes ont été constituées et motivées, il est difficile pour les dirigeants d'arrêter la démarche. En effet, un arrêt aura forcément un impact sur les collaborateurs qui se sont engagés dans cette démarche. Donc lorsqu'on s'engage dans la démarche il n'y a pas de retour en arrière, un aspect qui peut représenter une crainte de se lancer dans une démarche de labellisation (Gautier et Berge Douce, 2016).

La crainte pour les dirigeants peut venir de la part des actionnaires qui ont comme objectif la maximisation des profits. En s'engageant dans une démarche de labellisation responsable il peut être difficile pour les dirigeants de convaincre les actionnaires qui ont une vision court terme alors que les bénéfices d'une labellisation responsable sont certains mais sur le long terme (El Galta et al, 2023).

La crainte pour les dirigeants est de provoquer chez leurs parties prenantes un sentiment de doute sur les réelles motivations de leur entreprise à s'engager dans une démarche de labellisation responsable. En effet, si une entreprise qui n'était pas reconnue comme une entreprise responsable par ses parties prenantes devient une entreprise labellisée pour ses pratiques responsables, alors les parties prenantes auront un sentiment de doute sur les réelles motivations de l'entreprise, ce qui aura un impact négatif sur sa réputation et sur la confiance des parties prenantes (El Galta et al, 2023).

### *3.2.2 Perdre du temps et de l'argent : Une crainte pour les dirigeants*

La première crainte que les dirigeants vont rencontrer lors de leur engagement dans une démarche de labellisation responsable est la crainte que le processus de labellisation ait un coût supérieur aux bénéfices attendus ( Ileri, Mure et Shakirova, 2020 cités par El Galta et Al, 2023).

En effet, la démarche de labellisation représente un coût pour les entreprises et les dirigeants qui certes voient les achats responsables comme un réel levier de transformation d'une entreprise, ils ont aussi une vision paradoxale sur le sujet car les ressources pour démarrer cette

transformation sont souvent assez élevées et pour cause la crainte de ne pas voir les bénéfices de cette transformation assez rapidement (El Galta et al, 2023).

Les investissements sont timides car la vision des dirigeants autour des résultats est souvent sur le court terme (Seel, 2023). De plus, « *la labellisation RSE est perçue par les dirigeants comme un processus qui prend du temps, qui est peut être perçu comme chronophage, avec des avantages incertains, difficilement mesurables et qui apparaissent à long terme* » (Ileri, Mure et Shakirova, 2020 cités par El Galta et Al, 2023, p.131) ce qui peut représenter une crainte importante à l'engagement dans une démarche de labellisation responsable.

Pour conclure cette revue de littérature, j'observe qu'une entreprise qui souhaite s'engager dans une démarche plus responsable au niveau de ses pratiques doit forcément faire passer cette démarche par la fonction achats, qui au fur et à mesure du temps, a atteint une position stratégique pour les entreprises. Les entreprises peuvent faire le choix de s'engager dans une démarche de labellisation responsable ou de normalisation ISO 26 000 ou 20 400 afin d'être guidées vers des pratiques plus responsables. Ici, je m'intéresse au label RFAR qui est un label achats responsables mais je suppose que sa mise en place au sein d'un service achats est vraisemblablement la même que pour une norme ISO 26 000 ou ISO 24 000, la seule différence est que le label RFAR offre une certification contrairement aux normes ISO 26 000 et ISO 20 400. Transformer des pratiques achats anciennes vers des pratiques plus responsables ne dépend pas seulement d'un label achats responsables mais de la capacité du top management à faire adhérer et à motiver ses équipes pour faire perdurer cette transformation et à chercher à toujours s'améliorer. Il existe plusieurs façons d'utiliser un label achats responsables pour transformer les pratiques de son services achats. Ainsi il est intéressant d'aller observer une entreprise engagée dans une démarche de labellisation achats responsable et ayant obtenu le label RFAR. Cela va permettre de comprendre comment elle a utilisé le label RFAR pour transformer ses pratiques achats et de connaître le rôle des différents acteurs au cœur de ce changement. Tout cela pour répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure un label responsable participe à la transformation des pratiques d'un service achats ?**



## DEUXIEME PARTIE : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

### 1. Le choix de la méthodologie qualitative

Suite à la revue de littérature j'ai pu observer les différents grands thèmes et enjeux des achats responsables et comment l'engagement dans une démarche de labellisation peut transformer un service achats vers des pratiques achats plus responsables mais surtout l'importance de réussir à gérer le changement, avec notamment l'importance du top management dans cette transformation des anciennes pratiques vers des nouvelles pratiques plus responsables. Pour compléter la revue de littérature et pour répondre à la problématique je vais effectuer un travail de recherche.

#### 1.1 La méthodologie qualitative

J'ai choisi pour, cette thèse professionnelle, étant donné le sujet qui est plus un sujet exploratoire d'utiliser une démarche qualitative. L'approche qualitative a été inventée en 1945 par Carl Rogers un psychologue américain (Drillon et Salvetat, 2020).

J'ai décidé d'utiliser cette méthodologie car elle présente plusieurs avantages qui sont de :

- Décrire
- Comprendre
- Etudier un sujet en profondeur avec des données sous formes de mots.

La méthodologie qualitative est intéressante car elle permet de mettre en avant des éléments que j'ai repérés suite à la revue de littérature et que j'ai donc incorporés dans les questions du guide d'entretien. Mais cette méthodologie qualitative est également intéressante car elle permet de faire émerger des éléments que j'avais sous-estimés ou non abordés dans le guide d'entretien (Kalika, Mouricou et Garreau, 2023).

#### 1.2 Entretien semi-directif

Concernant la collecte de données, des entretiens semi-directifs ont été réalisés. C'est une discussion entre le chercheur et la personne interviewée. Le chercheur souhaite obtenir de la part de la personne interviewée des réponses riches et développées pour avoir le maximum de

réponses sur les thèmes abordés pendant la discussion grâce à des questions ouvertes. Ces entretiens semi-directifs reposeront sur un guide d'entretien construit à partir de plusieurs thèmes formulés à partir des propositions de recherche (Kalika, Mouricou et Garreau, 2023).

Les propositions de recherche :

- La démarche de labellisation achats responsables provoque une transformation durable des pratiques achats
- Un label achats responsables permet de structurer des pratiques Achats responsables
- Un label achats responsables permet de valoriser des pratiques Achats responsables vis-à-vis de ses parties prenantes.
- La transformation des pratiques achats responsables ne dépend pas que du contenu du label achat responsable mais repose également sur les méthodes de management.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face en ligne avec la plateforme Teams, il est prévu une retranscription intégrale de tous les entretiens semi-directifs. L'échantillon interrogé se divise en 3 sous populations qui sont :

- Des experts des achats responsables avec une auditrice du Label RFAR et un expert achats responsables de l'AFNOR.
- Des acheteurs : Un acheteur de production et membre de l'équipe répondant aux audits du label RFAR et un acheteur hors production
- Le top management avec la direction achats et la responsable développement durable du groupe X

Un guide d'entretien a été réalisé pour conduire les entretiens semi-directifs. Ce guide d'entretien repose sur les thématiques des achats responsables, le label achats responsables ; la transformation des pratiques ; la durabilité des pratiques ; la structure ; la valorisation auprès les parties prenantes et les attentes de la part du top management.

Ces entretiens semi-directifs seront analysés dans une troisième partie en utilisant l'analyse verticale et horizontale.

### 1.3 L'observation participante

La méthode de l'observation participante est une méthode qui va me permettre de collecter des données encore plus détaillées autour de différents sujets majeurs dans cette thèse professionnelle comme par exemple : Les achats responsables au sein de X ; comment les achats responsables sont arrivés dans l'entreprise ; l'organisation du service achats dans l'entreprise. Des sujets importants pour rédiger ma thèse professionnelle et pour me poser des questions autour des achats responsables et plus précisément autour de l'obtention du label RFAR.

L'observation participante va me permettre d'avoir un positionnement actif dans la vie professionnelle des personnes observées et au sein de leurs activités (Mucchielli, 2009) en lien avec le sujet de ma thèse professionnelle. En effet, les personnes observées savent que je rédige une thèse professionnelle sur les achats responsables et que dans ce cadre je vais les observer, poser des questions et collecter des informations suite aux travaux ; réunions ou discours que j'ai observés. Depuis le début de mon année au sein de la société X, je tiens un carnet digital sur un programme informatique dans lequel je note toutes mes observations, mes remarques et mes interrogations.

Cette méthode de collecte de données me permet de collecter beaucoup d'informations mais le risque avec cette méthode est que les réponses des personnes que j'observe soient biaisées par le fait qu'elles savent que je suis en observation participante dans le cadre de ma thèse professionnelle.

## 2. Méthode de collecte et d'analyse des données

### 2.1 Préparation des entretiens semi-directifs

Afin de préparer au mieux la collecte des données à travers les entretiens semi-directifs j'ai fait le choix d'interroger des collaborateurs en interne ; donc travaillant au sein de l'entreprise X. C'est eux qui connaissent le mieux comment fonctionne l'entreprise, ses enjeux et ses objectifs. De plus, en interrogeant différents niveaux hiérarchiques et différents services cela me

permettra de collecter des informations avec une vision 360 ° du sujet et des données terrains. J'ai également fait le choix d'interroger des personnes externes à l'entreprise X afin d'avoir des informations complémentaires et plus théoriques.

Dans un premier temps, j'ai réalisé une première liste de personnes que je souhaitais interroger, puis j'ai proposé cette liste pour validation auprès du tuteur d'alternance. Dès sa validation, j'ai envoyé un mail à l'ensemble des personnes figurant sur la liste dans lequel je me suis présentée en tant qu'alternante achats chez X mais également comme étudiante en 5<sup>ème</sup> année au sein d'Excelia Group. Ensuite, j'ai expliqué que j'étais en train de rédiger une thèse professionnelle sur le sujet du rôle des labels achats responsables sur la transformation des pratiques achats et c'est dans ce cadre que je souhaitais interroger la personne. J'ai précisé que l'interview sera enregistrée afin de faciliter la retranscription mais que celle-ci sera anonyme. Puis à la fin du mail j'ai proposé un créneau d'une heure pour réaliser l'entretien.

Pour collecter les données un guide d'entretien a été réalisé. Celui-ci comporte 4 grandes parties qui correspondent aux propositions de recherche et chacune de ces parties comporte entre 1 et 3 thèmes pour avoir au total 12 questions. Avant de commencer l'interview, je demande l'accord de la personne qui va être interviewée pour activer l'enregistrement de la réunion en rappelant que notre échange sera anonymisé et retranscrit pour être placé dans les annexes de la thèse professionnelle. La première question est une question de présentation, en effet, je demande à la personne interviewée de présenter son métier, son rôle et ses expériences professionnelles passées. Si l'interviewé souhaite ajouter un élément lors de la première question il le peut. Puis je déroule les questions les unes après les autres. Si un élément dans la réponse de la personne interviewée me semble intéressant et pas assez détaillé je peux poser une question de relance afin de collecter plus de détails sur cet élément. Également une question peut être reformulée à la demande de l'interviewé en cas d'incompréhension.

Le guide d'entretien a été présenté à ma directrice de mémoire pour ajustement si besoin dans le but d'écarter les biais possibles. Le guide d'entretien n'a pas été envoyé aux personnes interviewées avant l'entretien. Ils ont découvert les questions pendant l'entretien afin que leurs réponses soient le plus spontanées possible et non préparées.

## 2.2 Échantillon étudié

Tableau 2 : Tableau de synthèse des entretiens semi- directifs (Réalisation personnelle)

	SOUS POPULATION	POSTE ACTUEL	ANNÉES D'EXPÉRIENCE SUR LE POSTE	ENTREPRISE	DATE ENTRETIEN
VLL	Expert des achats responsables	Expert achats responsable	1 an	AFNOR	19 février 2024
NM	Expert des achats responsables	Auditrice du label RFAR	10 ans	NEMOSUN	08 mars 2024
JJL	Acheteur	Acheteur de production	16 ans	X	23 février 2024
GF	Acheteur	Acheteur hors production	12 ans	X	22 février 2024
GC	Top management	Direction achats groupe	1 an	X	20 février 2024
SP	Top management	Responsable RSE Groupe	6 ans	X	29 mars 2024

Pour réaliser ces entretiens je souhaitais avoir une vision théorique autour du sujet des labels achats responsables en interrogeant des personnes expertes du sujet et externes à l'entreprise X mais avoir une vision terrain est aussi très important. C'est pour cela que j'ai également interrogé des personnes internes à l'entreprise X.

Le label RFAR est porté par la norme AFNOR ISO 20 400 : achats responsables, c'est pour cela que j'ai proposé d'interviewer un expert des achats responsables chez l'AFNOR afin d'avoir sa vision théorique autour des achats responsables et des apports des normes et des labels dans la démarche d'achats responsables. J'ai interviewé une auditrice du label RFAR, en effet, sa connaissance très précise du label et sa vision très large autour des entreprises qui sont auditées dans le cadre du label RFAR me permet d'avoir beaucoup d'éléments complémentaires.

Ensuite, j'ai décidé d'interroger deux acheteurs internes à X. Un acheteur de production faisant partie de l'équipe travaillant sur le plan d'action du label RFAR afin d'avoir sa vision très

pratique du sujet et son retour d'expérience après avoir travaillé plus d'1 an sur le plan d'action du label RFAR pour son obtention et son maintien. Le second acheteur interrogé est un acheteur hors production emballages et transports dont les pratiques tendent de plus en plus vers des achats responsables mais il ne fait pas partie de l'équipe travaillant sur le plan d'action du label RFAR. Ainsi, sa volonté personnelle à faire des achats responsables m'intéresse et son regard au sujet du label RFAR aussi.

La direction détient un rôle très important dans le déploiement d'une démarche de transformation. J'ai donc souhaité interroger la direction achats du groupe X pour avoir une dimension plus managériale de la démarche de labellisation RFAR avec son retour d'expérience et ses attentes en tant que direction. De même, avec la responsable RSE du groupe, il est essentiel d'avoir sa vision plus 360° autour du label RFAR et son expertise au niveau des enjeux RSE du groupe.

Toutes les interviews ont été réalisées entre le 19 février 2024 et le 29 mars 2024. Il était important de ne pas perdre trop de temps entre chaque interview afin de faciliter leur retranscription et pouvoir débiter l'analyse rapidement.

### 2.3 Méthode analyse des données

J'ai, à l'aide des enregistrements audios des entretiens semi-directifs, retranscrit l'ensemble des interviews afin d'avoir pour chaque interview une retranscription intégrale. Ces retranscriptions vont me permettre, après la collecte de données, de les analyser. Pour cela j'analyserai les données avec une analyse verticale puis horizontale.

L'analyse verticale va me permettre de mettre en avant les idées, les thèmes et les éléments propres à chaque personne interviewée. Je vais décortiquer les propos de chaque interviewé pour avoir une vue d'ensemble de chaque entretien afin d'identifier les idées, les thèmes et les éléments qui lui sont propres. (Gavard-Perret et al, 2012).

L'analyse horizontale va me permettre d'identifier les ressemblances, les récurrences et les divergences entre les différentes interviews. (Gavard-Perret et al, 2012).

Pour réaliser ces analyses j'ai réalisé un codage dans un premier temps déductif avec pour m'aider une grille d'analyse qui sera identique pour toutes les interviews. Cette grille d'analyse

va me permettre, pour l'analyse verticale, d'identifier les convergences et les divergences pas types de personnes et pour l'analyse horizontale d'identifier les convergences et les divergences de thématiques.

Tout d'abord, j'ai réalisé une lecture active des différents entretiens en surlignant les verbatims qui semblent les plus intéressants, qui reviennent le plus souvent et qui ont un lien avec les thèmes abordés dans le guide d'entretien. Mais aussi les verbatims en lien avec des thèmes que j'ai sous-estimés. J'ai choisi de reprendre comme catégories dans la grille d'analyse les thèmes du guide d'entretien :

- La représentation des achats responsables
- La vision d'une démarche de labellisation
- La transformation durable des pratiques avec un label achats responsables
- La structuration des pratiques avec un label achats responsables
- La valorisation des pratiques auprès des parties prenantes avec un label achats responsables
- Les attendus suite à la labellisation achats responsables

Dans chaque catégorie se trouvent des codes mettant en avant les idées abordées dans la revue de littérature mais également d'autres idées reprises à travers la lecture des différents entretiens. En effet, j'ai réalisé un codage déductif car suite à la lecture active des différents entretiens je n'ai pas relevé d'autres catégories me permettant de réaliser un codage inductif. Ainsi j'ai réalisé un tableau (visible sur la page suivante) afin de visualiser ce codage déductif. Les grilles d'analyse réalisées pour chaque entretien sont visibles en annexe.

Une fois la lecture active de chaque entretien semi-directifs réalisée et les verbatims de chaque entretien identifiés, j'ai sélectionné pour chaque catégorie les verbatims qui y correspondent dans les propos des interviewés. Le but du codage est d'organiser les données dans la grille d'analyse pour donner du sens et ensuite faire des comparaisons entre les différentes personnes interviewées.

Tableau 3 : Tableau des codes (Réalisation personnelle)

Catégories	Codes
<b>Représentation des achats responsables</b>	Responsable Sociale / Sociétale Environnement Économique Engagement de l'entreprise Respect et équité dans les relations
<b>Vision d'une démarche de labellisation</b>	Valorisation de l'entreprise ou des achats Engageant Structurant Volonté de la direction Un référentiel / outil Dépense en temps Méthodologie orientée vers le fournisseur
<b>Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables</b>	Importance de l'audit Amélioration continue Réflexion autour des anciennes équipes Importance des équipes Assurer un contrôle des nouvelles pratiques Apports en méthodes
<b>Une structuration des pratiques avec un label achats responsables</b>	Structuration par les équipes Structuration par les process
<b>Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables</b>	Différenciation Gain en attractivité Partage des bonnes pratiques Sentiment d'appartenance Faciliter à obtenir des investissements Valorisant pour les actionnaires Valorisant pour les fournisseurs Valorisant pour les clients internes / externes Non valorisant pour les actionnaires Non valorisant pour les clients internes / externes
<b>Les attendus suite à la labellisation achats responsables</b>	Importance du manager Vision partagée Volonté de l'entreprise Formations et informations Intégration des équipes achats dans la démarche Gestion du changement Approche bienveillante Contraindre les équipes



## 2.4 Etude de cas : X

X est l'entreprise dans laquelle je réalise mon alternance pour une durée de 1 an en tant qu'acheteuse de production au sein d'une équipe achats de 30 personnes. L'équipe achats est répartie sur plusieurs sites X à XYZ..

### *1.2.1 Présentation de l'entreprise X*

XXX

### *1.2.2 Présentation de la fonction achats chez X*

Chez X la fonction achats occupe une place importante et stratégique. La fonction achats fait partie de la division industrie qui est représentée par le directeur de la division industrie au COMEX.

La fonction achats est gérée depuis juillet 2023 par une nouvelle directrice achats qui a procédé à une réorganisation de tout le service achats en janvier 2024. Ainsi depuis le début de l'année 2024 l'organisation achats est répartie entre 5 directions différentes :

- Les achats hors production : Tous les achats concernant des produits ou des services qui n'ont pas de lien direct avec la production (Prestations intellectuelles ; IT ; transports et emballages ; les consommables...)
- Les achats opérationnels : C'est une équipe composée de SPM (Supplier performance manager). Ils ont une mission de support des sites de production X vers les fournisseurs sur toutes les problématiques opérationnelles. Les SPM travaillent en binôme avec les acheteurs car ils sont tous les deux en contact avec les fournisseurs. Ils font des visites chez les fournisseurs ; ils veillent à ce que le niveau de qualité soit respecté ; ils mènent des évaluations de maturité et des analyses des risques chez les fournisseurs.
- La business transformation : C'est un support pour les achats. La business transformation est formée de plusieurs personnes qui vont intervenir sur différents sujets : Le paiement des factures ; les formations des acheteurs à SAP ou encore la mise à jour des processus achats

- Les achats USA : X possède des bureaux et des usines à Stuart et à Fort Lauderdale aux Etats Unis. Les achats aux USA sont donc gérés par une équipe composée d'américains et de français de 9 acheteurs et 7 SPM.
- Les achats de production : Tous les achats concernant des produits ou des services qui ont un lien direct avec la production. Les acheteurs peuvent se tourner vers des sous-traitants ou non pour répondre aux besoins qui peuvent être internes, notamment pour l'avion fabriqué par X, le xyz, ou externes selon les programmes des grands donneurs d'ordres dont X est le sous-traitant de rang 1.

Au sein des achats de production il y a plusieurs sous directions :

- Des acheteurs projets : Un acheteur projet correspond à un programme ou à un client final précis. Leurs missions sont de vérifier de la bonne réalisation des sujets en cours par les acheteurs de production.
- Des acheteurs de production pour les achats de matières premières
- Des acheteurs de production pour les achats en sous-traitances.

Les principales missions des acheteurs de production sont les suivantes :

- Il est responsable l'ensemble des sujets commerciaux de son panel fournisseur, il est garant de la relation fournisseur
- Il est responsable de la performance globale de son périmètre (coût qualité délai et risques). Dans cette optique, il est en charge de l'élaboration de la stratégie achats des commodités dont il est responsable
- Il pilote les activités de sourcing au sein de son panel
- Il est garant de la construction budgétaire, de la tenue des plans de productivité sur son périmètre
- Il assure la contractualisation adaptée avant toute nouvelle attribution de business

Comme nous pouvons le constater il n'y a pas de missions spécifiques autour des achats responsables dans les missions des acheteurs de production et même dans les missions de tous

les acheteurs peu importe la direction à laquelle ils sont associés ce qui prouve qu'au sein de X, pratiquer les achats responsables résulte d'une volonté personnelle de l'acheteur de transformer ses pratiques pour aller vers des achats plus responsables. Mais il n'est pas objectivé sur ce point. Les missions ci-dessus ont été présentées aux équipes achats en mars 2024 suite à la réorganisation du service achats donc bien après l'obtention et le renouvellement pour une année supplémentaire du label RFAR.

Mais on peut observer des objectifs plus long terme autour des achats responsables dans le plan stratégique de X nommé TAKE OFF 2027.

En effet, en 2023 X expose son nouveau plan stratégique TAKE OFF 2027. Un plan stratégique dans lequel le services achats doit répondre à de nombreux enjeux :

- Augmentation de la part achats d'ici 2027
- Sécuriser ses approvisionnements avec un double sourcing sur les affaires les plus stratégiques
- Déployer sa politique achats responsables de la sélection du fournisseur et durant toute la relation
- Collaborer avec les fournisseurs pour capter les innovations et des initiatives de décarbonation

Comme l'indiquent les deux derniers points, le développement des achats responsables est l'un des objectifs principaux pour X. En effet depuis 2018 différentes initiatives sont prises pour déployer auprès de l'entièreté du service achats cette transformation des pratiques anciennes vers des pratiques nouvelles et plus responsables.

### *1.2.3 Les achats responsables chez X avec le label RFAR*

Comme l'explique la responsable RSE groupe de X, en 2018 X prend conscience que les achats responsables sont une thématique importante pour ses parties prenantes internes et externes en réalisant une matrice de matérialité. La matrice de matérialité permet d'identifier les enjeux et les besoins en les hiérarchisant selon deux axes :

- Niveau d'importance du point de vue des parties prenantes externes

- Niveau d'importance de l'organisation

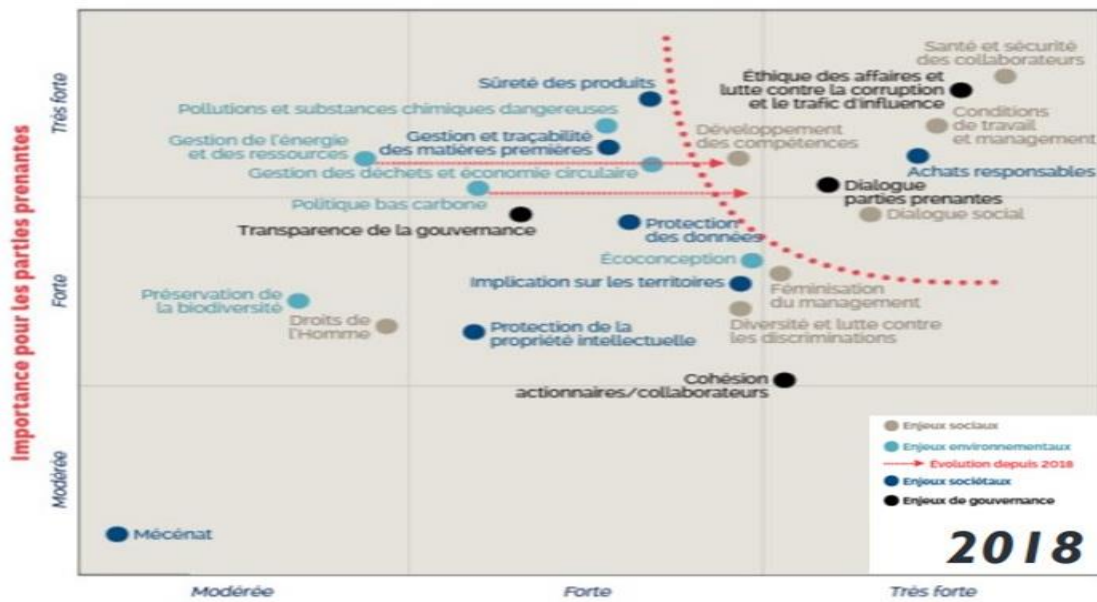


Image 2 : Matrice de matérialité 2018 X (donnée interne)

Comme observé ci-dessus, en 2018 les achats responsables sont placés à un niveau très important du point de vue des parties prenantes internes et externes. Cette matrice a permis à X de prendre conscience de l'importance du sujet et de mettre en place des actions stratégiques pour y répondre. Mais, en 2018 X part de zéro en matière d'achats responsables. Ils ont donc besoin d'un référentiel et suite à une conférence à laquelle participe la responsable RSE du groupe X et avec l'accord du directeur achats de l'époque, mais sans consulter les acheteurs, c'est le label RFAR qui est choisi comme référentiel pour déployer la démarche au sein du service achats.

De plus, le label RFAR va être intéressant car X est dans une optique dans laquelle l'entreprise souhaite se développer et pour se développer X a besoin d'investir financièrement. En effet, les premières sociétés labellisées RFAR sont des banques. Donc dans un contexte où X a besoin de financement en faisant appel à des banques il est plus simple d'obtenir un financement quand les deux entreprises font partie d'un même groupe de sociétés labellisées RFAR.

La direction achats ainsi que la responsable RSE du groupe prennent le temps de présenter aux équipes achats le label, ses enjeux et leurs attentes. A la suite de la présentation, une équipe d'acheteurs se forme sur la base du volontariat pour créer et mener un plan d'action pour répondre au label RFAR. L'équipe est donc formée d'acheteurs production et hors production qui sont des collaborateurs engagés dans la démarche RSE du groupe car ils font tous partie du

groupe des ambassadeurs RSE X. C'est-à-dire qu'ils sont, en plus de leur métier, des relais sur leur site de toutes les actions RSE du groupe. C'est un point important d'observer que ce sont uniquement des acheteurs ambassadeurs RSE qui se sont portés volontaires pour participer à la démarche de labellisation RFAR.

En 2020, X signe la charte RFR et montre un engagement fort au niveau de la direction et une prise de conscience du rôle déterminant des achats dans le succès de l'entreprise. Puis, une mise en place d'un médiateur interne, des formations sur les achats responsables à destination de tous les acheteurs en France et à l'international, mise en place d'un code de conduite à faire signer aux fournisseurs pour tous les nouveaux contrats.

Décembre 2022 X devient labellisée RFAR avec la mise en place d'objectifs qui seront revus tous les 3 ans avec un audit de suivi tous les ans.

Une fois le label obtenu X doit continuer ses actions pour maintenir ce label et surtout continuer le déploiement de ses nouvelles pratiques en interne donc auprès des acheteurs par le biais de formations et d'informations mais aussi avec la création de nouveaux outils qui intègrent des critères RSE avec par exemple une nouvelle matrice de sélection fournisseurs avec des critères RSE plus nombreux et plus précis. Le déploiement de ses nouvelles pratiques doit aussi être communiqué en externe auprès de ses nouveaux fournisseurs mais aussi auprès de ses fournisseurs historiques qui doivent être accompagnés dans cette nouvelle démarche.

## **TROISEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION**

### **1. Analyse des données**

Dans un premier temps je vais effectuer l'analyse verticale de tous les entretiens semi-directifs les uns après les autres afin d'analyser les propos et les idées de chaque personne interviewée. Puis dans un second temps je vais faire l'analyse horizontale des différents entretiens semi-directifs à l'aide de grilles de codages dans lesquelles sont reportées les fréquences d'apparition des codes dans les différents entretiens semi-directifs.

## 1.1 Analyse verticale

Je vais présenter l'analyse verticale de chaque entretien. Pour cela je vais mentionner le numéro de l'entretien ; le nom de l'entreprise dans laquelle la personne interviewée exerce ses fonctions ; ses initiales ainsi que le numéro de l'annexe qui correspond à la retranscription de l'entretien semi-directif.

### Entretien n°1 : AFNOR, VLL, Annexe n°2

VLL a travaillé pendant plusieurs années dans différentes entreprises dans le secteur des achats et est depuis 1 an expert en achats responsables au sein de l'AFNOR.

Représentation des achats responsables : Selon VLL, « il n'y a pas d'autres façons d'acheter que d'être responsable ». Il place la responsabilité au cœur de l'action d'achat. L'acheteur doit acheter de manière responsable et c'est, selon lui, le commencement pour faire des achats responsables. Cette façon de faire doit être relayée par la direction de l'entreprise et pas seulement pas la direction achats.

Vision d'une démarche de labellisation : Le premier point dont parle VLL autour des labels responsables est de faire attention à ne pas se perdre dans la multitude des offres proposées sur le marché. Une entreprise qui souhaite se lancer dans une démarche de labellisation doit veiller à bien choisir un label reconnu comme un label certifiant. Se lancer dans une démarche de labellisation achats responsables va permettre de mettre en avant la fonction achats mais cet engagement ne doit pas rester au niveau des achats et doit être impulsé par le dirigeant d'entreprise selon VLL.

Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables : Selon VLL, un label achats responsables ne va pas transformer fondamentalement les pratiques achats des acheteurs et des acheteuses mais le label va venir apporter « des éléments de méthodologie ; des éléments de justification ; des éléments de conception et des éléments de cadre de travail » et ces apports vont venir faire perdurer les pratiques achats responsables. Selon VLL, au-delà de transformer les pratiques, le label va permettre aux services achats de toujours chercher à s'améliorer pour être toujours plus responsables.

Une structuration des pratiques avec un label achats responsables : Dans sa réponse, VLL assimile un label achats responsables à la norme ISO 20 400 sur laquelle le label RFAR est

adossé. Ainsi, il parle de la norme ISO 20 400 en affirmant que cette norme propose une structuration des équipes achats. Maintenant pour que le service achats se structure ou structure ses nouvelles pratiques plus responsables ce n'est pas la norme (ou le label) qui va être responsable de la structure mais la manière dont l'entreprise ou le service achats vont appliquer ce que propose par la norme (ou le label).

Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables : Un label achats responsables permet, en effet, de mettre en avant les nouvelles pratiques des acheteurs et des acheteuses, il « permet d'afficher ce côté de maîtrise et de connaissance des achats responsables » auprès des parties prenantes. Mais il est encore plus intéressant, selon VLL, de partager ce niveau de maîtrise et de connaissance, basé sur le label, avec les fournisseurs.

Les attendus suite à la labellisation achats responsables : Les équipes achats doivent être ouvertes et motivées et « c'est le rôle du manager » de permettre aux équipes achats d'avoir cette attitude-là face à la démarche de labellisation. Selon VLL, la démarche de labellisation vers des pratiques achats responsables ne peut exister s'il n'y a pas de volonté de l'entreprise à aller vers des pratiques plus responsables.

Résumé : Pour VLL, dans la démarche de labellisation achats responsables il y a une vraie importance au niveau de la direction de l'entreprise qui doit soutenir et être engagée dans la démarche. Le label n'est pas responsable de la transformation ou de la structuration des pratiques achats mais il va donner des éléments qui vont guider et aider les entreprises à se transformer. Le label c'est une méthodologie pour mettre en place la transformation selon VLL. Avoir un label achats responsables va permettre aux entreprises de mettre en valeur leurs pratiques achats responsables mais le plus important c'est de partager ces pratiques avec les parties prenantes.

### Entretien n° 2 : NEMOSUN, NM, Annexe n°3

NM a travaillé pendant plusieurs années en supply chain avant de se lancer à son compte. Elle est donc, depuis une dizaine d'années, consultante en achats responsables et auditrice pour le label RFAR.

Représentation des achats responsables : Pour NM, les achats responsables c'est tout ce qu'un acheteur peut mettre en place vis-à-vis du fournisseur au niveau environnemental ; social et économique. Bien que la partie environnementale et sociale soient assez connues la partie

économique est souvent négligée alors que, selon NM, elle est très importante au niveau des achats. En effet, du point de vue économique, acheter responsable va être de tout faire pour « garder en vie » ses fournisseurs ; avoir un partage des marges équitables ou encore le payer au bon prix. Acheter responsable doit faire partie de « l'ADN » de l'entreprise et elle doit être garante du partage de ses bonnes pratiques à l'entière de sa supply chain. Rendre ses achats responsables est le point de départ pour avoir une supply chain durable d'après NM.

Vision d'une démarche de labellisation : Selon NM, s'engager dans une démarche de labellisation RFAR va servir aux acheteurs afin d'identifier toutes les mauvaises pratiques qu'ils ont vis-à-vis de leurs fournisseurs afin de pouvoir les corriger, les modifier pour les rendre plus responsables. Selon NM, s'engager dans une démarche de labellisation n'est pas possible pour une entreprise en mauvaise santé financière car son objectif principal en période de crise va être de réduire ses coûts et non d'acheter de manière plus responsable.

Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables : Pour NM, ce sont les critères proposés par le label achats responsables qui vont remettre en question les pratiques actuelles d'un service achats et qui vont venir améliorer et transformer ses pratiques. Le label ne transforme pas mais c'est la manière dont l'entreprise va déployer une méthode pour répondre aux critères proposés par le label. Donc une entreprise n'est pas obligée d'obtenir un label achats responsables pour transformer ses pratiques achats vers des pratiques plus responsables. Mais pour que cette transformation soit durable et que les pratiques des acheteurs ne cessent de s'améliorer il va falloir obtenir un label achats responsables afin de s'engager dans un cycle de labellisation dans lequel l'entreprise va constamment être challengée pour s'améliorer et conserver durablement les nouvelles pratiques.

Une structuration des pratiques avec un label achats responsables : Le label RFAR est un label très structurant grâce à 15 critères qui vont donner aux entreprises une structuration sur 3 axes : environnement, social et économique. Le label va permettre de structurer les façons de faire des acheteurs pour être plus responsables vis-à-vis des fournisseurs. En effet, les critères du label achats responsables vont « faire réfléchir » les acheteurs sur les relations qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs et comment les animer afin d'avoir des relations responsables. Donc la structuration va aussi bien venir des équipes achats en modifiant leurs pratiques et leurs relations avec les fournisseurs que par les process, avec par exemple des outils comme des enquêtes de satisfaction à envoyer aux fournisseurs.



Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables : Un label achats responsables va montrer à nos parties prenantes nos intentions à faire du mieux possible et de toujours s'améliorer pour être une entreprise responsable. L'entreprise labellisée montre à ses fournisseurs qu'elle veut être la meilleure entreprise cliente possible. C'est une sorte d'avantage compétitif qui donne confiance aux fournisseurs pour travailler avec une entreprise labellisée. C'est la même chose pour les clients internes et externes, leur vision d'une entreprise ayant un label responsable va être beaucoup plus positive et ils auront tendance à se diriger vers cette entreprise. Ici quand on parle de client interne, on parle de « nouveaux talents » qui seront, peut-être, des futurs collaborateurs dans l'entreprise labellisée. En effet, selon elle, avoir un label responsable va attirer les jeunes diplômés qui ont une sensibilité plus grande que les générations antérieures autour des sujets liés au développement durable (par une éducation scolaire tournée autour de ces sujets). Ce qui laisse supposer que si les futurs collaborateurs sont déjà sensibilisés autour des sujets responsables alors ils ne feront qu'améliorer les pratiques responsables d'une entreprise déjà engagée. Également au niveau des financements une entreprise qui montre qu'elle est engagée dans une démarche de labellisation et qui montre ses intentions à faire mieux, à s'améliorer pour être plus responsable aura accès plus facilement à des financements.

Les attendus suite à la labellisation achats responsables : Pour s'engager dans une démarche de labellisation il est très important que la volonté de l'entreprise à faire mieux soit le résultat de la prise en compte des difficultés que peuvent rencontrer ses fournisseurs. La démarche de labellisation est une « démarche de collaboration » qui doit être partagée par tous les membres de l'entreprise, de la direction jusqu'au niveau hiérarchique le plus bas. Cette démarche doit être engagée de manière bienveillante en formant les nouveaux arrivants et les impliquant le plus possible dès le début.

Résumé : Les achats responsables sont le point de départ pour avoir une supply chain durable selon NM et doivent être soutenus à tous les niveaux de l'entreprise. NM, note que le critère économique dans les achats responsables est souvent négligé ou oublié. En effet, NM est la seule à m'en parler parmi tous les entretiens semi-directifs. Selon NM, le label RFAR n'est pas responsable de la transformation ou de la structuration des pratiques. Le label RFAR, par son contenu, va proposer aux entreprises des critères auxquels, il est de la responsabilité de l'entreprise d'y répondre ou non à travers ses équipes et ses process. En revanche, le label RFAR a un rôle à jouer dans la durabilité des pratiques dans le temps, avec tous les ans des

vérifications par le biais d'audits. Obtenir un label achats responsables fait rentrer l'entreprise dans un cercle vertueux car il va donner confiance aux fournisseurs de travailler avec nous, de nous privilégier en tant que client et d'attirer les nouveaux talents qui partagent les mêmes valeurs que l'entreprise labellisée et qui appliqueront naturellement les pratiques responsables.

#### Entretien n° 3: X, JJJ, Annexe n°4

JJJ est acheteur de production depuis 16 ans au sein de la société X, il connaît donc très bien l'entreprise et a assisté aux nombreuses évolutions organisationnelles de la direction achats du groupe. Il fait également partie de l'équipe travaillant sur le plan d'action pour le label RFAR et il est volontairement investi en tant qu'ambassadeur RSE.

Représentation des achats responsables : Les achats responsables sont un engagement de l'entreprise. Acheter de manière plus responsable permet d'intégrer des critères qui ne sont pas liés uniquement au prix mais des critères liés à l'environnement et au social. Pour JJJ, l'objectif des achats responsables est d'avoir un impact le plus durable possible sur les pratiques des acheteurs. Ici, quand la personne interviewée parle d'impact durable c'est dans le sens de durabilité dans le temps, d'avoir un impact qui dure dans le temps.

Vision d'une démarche de labellisation : S'engager dans une démarche de labellisation vient de la volonté de la direction générale de l'entreprise à obtenir un label. Cet engagement est en quelque sorte imposé aux équipes achats et présenté comme la volonté du top management à aller dans cette direction. Le label représente pour JJJ un « vrai outil » pour rendre les bonnes pratiques achats incontournables.

Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables : Suite à l'obtention du label RFAR certains acheteurs de l'entreprise ont modifié leurs pratiques achats vers des pratiques plus responsables et leurs façons de faire. Notamment celles des acheteurs ayant participé au plan d'action d'obtention du label RFAR. Ce qui laisse supposer que les acheteurs n'ayant pas été impliqués dans le plan d'action d'obtention du label RFAR n'ont pas modifié leurs pratiques achats. En effet, JJJ affirme qu'un 1 an après l'obtention du label RFAR « la manière d'acheter n'a pas évolué comme il faut » même si certains ont des pratiques achats plus responsables cela ne suffit pas. Le label RFAR participe à la transformation des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables mais il n'est pas suffisant pour transformer les pratiques de tous les acheteurs au sein de l'entreprise. Il va falloir, en plus, imposer ou suggérer

fortement aux équipes achats de transformer leurs pratiques vers des pratiques plus responsables liées au label RFAR.

Une structuration des pratiques avec un label achats responsables : Avoir un label achats responsables va donner aux équipes achats une structure par le biais de la mise en place d'outils et de procédures que les acheteurs vont devoir respecter. Bien évidemment, cette structuration ne sera possible que si tous les acheteurs respectent les nouvelles procédures mises en place. Pour JIL, à l'heure actuelle, donc 1 an après l'obtention du label, les pratiques achats responsables ne sont pas encore bien structurées et il y a un vrai travail de structuration encore à faire.

Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables : Faire partie d'une entreprise qui s'engage dans la labellisation responsable permet de développer un sentiment de fierté et d'appartenance pour toutes les parties prenantes qui ont les mêmes valeurs. Mais si les parties prenantes n'ont pas cette sensibilité alors un label responsable ne représentera aucun intérêt pour elles. Selon JIL, les clients internes de l'entreprise, donc ceux qui adressent leurs besoins aux achats, n'apportent aucune importance aux achats responsables et donc au label RFAR. En effet, ce n'est pas leur priorité et ils n'y voient aucun avantage personnel. Ce n'est pas le cas pour les fournisseurs. En effet, le label RFAR est un label visant à rendre les pratiques des acheteurs responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ainsi, selon JIL, les fournisseurs ont quelque chose à y gagner donc ils valoriseront une entreprise labellisée achats responsables. De plus, avoir un label responsable est différenciant par rapport aux autres entreprises. Concernant les actionnaires de l'entreprise, tout dépend de leurs sensibilités aux sujets responsables. Dans l'entreprise de la personne interviewée, les actionnaires sont sensibles à cette démarche donc c'est valorisant pour eux également.

Les attendus suite à la labellisation achats responsables : Les achats responsables doivent prendre encore plus de place dans les entreprises et doivent être une priorité pour l'ensemble des acheteurs. Mais cela prend du temps car les habitudes sont ancrées et difficiles à changer chez certaines personnes. Cela doit être l'objectif des directions achats ou des managers achats de gérer ce changement des pratiques anciennes vers des pratiques plus responsables et selon JIL pour que cela fonctionne il faudra « mettre en place des sanctions » pour contraindre les mentalités à changer.

Résumé : Faire des achats responsables est un engagement qui part de la direction de l'entreprise. JLL, remarque que suite à l'obtention du label RFAR les pratiques des acheteurs ayant travaillé sur le plan d'action du label RFAR se sont transformées pour devenir plus responsables. Mais celles des autres acheteurs ne se sont pas vraiment transformées. Il y a là un vrai travail de gestion du changement à mener au niveau de la direction et des managers pour faire face à ces résistances aux changements. Selon JLL, le label RFAR participe à la transformation des pratiques achats vers des pratiques plus responsables mais il n'est pas suffisant. Les managers achats vont devoir imposer les nouvelles pratiques pour ceux qui ne les appliquent pas. En effet, pour JLL la transformation des pratiques repose aussi sur l'engagement des équipes achats à respecter ces nouvelles pratiques. Avoir un label achats responsables est valorisant pour l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes uniquement si celles-ci ont quelque chose à y gagner ou si elles y sont sensibles selon JLL.

#### Entretien n° 4: X, GF, Annexe n°5

GF est chez X depuis 23 et occupe une fonction au sein des achats depuis 12 ans en tant qu'acheteur transport, emballage et douane.

Représentation des achats responsables : Les achats responsables c'est être éco-responsable mais aussi être responsable socialement vis-à-vis des fournisseurs et entretenir avec eux une relation basée sur un respect mutuel. Malheureusement les achats responsables ne sont pas assez développés aujourd'hui mais ils tendent à l'être de plus en plus grâce à la direction des entreprises qui « poussent les actions » pour être plus responsables à tous les niveaux de l'entreprise.

Vision d'une démarche de labellisation : Selon GF, s'engager dans une démarche de labellisation ne peut que valoriser l'entreprise. En effet, c'est aussi un moyen pour les entreprises engagées dans cette démarche de communiquer positivement sur leurs bonnes intentions et de les exposer mais s'engager dans une démarche de labellisation n'est pas simple et il y a beaucoup de travail derrière.

Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables : Le label RFAR ne transforme pas vraiment mais il permet aux équipes achats d'être plus vigilantes sur leurs manières d'acheter et de faire plus attention à comment ils communiquent avec les fournisseurs. Cette vigilance va durer que si les pratiques des acheteurs sont surveillées et contrôlées par le biais d'audits annuels dans le cadre du label, sinon, selon GF, au bout d'un moment les

acheteurs ne feraient plus attention et reprendraient leurs anciennes habitudes. Donc au contraire, dans le cadre du label RFAR les audits annuels vont permettre aux acheteurs de continuer à améliorer leurs pratiques et surtout à ne pas les abandonner.

Une structuration des pratiques avec un label achats responsables : Selon GF, la structuration des pratiques dépend surtout des équipes achats et par conséquent du label. En effet, GF, affirme qu'il faudrait une personne au sein de l'équipe achats dédiée pour structurer les nouvelles pratiques. Cela laisse supposer que même si une entreprise est labellisée ses pratiques achats ne seront pas forcément structurées s'il n'y a pas une personne dédiée pour le faire. GF, donne l'exemple de son entreprise qui est labellisée depuis plus d'1 an et où les pratiques achats ne sont pas encore structurées car il n'y a pas de personne dédiée pour le faire et les acheteurs manquent de temps et d'organisation pour ça.

Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables : Un label responsable va permettre de valoriser l'entreprise en communiquant ses bonnes intentions auprès des clients. Cela va aussi développer un sentiment d'appartenance auprès des collaborateurs qui sont sensibles à cette démarche. Un label responsable est différenciant selon GF et va permettre à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents.

Les attendus suite à la labellisation achats responsables : Quand une entreprise s'engage dans une démarche de labellisation il est important que cette volonté de s'engager soit partagée par tous les membres de l'entreprise, que la vision soit la même et que les objectifs soient aussi partagés par tout le monde. Il faut que dans le cadre de la démarche de labellisation, les membres de l'entreprise travaillent de la même manière et utilisent les mêmes procédures. De même, il est important d'intégrer tout le monde dans cette démarche de labellisation en informant et en formant pour motiver et intéresser les collaborateurs autour des sujets responsables et ça c'est le rôle de la direction achats.

Résumé : Faire des achats responsables c'est instaurer un respect mutuel dans les relations. C'est une volonté qui doit être partagée par toute l'entreprise. Pour que cette volonté soit partagée il est de la responsabilité de la direction achats d'intégrer chaque membre de l'équipe achats en informant et en formant sur la volonté du groupe. Selon GF, s'engager dans une démarche de labellisation est positif et valorisant mais demande beaucoup de travail. Un label achats responsables ne transforme pas mais permet aux acheteurs de pousser leur réflexion sur leurs pratiques afin d'être plus vigilant. En revanche, si on veut que les pratiques achats

responsables soient durables dans le temps il va falloir que les pratiques achats des acheteurs soient auditées. De plus, selon GF les audits vont aussi être source d'amélioration continue des pratiques achats responsables. La structuration des nouvelles pratiques achats n'est pas de la responsabilité du label mais de la responsabilité de l'entreprise à mettre en place une personne dans l'équipe achats afin de structurer les pratiques.

#### Entretien n° 5 : X, GC, Annexe n°6

GC est depuis 1 an directrice des achats du groupe X. Elle s'assure que les stratégies achats dont la stratégie achats responsables soit respectées au sein des différentes directions achats de production et hors production du groupe.

Représentation des achats responsables : Selon GC, le domaine des achats responsables est un sujet qui a pris de l'importance depuis quelques années. Acheter responsable c'est s'assurer que son entreprise travaille dans un respect mutuel avec ses fournisseurs. Également, un acheteur doit être en mesure de s'assurer que ses fournisseurs travaillent de manière responsable. Selon GC, acheter responsable c'est porter une intention particulière autour des enjeux sociaux mais aussi sociétaux.

Vision d'une démarche de labellisation : S'engager dans une démarche de labellisation responsable est vertueux pour les entreprises, « ça peut amener de la valeur à l'entreprise » et ça peut aussi amener les acheteurs à réfléchir sur un certain nombre de choses, sur leurs manières de travailler ou de communiquer. La démarche de labellisation responsable va permettre d'aller vers des pratiques achats plus responsables vis-à-vis des fournisseurs. Mais il est important d'avoir en tête que quand une entreprise se lance dans une démarche de labellisation c'est une démarche qui va lui prendre du temps.

Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables : La transformation des pratiques vient avant tout de l'équipe achats. Sans équipes achats pour appliquer les pratiques durables proposées par le label achats responsables il n'y a pas de transformation. Pour intégrer les équipes achats dans ce processus de transformation des pratiques achats anciennes vers des pratiques achats plus responsables, les entreprises vont devoir renforcer les formations des équipes achats pour les sensibiliser à la démarche et surtout pour les impliquer. GC affirme qu'avant d'être labellisée achats responsables, son entreprise n'avait pas l'habitude de contrôler autant de sujets. Pour garantir le maintien du label achats responsables, il est important de « garantir au mieux les bonnes pratiques » dans le temps avec des revues

régulières comme les audits annuels qui obligent les entreprises à ne pas abandonner les bonnes pratiques achats responsables mais à se remettre en cause constamment pour toujours s'améliorer.

Une structuration des pratiques avec un label achats responsables : La structuration des nouvelles pratiques achats elle se fait en intégrant dans les process les nouvelles pratiques achats responsables sinon elles ne dureront pas dans le temps car elles ne seront pas structurées.

Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables : S'engager dans une démarche de labellisation responsable permet de répondre un certain nombre de sujets qui sont reconnus comme majeurs chez beaucoup de clients. Mais être labellisée ne va pas forcément être valorisant pour l'entreprise vis-à-vis de ses clients ; cependant ils seront reconnaissants de travailler avec une entreprise qui accorde une attention particulière aux sujets responsables par le biais de la labellisation responsable. De même pour les actionnaires ils vont être reconnaissants que l'entreprise s'engage sur un certain nombre de sujets responsables. Vis-à-vis des fournisseurs, un label responsable va permettre à l'entreprise de faire « du marketing achats » auprès des fournisseurs et d'être plus attractive.

Les attendus suite à la labellisation achats responsables : La fonction de directrice achats de la personne interviewée oriente ses attentes suite à la labellisation achats responsables. En effet, GC attend un engagement des équipes achats par le biais de l'utilisation des outils disponibles permettant de mettre des critères RSE dans les processus achats et de s'assurer que les fournisseurs avec lesquels travaillent les acheteurs se développent de manière positive. Il est important que les acheteurs soient tous formés autour des achats responsables et informés autour des outils à disposition pour intégrer dans leurs pratiques des critères responsables. Selon GC, il faut gérer au quotidien ce changement de pratiques achats anciennes vers des pratiques achats plus responsables et durables et s'assurer que celles-ci soient intégrées dans les façons de faire des acheteurs.

Résumé : Pour faire des achats responsables il faut travailler avec des entreprises qui sont, elles aussi, dans cette démarche et instaurer un respect mutuel dans les relations. Pour GC, l'engagement dans une démarche de labellisation achats responsables prend du temps mais va permettre de faire réfléchir les acheteurs sur leurs pratiques actuelles. Encore une fois, dans cet entretien, le label n'est pas considéré comme responsable de la transformation des pratiques achats mais c'est l'équipe qui va l'être. En effet, pour transformer les pratiques achats, l'équipe

doit répondre et appliquer ce que propose le label achats responsables. Il est donc essentiel que les équipes achats soient formées pour être impliquées dans la démarche et pour utiliser les nouvelles procédures et outils mis en place avec le label. GC, remarque qu'après l'obtention du label RFAR par son entreprise, les équipes achats sont plus vigilantes sur un certain nombre de sujets sur lesquels elles ne l'étaient pas avant. Également, selon GC, le label RFAR va permettre de rendre les pratiques achats responsables durables dans le sens où il impose des revues régulières par le biais d'audits, ce qui contribue à constamment s'améliorer. La structuration des pratiques va dépendre entièrement de la capacité de l'entreprise à intégrer les nouvelles pratiques achats dans les process afin que les acheteurs soient obligés de les utiliser. GC, par sa fonction de directrice achats, note l'importance de vérifier constamment que les acheteurs utilisent bien les nouveaux process achats qui leur sont imposés. Selon GC, ce n'est pas le label achats responsables qui est valorisant pour les parties prenantes mais plutôt l'engagement de l'entreprise sur certains sujets considérés comme importants chez leurs parties prenantes.

#### Entretien n° 6: X, SP, Annexe n°7

SP est depuis 11 ans chez X. D'abord en tant que responsable supply chain et depuis 6 ans en tant que responsable RSE du groupe. Son rôle est de décliner la stratégie RSE du groupe à l'ensemble des fonctions au sein de l'entreprise donc la fonction achats. SP a notamment participé au plan d'action du label RFAR.

Représentation des achats responsables : Selon SP, c'est un choix d'entreprise d'équilibrer ses relations avec ses fournisseurs en achetant de manière responsable. Acheter responsable c'est s'assurer que les pratiques d'achats sont responsables et que l'entreprise travaille avec des fournisseurs qui eux aussi travaillent de manière responsable. Acheter un bien ou un service doit être bénéfique à l'entreprise cliente comme à l'entreprise fournisseur mais aussi à la planète et à la société.

Vision d'une démarche de labellisation : Ici la personne interviewée se concentre dans sa réponse sur le label RFAR. S'engager dans une démarche de labellisation RFAR permet tout d'abord à une entreprise de suivre un référentiel à travers les questions du label RFAR auxquelles l'entreprise doit répondre afin d'établir un plan d'action pour structurer sa démarche. SP, affirme que son entreprise souhaitait s'engager dans une transformation des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables mais qu'elle ne savait pas par où commencer. Alors



l'entreprise a décidé de s'orienter vers le label RFAR. Tout d'abord pour structurer cette transformation puis elle a choisi de s'engager dans la démarche d'obtention du label RFAR.

Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables : Selon SP, un label achats responsables transforme les pratiques achats d'une équipe achats, en tout cas au début. Le label permet de changer la manière de communiquer et d'interagir avec les fournisseurs pour le faire de manière plus responsable. Une entreprise qui obtient un label achats responsables va être auditée tous les ans afin de s'assurer que ses pratiques achats restent responsables et continuent à se transformer durablement au fil des années. Les audits représentent pour SP « une garantie absolue » pour que les pratiques plus responsables des acheteurs durent dans le temps et ne cessent de s'améliorer.

Une structuration des pratiques avec un label achats responsables : Avec un label achats responsables le service achats va pouvoir se structurer grâce aux critères et aux questions auxquels les acheteurs doivent répondre pour obtenir le label achats responsables. C'est comme une ligne directrice à suivre pour se structurer. En effet, quand les équipes achats vont prendre connaissance des questions auxquelles elles doivent répondre, elles réaliseront qu'une structuration des pratiques achats est indispensable. De plus, SP me dit que dans les outils achats « des choses » ont été incluses, ce qui laisse supposer qu'elle parle de critères RSE pour que les pratiques achats soient responsables. Ce qui va changer les manières de faire des acheteurs et qui vont les ancrer dans la durée.

Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables : Obtenir un label achats responsables est différenciant pour une entreprise et c'est important de se différencier quand une entreprise doit se démarquer et se montrer auprès des fournisseurs comme une entreprise clients fiable et équitable. Le label achats responsables va venir valoriser les pratiques d'une entreprise auprès de ses clients et surtout auprès de ses fournisseurs. Mais SP, ajoute que le label RFAR n'est pas encore très connu dans le milieu aéronautique donc pour le moment ça n'a pas encore beaucoup de valeur aux yeux des parties prenantes. Selon SP, au sein de son entreprise, le label RFAR n'a pas été valorisé auprès des actionnaires, ce qui laisse penser qu'il n'a pas vraiment d'importance pour eux.

Les attendus suite à la labellisation achats responsables : Il faut que la direction soit sensibilisée aux sujets des achats responsables sinon ça ne pourra pas fonctionner selon SP. Même si l'ensemble des acheteurs ont participé à une formation sur les achats responsables, SP, affirme

ne pas savoir combien sont réellement impliqués dans la démarche. Pour changer les pratiques des acheteurs, SP affirme, qu'il « ne faut pas laisser le choix » aux acheteurs d'utiliser les nouveaux outils et les nouvelles procédures pour mettre en place des achats responsables.

Résumé : Comme vu précédemment chez d'autres personnes interviewées, faire des achats responsables est, pour SP, avoir des relations équilibrées avec ses fournisseurs mais aussi s'assurer que toute sa supply chain est également durable. Le label RFAR impulse la transformation des pratiques achats mais la durabilité dans le temps de ces pratiques et l'amélioration de ces pratiques achats responsables seront assurées par les audits qu'impose le label RFAR. La structuration des pratiques se fait par une prise de conscience des acheteurs en plus d'un ajout de critères RSE dans les outils achats.

L'analyse verticale a permis d'exposer les idées, les points de vue et les positions de chaque personne interviewée autour du rôle d'un label achats responsables dans la transformation des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables.

## 1.2 Analyse horizontale

Maintenant je vais présenter l'analyse horizontale des entretiens semi-directifs. Pour cela, j'ai pour chaque catégorie réalisé une grille de codages afin d'identifier la fréquence d'apparition des codes dans l'ensemble des entretiens semi-directifs. Les catégories sont reprises du guide d'entretien et sont les suivantes :

- Représentation des achats responsables
- Vision d'une démarche de labellisation
- Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables
- Une structuration des pratiques avec un label achats responsables
- Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables
- Les attendus suite à la labellisation achats responsables

Selon la fréquence d'apparition des codes je vais pouvoir identifier ceux qui apparaissent le plus souvent et ceux qui apparaissent le moins souvent dans le but d'observer ou non des ressemblances entre les différents entretiens semi-directifs.

Catégorie n°1 : Représentation des achats responsables

Quand on parle d'achats responsables, les personnes interviewées parlent toutes de responsabilité. En effet, l'acte d'achat doit être responsable et il doit également, pour une majorité des personnes interviewées, prendre en compte des critères environnementaux et sociaux. Toutes les personnes interviewées qui parlent des critères environnementaux parlent également des critères sociaux comme s'ils étaient intrinsèquement liés. Je peux observer dans le tableau que le critère économique a été mentionné qu'une seule fois. Le critère de respect et d'équité dans les relations a été mentionné 4 fois donc c'est un critère plutôt important pour les personnes interviewées quand on fait des achats responsables. Enfin, je remarque que les achats responsables c'est avant tout un engagement de l'entreprise.

Tableau 4 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 1 (Réalisation personnelle)

Catégorie 1	Codes	VLL	NM	JJL	GF	GC	SP	Fréquence totale	%
Représentation des achats responsables	Responsable	x	x	x	x	x	x	6	100%
	Sociale / Sociétale		x	x	x	x	x	5	83%
	Environnement		x	x	x	x	x	5	83%
	Économique		x					1	17%
	Engagement de l'entreprise	x	x	x	x	x	x	6	100%
	Respect et équité dans les relations			x		x	x	x	4

Si j'étudie avec plus de précision les réponses des personnes interviewées je me rends compte que le terme de responsabilité n'est pas utilisé de la même façon par toutes les personnes interviewées. En effet, pour VLL (entretien n°1) c'est l'acheteur, dans son savoir être, qui doit être responsable avant même d'acheter de manière responsable ça doit faire partie de lui. Cette idée est complétée par NM et SP (entretien n°2 et n°6) pour qui, la notion de responsabilité s'applique vis-à-vis du fournisseur. L'acheteur doit avoir des pratiques achats responsables pour que son fournisseur se développe du mieux possible et que lui aussi soit un acteur responsable. Selon JJL (entretien n°3), acheter responsable c'est intégrer dans les processus achats des critères RSE c'est-à-dire d'inclure des critères environnementaux et sociaux en plus du critères tarifaires dans les process achats. Pour GC (entretien n°5) la responsabilité s'applique au niveau des critères sociaux et sociétaux. Donc quand GC parle de responsabilité c'est dans le sens où les activités de l'entreprise ont un impact sur la société tout entière et que

c'est le rôle de l'entreprise de préserver au mieux la société. Le terme responsable est donc mentionné dans tous les entretiens semi-directifs mais il est utilisé pour dire beaucoup de choses autour de l'acte d'achat.

Le point intéressant quand NM (entretien n°2) pense achats responsables, est qu'elle dit que les critères environnementaux et sociaux sont évidemment très importants mais que le critère économique est très souvent négligé et en effet, sur l'ensemble des personnes interviewées c'est la seule à me parler de ce critère. Même si les achats responsables font partie de leur quotidien, les autres personnes interviewées ne m'ont pas parlé de ce critère qui exprime qu'il est important de payer son fournisseur à l'heure et au bon prix avec un partage équitable des marges. Ainsi l'affirmation de NM est confirmée : le critère économique est souvent négligé ou alors je peux dire qu'il est oublié quand on fait des achats responsables.

### Catégorie n°2 : Vision d'une démarche de labellisation

La catégorie n°2 permet de savoir comment est vue une démarche de labellisation. C'est-à-dire ce qu'elle représente aux yeux des personnes interviewées et en quoi cette démarche va être bénéfique ou non pour elles. Ainsi, se lancer dans une démarche de labellisation représente un acte engageant pour une majeure partie des personnes interviewées. C'est un acte fort partant d'une volonté de la direction et qui va venir valoriser l'entreprise ou plus particulièrement le service achats de l'entreprise. Une démarche de labellisation vise à obtenir un label qui va être vu comme un outil chez certaines personnes interviewées.

Tableau 5 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 2 (Réalisation personnelle)

Catégorie 2	Codes	VLL	NM	JJL	GF	GC	SP	Fréquence totale	%
Vision d'une démarche de labellisation	Valorisation de l'entreprise ou des achats	x			x	x		3	50%
	Engageant	x			x	x	x	4	67%
	Structurant		x				x	2	33%
	Volonté de la direction	x		x	x			2	50%
	Un référentiel / outil			x			x	2	33%
	Dépense en temps						x	1	17%
	Méthodologie orientée vers le fournisseur		x				x	2	33%

La vision d'une démarche de labellisation est considérée comme engageante. En effet, la décision de se lancer dans une démarche de labellisation est dans un premier temps une décision d'engagement de l'entreprise comme le mentionne VLL (entretien n°1). De plus, la démarche est engageante car elle va demander, comme le mentionne GF (entretien n° 4) beaucoup de travail derrière pour aller au bout de la démarche et ça va pousser la réflexion autour de nombreuses pratiques achats donc c'est engageant car ça va venir impliquer directement les collaborateurs selon GC (entretien n°5)

NM et SP (entretien n° 2 et n°6) parlent de la démarche de labellisation en prenant pour exemple le label RFAR. Toutes les deux affirment que c'est une démarche qui va être structurante pour l'entreprise car pour répondre au label RFAR il faut pouvoir répondre à 15 critères qui vont venir structurer la démarche et aider les entreprises à mettre en place un plan d'action. SP (entretien n°6) dit même qu'avant d'avoir la volonté d'obtenir le label, son entreprise a décidé d'aller vers le label RFAR pour s'en servir comme un référentiel, pour les guider vers les bonnes pratiques d'achats responsables. Idem pour JJJ (entretien n°3) qui qualifie le label comme un outil.

Avant de commencer une démarche de labellisation c'est un projet qui est présenté par la direction, comme le mentionne VLL (entretien n°1) qui est un ancien acheteur ainsi que JJJ et GF (entretien n°3 et n°4) qui sont aussi acheteurs. En effet, le choix de s'engager ou non revient à la direction et si la décision est favorable ce projet est présenté aux acheteurs.

GC (entretien n°5), est la seule à mentionner que la démarche de labellisation est un processus qui prend du temps. Sa réponse est certainement orientée par sa fonction de directrice achats. En effet, GC voit immédiatement les risques associés à la démarche de labellisation mais JJJ (entretien n°3) qui fait partie de l'équipe travaillant sur le plan d'action du label RFAR ne mentionne pas cet aspect.

### Catégorie n°3 : Une transformation durable des pratiques achats un label achats responsables

Les personnes interviewées ne sont pas toutes d'accord sur la façon dont un label achats responsables va permettre de transformer des anciennes pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables. En revanche, elles sont toutes d'accord pour dire qu'avoir un label achats responsables permet d'entrer dans une démarche d'amélioration continue. Cette

démarche d'amélioration continue est poussée par l'obligation d'être audité suite à l'obtention du label RFAR, ici pris pour exemple. C'est ce que pense une majeure partie des personnes interviewées. Pour que les nouvelles pratiques achats responsables soient durables il faut qu'elles soient auditées sinon elles risquent fortement d'être abandonnées au profit des anciennes habitudes et pratiques. Pour quelques personnes interviewées ce sont aussi les équipes achats qui vont permettre la transformation des pratiques achats.

Tableau 6 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 3 (Réalisation personnelle)

Catégorie 3	Codes	VLL	NM	JJL	GF	GC	SP	Fréquence totale	%
Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables	Importance de l'audit		x		x	x	x	4	67%
	Amélioration continue	x	x	x	x	x	x	6	100%
	Réflexion autour des anciennes pratiques		x				x	2	33%
	Importance des équipes			x	x	x		3	50%
	Assurer un contrôle des nouvelles pratiques			x		x		2	33%
	Apports en méthodes	x						1	17%

En effet, pour VLL (entretien n°1) une entreprise qui s'engage dans une démarche de labellisation achats responsables est déjà transformée ou au moins sensibilisée autour de la démarche achats responsables. Ce que réfute SP (entretien n°6) car elle affirme qu'avant d'aller vers le label son entreprise partait de zéro autour des achats responsables. En effet, c'est grâce aux réflexions des acheteurs sur leurs anciennes pratiques achats en se basant sur les critères du label RFAR et au plan d'action mis en place que la transformation des pratiques achats a commencé. Selon elle, dès qu'on s'engage dans une démarche de labellisation achats responsables les pratiques se transforment, sinon on n'obtient pas le label achats responsables. NM (entretien n°2) rejoint les propos de SP (entretien n°6), selon elle, ce sont les critères proposés par le label RFAR qui permettent aux entreprises de se remettre en question pour améliorer et transformer leurs anciennes pratiques. NM (entretien n°2) parle bien des critères du label RFAR car, selon elle, pour transformer ses pratiques une entreprise n'a pas besoin d'obtenir le label achats responsables elle a uniquement besoin de répondre aux critères

proposés par le label. J'observe donc une nuance entre répondre aux critères du label achats responsables sans l'obtenir et l'obtention du label. En effet, on ne transforme pas ses pratiques achats quand on obtient le label mais dès qu'on commence à répondre aux critères du label achats responsables il y a une transformation des pratiques achats.

Ainsi, obtenir un label achats responsables permet de faire perdurer les bonnes pratiques achats responsables dans le temps. En effet, une majeure partie des personnes interviewées sont d'accord pour dire que les pratiques sont durables si elles sont auditées. NM (entretien n°2) affirme que si une entreprise veut rendre ses bonnes pratiques achats responsables durables elle doit rentrer dans un cycle de labellisation ce qui laisse supposer que le cycle de labellisation dont parle NM est celui du label RFAR qui est un cycle dans lequel l'entreprise va être auditée tous les ans pour maintenir le label. GF, GC et SP (entretien n°4, n°5 et n°6) confirment cette idée : sans audits les bonnes pratiques achats responsables ne dureraient pas dans le temps.

Mais pour que ces nouvelles pratiques se transforment et perdurent dans le temps JIL ; GF et GC (entretien n°3 ; n°4 et n°5) notent l'importance de l'équipe. En effet, si les équipes achats n'appliquent pas les nouvelles pratiques durables alors la transformation de celles-ci sera un échec. Il est donc important pour JIL (entretien n°3) d'imposer les nouvelles pratiques aux équipes achats ou de commencer à surveiller des sujets qui n'étaient pas surveillés auparavant comme le dit GC (entretien n°5).

#### Catégorie n°4 : Une structuration des pratiques avec un label achats responsables

Concernant la structuration des pratiques achats les personnes interviewées sont toutes d'accord pour dire que la structuration n'est pas directement liée à l'obtention du label achats responsables. En effet, une majorité parle des équipes achats qui vont être très importantes dans la structuration des pratiques achats, sans elles pas de structure. Une partie des personnes interviewées parle aussi d'une structuration grâce aux process. En effet, des outils et des procédures seront mis en place afin de structurer les nouvelles pratiques achats plus responsables.

Tableau 7 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 4 (Réalisation personnelle)

Catégorie 4	Codes	VLL	NM	JJL	GF	GC	SP	Fréquence totale	%
Une structuration des pratiques avec un label achats responsables	Structuration par les équipes	x	x	x	x		x	5	83%
	Structuration par les process		x	x		x	x	4	67%

Pour NM (entretien n°2) les 15 critères portés par le label RFAR vont amener les acheteurs à réfléchir sur leurs pratiques d'achats actuelles pour les modifier et enfin les structurer. Donc il y a clairement une action de l'acheteur dans cette structuration. De plus, cette structuration des pratiques achats va être obligatoire si les acheteurs souhaitent valider l'audit annuel pour conserver le label achats responsables. Il va donc être important de mettre en place des procédures formelles et structurées afin de prouver des bonnes pratiques des acheteurs. C'est exactement ce qu'affirme JJL (entretien n°3). Il ajoute également que pour les acheteurs c'est beaucoup de travail mais si les nouvelles procédures et les nouvelles pratiques achats sont respectées alors il y aura une structuration des pratiques. Là encore les équipes achats sont indispensables à la structuration.

Pour VLL et GF (entretien n°1 et n°4) la structuration des pratiques achats est due aux équipes achats. VLL s'appuie sur la norme ISO 20 400 (une norme sur laquelle le label RFAR est adossé) et partage que cette norme donne des éléments de structure des équipes achats, ce qui laisse penser qu'avant même de structurer des nouvelles pratiques il faut que les équipes soient structurées. Comme appliqué plus haut dans cette thèse professionnelle, je suppose qu'une norme ISO 20 400 et un label achats responsables comme le label RFAR ont les mêmes méthodes de mise en place ; la seule différence est que le label est certifiant contrairement à la norme ISO 20 400. VLL et GF expliquent tous les deux que les éléments de structuration existent dans le label achats responsables (pour VLL dans la norme ISO 20 400) mais que sans les équipes achats ces éléments ne pourront pas être appliqués.

SP affirme que la structure évolue par une prise de conscience des équipes achats, c'est le point de départ. Puis après cette prise de conscience, il va falloir mettre en place un plan d'action et intégrer dans les outils achats les nouvelles pratiques afin de les structurer. GC, la directrice



achats (entretien n°5) confirme qu'il n'y aura pas de structuration des pratiques achats responsables si ces nouvelles pratiques ne sont pas intégrées dans les process.

### Catégorie n°5 : Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables

Je remarque qu'avoir un label achats responsables est plus valorisant auprès des PP que non valorisant. En revanche, ça va être plus valorisant chez certaines PP que d'autres. En effet, avoir un label achats responsables va être plus valorisant pour les fournisseurs ainsi que pour les clients internes et externes que pour les actionnaires selon les réponses des personnes interviewées. Dans cette catégorie, j'ai choisi de regrouper dans le code « clients internes et externes » trois types des clients : les clients internes étant des collaborateurs effectuant des demandes d'achats aux acheteurs ; les clients externes étant des clients achetant des produits ou des services à l'entreprise et des clients dans le sens de candidat pour un poste au sein de l'entreprise.

Tableau 8 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 5 (Réalisation personnelle)

Catégorie 5	Codes	VLL	NM	JJL	GF	GC	SP	Fréquence totale	%
Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables	Différenciation			x	x		x	3	50%
	Gain en attractivité	x				x		2	33%
	Partage des bonnes pratiques	x						1	17%
	Sentiment d'appartenance			x	x			2	33%
	Faciliter à obtenir des investissements		x					1	17%
	Valorisant pour les actionnaires		x	x			x	3	50%

Valorisant pour les fournisseurs		x	x		x	x	4	67%
Valorisant pour les clients internes / externes		x		x	x	x	4	67%
Non valorisant pour les actionnaires						x	1	17%
Non valorisant pour les clients internes / externes			x				1	17%

Pour VLL (entretien n°1) avoir un label achats responsables va venir prouver que l'entreprise a un certain niveau de maîtrise sur des sujets autour des achats responsables. GC (entretien n°5) confirme en disant qu'avoir un label achats responsables va être valorisant auprès des clients internes et externes car le label va prouver que l'entreprise maîtrise un certain nombre de sujets autour des achats responsables et certains de ces sujets sont considérés comme très importants pour les clients internes et externes. Mais je peux comprendre dans la réponse de GC (entretien n°5) que ce n'est pas le fait d'avoir obtenu le label achats responsables qui est valorisant auprès des clients internes et externes, mais ce qui est valorisant c'est de mettre en avant que les pratiques achats sont responsables et font attention à un certain nombre d'éléments importants pour les clients internes et externes.

Obtenir un label achats responsables, va évidemment être valorisant auprès des fournisseurs. NM (entretien n°2) affirme que les fournisseurs souhaitent travailler avec des entreprises qui font attention à eux. Ainsi, ils vont avoir tendance à aller vers des entreprises engagées dans cette démarche. Comme le dit JJL (entretien n°3) les fournisseurs vont s'intéresser au label achats responsables et poser des questions, ils montrent un intérêt envers ce label.

Du côté des actionnaires, selon la réponse de JJL (entretien n°3), je comprends qu'un label achats responsables va être valorisant pour les actionnaires s'ils ont une sensibilité sur ces sujets. D'après NM (entretien n°2), des entreprises engagées dans un label achats responsables vont être privilégiées et pourront accéder à des financements plus importants.

Ces différentes réponses laissent penser que l'obtention d'un label achats responsables va être valorisant auprès les parties prenantes internes ou externes si celles-ci ont une sensibilité particulière aux achats responsables ou quelque chose à y gagner.

Selon la moitié des personnes interviewées, avoir un label achats responsables est différenciant pour l'entreprise. En effet, les fournisseurs préféreront travailler avec des entreprises qui ont des pratiques achats responsables selon JJL et SP (entretien n°3 et n°6).

### Catégorie n°6 : Les attendus suite à la labellisation achats responsables

Suite à l'obtention d'un label achats responsables les attentes ne sont pas les mêmes selon les personnes et selon leur fonction. Ici, on retrouve une tendance au niveau des attentes entre les différents entretiens semi-directifs. En effet, le besoin de former et d'informer autour du label et de la démarche d'achats responsables est une attente qui semble être majoritaire. Je peux dire que le code formation et information et le code intégration des équipes achats dans la démarche sont intrinsèquement liés, car dans les réponses des personnes interviewées, l'intégration des équipes achats dans la démarche se fait par l'information et la formation des équipes achats.

Tableau 9 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 6 (Réalisation personnelle)

Catégorie 6	Codes	VLL	NM	JJL	GF	GC	SP	Fréquence totale	%
Les attendus suite à la labellisation achats responsables	Importance du manager	x		x	x			3	50%
	Vision partagée		x		x		x	3	50%
	Volonté de d'entreprise	x	x				x	3	50%

Formation et informations		x	x	x	x	x	5	83%
Intégration des équipes achats dans la démarche		x		x	x	x	4	67%
Gestion du changement			x		x		2	33%
Approche bienveillante		x					1	17%
Contraindre les équipes			x		x	x	3	33%

On retrouve dans les attentes suite à la labellisation achats responsables, pour une grande partie des personnes interviewées : la formation des équipes achats et l'information autour des sujets achats. En effet, comme le dit GF (entretien n°4) les formations et l'information vont servir à intéresser et motiver les équipes achats à aller dans cette démarche. GC (entretien n°5) affirme que pour amener les acheteurs à s'intéresser aux sujets des achats responsables, il faut former, informer et donner des objectifs dans ce sens aux acheteurs. Ce qui laisse supposer qu'il faut en quelque sorte contraindre les acheteurs à avoir des pratiques plus responsables sinon leurs objectifs ne seront pas atteints. Je retrouve cette idée dans l'interview de JLL et de SP (entretien n°3 et n°6) qui considèrent tous les deux que pour changer les mentalités et les pratiques il faut contraindre.

NM (entretien n°2) n'est pas du tout d'accord avec cette idée de contrainte. En effet, elle parle de bienveillance dans les méthodes de management et d'une démarche de collaboration qui s'étend à tous les niveaux de l'entreprise. En effet, il est important que toute l'entreprise ait la même vision sinon, comme le dit SP (entretien n°6), la démarche d'achats responsables ne pourra pas fonctionner. Ce que confirme GF (entretien n°4) quand il dit que tout le monde doit avoir la même vision et les mêmes objectifs.

Dans leurs attentes, JLL et GF (entretien n°3 et n°4) notent l'importance du manager suite à la labellisation responsable du service achats. En effet, c'est le management achats qui est responsable des formations et du partage d'informations selon GF. Pour JLL, c'est lui qui doit être responsable du respect des nouvelles procédures. Leurs réponses peuvent être expliquées car ils sont tous les deux gérés par un manager achats qui est un relais entre la direction achats et les acheteurs.

Un code est moins revenu que ce que je pensais, c'est la gestion du changement. En effet, JLL (entretien n°3) parle de gestion du changement quand il dit que « le monde ne cesse d'évoluer et que nos pratiques doivent évoluer au même titre ». Cette phrase laisse supposer que JLL s'attend à ce que son entreprise soit en mesure de gérer les changements face à un environnement qui ne cesse de changer aussi. GC (entretien n°5) parle aussi de gestion du changement quand elle dit « on attend des équipes achats » et elle donne plusieurs exemples de nouvelles pratiques que les acheteurs doivent respecter et donc changer. Mais ce code « gestion du changement » est peu fréquent dans les interviews, ce qui laisse supposer que ce n'est pas une priorité dans les attentes des personnes interviewées ou alors qu'ils n'ont pas remarqué de changements majeurs depuis l'obtention du label. Une autre possibilité est que le code « gestion du changement » est intrinsèquement lié à tous les autres codes. En effet, peut-être que les personnes interviewées considèrent que les formations, la vision partagée ou encore contraindre les équipes font partie de la gestion du changement.

## 2. Discussion

### 2.1 Réponses aux propositions de recherche

Pour répondre aux différentes propositions de recherche et à la problématique de cette thèse professionnelle j'ai réalisé des entretiens semi-directifs afin de collecter un maximum d'éléments de réponses. Ces entretiens semi-directifs ont été analysés de manière verticale et horizontale dans la partie précédente. Ainsi je vais réunir pour chaque proposition de recherche et pour la problématique l'ensemble des éléments collectés et analysés afin de confirmer ou non chaque proposition de recherche et de répondre à la problématique.

#### **Proposition de recherche n°1 : La démarche de labellisation achats responsables provoque une transformation durable des pratiques achats**

A travers la revue de littérature on comprend par les écrits de Paulus en 2016, que la démarche de normalisation (ici, Paulus parle de normalisation ISO 26 000, j'ai supposé que la démarche de normalisation était vraisemblable à une démarche de labellisation et que la seule différence était que la seconde délivrait une certification contrairement à la première), impulse la

transformation des pratiques. En effet, je retrouve cette même idée dans les entretiens semi-directifs, quand une entreprise s'engage dans une démarche de labellisation, elle va devoir transformer ses pratiques pour répondre aux critères dans le but d'obtenir le label. Ainsi, la démarche de labellisation déclenche donc une transformation des pratiques achats.

C'est au niveau de la durabilité de la transformation des pratiques qu'il y a des différences avec la proposition de recherche. Dans les entretiens semi-directifs je note l'importance d'entrer dans un cycle de labellisation pour faire durer les pratiques achats responsables. En effet, s'engager dans une démarche de labellisation ne suffit pas pour faire durer les pratiques achats responsables dans le temps. Il faut obtenir un label achats responsables qui sera soumis à des revues régulières par le biais d'audits si on veut que les pratiques achats responsables soient durables.

Ainsi, la proposition de recherche est partiellement confirmée car quand une entreprise s'engage dans une démarche de labellisation cela provoque une transformation des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables. Mais concernant la durabilité des pratiques achats responsables il ne suffit pas de s'engager dans une démarche de labellisation mais il faut obtenir le label achats responsables afin d'entrer dans un cycle d'audits qui sont garants de la durabilité des pratiques achats responsables.

Également, la proposition de recherche aurait pu inclure l'importance des équipes dans la transformation des pratiques achats vers des pratiques plus responsables. En effet, au niveau de la durabilité des pratiques achats responsables, l'auteur Senge en 2015 affirme que la transformation sera durable et partagée si les membres d'une équipe travaillent tous ensemble et dans la même direction. Une idée confirmée par Paulus en 2016 qui affirme que la durabilité des pratiques transformées est dépendante de l'équipe. Dans les entretiens semi-directifs, l'importance des équipes est aussi mise en avant dans la durabilité des pratiques achats. En effet, s'il n'y a pas d'équipes achats les nouvelles pratiques achats plus responsables ne pourront pas durer dans le temps même si un label a été obtenu.

### **Proposition de recherche n°2 : Un label achats responsables permet de structurer des pratiques achats responsables**

Dans la revue de littérature, Gabriel, Baret et Schäfer affirment en 2012 que l'un des objectifs des entreprises qui s'engagent dans une démarche de labellisation est de structurer les pratiques déjà adoptées dans les entreprises. En effet, pour El Galta et al en 2023 un label responsable

permet de structurer les pratiques responsables. Il faut quand même faire attention à ce que le contenu du label ne soit pas trop conceptuel et corresponde à l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise, selon Paulus en 2016.

Dans les entretiens semi-directifs, les réponses des personnes interviewées ne correspondent pas à ce qui est présenté dans la revue de littérature. En effet, ce n'est pas l'obtention du label achats responsables qui structure. Il y a une nuance. Ce sont les critères du label achats responsables qui vont permettre de structurer les pratiques. En effet, il n'est pas nécessaire d'obtenir un label achats responsables pour structurer les pratiques achats. Mais en répondant aux critères du label achats responsables, les personnes interviewées affirment avoir observé une structuration des pratiques achats responsables. Pour répondre à ces critères, les personnes interviewées notent deux points importants. L'importance des équipes et l'importances des process.

Pour structurer les pratiques achats responsables il faut que les équipes mettent en place des éléments de structure proposés par les critères du label achats responsables. Si les équipes n'existent pas alors il n'y a pas de structuration des pratiques. Également, pour structurer les pratiques il faut pouvoir intégrer dans les process achats les nouveaux éléments proposés par les critères du label achats responsables.

Pour cette proposition de recherche, je peux dire que le label achats responsables impulse et guide la structuration des pratiques car il donne des éléments à travers les critères auxquels doivent répondre les entreprises. Mais que la structuration des pratiques achats sera mise en place par les équipes achats et par l'intégration des éléments dans les process achats.

### **Proposition de recherche n°3 : Un label achats responsables permet de valoriser des pratiques achats responsables vis-à-vis de ses parties prenantes**

En effet, avoir un label achats responsables va permettre à une entreprise de valoriser ce qu'elle fait de bien, ce qui va lui donner une bonne réputation et ce qui lui permettra de se différencier selon Deephouse et Carter en 2005. Cette idée est confirmée par Maymo et Murat en 2023, qui affirment qu'obtenir un label achats responsables est valorisant auprès des parties prenantes internes et externes.

Les entretiens semi-directifs m'ont permis d'apporter plus de précisions sur les idées des auteurs dans la revue de littérature. En effet, avoir un label achats responsables est valorisant auprès des parties prenantes internes et externes seulement si celles-ci ont quelque chose à y gagner ou si elles y sont sensibles. De même, avoir un label achats responsables va être un point de différenciation important pour une entreprise uniquement aux yeux des parties prenantes qui y accordent une importance.

Cette proposition de recherche est donc confirmée ou réfutée selon la partie prenante visée. En effet, cette proposition de recherche est peut-être trop générale car elle ne prend pas en compte si oui ou non les parties prenantes sont intéressées par le label achats responsables.

**Proposition de recherche n°4 : La transformation des pratiques achats responsables ne dépend pas que du contenu du label achat responsable mais repose également sur les méthodes de management**

Suite à la revue de littérature, il ressort que pour transformer les pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables le contenu du label ne suffit pas, il faut aussi s'intéresser aux méthodes de management. Obtenir un label achats responsables et transformer ses pratiques achats doit être un projet partagé avec une vision qui doit être aussi partagée, comme le dit Senge en 2015. Les pratiques se transformeront si les équipes achats sont pleinement intégrées dans le projet par des dispositifs permettant de savoir ce qu'est un label achats responsables selon Gabriel, Baret et Schäfer en 2012.

Dans les entretiens semi-directifs je retrouve les mêmes éléments. Le management a un rôle à jouer dans la transformation des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables. Il faut pouvoir former et informer les équipes achats dans le but de les intégrer dans la démarche de labellisation achats responsables et qu'elles soient au courant de ce que ça représente. Il est très important qu'à tout niveau hiérarchique la vision soit partagée. Tout le monde doit travailler dans la même direction et pour les mêmes objectifs. Dans les entretiens semi-directifs on retrouve l'idée d'un management par la contrainte qui selon les personnes interviewées peut être nécessaire pour garantir une transformation des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables.

La proposition de recherche est confirmée, la transformation des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables repose bien sur les méthodes de management utilisées par le top management. Si des méthodes de management comme la vision partagée ne sont pas



utilisées il sera difficile pour une entreprise, d'assurer la transformation de ses pratiques achats pour qu'elles soient responsables.

## 2.2 Réponse à la problématique

### **Problématique : Dans quelle mesure un label responsable participe à la transformation des pratiques d'un service achats ?**

Suite à la revue de littérature et aux entretiens semi-directifs je peux réunir plusieurs éléments pour répondre à la problématique de cette thèse professionnelle.

Un label responsable comporte des critères auxquels les entreprises doivent répondre et ce sont ces réponses aux critères qui vont amorcer la transformation des pratiques. En effet, pour répondre aux critères du label responsable les équipes achats vont devoir se remettre en question face à leurs pratiques achats actuelles et mettre en place des actions permettant de transformer leurs pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables. Donc à ce stade les pratiques achats commencent à se transformer mais le label responsable n'a pas encore été obtenu par l'entreprise. Ainsi, le label responsable a un rôle de guide et donne des lignes directrices à travers ses critères, pour impulser la transformation des pratiques achats d'une entreprise vers des pratiques achats plus responsables.

Mais pour que ces pratiques achats plus responsables soient durables dans le temps, l'obtention du label responsable va être indispensable pour l'entreprise. En effet, un label responsable est attribué aux entreprises pour une durée déterminée. Dans le cadre du label responsable, l'entreprise est donc soumise à des audits qui lui permettent de le maintenir. Ainsi, le label responsable va jouer un rôle de garant dans la durabilité des pratiques achats responsables.

Enfin, un élément très important dans la transformation durable des pratiques achats vers des pratiques achats plus responsables sont les équipes achats. En effet, s'il n'y a pas d'équipes achats il n'y a pas de transformation des pratiques. Il est important que le top management s'appuie sur le label responsable pour intégrer les équipes dans la démarche de labellisation responsable afin de transformer leurs pratiques achats. Le label a aussi le rôle fédérateur permettant aux managers achats de créer un sentiment d'engagement et une vision partagée essentielle pour mener à bien et réussir la démarche de labellisation responsables.

Dans le but d'élargir ma recherche, je souhaiterai également mettre en avant le rôle d'outil de différenciation d'un label responsable. Comme l'indique les entretiens semi-directifs un label responsable va mettre en valeur une entreprise et ses façons de travailler aux yeux des parties prenantes internes et externes si celles-ci ont quelque chose à y gagner ou si elles sont sensibles aux sujets couverts par le label responsable. Cette différenciation par la labellisation responsable va être positive pour l'entreprise qui souhaite être la meilleure entreprise cliente pour ses fournisseurs ; la meilleure entreprise pour les clients internes et externes sensibles aux enjeux RSE ; la meilleure entreprise pour investir pour les actionnaires.

## CONCLUSION

### 1. Rappel des objectifs

L'objectif principal de cette thèse professionnelle était de comprendre comment un label responsable peut participer à la transformation des pratiques achats vers des pratiques plus responsables et de permettre aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche de labellisation responsable d'avoir une vision claire autour :

- De la mise en place d'un label responsable au sein du service achats

- De l'importance d'intégrer les équipes achats dans la démarche
- De la structuration des nouvelles pratiques achats responsables
- Les méthodes de management à mettre en place pour assurer une transformation durable des pratiques achats responsables
- Des différents rôles du label responsable au sein d'un service achats

Pour répondre à ces objectifs, j'ai effectué des recherches académiques complétées d'une étude qualitative dans laquelle j'ai réalisé plusieurs entretiens semi-directifs ; utilisé l'observation participante et rédigé une étude de cas autour des sujets suivants :

- La représentation des achats responsables au sein d'une entreprise
- La vision d'une démarche de labellisation
- La transformation durable des pratiques achats avec un label achats responsables
- La structuration des pratiques achats avec un label achats responsables
- La valorisation des pratiques achats responsables auprès des parties prenantes avec un label achats responsables
- Les attentes suite à la labellisation achats responsables

## 2. Apports théoriques

Ma thèse professionnelle permet d'identifier le ou les rôles d'un label responsable dans la transformation des pratiques d'un service achats, en prenant pour exemple, le label RFAR. J'ai été confrontée à un manque de littérature sur le sujet des labels responsables dans le domaine des achats. J'ai donc construit ma revue de littérature en consultant des œuvres littéraires autour des labels responsables sur d'autres domaines ou encore autour de normes ISO. Ainsi, j'ai supposé que la mise en place d'un label responsable ou d'une norme ISO est la même que celle d'un label responsable pour la fonction achats.

Suite à cela, j'ai interviewé des personnes travaillant dans le domaine des achats et connaissant le label RFAR. Ainsi, ma recherche permet de compléter la littérature existante en définissant les différents rôles d'un label responsable au sein des entreprises :

- Rôle de guide
- Rôle de garant

- Rôle de fédérateur
- Rôle d'outil de différenciation

J'ai décidé de mettre en avant, par le biais d'un tableau, l'ensemble des labels achats responsables existants. Cela permettra aux entreprises de s'informer autour des nombreux labels achats responsables qui existent afin de s'engager vers celui qui correspond le mieux à leurs objectifs, le type d'entreprise et leurs valeurs.

Suite aux recherches effectuées dans le cadre de ma thèse professionnelle, j'ai identifié que pour structurer des pratiques achats responsables, l'obtention de label n'était pas obligatoire car la structuration dépend énormément des équipes. En effet, ce sont les équipes qui vont répondre aux critères du label permettant de structurer les nouvelles pratiques achats responsables et sans elles il n'y aura aucune structuration. Donc contrairement à ce qui est présenté dans la revue de littérature, le label responsable ne structure pas des pratiques achats mais ce sont les équipes achats qui vont les structurer en répondant aux critères du label responsable.

Ma thèse professionnelle apporte des éléments autour de la valorisation des pratiques achats responsables vis-à-vis des parties prenantes. Dans un premier temps j'ai identifié 3 parties prenantes pour qui un label responsable pouvait être valorisant : les fournisseurs, les clients internes et externes et les actionnaires. Alors oui, avoir un label achats responsables qui montre que les pratiques des acheteurs sont responsables est valorisant pour l'entreprise mais ce sera valorisant pour les parties prenantes uniquement si celles-ci ont quelque chose à y gagner ou si elles y sont sensibles. C'est le même constat concernant la différenciation de l'entreprise grâce au label responsable. Obtenir un label responsable rendra l'entreprise différente aux yeux des parties prenantes sensibles ou concernées par le label responsable.

### 3. Recommandations managériales

Suite à la rédaction de cette thèse professionnelle et des recherches qui y sont associées, je souhaite proposer des recommandations managériales aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche de labellisation responsable dans le domaine des achats.

En amont de l'engagement dans la démarche de labellisation responsable, je recommande de :

- S'assurer que son entreprise est en bonne santé financière. Faire des achats responsables c'est payer ses fournisseurs à l'heure et au bon prix. Si, l'entreprise est en difficulté

financière et que son principal objectif est de réduire ses coûts pour survivre alors ça ne sera pas le bon moment pour s'engager dans une démarche de labellisation responsable.

- Bien choisir un label achats responsables qui correspond à ses valeurs, son environnement et à son type d'entreprise. Elle peut se référer au tableau n°2 que j'ai réalisé dans le cadre de cette thèse professionnelle pour avoir une idée des labels achats responsables existants et de leurs orientations achats.
- Préparer la mise en place d'un processus de formations à destination de toutes les personnes concernées par la démarche de labellisation afin de les informer et de les sensibiliser autour du projet de labellisation.
- Donner des responsabilités et des objectifs réalisables à chaque équipe ou chaque personne de l'équipe pour les intégrer le plus possible dans le projet de labellisation et pour qu'elles se sentent importantes.

Une fois, le projet de labellisation lancé, je recommande de :

- Veiller à ce que les nouvelles pratiques achats responsables soient bien utilisées par tous les membres de l'équipe
- Informer et former en permanence afin de développer une vision partagée à tous les niveaux hiérarchiques
- Faire des points réguliers sur les avancées et les transformations en cours afin de récupérer les avis, les idées et les difficultés rencontrées des équipes
- Nommer des managers leaders sur le projet de labellisation qui pourront rassurer les équipes, partager les objectifs, la vision et les résultats

Quand le label achats responsables est obtenu, je recommande de :

- Identifier les parties prenantes ayant un intérêt vis-à-vis de label achats responsables afin de communiquer avec elles sur les nouveaux engagements achats de l'entreprise

- Mettre à jour régulièrement le plan d'action de transformation des pratiques achats vers des pratiques plus responsables pour ne pas cesser de s'améliorer et pour réussir chaque audit
- Former les nouveaux arrivants afin de les intégrer dans la démarche et continuer d'informer par des formations ou des communications les anciens collaborateurs
- Continuer les points réguliers avec les managers leaders afin de partager les informations, les avancées, les objectifs partagés et les résultats. Mais aussi pour faire le point sur les difficultés et y répondre en équipe.

#### 4. Limites de la thèse professionnelle et prolongement possible

Ma thèse professionnelle aborde différents sujets autour des labels achats responsables mais présente aussi des limites. En effet, il aurait été intéressant d'interviewer dans le cadre d'un entretien semi-directif des collaborateurs travaillant dans une entreprise pas encore labélisée mais engagée dans la démarche. Afin d'avoir son ressenti autour de la structuration, la transformation et l'intégration des équipes quand le label responsable n'est pas encore obtenu et donc que les pratiques achats responsables ne sont pas encore auditées.

La seconde limite identifiée porte sur le cadre de l'analyse. En effet, je me suis concentrée sur un seul type d'entreprise : un grand groupe. Les réponses qui m'ont permis de répondre aux propositions de recherche proviennent des entretiens semi-directifs ; de mon observation participante et de mon étude de cas tous réalisés auprès d'acteurs issus d'un grand groupe.

Ainsi je propose comme prolongement possible de cette thèse professionnelle, de s'intéresser uniquement à des PME souhaitant s'engager ou déjà engagées dans la démarche de labellisation. En effet, il pourrait être intéressant d'observer et de comprendre comment une petite structure avec des équipes achats plus réduites que celles d'un grand groupe s'organise autour de la démarche et si la labellisation responsable aura des rôles identiques ou différents de ceux observés dans un grand groupe. Dans l'objectif de comprendre si les rôles d'un label responsable sont les mêmes selon le type d'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Argeron, B., & Spalanzani, A. (2010). Perceptions et réalités du développement durable dans les entreprises françaises: Le point de vue de l'acheteur. *Revue française de gestion*, (6), 157-171.

Barbanti, A. M., Anholon, R., Rampasso, I. S., Martins, V. W. B., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2022). Sustainable procurement practices in the supplier selection process: an exploratory study in the context of Brazilian manufacturing companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(1), 114-127.

Blanc, N., Léonard, J., Odienne, P. & Rochefort, S. (2010). Le label : une démarche qualité. *Cahiers de l'action*, 30, 45-59.

Bon, V., Pensel, J. L., & Morlet, D. (2015). CSR's Commitment of the SME: Grasp Key from a Qualitative Survey. *Recherches en Sciences de Gestion*, 109(4), 75-100.

- Bruel, O., & Ménage, P. (2014). Politique d'achat et gestion des approvisionnements-4ème édition: Enjeux, problématiques, organisation, changement. Dunod.
- Caby-Guillet, L., Clergeau, C., de Corbière, F., Dominguez, C. & Rowe, F. (2007). Entre achats et approvisionnements: La valeur perçue des outils des places de marché électroniques. *Revue française de gestion*, 173, 171-181.
- Calvi, R., Paché, G., & Jarniat, P. (2010). Lorsque la fonction achats devient stratégique. *Revue française de gestion*, 119-138.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). La responsabilité sociale d'entreprise.
- Capron, M., Quairel-lanoizelée, F. (2016). Responsabilité sociale d'entreprise (La). (3ème édition). [S.l.] : La Découverte.
- Capron, M., Quairel-lanoizelée, F., Turcotte, M.F. (2010). ISO 26 000 : une norme "hors norme" ? : Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale. Paris : Economica.
- Carter, C. R., & Carter, J. R. (1998). Interorganizational determinants of environmental purchasing: initial evidence from the consumer products industries. *Decision Sciences*, 29(3), 659-684.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business Logistics*, 25(1), 145-186.
- Casin, D. (2017). La responsabilité sociale dans les achats: facteurs explicatifs, diffusion et changements apportés. Le cas de trois enseignes du secteur de l'ameublement. *Revue internationale PME*, 30(3), 191-230.
- COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE (2011). *Rapport d'étape de groupe de travail « labels entreprises responsables »*. Puteaux, Commissariat général au développement durable
- Drillon, D., & Salvetat, D. (2020). Le mémoire de Master : mode d'emploi. Editions Ellipses.
- El Galta, L., Chapellier, P., & Gillet-Monjarret, C. (2023). Démarche de labellisation numérique responsable en PME: étude croisée des motivations et des craintes des parties prenantes internes. *Revue internationale PME*, 36(3), 125-144.
- Ellram, Lisa M. and Laura M. Birou (1995), *Purchasing for Bottom Line Impact*, Chicago, IL: Irwin Professional Publishing.
- Fel, F. (2009). PURCHASERS' INVOLVEMENT IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT: GREAT EXPECTATIONS AND VARIOUS REALITIES. *Journal of Global Strategic Management*, 5, 113.
- Fel, F. (2011). Maturité des démarches RSE et achats durables. *Revue Sciences de Gestion*, 84, 83-100)
- Fritz, M. M. (2024). Ethical sourcing. In *Concise Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 91-96). Edward Elgar Publishing.



- Gabriel, P., Baret, P., & Schäfer, P. (2012). Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire: les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000. *Revue de l'organisation responsable*, 7(1), 18-31.
- Gautier, A., & Berger-Douce, S. (2016). La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME. *Revue internationale PME*, 29(1), 143-170.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2<sup>ème</sup> Edition.
- Gourmelon, G. (2023). *Des achats durables pour une entreprise triplement performante : La méthode pour conjuguer performance économique et impact RSE positif*. Dunod
- Grumberg, S. (2011). *Les achats durables*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR
- Isaksson, R., Johansson, P., & Fischer, K. (2010). Detecting supply chain innovation potential for sustainable development. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 425–442.
- Jennings, M. M. (2013). Social responsibility and ethical considerations in the management of the supply chain. In C. Harland, G. Nassimbeni, & E. Schneller (Eds.), *The SAGE handbook of strategic supply management* (pp. 331–352). Los Angeles, CA: SAGE.
- Kalika, M., Mouricou, P., & Garreau, L. (2023). *Le mémoire de master-6e éd.: Piloter un mémoire, rédiger un rapport, préparer une soutenance*. Dunod.
- Maymo, V., Murat, G. (2023). *La boîte à outils du Développement durable et de la RSE: 82 outils clés en main*. Dunod.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495.
- Min, H., & Galle, W. P. (1997). Green purchasing strategies: trends and implications. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2), 10-17.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- Naoui-Outini, F., & Sieu, A. (2018, Août). Fonction achats et supply chain management, entre collaboration et prédation : étude de cas. *Revue Management & Avenir*, pp. 129-149.
- ObsAR (Observatoire des Achats Responsables). (2021). *Les achats responsables : Mise en oeuvre de l'ISO 20400*. AFNOR.
- Ondoua Biwolé, V. (2017). Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE: état de l'art de 2005 à 2015 1. *Revue internationale PME*, 30(2), 115-143.
- Paulraj, A., Chen, I. J., & Blome, C. (2017). Motives and performance outcomes of sustainable supply chain management practices: A multi-theoretical perspective. *Journal of Business Ethics*, 145, 239-258.

- Paulus, K. (2016). La gestion du changement RSE par la méthodologie ISO 26000. Cas d'une entreprise de l'industrie événementielle. *Revue de l'organisation responsable*, 11, 36-54.
- Petit, P. (2016). *Toute la fonction achat 3è ed. : Savoirs-Savoir-faire-Savoir-être*. Dunod.
- Poissonnier, H. (2020). Un label pour des achats responsables. *Envies de changer*, (3), 52-57.
- Porter's, V. C. M. (1985). What Is Value Chain. *E-Commer.*, 1-13
- Porter, M. E., & Kramer, M. T. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Portier, P., Pardo, C. & Salle, R. (2010). Achats et marketing : Une asymétrie d'interface. *Revue française de gestion*, 205, 97-117.
- Ramonjy, D., Petit, F. et Schafer, P. (2013). Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon. *Question(s) de management*, 2(1), 55-68.
- Salam, M. A. (2009). Retracted article: Corporate social responsibility in purchasing and supply chain. *Journal of Business ethics*, 85, 355-370.
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.
- Schäfer, P. (2019). *La fabrique de la responsabilité sociale de l'entreprise : le cas pratique de la norme ISO 26000 chez Fleury Michon*. Paris cedex : Transvalor - Presses des Mines.
- Schott-Seraudie, A. (2012). Responsabilité Sociale et/ou Responsabilité Sociétale des Entreprises. *Management & Sciences Sociales*, 12, 29-38.
- Seel, V. (2023). Baromètre ObsAR 2023 & secteur privé > Charte RFAR, EcoVadis et Global Compact, démarches les plus citées. Ecovadis. Consulté le 2 novembre 2023 sur <https://resources.ecovadis.com/fr/blog/barometre-obsar-2023-charte-rfar-global-compact-et-ecovadis-top-3-du-secteur-privé>
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *La cinquième discipline: La danse du changement. Maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Paris: First Editions.
- Senge, P. (2015). *La cinquième discipline: Levier des organisations apprenantes-Plus d'1 million d'exemplaires vendus*. Editions Eyrolles.
- Sutter, É. (2005). Certification et labellisation: un problème de confiance. *Bref panorama de la situation actuelle. Documentaliste-Sciences de l'information*, 42(4), 284-290.
- Trehan, N. (2014). La fonction Achats de demain: analyse prospective par la méthode PM. *Management Avenir*, 153-170.
- Zsidisin, G. A., & Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing: a framework for theory development. *European journal of purchasing & supply management*, 7(1), 61-73.

## **ANNEXES**

ANNEXE n°1 : Le guide d'entretien .....	93
ANNEXE n°2 : Retranscription entretien n°1 VLL .....	94
ANNEXE n°3 : Retranscription entretien n°2 NM .....	100
ANNEXE n°4 : Retranscription entretien n°3 JIL .....	109
ANNEXE n°5 : Retranscription entretien n°4 GF .....	114
ANNEXE n°6 : Retranscription entretien n°5 GC .....	119

ANNEXE n°7 : Retranscription entretien n°6 SP .....	123
ANNEXE n°8 : Analyse verticale de l'entretien n°1 VLL.....	128
ANNEXE n°9 : Analyse verticale de l'entretien n°2 NM .....	130
ANNEXE n°10 : Analyse verticale de l'entretien n°3 JLL.....	132
ANNEXE n°11 : Analyse verticale de l'entretien n°4 GF .....	134
ANNEXE n°12 : Analyse verticale de l'entretien n°5 GC.....	136
ANNEXE n°13 : Analyse verticale de l'entretien n°6 SP .....	138

ANNEXE n° 1 : Le guide d'entretien

Guide d'entretien thèse professionnelle Maureen Poullié		
	Thèmes	Questions
1	Présentation	Pouvez-vous vous présenter (Société, poste, <u>expériences</u> ) ?
2	Achats	Pour vous, quelles sont les missions des achats au sein d'une société ?
3	Achats	Comment définiriez-vous les achats responsables ?
4	Achats	Quelle est la place des achats responsables dans votre société ?
5	Label AR	Que pensez-vous de la démarche de labélisation ?
6	Label AR	Connaissez-vous le label RFAR ? Si oui, comment l'avez-vous connu ?
7	Transformation	Depuis que vous avez le label RFAR en quoi celui-ci a transformé les pratiques achats ?
8	Durabilité des pratiques achats responsables	D'après vous, comment le label RFAR va-t-il impacter durablement les pratiques des acheteurs ?
9	Structure	Comment évolue la structure des pratiques achats responsables <u>suite</u> à la labélisation responsable du service achats ?
10	Valorisation	Pour vous, un label achats responsables permet-il de valoriser les pratiques achats responsables auprès des PP (fournisseurs, clients, actionnaires <u>?</u> )
11	Motivation	Qu'attendez-vous des équipes achats dans la démarche de labélisation ?
	Craintes/ freins	Avez-vous rencontré / Peut il y avoir des freins à la mise en place d'une démarche de labélisation
12	Relance si besoin	La motivation de l'équipe du service achats a-t-elle un impact sur la transformation des pratiques achats responsables

## ANNEXE n°2 : Retranscription entretien n°1 VLL

### **VLL Expert Achats Responsables à l'AFNOR**

**Date : 20/02/2024, durée 32 min**

MP : Pouvez-vous vous présenter, la société dans laquelle vous travaillez, vos expériences professionnelles ?

VLL : Alors oui, je me présente je suis expert achats responsables depuis bientôt 1 an à l'AFNOR et auparavant j'ai été pendant plus de 25 ans en charge de différents postes aux achats un peu partout en France et en Europe.

MP : Merci beaucoup. Pour vous quelles sont les missions des achats au sein d'une société ?

VLL : Alors, les missions des achats sont de gagner de l'argent. Gagner de l'argent pour quelles raisons ? La première, c'est que souvent les achats sont associés à un centre de coûts alors que je considère que c'est un centre de profits et autres éléments qui tournent à ce niveau-là, c'est que chaque euro économisé rentre dans le calcul de la marge et dans l'amélioration de la marge donc ils sont là pour faire gagner de l'argent. Mais c'est aussi apporter, de par leurs connaissances sur plein d'éléments et de toutes choses fondamentales aux achats de la valeur et peut être parfois même des valeurs à l'entreprise.

MP : D'accord, merci beaucoup. On parle donc de plus en plus d'achats responsables aujourd'hui ?

VLL : Oui.

MP : Comment vous définiriez les achats responsables ?

VLL : Déjà tout achat qui n'est pas nécessaire et qui est fait, c'est irresponsable donc il n'y a pas d'autres façons d'acheter que d'être responsable. Et je vais reprendre une phrase que j'ai entendu il n'y a pas très longtemps, même si je l'utilise de façon différente, c'est que définir une politique d'achats responsables, c'est très bien, mais déjà être responsable c'est d'abord le commencement.

MP : OK, très bien et selon vous, quelle doit être la place des achats responsables dans une société ?

VLL : Alors, est-ce qu'on doit parler d'eux ? Je pense que ce n'est pas une problématique de place. Je pense que c'est plutôt une problématique de ce que veut faire la direction et pas la direction des achats. Mais que veut faire une direction si une entreprise a comme volonté de voir développer des politiques qui intègrent la RSE ? Les achats n'en sont que la déclinaison opérationnelle si la société n'est là que pour faire du profit, c'est très bien aussi. Après, si on veut faire des profits à longue durée, je pense qu'il faut faire de façon plus responsable.

MP : D'accord, merci. Si une entreprise souhaite améliorer ses pratiques achats vers des pratiques plus responsables et donc qui souhaite entamer une démarche de labellisation. Que pensez-vous de cette démarche de labellisation ?

VLL : Alors je pense que la limitation quand on parle de la labellisation, parce qu'il y a plein d'autres labellisations. Et puis il y a des éléments qui ressemblent à des labels mais qui ne sont pas des labels. Par exemple, puis-je appeler ça des Canada Dry en référence à la boisson. Ça ressemble à de l'alcool, ça a le goût de l'alcool, mais ce n'est pas de l'alcool. Euh enfin, quel que soit le label qui est souhaité et que l'entreprise veut pouvoir adresser, ça a un intérêt pour l'organisation, dans le sens où tous les éléments de l'organisation vont en tirer parti. Et à plus forte raison, c'est intéressant pour les achats puisque ça permet de mettre en avant les achats. Il faut bien se rendre compte que les achats c'est entre 60% et 80% de l'impact de l'entreprise. Donc si ça ne passe pas par les achats je ne vois pas où ça va passer.

MP : Donc, pour vous, une démarche de labellisation, est-ce que ça doit partir des achats où ça part de la direction ?

VLL : Pour moi, une démarche de labellisation, soit elle se fait au niveau des achats, pourquoi pas, mais au même titre qu'une politique d'achats responsables où le fait d'être responsable de cet achat se définit autant par un discours du chef d'entreprise et du dirigeant. Il me paraît évident que ça ne peut pas être qu'une seule vision achats qu'elle part soit des achats ou que de la direction. C'est vraiment dans un ensemble complet.

MP : OK, maintenant pour parler un peu plus du label RFAR, comment l'avez vu connu ? Est-ce que pendant vos anciennes expériences professionnelles, vous le connaissiez ?

VLL : Alors moi je connais le label RFAR puisque je m'intéresse à cette dimension d'achats responsables et de RSE depuis presque 15 ans déjà en ayant créé un site qui s'appelle Performance Achats RSE, et donc à l'époque je faisais partie des quelques illuminés qui

considéraient que les achats pourraient être responsables. J'ai suivi différents travaux et puis j'ai atterri à l'ObsAR, l'Observatoire des Achats Responsables puis au CNA aussi, le Conservatoire National des Achats. Toutes ces organisations ont porté le label. Le label RFAR qui est celui qui est développé par la médiation et le CNA donc c'est comme ça que je l'ai connu bien avant de rentrer à l'AFNOR.

MP : Très bien d'accord. Une entreprise qui souhaite donc aller vers des achats responsables. Selon vous, elle doit s'intéresser d'abord à une norme, ou plutôt à l'obtention d'un label ?

VLL : Moi je pense qu'elle ne peut rentrer dans une démarche de labellisation, enfin, c'est avant tout une décision d'engagement avec l'obtention du label et quel qu'il soit avant de rentrer dans le label, déjà, il faut s'intéresser à la structure de ce label, ou au moins aux éléments qui vont l'aider à le porter et la structuration de la norme. Je milite particulièrement pour l'ISO 20400 sur les achats responsables, je pense que ces éléments de structure sont importants pour se demander après, est-ce qu'on va au label ou pas ? Après la norme ISO 20400 est non certifiante comme la norme ISO 26000 sur la RSE donc ce n'est pas une histoire de concours, ce n'est pas un concours en soi. Mais l'intégration même de l'ensemble de ces éléments sont importants pour pouvoir aller après vers cette démarche-là vers le label. D'ailleurs, c'est ce que porte la médiation et le CNA pour le label RFAR, on est d'abord signataire de la charte et après on rentre sur le label.

MP : OK donc selon vous, est-ce que le label RFAR transforme les pratiques d'un service achats ? Si oui, pourquoi et si non, pourquoi ?

VLL : Alors oui, il transforme. Après, je pense qu'une société qui s'engage dans l'obtention du label, elle est déjà transformée et sensibilisée à ça de par la signature de la Charte RFAR ou d'autres chartes ou d'autres éléments que l'entreprise souhaitait mettre en place. À contrario, ça va bien apporter des éléments de méthodologie, des éléments de justification, des éléments de conception et des éléments de cadre de travail qui vont répondre autant au label qu'à la norme ISO 20400. Si on prend par exemple, et là je fais un rappel avec l'ISO 20400, au sein même de l'ISO 20400 il y a une structuration des équipes achats, il y a une structuration salariale en étant un des indicateurs de performance sur : est ce que les acheteurs sont évalués sur la part de leurs achats responsables donc tous ces éléments de structures existent c'est après dans quelle mesure l'entreprise veut les appliquer et plus elle est mature là-dessus plus elle est en capacité à obtenir ces éléments du label.



MP : Très bien. Euh une question sur la durabilité des pratiques. D'après vous, comment le label RFAR va-t-il impacter durablement les pratiques des acheteurs ?

VLL : Alors je pense que le label participe justement à ce que vous appelez la durabilité dans la modification des pratiques. Mais il y participe au même titre que peuvent participer la souscription à l'ISO 20400. Le label porte des pratiques en France. Pour moi, les pratiques ne doivent pas s'arrêter qu'à la France, elles doivent vraiment s'exporter. C'est peut-être là où se trouve la limite par rapport à la labellisation RFAR, c'est que hors de France, on peut se poser la question des pays qui ne sont pas, du moins au sein même de la médiation et qui voudraient appliquer les éléments de label, comment ils seraient évalués ?

MP : D'accord, ma question portait plus sur la durabilité au niveau des pratiques responsables c'est-à-dire, est ce qu'elles vont perdurer dans le temps ?

VLL : Les entreprises labélisées RFAR ont un audit tous les 3 ans, c'est ça ?

MP : Alors oui, il y a un audit de vérification tous les ans et il est remis en jeu tous les 3 ans.

VLL : Bien oui, tout à fait, ça fait forcément perdurer les pratiques responsables. Le fait qu'il y ait un audit tous les ans donc c'est quasi permanent et puis il est remis en cause tous les 3 ans avec un repassage complet. Après je ne connais pas suffisamment de labels, donc moi c'est la vision et la perception que j'en ai. Après, est-ce qu'il ne faut pas chercher à améliorer, chercher à aller encore plus loin ? Je prends un exemple, le devoir de vigilance en France est extrêmement porté et existe depuis 2017, il est porté à l'heure actuelle par la CS3D et il va s'établir à l'étranger, du moins en Europe. Donc ça ne remet pas en cause ce qu'on fait en France. Mais vous êtes une entreprise avec des filiales à l'étranger et ses filiales comme avec les achats, dans quelle mesure ça prend en compte le devoir de vigilance et les nouvelles problématiques de la CS3D ? Sachant qu'à ce jour il y a quelques arrêts décidés par des pays membres de la Communauté européenne.

MP : La CS3D, c'est quoi exactement

VLL : Corporate Sustainability Due Diligence Directive c'est l'équivalent du devoir de vigilance.

MP : OK d'accord, merci. Selon vous, comment évolue la structure des pratiques achats responsables suite à la labellisation responsable du service achats ?

VLL : Très honnêtement je ne pourrais pas vous répondre parce que oui, je connais des labellisés et je travaille avec des labellisés mais comment ça évolue une fois qu'ils l'ont obtenu, ça je ne saurais pas vous dire, je n'ai pas d'idée en soi.

MP : D'accord, pas de problème. Selon vous, un label responsable comme le label RFAR, permet-il de valoriser les pratiques achats responsables auprès des parties prenantes et fournisseurs, les clients ou les actionnaires par exemple ?

VLL : Forcément, il permet de mettre en avant les pratiques. Ça serait bien malheureux, à plus forte raison quand c'est un label responsable et au niveau des parties prenantes donc voilà. Pardon, j'ai oublié le début de la question. Vous pouvez me la reformuler ?

MP : Oui pas de problème, la question était : Pour vous un label achats responsables permet-il de valoriser les pratiques achats responsables auprès des parties prenantes ?

VLL : Oui, il permet d'afficher justement ce côté de maîtrise et connaissance des achats responsables. Je le répète, pour moi, il y a ce périmètre qui peut être un peu restreint. Mais ça valorise les idées. Après les valeurs c'est bien mais les porter et faire modifier les pratiques de vos fournisseurs en vous basant sur le label c'est encore mieux et ça pour le coup, ça fait partie du label.

MP : Très bien, merci. Une question autour de la direction et de l'équipe achats mais pour vous, qu'est ce qui est attendu des équipes achats dans la démarche de labellisation ?

VLL : Je vous dirais que comme partout où il y aura des bonnes pratiques, elles doivent rester ouvertes et motivées mais ça c'est le rôle du manager.

MP : D'accord donc, pour vous, on parle du manager achats où on va encore plus loin et vous parlez de la direction d'entreprise ?

VLL : Oui, c'est ce que je disais un peu en amont, il n'y a pas de politique d'achats responsables et donc de labellisation responsable s'il n'y a pas une volonté de l'entreprise d'aller dans cette logique-là.

MP : Très bien. Peut-il y avoir des freins à la mise en place d'une démarche de labellisation pour les entreprises ?

VLL : Alors moi je n'en vois pas. Le seul frein qui peut être soulevé, et je reviens toujours sur cette vision-là mais c'est le périmètre et la compréhension de ce périmètre.

MP : Le périmètre, c'est-à-dire ?

VLL : Le périmètre du label est vraiment axé sur la France. Par exemple en termes de parties prenantes sur les fournisseurs, on parle des délais moyens de paiement sur l'ensemble des factures des fournisseurs français mais il faudrait étendre le périmètre pour avoir une harmonisation des paiements européens.

**Fin de l'entretien.**

## ANNEXE n°3 : Retranscription entretien n°2 NM

### **NM Auditrice du label RFAR**

**Date : 08/03/2024, durée 40 min**

MP : Peux-tu te présenter, ton poste et tes expériences professionnelles ?

NM : OK donc je suis actuellement à mon compte depuis une dizaine d'années, plutôt dans les domaines achats responsables mais j'effectue aussi dans le domaine d'achats responsables l'évaluation du label RFAR et de fil en aiguille, j'ai été amenée à faire des audits éthiques et sociaux, donc ce qu'on appelle les audits type RSE dans le cadre du devoir de vigilance. Avant ça, j'ai passé 20 ans dans le semi-conducteur, dans la supply chain, et notamment rattaché au service client.

MP : Quelles sont les missions des achats au sein d'une société ?

NM : Alors c'est un peu biaisé comme question parce que je connais enfin, forcément on est tellement au cœur des achats mais pour moi les achats c'est le levier de la performance économique d'une entreprise et probablement même une fonction qui peut aller jusqu'à des leviers de performance et d'innovation auprès d'une société. Enfin, évidemment je prêche pour ma paroisse, mais je pense que c'est l'axe « pratique pratique » qui peut implémenter de la RSE puisqu' on est client quand on est acheteur et le pouvoir du client en tant qu'acheteur, vu que ça représente plus de 60% des dépenses d'une entreprise, c'est là qu'on peut faire changer le monde.

MP : Comment tu définis les achats responsables ?

NM : C'est tout ce que tu peux mettre en place vis-à-vis des fournisseurs et vis-à-vis des produits pour que ça reste responsable. Je vais rester sur 3 domaines clés qui sont forts pour moi au niveau de la RSE. Il y a toujours la partie environnement à laquelle on pense puis la partie sociale elle vient depuis peu, avec notamment une partie inclusion... Mais la partie économique est souvent négligée, voire oubliée. Et quand on parle de ces 3 éléments là, lorsqu'on va regarder ces 3 éléments là lorsqu'on achète, si on veut acheter un produit qui est responsable, on va penser à « il ne pollue pas » donc on va penser plutôt à l'axe environnement et on va regarder peut-être au niveau de réglementation. Pour que ce soit en ligne avec ces

réglementations, vu qu'on a de plus en plus une notion sociale, on va peut-être regarder à acheter mieux vis-à-vis des entreprises de type ESAT ou des entreprises adaptées avec une notion d'inclusion peut-être dans des appels d'offres. Mais la partie économique, elle va être le point le plus flagrant au niveau des achats. Puisqu'en général les acheteurs ils sont là pour économiser de l'argent ou en tout cas ils ont souvent des objectifs qui sont assez directifs pour réduire les coûts. C'est là qu'en fonction de la relation avec son fournisseur et de la prise en compte du contexte économique du fournisseur qu'on va pouvoir acheter responsable. On ne va pas tordre le bras à un fournisseur pour qu'il baisse son prix sans que ce soit compris au niveau de la structure des coûts et il faut lui laisser de la marge pour qu'il puisse être pérenne. Donc acheter responsable c'est le garder en vie et c'est s'assurer que si jamais il est en difficulté et bien on n'est pas celui qui va lui taper derrière la tête en ne passant de commande chez lui et lui couper les vivres. C'est également prendre en compte le niveau de marge et peut être qu'à un moment donné, au lieu de baisser les coûts, il y aura un partage des marges qui soit plus équitable. Je rêve de ce monde-là où on se dit finalement de quoi t'as besoin, comment on peut le faire ensemble, comment on peut répartir « ces richesses » ou en tout cas comment on peut répartir cette marge entre client et fournisseur ? Donc je rêve de cet aspect-là. Donc le fait de payer son fournisseur à temps fait partie de cet aspect et de cet axe économique qui est fort pour moi et qui est vital. Pour moi un acheteur responsable doit s'assurer qu'il paye ses fournisseurs au bon prix.

MP : Selon toi, quelle doit être la place des achats responsables dans une société ?

NM : En fait, ce ne sont pas les achats responsables qui doivent avoir de la place. C'est le côté responsable au sens vraiment large. Donc il n'y a pas vraiment de place, ça doit faire partie de l'ADN d'une entreprise. Elle doit se demander si ses salariés sont heureux au travail, qu'ils travaillent pour des produits qui servent à quelque chose, ou en tout cas qui créent peut-être du bonheur puisque c'est valable aussi au niveau du luxe. Ce n'est pas se dire « on fait quelque chose sans pour autant détruire autre chose ». Donc pour moi l'achat responsable, ça va être peut-être un garant de la propagation de cette vision auprès de toute la chaîne de valeur et donc de toute la Supply Chain.

MP : OK donc pour toi, si j'ai bien compris les achats responsables c'est vraiment le point de départ pour avoir une Supply Chain durable ?

NM : Oui, clairement.

MP : D'accord, merci. Que penses-tu de la démarche de labellisation ?

NM : Alors en tout cas le label que je connais qui est le label Relations Fournisseurs et Achats Responsables qui est adossé à la norme ISO 20400 qui correspond aux achats responsables ce label il a un avantage vraiment énorme, c'est qu'il est structurant. C'est à dire que si on respecte chacun des critères en se posant 3 questions : est-ce que je me suis engagée ? Est-ce que j'ai une politique ; une charte ou quelque chose qui me permet d'identifier où je vais ? Est-ce que j'ai défini ce que je pilote ? Est-ce que j'ai défini des indicateurs qui me permettent de mesurer là où j'en suis par rapport à mes objectifs ? Donc ces 3 axes : Engager ; pratiquer et piloter. Même si je l'ai dit dans le désordre, parce que pour moi, c'est beaucoup plus facile de comparer un engagement avec un pilotage et ensuite se dire à quel niveau de la société ça s'applique. Bref, en tout cas, ces 15 critères portés par le label RFAR ils permettent sur ces 3 axes d'avoir une structure responsable. Tu ne peux pas te louper et c'est ce que je trouve assez intéressant. Tu n'es pas obligé d'aller jusqu'au label pour ça. Rien n'empêche un service achats de prendre cette méthodo, qui en plus a le mérite d'être gratuite puisqu'elle est publiée sur internet. Donc oui, j'ai tendance à dire que c'est une démarche super structurante et qui permet de cocher toutes les cases parce que le label RFAR est très complet.

MP : OK merci. Et comment tu as connu le label RFAR ?

NM : Par réseau. Au départ pour moi, la RSE, c'était planter un arbre dans un parking. Et puis je suis allée faire des cours de RSE dans le cadre de mon MBA à Londres et un des modules c'était la RSE. Je pensais que ça ne servait à rien et je ne comprenais pas pourquoi on allait nous bassiner un week-end avec ça et je suis rentrée à reculons, je ne voulais pas y aller et finalement je suis sortie à reculons. Je ne voulais pas ressortir et je me suis dit que j'avais peut-être ma pierre à apporter à l'édifice. Mais c'est vrai que moi, j'étais plutôt du côté fournisseur et j'avais un collègue qui m'avait dit qu'il était dans ces démarches auprès de la médiation et qui lors d'un COPIL à Bercy. Car il faut savoir que lorsqu'on rentre dans cette démarche achats responsables que ce soit avec la charte RFAR ou le label RFAR, on est invité sur des COPIL qui réunissent la majorité des gens qui se sont engagés dans cette démarche à Bercy une à deux fois par an. Donc j'ai assisté tout simplement avec cette personne qui était à l'époque « agréé conseil », ça n'existe plus maintenant, pour parler de la charte et il m'a dit de venir. Mais je me disais que n'étant pas acheteuse je ne voyais pas vraiment ce que j'avais à faire dans ces COPIL. Et de fil en aiguille, avec en plus, les cours que j'avais reçus au niveau de la RSE et mon envie d'apporter ma petite pierre à l'édifice j'ai trouvé ma voie. J'ai bien aimé ces travaux et j'ai trouvé que ça

avait du sens. De plus ça avait été impulsé par Christine Lagarde en 2010 et finalement suite à plein de faillites de beaucoup de boîtes suite à la crise financière et qu'ils avaient en fait un défi de créer ce département de médiation des entreprises pour rebooster l'économie, j'ai trouvé ça top. J'ai trouvé aussi le fait qu'ils aient d'abord identifié toutes les mauvaises pratiques des acheteurs vis-à-vis de leurs fournisseurs où je me suis totalement retrouvée parce que j'avais été fournisseur où on me tordait le bras pour baisser les prix, on me tordait le bras pour livrer des pièces et mettre en urgence des avions et affréter des avions pour pouvoir ramener des pièces pour éviter des arrêts de chaîne. Donc j'ai trouvé très pertinente leur démarche et j'ai trouvé une voie dans laquelle j'avais peut-être ma petite pierre à apporter à l'édifice. Aussi, lors de réunions plus confidentielles, la médiation organisait pour pouvoir parler de la charte ou en tout cas commencer à essayer de convaincre un petit peu plus. On est là en 2014. Donc je me suis retrouvée à animer ce groupe de travail pour pouvoir aider les PME ou en tout cas faire faire en sorte qu'elles puissent avoir des éléments qui permettent aux PME de se lancer dans la démarche. On a pu proposer des solutions mais ça n'a pas été retenu. Finalement ça a été fait en dehors de la médiation, ce qui est très bien.

MP : Est-ce que, selon toi, le label RFAR transforme les pratiques d'un service achats et pourquoi ?

NM : Oui. Alors déjà, le premier exemple en général quand on pense à achats responsables, on a tendance à penser que tout réside dans la façon de demander et de concevoir le produit auprès du fournisseur. C'est à dire qu'on passe tous les critères RSE chez le fournisseur et on a tendance à oublier que c'est peut-être aussi nous dans notre démarche et dans notre démarche responsable, qu'on doit peut-être changer les choses. Alors il y a 3 axes principaux selon moi. Il y a la partie définition du besoin. C'est là, effectivement, qu'on peut mettre toute une partie écoresponsable, que ce soit plus léger et que ça consomme moins de carbone, que ça consomme moins d'électricité, que ce soit recyclable ou avec des matières recyclées. Donc dans la définition du besoin, effectivement, là-dessus on va être plus dans la partie définir des éléments, des critères qui vont permettre de sélectionner les fournisseurs qui sont plus responsables. La deuxième partie, c'est la partie plutôt contractualisation : est-ce que il y a des clauses qui sont déséquilibrées ? Quand je suis en relation avec mon fournisseur, est-ce que je lui tords le bras ? Si par exemple je vendais une boîte de 10 000 pièces qui valaient 1 000 \$ mais que ça arrête la chaîne d'une Audi A8 et qui avait des dizaines de millions d'euros qui étaient bloqués, je risque

d'être pénalisé. Donc il fallait vraiment pouvoir avoir un bras de fer au niveau des clauses contractuelles pour caper en fonction du chiffre d'affaires du fournisseur. Donc déjà pour moi le label, il permet de regarder ces conditions, d'équilibrer les clauses contractuelles pour, par exemple, caper proportionnellement au chiffre d'affaires du fournisseur. Donc pour moi, passer par des labels achats responsables, vu que c'est un des critères qu'on va regarder, ça permet de structurer et permet de rendre responsable des choses qui ont toujours été inscrites dans le marbre, comme les contrats types. Enfin, le troisième point, c'est de payer son fournisseur à l'heure et c'est de pouvoir négocier quelque chose qui correspond à l'équilibre d'une société et avoir des bonnes relations. C'est vrai, il y a des moments où il y a des problèmes de trésorerie chez le client et chez le fournisseur, donc c'est arriver à trouver la bonne méthode qui fait que quand une grosse entreprise paie une petite entreprise que la grosse puisse aussi se mettre à la place de la petite. Et j'ajoute que c'est aussi des choses qui peuvent être appliquées en prestation de service, c'est à dire que quand on est avec plusieurs niveaux, un peu comme un millefeuille, et que le consultant éventuellement qui est en bas de ce millefeuille et bien il ne peut pas supporter l'entièreté de la trésorerie et de l'avance de trésorerie que ce soit en frais ou en mission et malheureusement il est souvent oublié. Je prêche pour ma paroisse.

MP : Selon toi, comment le label RFAR va-t-il impacter durablement les pratiques des acheteurs ?

NM : En fait, tu n'es pas obligé d'être labellisé pour pouvoir appliquer ces 15 critères. Mais quand tu es labellisé tu rentres dans un cycle. La première année on regarde les documents au regard du référentiel du label. La deuxième année on va vérifier les questions dites majeures, qui sont notamment avoir des clauses dans les contrats qui sont équilibrées, des conditions de paiements respectées. Cette mise sous revue va permettre d'éviter des trajectoires qui ne sont pas respectées. Quand tu deviens une entreprise labellisée, tu as deux vérifications. La première sur 100% des questions et la deuxième sur un plan d'action où il y avait des points faibles et des points d'améliorations et pour la troisième année on va revoir où on en est par rapport à la trajectoire attendue et on recommence un nouveau cycle. Faut savoir, que le label RFAR n'est pas quelque chose qui est inscrit à vie. Les entreprises passent systématiquement devant un comité d'attribution et ce comité vérifie la première année, la 2e année et la 3e année et à chaque renouvellement et il est de plus en plus dur. Les entreprises vont être fortement challengées et il va falloir s'engager sur le long terme. Donc j'ai tendance à dire que pour s'inscrire durablement



il faut rentrer dans le cycle de l'attribution du label. Donc quelqu'un qui se lance dans le label sans candidater, qui respecte les questions qui modifie un peu ses pratiques. Oui, ce ne sera peut-être pas inscrit durablement et oui il peut écrire une clause mais il ne sera pas challengé. Mais quelqu'un qui est labellisé, il sera systématiquement challengé. Donc pour moi ça ne fait qu'endurcir durablement les pratiques responsables. En tout cas, ces pratiques sont vérifiées également pour que les nouveaux arrivants soient informés et impliqués dans la démarche.

MP : Comment évolue la structure des pratiques achats responsables suite la labellisation responsable du service achat ?

NM : Je pense que le fait de rentrer dans la démarche et de rentrer dans le label permet de prendre conscience que les achats responsables ce n'est pas que chez le fournisseur. Et donc, ça permet vraiment de rejoindre nos 3 axes principaux qu'on avait en tête au niveau du processus. A savoir, ça nous permet peut-être de réfléchir un petit peu plus durablement lorsqu'on fait de l'écoconception, à réfléchir un petit peu plus durablement sur la relation qu'on a avec ses fournisseurs et comment on anime la relation fournisseur avec notamment l'écoute de la voix des fournisseurs. La façon dont on va générer une enquête de satisfaction fournisseur, la façon dont on va essayer d'avoir des retours pour pouvoir s'améliorer etc... Ça va faire partie des choses qui vont améliorer son quotidien. La façon de traiter ses fournisseurs, la façon de les impliquer plus en amont plutôt que juste à la dernière minute, en leur demandant juste une baisse de prix, le fait de toujours respecter les délais de paiement et ça c'est crucial.

MP : En fait, c'est vraiment quelque chose qui va faire réfléchir sur les pratiques anciennes, vers des pratiques nouvelles et plus responsables.

NM : Oui c'est ça.

MP : D'accord. D'après toi, un label achats responsables permet-il de valoriser les pratiques achats responsables auprès des parties prenantes. Par exemple, les fournisseurs, les clients ou les actionnaires ?

NM : J'en suis convaincue. Pour moi, ça permet de se dire : on va acheter mieux, on ne va peut-être pas acheter autant, mais on va peut-être acheter durable et puis on va acheter auprès du bon partenaire et en faisant ça on va peut-être verdir, même si j'aime pas forcément l'expression, on va peut-être verdir les intentions. On va peut-être rendre visible nos intentions plus vertes. Vertes au sens large, plus responsable au sens large. Donc ça va permettre aux fournisseurs de

peut-être avoir envie de travailler avec nous et donc avoir envie de nous préférer en tant que client et donc venir nous apporter les solutions innovantes en avant-première et en nous apportant ces solutions innovantes qui permettent en fait d'avoir un avantage compétitif sur la composition, sur la compétition ou la concurrence. Parce qu'on a, par exemple, des matériaux qui seront plus compétitifs, moins lourds et qui consommeront moins. Et vis-à-vis de l'extérieur, le fait de pouvoir le rendre également accessible en extérieur comme en interne, c'est de pouvoir donner envie aux gens de rejoindre l'entreprise et les nouveaux talents qui ont du vrai talent et un talent innovant. Ce sera également une source en interne, plus tard, pour faire de l'innovation. Et moi, je crois beaucoup dans l'innovation technologique, car pour toutes les entreprises qui vont se lancer là-dedans, vu que les jeunes normalement, sont un peu sensibilisés aux objectifs de développement durable, ils vont avoir tendance à privilégier une société qui met en avant ce qu'elle fait. Ils vont peut-être avoir un regard un peu plus critique. Je donne des formations à des Master 2 sur les achats et je fais forcément une partie sur les achats responsables où je leur donne les moyens de pouvoir aller regarder la liste des entreprises signataires de la Charte RFAR ou labellisées RFAR. Donc, je pense que vis-à-vis d'eux, ça va permettre de les sensibiliser à aller plutôt vers ces sociétés qui sont beaucoup plus responsables que d'autres sociétés qui ont une image beaucoup moins responsable.

MP : Et par rapport aux actionnaires qu'en penses-tu ?

NM : Au niveau des actionnaires il y a toute cette partie de finances vertes et avant d'obtenir un financement, de plus en plus de banques et donc d'actionnaires seront plus sensibles aux actions concrètes et des résultats en matière de RSE. C'est-à-dire que on ne pourra de moins en moins avoir une vision portée sur le court terme. Il y a un vrai engagement des finances vers un monde de plus en plus responsable et plus écoresponsable. Donc les entreprises ayant une démarche responsable seront privilégiées et elles auront plus facilement accès à des finances que d'autres.

MP : Qu'est ce qui est attendu des équipes achats dans la démarche de labellisation ? Comment doivent-elles se comporter face à la démarche de labellisation ?

NM : Pour moi chacun est différent mais on va dire que ce que je valorise ce n'est pas forcément les résultats mais c'est l'intention et la bienveillance et avec ça on va loin. C'est-à-dire qu'en se positionnant vraiment dans cette démarche-là de manière bienveillante, en prenant en compte le contexte de chacun, on arrive à identifier des pistes d'amélioration qui peuvent être assez vertueuses.

MP : Donc quand tu dis intention c'est que les acheteurs doivent y voir un intérêt ?

NM : Ce n'est pas forcément un intérêt, c'est une accointance. Alors je vais donner deux exemples. Le premier c'est une société qui voulait absolument le label RFAR pour l'avoir. Mais objectivement, qui était une machine à burn out. Qui n'était pas très bienveillante vis-à-vis de ses fournisseurs et qui essayait de cocher les cases mais qui était creuse. Les réponses aux questions étaient creuses. Et finalement ils n'ont pas eu le label RFAR. Et l'avantage de ce label c'est qu'il va tellement dans le détail, peut-être trop parfois, en tout cas c'est peut-être considéré comme trop, il faudrait poser la question aux entreprises. Mais je pense que c'est un vrai bon indicateur. Et quand le comité refuse le label il a en général des bonnes raisons. L'autre exemple c'est une société dans laquelle 100% des personnes qu'on va pouvoir rencontrer ont un langage commun, une bienveillance, il n'y a pas d'arrogance dans la façon d'aborder les choses et humainement, ça passe ou ça ne passe pas avec certains fournisseurs évidemment, mais y a une vraie volonté de bien faire avec une prise en compte des difficultés d'un fournisseur. Une vraie démarche de collaboration qu'on retrouve de la tête de l'entreprise jusqu'au niveau peut être des alternants par exemple.

MP : En plus du label pour vraiment transformer ces pratiques, est ce qu'il faut une certaine motivation de la part des acheteurs ?

NM : C'est plus un savoir être.

MP : Selon toi, peut-il y avoir des freins à la mise en place d'une démarche de labellisation ?

NM : Ouais typiquement des crises économiques avec un manque de trésorerie notable. Une société qui est en mode survie ne peut pas être labellisée, ce n'est pas possible parce qu'elle cherche à réduire les coûts à tout prix. On ne va pas consommer mieux quand on a 1€ en poche pour se nourrir, on va prendre le moins cher. C'est pareil pour les entreprises, la labellisation est réservée uniquement à des sociétés qui vont bien. C'est assez difficile d'être en mode survie et de faire un label, c'est très très difficile. Je pense que c'est même impossible. J'ai un exemple d'une société qui malheureusement a perdu un appel d'offres et qui est une très belle société mais qui risque d'être mis en difficulté par rapport à cet appel d'offres et j'espère pour eux qu'ils sauront rebondir, parce que là, pour le coup, ils perdent un gros client qui fait n'importe quoi et malgré toutes les bonnes volontés je ne suis pas certaine qu'ils arrivent à rester dans la course à cause de ça.

MP : Sans dire le nom de cette entreprise est ce qu'elle est labellisée ou est ce qu'elle prône des démarches responsables ?

NM : Oui.

**Fin de l'entretien.**

## ANNEXE n°4 : Retranscription entretien n°3 JLL

### **JLL Acheteur production**

**Date : 23/02/2024, durée 25 min**

MP : Peux-tu te présenter, ton poste et tes expériences professionnelles ?

JLL : OK, ça marche. Je travaille depuis 16 ans chez X sur le poste d'acheteur production. J'ai fait un master en commerce international avec des cours de trading de matières premières agricoles donc après mon service militaire je me suis engagé dans une société qui faisait du négoce de céréales dans laquelle j'étais courtier en céréales. Je me suis rendu compte que le métier de l'agroalimentaire, ce n'était pas tout à fait ce que je voulais faire en matière d'éthique. Donc j'ai commencé à travailler dans l'industrie automobile pour me retrouver chez X dans l'industrie aéronautique. Chez X j'occupe la fonction d'acheteur production sur la famille d'achats de pièces aéronautiques en thermodur, je suis aussi acheteur acquisition donc je réponds à des appels d'offres sur la partie achats. J'ai également un rôle de coordinateur sur la famille d'achats thermodur et thermoplastique, donc avec un rôle de gestion du panel des fournisseurs de ces 2 familles d'achats. Et dernier point important quand même, c'est que je fais partie également de l'équipe achats responsables.

MP : Pour toi, quelles sont les missions des achats au sein d'une société ?

JLL : Aujourd'hui, la mission principale des achats c'est d'être en mesure de répondre aux besoins d'une usine en allant acheter des produits ou des prestations qui sont demandés par cette usine. L'objectif de l'acheteur est d'acheter les produits et les prestations aux meilleures conditions économiques, aux meilleures conditions en termes de délais, aux meilleures conditions en termes de qualité.

MP : D'accord et comment tu définirais les achats responsables ?

JLL : Alors déjà les achats responsables, pour moi, c'est un engagement de la société pour essayer d'acheter différemment. Et pendant longtemps dans ma vie et dans mes expériences professionnelles l'un des critères qui était associé aux achats, c'était d'acheter toujours au prix le moins élevé, d'acheter toujours au mieux peu importe le fournisseur, sa localisation, sa typologie et donc le vrai critère déterminant était d'acheter au meilleur coût tout le temps.

Aujourd'hui ça ne fonctionne plus très bien. Donc faire des achats responsables c'est intégrer dans l'acte d'achat d'autres critères qui sont autres que uniquement le prix. Ça veut dire tenir compte et intégrer dans le choix du fournisseur des critères qui jusqu'à présent n'étaient pas pris en compte. Comme des critères liés à l'environnement et au social.

MP : Quelle est la place des achats responsables dans ta société ?

JJL : Alors aujourd'hui, elle n'est pas au niveau de ce qu'on souhaiterait. Aujourd'hui avec le recul qu'on a par rapport aux expériences et aux échanges qu'on peut avoir avec les différents acheteurs du groupe, je pense que la place des achats responsables aujourd'hui elle n'est pas assez prédominante. On fait encore, je pense, des achats comme avant malgré le fait qu'on ait largement communiqué sur le label RFAR qu'on ait fait des formations, qu'on ait créé des outils.

MP : Que penses-tu de la démarche de labellisation ?

JJL : La démarche de labellisation c'est pour moi extrêmement valorisant. Je suis très fier d'avoir participé avec l'équipe à la démarche de labellisation et d'avoir travaillé avec l'équipe qui a permis l'obtention du label. Il y a d'abord eu une volonté de la direction générale d'obtenir ce label. Et d'ailleurs obtenir un label est pour moi différenciant par rapport aux autres. Aujourd'hui dans les sociétés qui sont labellisées, il y a quand même une grosse majorité de banques et je pense que là aussi l'une des volontés du groupe c'est de dire qu'aujourd'hui lorsque tu as un label achats responsables, quand tu es labellisé tu fais partie d'un groupe de sociétés qui ont les mêmes approches qui ont cette même mentalité donc ça crée un groupe et pour moi ça peut être facilitateur de relations.

MP : Comment tu as connu le label RFAR ?

JJL : Alors je le connais d'une manière fortuite car il nous a été présenté en réunion de service par notre ancien directeur achats qui a commencé à nous parler de la démarche de labellisation et il a fait un appel à la candidature pour constituer une équipe en charge de la labellisation RFAR. C'était à la base une volonté du groupe X. Je me suis engagé dans cette démarche pour essayer d'être un acheteur différent en achetant différemment.

MP : Depuis que vous avez le label RFAR, en quoi celui-ci a transformé les pratiques achats ?

JJL : Alors, comme on le disait tout à l'heure, je pense que les pratiques achats de certains acheteurs ont été modifiées, les pratiques de ceux qui ont participé à la démarche de labellisation RFAR. Mais aujourd'hui la manière d'acheter n'a pas encore évolué comme il faut. Pour moi, on n'est pas encore au niveau de ce qui est attendu, on n'est pas dans cette dynamique-là.

MP : D'accord, donc, le label RFAR a transformé uniquement les pratiques des personnes qui connaissaient vraiment le label ?

JJL : C'est mon ressenti, oui. Le label RFAR va forcément participer à la transformation de nos pratiques achats sous réserve qu'effectivement, on impose ou on suggère fortement, je ne sais pas quel est le terme le mieux adapté. Mais il faut qu'on demande aux acheteurs de bien vouloir respecter les règles et les procédures qu'on a mises en place et les engagements qu'on a pris vis-à-vis du label.

MP : D'après toi, le label RFAR va-t-il impacter durablement les pratiques des acheteurs ?

JJL : Alors c'est pour moi l'objectif. C'est le principal objectif des achats responsables. C'est d'impacter les pratiques durablement. Aujourd'hui, je pense qu'on n'a pas assez de recul pour le dire. Mais je pense que le label est un vrai outil pour faire perdurer les bonnes pratiques responsables.

MP : Comment évolue la structure des pratiques achats responsables suite à la labellisation responsable du service achats ?

JJL : Dans la partie documentaire on a mis en place un certain nombre d'outils, un certain nombre de procédures que justement les acheteurs doivent respecter. Ces éléments ont été partagés dans le cadre de formations. Mais pour moi, les pratiques responsables ne sont pas vraiment encore bien structurées. Je pense que c'est là où il y a besoin d'un vrai travail de fond à faire.

MP : OK, si je comprends pour toi un label ça ne permet pas forcément de structurer ?

JJL : Ça permet de structurer si tout le monde respecte.

MP : D'accord, un label achats responsables permet-il de valoriser les pratiques des acheteurs auprès des parties prenantes comme le fournisseur, les clients, ou les actionnaires ?

JJL : Alors pour les parties prenantes, oui pour les actionnaires ça valorise oui car la famille X est très sensible à cette démarche. En revanche pour nos clients internes, on parlait des missions achats qui étaient de répondre à leurs besoins tout à l'heure mais je ne pense pas que les usines de production soient très sensibles à cette démarche d'achats responsables. Leur seul intérêt est d'avoir le produit en temps et en heure dans leurs ateliers et au niveau de qualité attendu. Aujourd'hui les achats responsables ce n'est pas leur priorité.

MP : Et au niveau des fournisseurs ?

JJL : Alors les fournisseurs sont sensibles au fait qu'on est le Label achats responsables, ça suscite des interrogations, ils s'intéressent. Ils posent des questions sur c'est quoi la démarche, qu'est-ce que vous avez fait, à quoi ça correspond ?

MP : Qu'attends-tu des équipes achats dans la démarche de labellisation ?

JJL : J'attends que tous les outils que nous avons créés comme la matrice de sélection avec des beaucoup plus critères RSE soit utilisée par l'ensemble de la communauté achats. Nous avons depuis janvier une directrice de la décarbonation et je pense que ça va faire avancer les choses pour se mettre tous ensemble dans cette dynamique. Pour qu'on puisse dire qu'on a le label RFAR car c'est une démarche d'entreprise, une démarche de la société X partagée par toutes les parties prenantes et dont les acheteurs.

MP : Donc tu comptes aussi sur la direction générale ?

JJL : Je pense que la dynamique doit venir effectivement de la direction générale pour avoir du poids

MP : Et la direction achats et les autres acheteurs ?

JJL : Pour moi, c'est à la direction achats ou à ton manager de faire respecter les procédures achats responsables mises en place, de relayer les bonnes pratiques et les exigences de la direction par rapport à ces achats responsables.



MP : Pour toi, la motivation de l'équipe du service achats, est-ce qu'elle a un impact sur la transformation des pratiques ?

JJL : Je pense que c'est la motivation ou la capacité à emmener les gens et les faire adhérer à la démarche et c'est un exercice extrêmement compliqué, il faut savoir trouver les mots justes. Car il y a encore certains qui ne voient pas les achats responsables comme leur priorité et c'est un vrai frein au niveau des achats responsables. Il faut qu'ils comprennent que le monde est en train d'évoluer que nos pratiques doivent évoluer au même titre. Mais c'est un travail de longue haleine, ce n'est pas du jour au lendemain. Et malheureusement je pense qu'à un moment il faudra mettre en place des sanctions car sans ça il n'y aura pas d'évolution des mentalités.

MP : As-tu rencontré ou peut-il y avoir des freins à la mise en place d'une démarche de labellisation ?

JJL : Honnêtement je n'en vois pas pour le moment hormis les personnes qui étaient résistantes donc celles qui ne souhaitent pas modifier leurs pratiques achats vers des pratiques plus responsables. Si tu n'as pas quelqu'un en face de toi qui est motivé par la démarche, qui te vend le truc alors ça ne peut pas fonctionner. L'ancien directeur achats qui a initié la démarche de labellisation avait cette capacité à te donner envie de l'accompagner.

**Fin de l'entretien.**

## ANNEXE n°5 : Retranscription entretien n°4 GF

### **GF acheteur hors production transport emballage et douane**

**Date : 21/02/2024, durée : 23 min**

MP : Est-ce que tu peux te présenter la société, le poste que tu occupes et tes expériences professionnelles passées ?

GF : OK donc, je suis acheteur transport, emballage et douane pour le groupe X. J'ai commencé il y a 23 ans chez X, en tant que responsable d'exploitation puis j'ai évolué comme ça et ça fait 12 ans que je suis aux achats voilà, et avant j'ai fait une école de commerce aussi et je suis rentré dans la profession logistique par le biais d'une société industrielle.

MP : D'accord. Pour toi, quelles sont les missions des achats au sein d'une société ?

GF : Alors les principales missions, c'est d'aider les personnes qui ont besoin d'acheter un produit ou une prestation. Qu'ils aient une sorte de référentiel fournisseur avec les activités que font les différents fournisseurs, une grille de prix, quand c'est possible. Et ces fournisseurs il faut qu'ils répondent dans la mesure du possible, avec un contrat, à un cahier des charges qui est défini par ces mêmes utilisateurs Et voilà, ça c'est vraiment si tout le monde avait ces informations là, tout se passerait super bien.

MP : Comment tu définirais les achats responsables ?

GF : Pour moi, ce qui me vient tout de suite à l'esprit, c'est la partie éco-responsable, ça c'est vraiment le premier point. Après le deuxième point, c'est la partie sociale. Par exemple, tout ce qu'on peut voir dans un label à propos du respect du fournisseur et vice versa avec la société de l'acheteur, un respect mutuel.

MP : Selon toi, quelle est la place des achats responsables dans une société ou dans ta société ?

GF : Alors déjà il faudrait avoir une place des achats qui soit reconnue, c'est pas forcément encore le cas mais ça commence à le devenir après 12 ans. Chez X les achats en centrale, pour tout le groupe sont encore assez récent. Et donc, la place des achats responsables chez X, pour moi elle n'est pas assez présente mais ça va l'être de plus en plus, ça va arriver, d'abord avec une direction qui pousse les actions plus responsables à tous les niveaux. On le sent, ça fait

maintenant au moins une bonne année qu'on aborde vraiment les achats responsables et je pense que c'est en lien avec le Label RFAR et les gens commencent à prendre conscience de ça, donc c'est vraiment récent.

MP : Donc avant l'obtention du label RFAR, on ne parlait pas vraiment d'achats responsables c'est ça ?

GF : Non, la direction en parlait peut-être entre eux, mais le sujet n'était pas redescendu jusqu'aux acheteurs et puis jusqu'aux utilisateurs finalement aussi, ça concerne tout le monde.

MP : Et comment toi, tu as commencé à avoir ce recul pour te dire que tes pratiques achats devaient être plus responsables sur le point écologique et social ?

GF : C'est grâce à une personne comme toi. Je m'explique, j'avais une alternante qui était à EM Grenoble et elle m'avait dit « mets-toi aux achats responsables ». Moi je lui dis « tu me casses les pieds avec ton truc là », puis en échangeant et en me présentant un peu ses cours et tout ce qu'elle faisait, la jeune génération, je me suis dit oui finalement c'est pas bête. Et de fil en aiguille maintenant ça fait 3-4 ans que je fonctionne comme ça. Elle m'avait présenté la plateforme Ecovadis et j'ai commencé à en parler avec elle au niveau des achats, puis d'autres personnes ont regardé ce que c'était et maintenant on utilise Ecovadis. Alors ce n'est pas grâce à moi, mais on a commencé à le mettre dans nos cahiers des charges et à le demander à nos fournisseurs.

MP : Que penses-tu de la démarche de labellisation ?

GF : Je pense que c'est important parce que ça valorise X. Il y a un aspect communication aussi, il ne faut pas se le cacher. Par exemple moi j'ai participé à la démarche de labellisation pour le label FRET 21. Ce n'est pas qu'une certification avec un document et ça y est on est labellisé. Mais il y a tout un travail derrière pour la partie transport avec des objectifs et donc des chiffres. On ne l'obtient pas comme ça, il y a 3 ans de travail derrière avec une équipe projet donc pour moi, outre le fait qu'un label va nous servir de communication auprès de nos clients c'est beaucoup de travail et ça nous permet de remonter beaucoup de données.

MP : Est-ce que tu connais le label RFAR et comment tu l'as connu ?

GF : C'est X qui me l'a fait connaître.

MP : Comment ce label RFAR t'as été présenté ?

GF : On a eu une réunion et on nous a présenté le projet avec la direction. A l'époque c'était le directeur achats qui nous a présenté le projet et les enjeux.

MP : D'après toi, en quoi le label RFAR a transformé les pratiques achats ?

GF : Alors, me concernant, je ne pense pas que le label a vraiment transformé. Je pense qu'on doit faire plus attention, comment je pourrais dire, mais d'un point de vue légal. Par exemple, pendant les appels d'offres, tu dois faire plus attention aux fournisseurs, faire plus attention à la finalisation d'un appel d'offres. Avec le Label RFAR on doit être plus vigilant, faire plus attention à nos manières d'acheter et d'échanger avec les fournisseurs. C'est ma vision pour les achats hors production car les achats production donc coté industrie avaient déjà cette culture sans avoir le label.

MP : D'après toi, comment le label RFAR va-t-il impacter durablement les pratiques des acheteurs ?

GF : Oui car on va être audité. Si on n'était pas audité sincèrement je ne pense pas que les pratiques seraient durables. Mais que ce soit un audit interne ou externe c'est très utile. C'est pour moi la fonction première du service qualité, d'auditer pour continuer à bien respecter les pratiques et c'est normal. Je pense que si on n'avait pas ça au bout d'un moment les gens ne feraient plus attention.

MP : Selon toi, comment évolue la structure des pratiques achats responsables suite à la labellisation responsable du service achat ?

GF : Est-ce qu'il y a plus de structure, non, car les acheteurs n'ont pas le temps pour ça. Je trouve que c'est dommage parce que ça vaudrait le coup d'avoir au moins une personne en plus dans l'équipe dédiée à ça. La structure ne dépend pas que du label mais surtout de l'équipe avec comme je l'ai dit une personne ou deux selon la taille de l'entreprise pour structurer les pratiques et pour avoir une rédaction et une correction des procédures et aussi pour valider les cahiers des charges par exemple.

MP : Pour toi, un label achats responsables permet-il de valoriser les pratiques achats responsables auprès des parties prenantes comme les fournisseurs, les clients ou encore les actionnaires ?

GF : Oui, effectivement ça fait partie de la communication c'est important pour eux, c'est un peu comme une norme ISO. Moi je n'imagine pas X sans le label RFAR. D'ailleurs je suis allé voir quelles entreprises étaient labélisées RFAR et j'ai remarqué qu'il y en avait très peu dans le secteur aéronautique donc pour X c'est un point de différenciation important. Par exemple, pour le Label FRET 21, ça fait 2-3 ans que j'en parle à ma direction en disant il faut qu'on y aille et si on l'avait fait on aurait été dans les premiers à l'avoir. Mais ça a pris du temps et maintenant il faut qu'on se dépêche de l'avoir pour rattraper notre retard.

MP : D'accord. Qu'attends-tu des équipes achats dans la démarche de labellisation ?

GF : Il faut qu'on aille tous dans le même sens, tout le monde doit avoir les mêmes procédures, la même vision et les mêmes objectifs et ça on peut l'avoir en informant et en formant. C'est aussi pour permettre d'être vraiment intégré dans le process de labellisation et qu'on y fasse attention.

MP : Et pour toi, la motivation de l'équipe du service achats a-t-elle un impact sur la transformation des pratiques achats responsables ?

GF : Je pense, oui. Et pour motiver ou intéresser il faut aussi informer et former. Pour moi, les acheteurs devraient être tous audités au moins une fois, peut-être pas tous les ans, mais sur leurs pratiques.

MP : Tu parles d'informer et de former, mais de qui ça doit venir ?

GF : Oui les infos et les formations doivent venir de la direction achats.

MP : As-tu rencontré ou selon toi peut il y avoir des freins à la mise en place d'une démarche de labellisation ?

GF : Ce qui me vient en tête en premier c'est le budget car ça a souvent un coût. Par exemple, pour le label FRET 21 on doit être accompagné d'un cabinet de conseil pour nous accompagner et nous aider dans la démarche ou encore nous présenter les outils. Et le temps de savoir qui

allait payer ça a pris 1 an. Et ensuite, la difficulté de changer les habitudes est un frein, d'où l'importance de former car ça peut être compliqué de convaincre et de les embarquer dans ce changement.

**Fin de l'entretien.**

## ANNEXE n°6 : Retranscription entretien n°5 GC

### **GC Directrice Achats Groupe**

**Date : 22/02/2024, durée 15 min**

MP : Peux-tu te présenter, ton poste et tes expériences professionnelles ?

GC : Okay, donc je suis la VP procurment du groupe X. Je suis en charge des achats de production et des achats généraux du groupe qui représentent à peu près 50% de la valeur de la société. J'ai à la base une formation d'ingénieur mécanique et derrière un master en achat MAI où j'ai fait un mémoire sur les achats durables. C'était il y a une quinzaine d'années et depuis j'ai évolué essentiellement dans le domaine des achats et essentiellement en aéronautique.

MP : Pour toi, quelles sont les missions des achats au sein d'une société ?

GC : Il y en a plusieurs. La première, c'est d'assurer la pérennité des approvisionnements pour approvisionner les usines et donc les clients. La deuxième partie, c'est d'être en mesure de garantir sur le long terme un coût global qui soit pertinent versus le marché et tout ça en respectant évidemment les enjeux. Donc les enjeux normatifs et réglementaires, mais aussi en intégrant tous les enjeux autour de la responsabilité sociale et sociétale qui est bien un enjeu majeur avec les critères ESG au même titre que les critères financiers de pilotage de l'entreprise.

MP : Comment tu définirais les achats responsables ?

GC : Je dirais que c'est de traduire dans la vraie vie des bonnes pratiques pour s'assurer que nous et nos fournisseurs travaillons dans le respect et de la même manière à la fois sur les critères environnementaux et sur les critères sociaux.

MP : OK, selon toi quelle est la place des achats responsables dans ta société ?

GC : C'est un sujet qui a pris de l'importance depuis quelques années. On a passé un label d'achats responsables, le label RFAR que nous avons obtenu l'année dernière et qui est en cours de renouvellement donc c'est un point important pour nous. C'est aussi de la reconnaissance de nos clients et de nos actionnaires.

MP : Très bien. Que penses tu de la démarche de labellisation ?

GC : Je pense que c'est quelque chose qui prend beaucoup de temps parce qu'il faut démontrer beaucoup de choses. Par contre, c'est un cercle vertueux et à partir du moment où on le fait de manière pragmatique ça peut amener de la valeur à l'entreprise et ça peut aussi amener les collaborateurs à se poser un certain nombre de bonnes questions. Ça permet aussi d'adapter les manières de travailler et d'adapter notre relation avec les fournisseurs pour qu'on s'assure que ce soit la plus juste possible dans tous les domaines.

MP : Comment as-tu connu le label RFAR ?

GC : Je l'ai connu en récupérant le poste de directrice achats parce que je savais qu'il fallait qu'on renouvelle le label.

MP : OK, donc t'en avais jamais entendu parler avant ?

GC : Non.

MP : D'accord. Depuis que vous avez le Label RFAR en quoi celui-ci a transformé les pratiques achats ?

GC : Alors ça fait un an que nous avons le label donc la transformation elle ne se fait pas du jour au lendemain. On a évolué d'une autre manière, notamment avec la notation des fournisseurs dans le cadre des comités de sélection des fournisseurs où nous avons intégré un certain nombre de critères RSE. On surveille aussi un certain nombre de sujets que nous n'avions pas l'habitude de surveiller autant auparavant. Et puis, ça nous a aussi permis de renforcer les formations des équipes et la sensibilisation des équipes et le fait de mettre des KPI aussi de pilotage pour ce label permet de s'assurer qu'on a un certain nombre de clauses qui sont bien intégrées dans les contrats et qu'on est cohérent entre ce qu'on dit et ce qu'on fait.

MP : D'après toi, comment le label RFAR va-t-il impacter durablement les pratiques des acheteurs ?

GC : Tous les ans on passe un audit. Il y a aussi des choses qui ont été mises dans les process et que nous avons ancré dans le dur comme un certain nombre de pratiques avec des notions



RSE comme dans les cahiers des charges et dans les critères de notation. En plus du Label RFAR qui nous fait nous remettre en cause de manière continue parce qu'on doit être en mesure de démontrer tous les ans le fait d'être en accord avec un certain nombre de critères. Donc la vraie question, c'est comment intégrer au mieux les bonnes pratiques et le meilleur moyen c'est de mettre dans les process avec des KPI et des revues régulières.

MP : Comment évolue la structure des pratiques achats responsables suite à la labellisation du service achat ?

GC : Tu peux répéter ta question ou la poser différemment, s'il te plaît ?

MP : Oui, pas de souci. Depuis que X a été labellisé achats responsables, comment a évolué la structure des pratiques ?

GC : J'en ai parlé avant donc la réponse à la question c'est que si tu ne mets pas les nouvelles pratiques responsables dans les process elles ne seront pas structurées et donc ça ne durera pas.

MP : Est-ce que selon toi le label RFAR permet-il de valoriser les pratiques achats responsables auprès des parties prenantes comme les fournisseurs, les clients et même les actionnaires ?

GC : Alors auprès des actionnaires oui, c'est un point clé dans la gouvernance et avec la famille X c'est aussi un point important. Vis-à-vis du client c'est important parce que le label permet de répondre à un certain nombre de critères qui sont mandatory auprès d'un certain nombre de clients maintenant. Ce n'est pas forcément le label qui est mandatory, mais c'est un certain nombre de bonnes pratiques. Et vis-à-vis des fournisseurs je pense que nous sommes dans un moment où le marché est plutôt en faveur du fournisseur, donc c'est un moyen de faire du marketing achat et de pouvoir être attractif vis-à-vis du fournisseur. Maintenant, il faut que ce soit quelque chose qui soit réellement pratique, pas uniquement une partie du label, mais que vraiment ce soit quelque chose de pratique pour que ce soit vraiment attractif.

MP : D'accord, très bien. Qu'attends-tu des équipes achats dans la démarche de labellisation ?

GC : Moi, j'attends qu'au quotidien les équipes implémentent ce qui a été défini par l'équipe qui pilote le label. C'est à dire qu'on attend des équipes achats de production et hors production, qu'elles utilisent les cahiers des charges avec des critères RSE, que les comités de sélection soient pilotés avec ces mêmes critères, que dans le cadre des audits de fournisseurs on aille vérifier un certain nombre d'éléments et que dans le cadre du développement des fournisseurs

on aille s'assurer que nos fournisseurs se développent bien, qu'on aille rechercher les bonnes pratiques chez nos fournisseurs pour aussi à la fois savoir valoriser derrière l'impact dans le bilan carbone des améliorations des uns et des autres.

MP : Et comment tu vas faire pour amener avec toi les acheteurs sur des pratiques responsables ?

GC : Il y a deux choses. La première c'est comment j'embarque et comment j'explique pourquoi c'est important et donc il faut former et informer. Le deuxième aspect qui est beaucoup plus terre à terre ce sont les objectifs individuels que je vais donner aux acheteurs. Il y aura forcément une part de critères RSE qui seront adaptés en fonction de l'organisation et des postes de chacun. Puis la transformation vient de l'équipe. Parce que si l'équipe n'applique pas les pratiques durables il n'y a pas de transformation. Donc il faut qu'on s'assure au quotidien que ces nouvelles pratiques durables soient intégrées dans les comportements des collaborateurs.

MP : Est-ce que tu as rencontré où peut-il y avoir des freins à la mise en place d'une démarche de labellisation responsable ?

GC : Il n'y a pas de frein particulier, c'est quelque chose qui demande un investissement. Donc, à partir du moment où l'entreprise a décidé que c'était un sujet qui était important, et c'est le cas chez X, on décline à la fois dans la stratégie et dans les process pour déployer la démarche.

**Fin de l'entretien.**

## ANNEXE n°7 : Retranscription entretien n°6 SP

### **SP Responsable RSE Groupe**

**Date : 29/03/2024, durée 28 min**

MP : Peux-tu te présenter, ton poste et tes expériences professionnelles ?

SP : Je suis responsable RSE pour le groupe X. Donc, au sein d'une direction qui s'appelle la direction du développement durable. X est une entreprise internationale avec un actionnariat familial. Je suis depuis 6 ans dans cette fonction donc depuis 2018. Suite à l'arrivée de la loi sur la DPEF et donc, à ce moment-là, X a décidé de se doter d'une stratégie RSE et de répondre à la DPEF. Par contre, je suis chez X depuis 11 ans, donc les 6 premières années j'étais sur un poste opérationnel de responsable Supply Chain sur les usines de l'Ouest de la France.

MP : Quelles sont les missions des achats dans une société, selon ta vision ?

SP : Alors selon moi, les achats sont ceux qui définissent, structurent et contractualisent. Ils font venir physiquement ce dont l'entreprise a besoin pour produire et à ce titre ils sont pour moi la porte d'entrée vers cette partie prenante que sont les fournisseurs. Ce sont les porte-paroles de l'entreprise dans sa globalité vis-à-vis des fournisseurs.

MP : Merci et comment tu définirais les achats responsables ?

SP : Pour moi, c'est un choix de l'entreprise et les raisons de ce choix sont diverses et variées, mais c'est un choix de l'entreprise que d'équilibrer la relation avec les fournisseurs pour s'assurer qu'on achète de manière durable, de manière responsable, à un fournisseur responsable dans des conditions responsables pour un service responsable et une utilisation responsable. Donc ce sont plusieurs étapes avec toujours ce mot de responsable ou équitable. En disant, voilà pour moi, l'acte d'achat doit bénéficier aux deux parties et idéalement à la planète et à la société.

MP : Comment les achats responsables ils ont été développés chez X ?

SP : C'est venu chez X, justement, dans l'élaboration de cette première stratégie RSE en 2018. On a fait une première matrice de matérialité, c'est à dire qu'on a questionné l'ensemble de nos parties prenantes et les résultats ont montré que la thématique des achats responsables devenait une thématique importante. C'est sorti de manière assez prioritaire dans notre matrice de matérialité, donc on l'a intégré dans notre stratégie RSE. On partait de zéro. Ce n'est pas un sujet qui avait été réfléchi au préalable. On en était à avoir juste un code éthique fournisseur, mais plus dans le cadre du devoir de vigilance puisque les deux ont la même temporalité, la loi sur le devoir de vigilance et la loi sur la DPEF.

Donc on a commencé à regarder comment structurer cette approche achats responsables avec à l'époque une vraie volonté du directeur des achats groupe précédent qui, par son expérience précédente chez Airbus en tant que vendeur avec justement une prise de conscience à ce moment-là par avec l'un de ses clients. Il s'est dit que maintenant en tant qu'acteur, il veut lui aussi devenir un exemple en matière d'achats responsables et d'équités. Pour X, c'est lui qui a vraiment porté la démarche et on a choisi le référentiel RFAR car on partait de zéro.

MP : Selon toi, quelle doit être la place des achats responsables dans les sociétés ?

SP : Alors c'est un choix de l'entreprise. Chez X je pense que ça va devenir enfin, ça devient très important car on a un certain nombre de fournisseurs beaucoup plus gros que nous. Nous on n'est pas un acteur hyper connu sur la place, on commence à avoir du poids, mais on est tout petit par rapport à Airbus par exemple. On a besoin que des fournisseurs veulent travailler avec nous et d'être un partenaire équitable pour moi, ça reste différenciant, ça c'est le premier axe. Le deuxième axe, il est dans le cadre du plan stratégique Take Off 2027 où la part achats doit se développer, donc on doit aller trouver de nouveaux fournisseurs, on doit double sourcer, on doit prendre plus de capacité chez les fournisseurs existants, donc il faut qu'on soit, comme l'ancien directeur achats groupe disait, des clients préférés ou de clients privilégiés.

MP : Que penses-tu de la démarche de labellisation ?

SP : Alors, au départ, on ne l'a pas vraiment fait pour le label, on l'a fait pour le référentiel, pour avoir le cadre, pour entamer les bonnes actions, ne rien oublier et après pour aller chercher le label forcément. Le label nous engage et j'aime beaucoup la structure. On doit montrer patte blanche au départ puisqu'il y a un socle sur lequel on doit être conforme avant de prétendre à quoi que ce soit. On s'engage pour 3 ans sous forme d'un plan d'action car le label est

complètement conscient qu'on ne peut pas être parfait dès la première année. Et ensuite ils viennent vérifier chaque année si on est bien en ligne, je trouve que c'est très vertueux dans la façon de pérenniser la démarche dans l'entreprise. Si on avait mis un gros coup pour faire les 160 questions et qu'on fait l'audit et ça y est on a le label, il y a de grandes chances qu'on laisse tout tomber derrière et on s'y serait remis 3 ans plus tard. Là, on est obligé de rien lâcher pour aller au bout de ce plan d'action.

MP : Pourquoi as-tu cité le label comme un référentiel ?

SP : Parce qu'en fait, ce que fait X, c'est d'utiliser les questions des labels ou des certificats et donc les réponses pour nous permettre de se structurer un plan d'action et de commencer par les bonnes choses, d'abord les fondamentaux ensuite l'urgent ensuite ce qui permet d'améliorer la maturité.

MP : Très bien merci et comment as-tu connu le label RFAR ?

SP : Alors, c'est très précis, c'est le premier événement Ecovadis, donc dans Ecovadis il y a 4 thèmes : Environnement, social et droits humains, éthiques et achats responsables. Et ils organisent au titre des achats responsables, un événement annuel qui s'appelle sustainable, je crois que ça doit être ça. En 2020, c'était un événement en distanciel, très bien fait et je vais à une conférence sur les achats responsables et il y a eu un témoignage de la directrice achats du Crédit Agricole qui venait de se lancer dans le parcours du label. C'est comme ça que j'ai connu le label RFAR et que j'en ai parlé au directeur achats de X de l'époque qui m'a dit que oui ça nous donnait un cadre.

MP : Selon toi, est-ce que le label RFAR depuis son obtention, a transformé les pratiques du service achats et pourquoi ?

SP : Alors oui, il transforme en tout cas pour l'instant ce qu'on voit en termes de transformation, c'est comment les critères ESG intègrent de plus en plus les outils achats, comment ils sont intégrés dans les évaluations fournisseurs ; les évaluations des risques et dans les cahiers des charges. Ça a permis quand même de poser à un moment tout ce qu'on voulait faire au titre des achats responsables et c'est vertueux. Ça a changé aussi ce qu'on a exporté vers les fournisseurs, c'est à dire qu'on a, dès qu'on a signé la charte RFAR, on a voulu la mettre en avant auprès des fournisseurs. Mais à partir du moment où on se vante de ça, il faut aussi l'assumer, c'est à dire qu'on est aussi redevable de ça.

MP : Comment la label RFAR va-t-il impacter durablement les pratiques des acheteurs ?

SP : Bah déjà par cette pratique de dire, on donne le label mais sur un plan triennal et on vient vérifier tous les ans. Donc ça pour moi c'est une garantie absolue. Je trouve que c'est une très bonne pratique et parce que si on veut continuer d'être labellisé, va falloir qu'on continue à évoluer dans le sens du label.

MP : Selon toi, comment évolue la structure des pratiques achats responsables suite à la labellisation responsable du service achats ?

SP : Je pense qu'elle évolue par une prise de conscience du fait qu'on ait formé la communauté achats. Pour moi la formation elle a plusieurs axes : l'axe du label mais c'est une petite partie de tout ce qu'on transmet. Je pense que quand on transmet sur le devoir de vigilance, quand on transmet sur notre politique achats responsables et sur le label on transmet un certain nombre de choses qui sont un peu nouvelles pour une partie des gens. Le fait qu'on ait inclus les choses dans les outils achats ça force à se poser la question et ces nouvelles pratiques elles s'ancreront dans la durée. Si les acheteurs y ont un intérêt, de toute façon, c'est valable pour tout, on prend en charge les choses parce qu'on y a un intérêt. Donc ce qu'on voyait côté critères ESG, tout ça c'était pour avoir d'autres sujets aussi d'échanges avec les fournisseurs et ne pas rester uniquement sur les prix et la qualité et d'avoir parfois d'autres choses que notamment le fournisseur peut mettre en valeur. Dans le label RFAR, si tu relis certains aspects du label, ça a vocation aussi à faire évoluer la fonction achats à la professionnaliser sur des nouveaux aspects. Donc tout ça pour moi est assez valorisant pour la fonction achat.

MP : Pour toi, un label achats responsables permet-il de valoriser les pratiques achats responsables auprès des parties prenantes comme les fournisseurs, les clients ou encore les actionnaires ?

SP : Dans l'absolu, oui pour les fournisseurs. Vis-à-vis des clients on le valorise, mais assez peu parce qu'il est assez peu connu encore. Aujourd'hui, dans l'aéronautique, il y a Safran qui est labellisé sur une partie de ses activités mais on est la seule entreprise aéronautique sur l'ensemble de son périmètre à être labellisée mais comme on est tout seul ça n'a pas encore vraiment de poids. Et vis-à-vis des actionnaires je ne suis pas sûre qu'on ait fait l'effort de bien le communiquer et de bien le valoriser.

MP : Selon toi, qu'est-ce qui est attendu des équipes achats dans la démarche de labellisation ?

SP : Alors, le choix qu'on a fait pour X, ça a été de constituer une équipe achats pour obtenir le label et pour le suivre pendant 3 ans. C'est une équipe de volontaires qui s'est constituée initialement d'acheteurs qui sont aussi des ambassadeurs RSE. A l'heure actuelle je ne sais pas estimer à quel point les acheteurs en dehors de cette équipe de labellisation sont impliqués. Mais normalement ils sont tous au courant puisque dans les formations achats responsables j'en parle. Mais tu peux être au courant une fois si dans ton quotidien ça ne revient pas x fois tu n'es plus au courant. Je ne suis pas sûre que les acheteurs voient des changements dans leurs pratiques qui soient clairement identifiés comme étant dus au label. Pour moi, si on veut changer quelque chose dans la pratique des acheteurs, il faut le changer au niveau du process, il faut rendre les choses incontournables et ne pas laisser le choix.

MP : Peut-il y avoir des freins à la mise en place d'une démarche de labellisation ? Et si oui, lesquels ?

SP : Oui, il y a des freins. Le premier c'est le niveau de l'engagement de la direction, c'est à dire que si la direction est pas du tout sensibilisée ou complètement réfractaire à tout ce qui tourne autour de de la RSE alors c'est rédhibitoire. Ensuite il y a la notion de priorité, c'est moins une question d'argent parce que ça ne coûte pas de répondre au label, mais c'est une question de temps à passer pour l'obtenir. Mais évidemment il y a une notion de coût car acheter responsable ça à un coût même si je pense qu'il y a plein de choses à gagner derrière. Mais à l'instant T, c'est surtout un coût temps à passer.

**Fin de l'entretien.**

ANNEXE n°8 : Analyse verticale de l'entretien n°1 VLL

Catégorie	Code	Verbatim
<b>Représentation des achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable</li> <li>- Engagement de l'entreprise</li> </ul>	<p>« Il n'y a pas d'autres façons d'acheter que d'être responsable »</p> <p>« C'est que définir une politique d'achats responsables, c'est très bien, mais déjà être responsable c'est d'abord le commencement »</p> <p>« C'est plutôt une problématique de ce que veut faire la direction et pas la direction des achats »</p>
<b>Vision d'une démarche de labellisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation de l'entreprise ou des achats</li> <li>- Engageant</li> <li>- Volonté de la direction</li> </ul>	<p>« Un intérêt pour l'organisation »</p> <p>« C'est intéressant pour les achats puisque ça permet de mettre en avant les achats »</p> <p>« Une démarche de labellisation (...) se définit autant par un discours du chef d'entreprise et du dirigeant »</p> <p>« C'est avant tout une décision d'engagement »</p> <p>« Avant de rentrer dans le label, déjà, il faut que s'intéresser à la structure de ce label »</p>
<b>Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration continue</li> <li>- Apports en méthodes</li> </ul>	<p>« Alors oui, il transforme. Après, je pense qu'une société qui s'engage dans l'obtention du label, elle est déjà transformée et sensibilisée »</p> <p>« ça va bien apporter des éléments de méthodologie, des éléments de justification, des éléments de conception et des éléments de cadre de travail qui vont répondre autant au label »</p> <p>« ça fait forcément perdurer les pratiques responsables »</p> <p>« Après, est-ce qu'il ne faut pas chercher à améliorer, chercher à aller encore plus loin ? »</p>
<b>Une structuration des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration par les équipes</li> </ul>	<p>« Au sein même de l'ISO 20400 il y a une structuration des équipes achats »</p> <p>« ces éléments de structures existent c'est après dans quelle mesure l'entreprise veut les appliquer »</p>
<b>Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gain en attractivité</li> <li>- Partage des bonnes pratiques</li> </ul>	<p>« il permet de mettre en avant les pratiques »</p> <p>« il permet d'afficher justement ce côté de maîtrise et connaissance des achats responsables »</p> <p>« Les porter et faire modifier les pratiques de vos fournisseurs en vous basant sur le label c'est encore mieux »</p>



<b>Les attendus suite à la labellisation achats responsables</b>	- Importance du manager - Volonté de d'entreprise	« Où il y aura des bonnes pratiques, elles doivent rester ouvertes et motivées mais ça c'est le rôle du manager » « Il y a pas de politique d'achats responsables et donc de labellisation responsable s'il n'y a pas une volonté de l'entreprise d'aller dans cette logique-là »
--	--	--

ANNEXE n°9 : Analyse verticale de l'entretien n°2 NM

Catégorie	Code	Verbatim
<p><b>Représentation des achats responsables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable</li> <li>- Sociale / Sociétale</li> <li>- Environnement</li> <li>- Économique</li> <li>- Engagement de l'entreprise</li> <li>- Respect et équité dans les relations</li> </ul>	<p>« C'est tout ce que tu peux mettre en place vis-à-vis des fournisseurs et vis-à-vis des produits pour que ça reste responsable »</p> <p>« 3 domaines clés (...) la partie environnement (...) la partie sociale avec notamment une partie inclusion mais la partie économique est souvent négligée »</p> <p>« Mais la partie économique, elle va être le point le plus flagrant au niveau des achats »</p> <p>« Acheter responsable c'est le garder en vie »</p> <p>« Il y aura un partage des marges qui soit plus équitable »</p> <p>« Pour moi un acheteur responsable doit s'assurer qu'il paye ses fournisseurs au bon prix »</p> <p>« ça doit faire partie de l'ADN d'une entreprise »</p> <p>« Donc pour moi l'achat responsable, ça va être peut-être un garant de de la propagation de cette vision auprès de toute la chaîne de valeur et donc de toute la Supply Chain »</p>
<p><b>Vision d'une démarche de labellisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurant</li> <li>- Méthodologie orientée vers le fournisseur</li> </ul>	<p>« label il a un avantage vraiment énorme, c'est qu'il est structurant »</p> <p>« ces 15 critères portés par le label RFAR ils permettent sur ces 3 axes d'avoir une structure responsable »</p> <p>« c'est une démarche super structurante »</p> <p>« d'abord identifier toutes les mauvaises pratiques des acheteurs vis-à-vis de leurs fournisseur »</p> <p>« La labellisation est réservée uniquement à des sociétés qui vont bien »</p>
<p><b>Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de l'audit</li> <li>- Amélioration continue</li> <li>- Réflexion autour des anciennes pratiques</li> </ul>	<p>« Donc déjà pour moi le label, il permet de regarder ces conditions, d'équilibrer les clauses contractuelles »</p> <p>« permet de rendre responsable des choses qui ont toujours été inscrites dans le marbre »</p> <p>« pouvoir négocier quelque chose qui correspond à l'équilibre d'une société et avoir des bonnes relations »</p> <p>« quand tu es labellisé tu rentres dans un cycle »</p> <p>« tu n'es pas obligé d'être labellisé pour pouvoir appliquer ces 15 critères »</p> <p>« pour s'inscrire durablement il faut rentrer dans le cycle de l'attribution du label »</p> <p>« Mais quelqu'un qui est labellisé, il sera systématiquement challengé. Donc pour moi ça ne fait qu'endurcir durablement les pratiques responsables »</p>

<p><b>Une structuration des pratiques avec un label achats responsables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration par les équipes</li> <li>- Structuration par les process</li> </ul>	<p>« label il a un avantage vraiment énorme, c'est qu'il est structurant »  « ces 15 critères portés par le label RFAR ils permettent sur ces 3 axes d'avoir une structure responsable »  « réfléchir un petit peu plus durablement sur la relation qu'on a avec ses fournisseurs et comment on anime la relation fournisseur avec notamment (...) la façon dont on va générer une enquête de satisfaction fournisseur, la façon dont on va essayer d'avoir des retours pour pouvoir s'améliorer (...) la façon de traiter ses fournisseurs, la façon de les impliquer plus en amont »</p>
<p><b>Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter à obtenir des investissements</li> <li>- Valorisant pour les fournisseurs</li> <li>- Valorisant pour les clients internes / externes</li> <li>- Valorisant pour les actionnaires</li> </ul>	<p>« rendre visible nos intentions plus vertes »  « ça va permettre aux fournisseurs de peut-être avoir envie de travailler avec nous et donc avoir envie de nous préférer en tant que client »  « d'avoir un avantage compétitif »  « c'est de pouvoir donner envie aux gens de rejoindre l'entreprise et les nouveaux talents, les jeunes normalement, sont un peu sensibilisés aux objectifs de développement durable (...) ça va permettre de les sensibiliser à aller plutôt vers ces sociétés qui sont beaucoup plus responsables que d'autres sociétés qui ont une image beaucoup moins responsable »  « Donc les entreprises ayant une démarche responsable seront privilégiées et elles auront plus facilement accès à des finances que d'autres »</p>
<p><b>Les attendus suite à la labellisation achats responsables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision partagée</li> <li>- Volonté de d'entreprise</li> <li>- Formation et informations</li> <li>- Intégration des équipes achats dans la démarche</li> <li>- Approche bienveillante</li> </ul>	<p>« les nouveaux arrivants soient informés et impliqués dans la démarche »  « vraiment dans cette démarche-là de manière bienveillante »  « une vraie volonté de bien faire avec une prise en compte des difficultés d'un fournisseur »  « Une vraie démarche de collaboration qu'on retrouve de la tête de l'entreprise jusqu'au niveau peut être des alternants par exemple »</p>

ANNEXE n°10 : Analyse verticale de l'entretien n°3 JJJ

Catégorie	Code	Verbatim
<b>Représentation des achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable</li> <li>- Sociale / Sociétale</li> <li>- Environnement</li> <li>- Engagement de l'entreprise</li> </ul>	<p>« les achats responsables, pour moi, c'est un engagement de la société »</p> <p>« faire des achats responsables c'est intégrer dans l'acte d'achat d'autres critères qui sont autres que le uniquement le prix ( ...) comme des critères liés à l'environnement et au social »</p> <p>« le principal objectif des achats responsables. C'est d'impacter les pratiques durablement »</p>
<b>Vision d'une démarche de labellisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté de la direction</li> <li>- Un référentiel / outil</li> </ul>	<p>« Il y a d'abord eu une volonté de la direction générale d'obtenir ce label »</p> <p>« notre ancien directeur achats qui a commencé à nous parler de la démarche de labélisation »</p> <p>« C'était à la base une volonté du groupe »</p> <p>« le label est un vrai outil pour faire perdurer les bonnes pratiques responsables »</p>
<b>Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration continue</li> <li>- Assurer un contrôle des nouvelles pratiques</li> <li>- Importance des équipes</li> </ul>	<p>« les pratiques achats de certains acheteurs ont été modifiées (...) de ceux qui ont participé à la démarche de labélisation RFAR »</p> <p>« Mais aujourd'hui la manière d'acheter n'a pas encore évolué comme il faut »</p> <p>« Le label RFAR va forcément participer à la transformation de nos pratiques achats sous réserve qu'effectivement, on impose ou on suggère fortement »</p> <p>« le label est un vrai outil pour faire perdurer les bonnes pratiques responsables »</p>
<b>Une structuration des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration par les équipes</li> <li>- Structuration par les process</li> </ul>	<p>« On a mis en place un certain nombre d'outils, un certain nombre de procédures que justement les acheteurs doivent respecter »</p> <p>« partage dans le cadre de formation »</p> <p>« Ça permet de structurer si tout le monde respecte »</p>
<b>Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Différenciation</li> <li>- Sentiment d'appartenance</li> <li>- Valorisant pour les actionnaires</li> <li>- Valorisant pour les fournisseurs</li> <li>- Non valorisant pour les clients</li> </ul>	<p>« La démarche de labélisation c'est pour moi extrêmement valorisant »</p> <p>« Je suis très fier d'avoir participé avec l'équipe à la démarche de labélisation et d'avoir travaillé avec l'équipe qui a permis l'obtention du label »</p> <p>« pour les actionnaires ça valorise oui car la famille X est très sensible à cette démarche »</p> <p>« je ne pense pas que les usines de production soient très sensibles à cette démarche d'achats responsables (...) »</p>

	internes / externes	<p>Aujourd'hui les achats responsables ce n'est pas leur priorité »  « les fournisseurs sont sensibles au fait qu'on est le label achats responsables, ça suscite des interrogations, ils s'intéressent »  « obtenir un label est pour moi différenciant par rapport aux autres »</p>
<p><b>Les attendus suite à la labellisation achats responsables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance du manager</li> <li>- Formation et informations</li> <li>- Contraindre les équipes</li> <li>- Gestion du changement</li> </ul>	<p>« Je pense que la place des achats responsables aujourd'hui elle n'est pas elle est pas assez prédominante. On fait encore des achats comme avant malgré le fait qu'on est largement communiqué sur le label RFAR qu'on ait fait des formations, qu'on ait créé des outils »  « Mais c'est un travail de longue haleine, ce n'est pas du jour au lendemain. Et malheureusement je pense qu'à un moment il faudra mettre en place des sanctions car sans ça il n'y aura pas d'évolution des mentalités »  « il y a encore certains qui ne voit pas les achats responsables comme leur priorité »  « que le monde est en train d'évoluer que nos pratiques doivent évoluer au même titre »  « c'est à la direction achats ou à ton manager de faire respecter les procédures achats responsables mis en place »</p>

Catégorie	Code	Verbatim
<b>Représentation des achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable</li> <li>- Sociale / Sociétale</li> <li>- Environnement</li> <li>- Engagement de l'entreprise</li> <li>- Respect et équité dans les relations</li> </ul>	<p>« Ce qui me vient tout de suite à l'esprit, c'est la partie éco-responsable »</p> <p>« Après le deuxième point, c'est la partie sociale (...) tout ce qu'on peut voir dans un label à propos du respect du fournisseur et vice versa avec la société de l'acheteur, un respect mutuel »</p> <p>« la place des achats responsables (...) elle n'est pas assez présente mais ça va l'être de plus en plus (...) avec une direction qui pousse les actions plus responsables à tous les niveaux »</p>
<b>Vision d'une démarche de labellisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation de l'entreprise ou des achats</li> <li>- Engageant</li> <li>- Volonté de la direction</li> </ul>	<p>« Je pense que c'est important parce que ça valorise X »</p> <p>« Il y a un aspect communication (...) mais il y a tout un travail derrière »</p> <p>« A l'époque c'était le directeur achats qui nous a présenté le projet et les enjeux »</p>
<b>Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de l'audit</li> <li>- Amélioration continue</li> <li>- Importance des équipes</li> </ul>	<p>« je ne pense pas que c'est vraiment transformé »</p> <p>« Avec le Label RFAR on doit être plus vigilant, faire plus attention à nos manières d'acheter et d'échanger avec les fournisseurs »</p> <p>« Si on n'était pas audité sincèrement je pense pas que les pratiques seraient durables (...) les gens ne feraient plus attention »</p>
<b>Une structuration des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration par les équipes</li> </ul>	<p>" Est-ce qu'il y a plus de structures, non, car les acheteurs n'ont pas le temps pour ça. Je trouve que c'est dommage »</p> <p>« La structure ne dépend pas que du label mais surtout de l'équipe »</p> <p>« ça vaudrait le coup d'avoir au moins une personne en plus dans l'équipe dédiée à (...) structurer les pratiques et pour avoir une rédaction et une correction des procédures »</p>
<b>Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Différenciation</li> <li>- Sentiment d'appartenance</li> <li>- Valorisant pour les clients internes / externes</li> </ul>	<p>« Un label va nous servir de communication auprès de nos clients »</p> <p>« Je n'imagine pas X sans le label RFAR »</p> <p>« c'est un point de différenciation important »</p>

<p><b>Les attendus suite à la labellisation achats responsables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance du manager</li> <li>- Vision partagée</li> <li>- Formations et informations</li> <li>- Intégration des équipes achats dans la démarche</li> </ul>	<p>« Il faut qu'on aille tous dans le même sens, tout le monde doit avoir les mêmes procédures, la même vision et les mêmes objectifs »</p> <p>« Informer et former (...) pour permettre d'être vraiment intégré dans le process de labellisation »</p> <p>« pour motiver ou intéresser il faut aussi informer et former »</p> <p>« les infos et les formations doivent venir de la direction achats »</p>
---	---	--

ANNEXE n°12 : Analyse verticale de l'entretien n°5 GC

Catégorie	Code	Verbatim
<b>Représentation des achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable</li> <li>- Sociale / Sociétale</li> <li>- Environnement</li> <li>- Engagement de l'entreprise</li> <li>- Respect et équité dans les relations</li> </ul>	<p>« les enjeux autour de la responsabilité sociale et sociétale qui est bien un enjeu majeur »</p> <p>« s'assurer que nous et nos fournisseurs travaillons dans le respect et de la même manière à la fois sur les critères environnementaux et sur les critères sociaux »</p> <p>« C'est un sujet qui a pris de l'importance depuis quelques années »</p>
<b>Vision d'une démarche de labellisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation de l'entreprise ou des achats</li> <li>- Engageant</li> <li>- Dépense en temps</li> <li>- Méthodologie orientée vers le fournisseur</li> </ul>	<p>« C'est quelque chose qui prend beaucoup de temps »</p> <p>« c'est un cercle vertueux ( ...) ça peut amener de la valeur à l'entreprise »</p> <p>« ça peut aussi amener les collaborateurs à se poser un certain nombre de bonnes questions »</p> <p>« Ça permet aussi d'adapter les manières de travailler et d'adapter notre relation avec les fournisseurs »</p>
<b>Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de l'audit</li> <li>- Amélioration continue</li> <li>- Importance des équipes</li> <li>- Assurer un contrôle des nouvelles pratiques</li> </ul>	<p>« la transformation vient de l'équipe »</p> <p>« si l'équipe n'applique pas les pratiques durables il n'y a pas de transformation »</p> <p>« On surveille aussi un certain nombre de sujets que nous n'avions pas l'habitude de surveiller auparavant »</p> <p>« ça nous a aussi permis de renforcer les formations des équipes et la sensibilisation des équipes »</p> <p>« Ce label permet de s'assurer (...) qu'on est cohérent entre ce qu'on dit et ce qu'on fait »</p> <p>« « label RFAR qui nous fait nous remettre en cause de manière continue »</p> <p>« Tous les ans on passe un audit (...) la vraie question, c'est comment intégrer au mieux les bonnes pratiques et le meilleur moyen c'est (...) des revues régulières »</p>
<b>Une structuration des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration par les process</li> </ul>	<p>« Si tu ne mets pas les nouvelles pratiques responsables dans les process elles ne seront pas structurées et donc ça ne durera pas »</p>



<p><b>Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gain en attractivité</li> <li>- Valorisant pour les actionnaires</li> <li>- Valorisant pour les fournisseurs</li> <li>- Valorisant pour les clients internes / externes</li> </ul>	<p>« La reconnaissance de nos clients et de nos actionnaires »  « le label permet de répondre à un certain nombre de critères qui sont mandatory auprès d'un certain nombre de clients maintenant »  « Ce n'est pas forcément le label qui est mandatory, mais c'est un certain nombre de bonnes pratiques »  « c'est un moyen de faire du marketing achat et de pouvoir être attractif vis-à-vis du fournisseur »</p>
<p><b>Les attendus suite à la labellisation achats responsables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations et informations</li> <li>- Intégration des équipes achats dans la démarche</li> <li>- Gestion du changement</li> <li>- Contraindre les équipes</li> </ul>	<p>« On attend des équipes achats (...) qu'elles utilisent les cahiers des charges avec des critères RSE (...) que dans le cadre du développement des fournisseurs on aille s'assurer que nos fournisseurs se développent bien »  « il faut former et informer »  « il faut qu'on s'assure au quotidien que ces nouvelles pratiques durables soit intégrées dans les comportements des collaborateurs »</p>

ANNEXE n°13 : Analyse verticale de l'entretien n°6 SP

Catégorie	Code	Verbatim
<b>Représentation des achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable</li> <li>- Sociale / Sociétale</li> <li>- Environnement</li> <li>- Engagement de l'entreprise</li> <li>- Respect et équité dans les relations</li> </ul>	<p>« c'est un choix de l'entreprise ( ...) d'équilibrer la relation avec les fournisseurs »</p> <p>« s'assurer qu'on achète de manière responsable à un fournisseur responsable dans des conditions responsables pour un service responsable et une utilisation responsable »</p> <p>« l'acte d'achat doit bénéficier aux deux parties et idéalement à la planète et à la société »</p>
<b>Vision d'une démarche de labellisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engageant</li> <li>- Structurant</li> <li>- Un référentiel / outil</li> </ul>	<p>« pour nous permettre de se structurer un plan d'action »</p> <p>« Alors, au départ, on ne l'a pas vraiment fait pour le label, on l'a fait pour le référentiel »</p> <p>« Le label nous engage »</p>
<b>Une transformation durable des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de l'audit</li> <li>- Amélioration continue</li> <li>- Réflexion autour des anciennes pratiques</li> </ul>	<p>« oui, il transforme en tout cas pour l'instant »</p> <p>« Ça a changé aussi ce qu'on a exporté vers les fournisseurs »</p> <p>« je trouve que c'est très vertueux dans la façon de pérenniser la démarche dans l'entreprise »</p> <p>« on donne le label mais sur un plan triennal et on vient vérifier tous les ans. Donc ça pour moi c'est une garantie absolue »</p> <p>« si on veut continuer d'être labellisé, va falloir qu'on continue à évoluer dans le sens du label »</p>
<b>Une structuration des pratiques avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuration par les équipes</li> <li>- Structuration par les process</li> </ul>	<p>« Pour nous permettre de se structurer un plan d'actions »</p> <p>« qu'elle évolue par une prise de conscience »</p> <p>« Le fait qu'on ait inclus les choses dans les outils achats ça force à se poser la question et ces nouvelles pratiques elles s'ancreront dans la durée »</p>
<b>Une valorisation des pratiques auprès des PP avec un label achats responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Différenciation</li> <li>- Non valorisant pour les actionnaires</li> <li>- Valorisant pour les fournisseurs</li> <li>- Valorisant pour les clients</li> </ul>	<p>« On a besoin que des fournisseurs veulent travailler avec nous et d'être un partenaire équitable pour moi, ça reste différenciant »</p> <p>« Dans l'absolu, oui pour les fournisseurs. Vis-à-vis des clients on le valorise, mais assez peu parce qu'il est assez peu connu encore »</p> <p>« Et vis-à-vis des actionnaires je ne suis pas sûre qu'on ait fait l'effort de bien le communiquer et de bien le valoriser »</p>

**Les attendus suite à la labellisation achats responsables**

- Volonté de d'entreprise
- Formation et informations
- Intégration des équipes achats dans la démarche
- Vision partagé
- Contraindre les équipes

« C'est une équipe de volontaire qui s'est constituée initialement d'acheteurs qui sont aussi des ambassadeurs RSE »  
« ils sont tous au courant puisque dans les formations achats responsables »  
« si la direction est pas du tout sensibilisée ou complètement réfractaire à tout ce qui tourne autour de la RSE alors c'est rédhibitoire »  
« Pour moi, si on veut changer quelque chose dans la pratique des acheteurs, il faut le changer au niveau du process, il faut rendre les choses incontournables et pas laisser le choix »



## Liste des tableaux, des figures et des images

### TABLEAUX :

Tableau n°1 : Tableau comparatif des normes et des labels responsables (Réalisation personnelle)

Tableau n°2 : Tableau de synthèse des entretiens semi-directifs (Réalisation personnelle)

Tableau n°3 : Tableau des codes (Réalisation personnelle)

Tableau n°4 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 1 (Réalisation personnelle)

Tableau n°5 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 2 (Réalisation personnelle)

Tableau n°6 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 3 (Réalisation personnelle)

Tableau n°7 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 4 (Réalisation personnelle)

Tableau n°8 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 5 (Réalisation personnelle)

Tableau n°9 : Fréquence d'apparition des codes par entretiens semi- directifs pour la catégorie 6 (Réalisation personnelle)

### FIGURES :

Figure n°1 : Frise chronologique de l'évolution de la fonction achats (Réalisation personnelle)

Figure n°2 : Baromètre des Achats Responsables ObsAR (2023) : étude quantitative réalisée en ligne

Figure n°3 : Schéma récapitulatif des bases normatives du label RFAR (Réalisation personnelle)

IMAGES :

Image n°2 : Matrice de matérialité 2018 X (donnée interne)

**Table des matières**

**INTRODUCTION ..... 5**

<b>PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Évolution de la fonction achats vers des pratiques responsables.....</b>	<b>12</b>
1.1 La fonction achats.....	13
1.1.1 Définitions.....	13
1.1.2 Développement de la fonction achats .....	14
1.2 Les achats responsables .....	16
1.2.1 Dimension environnementale des achats responsables .....	17
1.2.2 Dimension sociétale des achats responsables.....	19
1.2.3 Dimension économique des achats responsables.....	20
<b>1 Transformer son service achats vers des pratiques achats responsables.....</b>	<b>21</b>
2.1 Labellisation responsable : Passer de l'intention à l'action .....	23
2.1.1 Un label responsable pour les achats ? .....	23
2.1.2 S'engager dans une démarche de labellisation ou de normalisation .....	28
2.2 Gestion du changement RSE.....	31
2.2.1 Un projet pour fédérer .....	32
2.2.2 L'importance de la vision partagée dans le processus d'apprentissage .....	33
2.2.3 Le rôle des dirigeants .....	34
<b>2 Labellisation responsable : Les motivations et les craintes .....</b>	<b>35</b>
3.1 Les motivations.....	35
3.1.1 Satisfaire les parties prenantes internes et externes .....	35
3.1.2 La motivation des dirigeants et la création d'un avantage concurrentiel durable .....	36
3.2 Les craintes .....	38
3.2.1 Perceptions des parties prenantes internes et externes .....	38
3.2.2 Perdre du temps et de l'argent : Une crainte pour les dirigeants .....	38
<b>DEUXIEME PARTIE : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Le choix de la méthodologie qualitative .....</b>	<b>40</b>
1.1 La méthodologie qualitative.....	40
1.2 Entretien semi-directif .....	40
1.3 L'observation participante .....	42
<b>2. Méthode de collecte et d'analyse des données .....</b>	<b>42</b>
2.1 Préparation des entretiens semi-directifs.....	42
2.2 Échantillon étudié .....	44
2.3 Méthode analyse des données .....	45
2.4 Etude de cas : X .....	48
1.2.1 Présentation de l'entreprise X .....	48

1.2.2 Présentation de la fonction achats chez X.....	48
1.2.3 Les achats responsables chez X avec le label RFAR .....	50
<b>TROISEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>52</b>
<b>1. Analyse des données .....</b>	<b>52</b>
1.1 Analyse verticale .....	53
1.2 Analyse horizontale.....	65
<b>2. Discussion .....</b>	<b>76</b>
2.1 Réponses aux propositions de recherche.....	76
2.2 Réponse à la problématique.....	80
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>81</b>
<b>1. Rappel des objectifs .....</b>	<b>81</b>
<b>2. Apports théoriques .....</b>	<b>82</b>
<b>3. Recommandations managériales .....</b>	<b>83</b>
<b>4. Limites de la thèse professionnelle et prolongement possible .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>90</b>
<b>Liste des tableaux, des figures et des images.....</b>	<b>140</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>141</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>143</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>144</b>

## Résumé

L'objectif de ma thèse professionnelle est de comprendre comment un label responsable participe à la transformation des pratiques achats vers des pratiques plus responsables et d'identifier le ou les rôles qu'il a au sein des entreprises. Une étude qualitative avec plusieurs



entretiens semi-directifs, une observation participante et une étude de cas ont été réalisées au sein d'une entreprise aéronautique, labellisée RFAR depuis la fin de l'année 2022. Les résultats permettent de mettre en avant le rôle de guide, de garant, de fédérateur et d'outil de différenciation d'un label responsable. Ils font aussi ressortir l'importance des équipes dans la transformation de pratiques achats et l'importance des méthodes de management utilisées dans la démarche de labellisation. Ainsi, ces recherches me permettent de proposer aux entreprises souhaitant s'engager dans une démarche de labellisation achats responsables, des recommandations managériales comme bien choisir son label responsable, former et informer les collaborateurs et adopter une vision partagée autour du projet de labellisation.

### **Abstract**

The objective of my professional thesis is to understand how a responsible label participates in the transformation of purchasing practices towards more responsible practices and to identify the role(s) it has within companies. A qualitative study with several semi-structured interviews, participant observation and a case study have been carried out in an aeronautical company with the RFAR label since the end of 2022. The results highlight the role of a responsible label as a guide, guarantor, federator and differentiation tool. They also show the importance of teams in the transformation of purchasing practices and the importance of the management methods used in the labeling process. Thus, this research allows me to offer companies wishing to engage in a responsible purchasing labeling process, managerial recommendations such as choosing the right responsible label, training and informing employees and adopting a shared vision around the labeling project.