



**LA CONTRIBUTION DES ACHATS RESPONSABLES A LA CREATION DE
VALEUR POUR L'ENTREPRISE**

**THE CONTRIBUTION OF PURCHASES RESPONSIBLE FOR VALUE CREATION
FOR THE COMPANY**

Khettab Fazia¹, Demmouche Nedjoua²

Doctorante en marketing, Ecole Supérieure de Commerce, Koléa, Algérie
esc.master.21.khettab.fazia@gmail.com

MCA, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Koléa, Algérie

Date de Réception : jj/mm/aa ; Date de révision : jj/mm/aa ; Date d'acceptation : jj/mm/aa

RESUME

La RSE de façon générale et la RSE appliquée aux achats, en l'occurrence, les achats responsables en particulier figurent à la tête des stratégies nouvelles et essentielles qui garantissent à l'entreprise sa pérennité, son inscription dans la durabilité, une source de compétitivité et de création de valeur et d'avantages compétitifs.

L'objectif de notre article est de montrer théoriquement les spécificités d'achats responsables, à la base desquelles l'entreprise arrive à créer de la valeur et d'avantages compétitifs et de proposer vers la fin un modèle théorique dans la perspective de satisfaire empiriquement cet objectif dans de futures recherches.

Mots clés : RSE ; achats responsables; création de valeur ; innovation ; image ; réputation ; économies.

Classification JEL: Q51, M31 , M37

ABSTRACT

CSR in general and CSR applied to purchasing, in this case responsible purchasing in particular, is at the forefront of new and essential strategies that guarantee the company's sustainability, its inclusion in sustainability, a source of competitiveness and creating value and competitive advantages.

The objective of this article is to theoretically show the specificities of responsible purchasing, at the base of which the company manages to create value and competitive advantages and to propose towards the end a theoretical model in the perspective of satisfying empirically this goal in future research.

Keywords : CSR; responsible purchasing; valuable creation ; innovation; picture ; reputation ; savings.

JEL classification : Q51, M31 , M37

*khettab Fazia

INTRODUCTION

L'objectif de notre recherche est de répondre théoriquement au questionnement suivant :

Comment la RSE « les achats responsables » contribuent ils à la création de valeur pour l'entreprise acheteuse ?

La présente recherche ambitionne d'apporter des éléments de réponses à ce questionnement. Nous développerons dans une première partie les spécificités liées aux achats responsables qui sont à l'origine de la création de valeur par les achats et nous exposerons dans une deuxième partie les modalités de la valeur créée pour l'entreprise par cette catégorie d'achats.

1. Achats responsables : Domaine d'application intéressant pour la RSE

L'entreprise est contrainte de créer perpétuellement des avantages concurrentiels, puisque, elle opère dans un contexte marquée par une concurrence de plus en plus accrue.

Les entreprises sont ainsi confrontées à un consommateur dont le besoin évolue de façon vertigineuse, très exigeant, versatile, demandeur perpétuel d'innovation, et dernièrement conscient des enjeux du développement durable et devenu demandeur d'une offre de bonne qualité, protectrice de sa santé, son territoire, préservatrice de son environnement, et moins couteuse.

Dans un tel contexte, les entreprises sont contraintes de relever le défi de s'engager dans une démarche RSE touchant les différentes fonctions de l'entreprise à l'instar de la fonction achats.

1. Evolution du rôle et degré de maturité des achats au fil du temps

Il serait très intéressant de lancer notre travail par le parcours qu'a traversé la fonction achats. Nous allons mettre l'accent sur l'évolution de son rôle dans les différentes phases de son évolution.

Cela nous servira de ligne directrice pour comprendre comment cette fonction a pu s'imposer petit à petit au sein de l'entreprise, à côté des fonctions stratégiques et incontournables dans la création de profit pour l'entreprise.

1.1.1. Son évolution durant les années 60-70

Les achats avaient un rôle passif (Calvi, 2000). Leur mission se limitait à garantir l'approvisionnement des matières premières dans les usines. L'indicateur de performance de la fonction était la non rupture dans les usines.

1.1.2. Son évolution durant les années 70-80

À cette ère, la négociation des meilleurs prix a été renforcée par la professionnalisation de la fonction. Cette dernière consiste la centralisation et la standardisation des besoins, les concentrer sur une seule structure « personne » chargée des achats, ajouté à cela l'augmentation des volumes d'achats chez les mêmes fournisseurs.

La professionnalisation de la fonction a permis d'augmenter le pouvoir de négociation de l'entreprise sur les prix, s'imposer et augmenter la pression sur le fournisseur.

1.1.3. Son évolution durant les années 80-90

Cette période était marquée par le juste à temps ainsi que la montée de la dépendance des entreprises vis-à-vis de leurs fournisseurs, du moment où les entreprises achètent à l'extérieur de

l'entreprise tout ce qui ne fait pas partie de leurs cœur de métier. (Dyer et al ,1998 ; Krause et al, 1998 ; Leire et Mont 2010).

Ce qui explique bien, le développement des partenariats, avec les fournisseurs (Krause et al 1998). On assistait ainsi au développement des collaborations des entreprises acheteuses avec les fournisseurs, faisant l'objet de la minimisation des coûts plutôt que la minimisation des prix.

Il s'agit de l'approche collaborative de la réduction des coûts « cost out ». Tout cela a nécessité et a conduit à plus de professionnalisation de la fonction ainsi que des acheteurs.

1.1.4. Son évolution durant les années 2000

Les entreprises cherchent activement de nouvelles compétences via des collaborations de co-innovation avec les fournisseurs (Easton et al, 2002). Les achats sont perçus ainsi comme un potentiel pourvoyeur d'innovation.

Dans un contexte où les capacités d'innovation et de R et D des fournisseurs sont décuplées par rapport à la R&D de l'entreprise.

Les entreprises ont intérêt à aller nouer des partenariats avec les fournisseurs dans le cadre de l'innovation ouverte « open innovation ».

1.1.5. Au-delà de 2010

Les achats sont reconnus comme des contributeurs à la création de valeur au sein de l'entreprise (Caniels et Gelderman, 2005).

A cette ère là, la fonction achats a largement dépassé l'objectif de création de valeur par la minimisation des coûts « cost out », mais aussi et surtout par l'intégration d'innovation fournisseurs au sein de l'entreprise « valuing ».

1. Au-delà de l'année 2010

Suite à des considérations institutionnalistes (Kudla et Klaas-Wissing, 2012), la pression des parties prenantes (Sethi, 2003), ou par volonté et objectif de contribuer à la compétitivité et la performance économique de l'entreprise (Porter et Kramer, 2006) les entreprises s'engagent dans des activités de RSE.

Les achats figurent comme un domaine d'application très intéressant pour la RSE, du moment qu'elle acquière des engagements dans la RSE.

Faisant une petite analyse, Nous pouvons bien constater que les achats ont pris de l'ampleur au cours des années. Ils sont passés d'une simple fonction administrative chargée de passation de commandes (Calvi et Paché, 2010) à une fonction stratégique, contributive à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et à la création de valeur au sein de celle-ci. (Carter et Narasimhan, 1996).

1.2. Les spécificités d'achats responsables

Les achats responsables s'agissent d'un concept émergent, résultant du jumelage des achats traditionnels avec les principes et dimensions de la RSE de l'entreprise (Krause et al, 1998).

Les achats responsables tirent leurs spécificités à partir des spécificités liées à la RSE. Cette dernière qui à son tour tire ses spécificités à partir de celles du développement durable.

Nous ne pouvons pas donc aborder le concept des achats Responsables et identifier leurs spécificités sans avoir abordé ceux de la RSE et du développement durable.

1.2.1. Le passage du développement durable à la RSE, aux achats responsables

Le terme du développement durable est un terme utilisé au niveau macro économique. Une fois les entreprises adoptent les principes du développement durable, ce terme devient micro économique sous le nom de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

La RSE est donc l'appropriation du sujet de développement durable par les entreprises. Lorsqu'une entreprise adopte les principes et dimensions du développement durable, elle s'engage dans une démarche dite RSE (Blome et Paulraj, 2013, Crespin-Mazet et Dontenwill, 2012 ; Fernandes, 2013 ; Salam,2009 ; Walker et Brammer, 2009).

Elle adopte une approche intégrée (Closs et al 2010), appliquée au niveau Corporate Stratégie de l'entreprise, un niveau dit méso.

Par la suite, cette approche est déclinée au niveau des différentes fonctions de la chaîne de valeur de l'entreprise. Il s'agit du niveau fonctionnel (Pol et Forstl, 2011 ; Carter et Jennings, 2004).

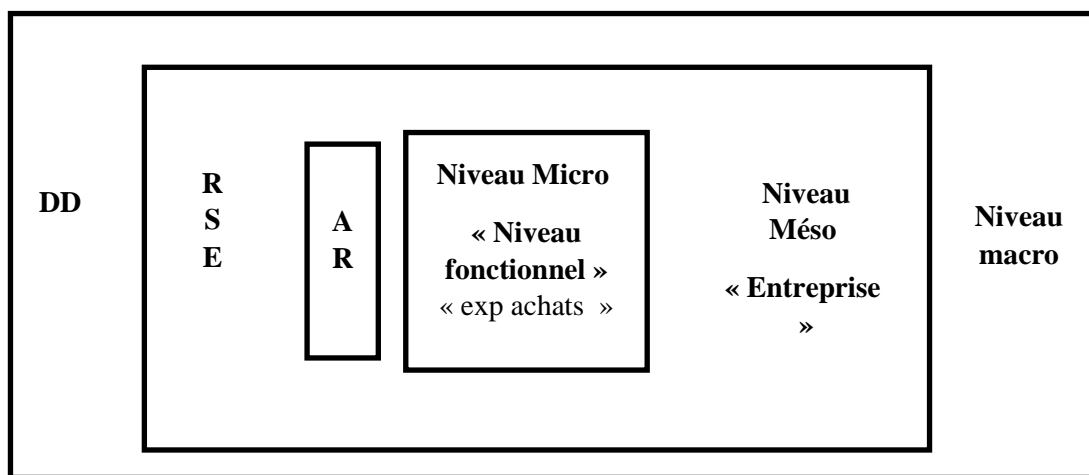
Ces fonctions sont ainsi contributrices aux objectifs et stratégies RSE (Igarashi et al. 2013).

Lorsque la démarche RSE est déclinée ou appropriée par la fonction achats, Nous parlons alors d'achats responsables.

Le développement durable, étant au cœur de l'entreprise, celle-ci décline alors sa démarche RSE, allant d'un projet global et transversal vers son intégration dans toutes ses fonctions dont la fonction achats.

Une présentation des différents niveaux d'application et d'adoption des principes et des dimensions du Développement durables est réalisée par Robert (Robert, 2016).

Figure No.01: Les niveaux de déclinaison de DD



Source : (Robert, 2016)

1.2.2. Notion de la RSE

Notre objectif n'est pas de donner une liste exhaustive des définitions liées au concept de la RSE, mais de retenir celle que nous jugeons en adéquation avec l'objet de notre recherche et rassemble les dimensions principales de la RSE.

Cette définition nous servira de ligne directrice dans l'identification des principales spécificités des achats responsables via la relation existante entre ces derniers et la RSE.

C'est pourquoi nous retenons les deux définitions les plus phares et les plus recourues dans les recherches, celle de Caroll (1991), et celle de la commission européenne (2001).

(Carroll A, 1979) « La responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes **économiques, légales, éthiques** et **discrétionnaires** que **la société** a des organisations à un moment donné ».

La deuxième définition de référence de la RSE est celle de la commission européenne en 2001 Rapport AFNOR « l'intégration **volontaire** par les entreprises des préoccupations **sociales** et **environnementales** dans leurs activités **commerciales** ainsi que dans leurs interactions avec leurs **parties prenantes** ».

Malgré que ces deux définitions présentent des petites différences entre elles, mais toutes les deux restent fidèles: assument, maintiennent et transmettent toutes les dimensions du DD à la RSE à savoir : la dimension volontariste, la dimension des parties prenantes ainsi que les trois volets ou composantes liés au développement durable et la RSE : économique, sociale et environnemental.

1.2.3. Dimensions de la RSE

Ces définitions phares de la RSE mettent l'accent sur les trois dimensions de la RSE à savoir la dimension volontariste, la dimension des parties prenantes et les trois composantes ou volets inhérents à la RSE : économique, social et environnemental.

Nous allons mettre l'accent sur la dimension liée aux trois volets de la RSE car directement et étroitement liée à l'objet de notre recherche. Pour les deux autres dimensions nous allons les aborder légèrement vue à la relation existante entre les trois dimensions de la RSE.

1.2.3.1. Les trois volets de la RSE

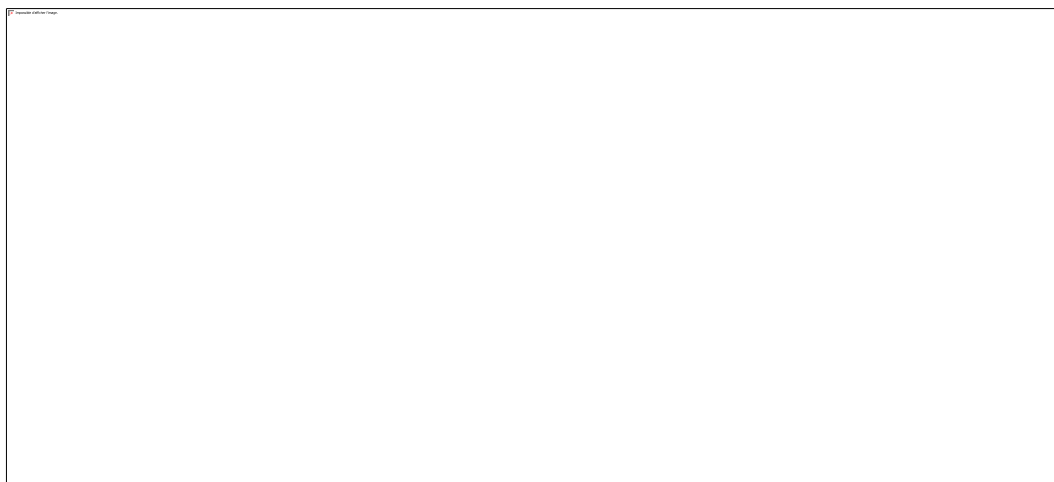
Les grands auteurs de la RSE ainsi que ceux d'AR se réfèrent à Caroll pour légitimer et montrer que l'intégration de la dimension environnementale et sociale dans les stratégies et objectifs de l'entreprise ne porte pas atteinte à son intérêt économique. Bien au contraire les trois dimensions liées à la RSE peuvent coexister et contribuer ensemble au bénéfice de l'entreprise.

Pour faire correspondre l'ensemble des éléments incorporés dans ce travail avec l'objet de notre recherche, et pour montrer la possibilité de l'association de la nécessité économique et la contrainte environnementale par l'entreprise dans son engagement de RSE et d'AR, nous se référons également à la pyramide de Caroll. (1971).

1. Pyramide de Caroll

Caroll classe les responsabilités de l'entreprise dans une pyramide de quatre niveaux. La responsabilité économique signifiant la nécessité pour l'entreprise de réaliser du profit, afin de garantir sa survie. La responsabilité légale, celle qui oblige l'entreprise à respecter les lois. La responsabilité éthique et discrétionnaire ou dite volontaire où se situe la RSE de l'entreprise « la dimension volontariste de la RSE ».

Figure No.01 : La hiérarchie des responsabilités de l'entreprise dans la pyramide de Carroll 1991



Source : Carroll, 1991, pp.39-48, p.42.

2. Les trois volets de la RSE

Selon Carroll, l'entreprise peut assumer plusieurs responsabilités à la fois. Cela veut dire qu'il met fin au débat disant que la responsabilité sociétale (sociale et environnementale) de l'entreprise lui engendre des pertes économiques et des coûts pour l'entreprise.

Carroll est soutenu dans sa position par Mercier (Mercier, 2010) qui à son tour se recourt à Dod (Dod, 1932 :1148) définissant l'entreprise moderne comme « une institution économique qui a un objectif social aussi bien qu'une fonction économique qui est de faire de profit » dans laquelle elle montre la possibilité de l'association de la responsabilité sociale et économique par l'entreprise.

1. La nécessité économique et la contrainte environnementale : des forces complémentaires plutôt qu'opposées dans la RSE et AR

Ils sont nombreux les auteurs qui se réfèrent à Carroll pour montrer que la prise en compte du respect de l'environnement dans les activités de l'entreprise ne remet nullement en cause la réalisation du profit économique.

La pyramide de Carroll est l'argument fondamental sur lequel de nombreux auteurs s'appuient pour montrer que la responsabilité économique, sociale et environnementale de l'entreprise ne sont pas exclusives l'une à l'autre.

Elles ne sont pas du tout des forces opposées, bien au contraire elles sont complémentaires et contribuent conjointement à la réalisation du profit pour l'entreprise. A la différence certaines responsabilités permettent la réalisation du profit à court terme et d'autres à long terme (McWilliams et Siegel, 2001).

Comme le confirme Mercier (Mercier, 2010), en se référant à Dod (1932, p.1145) « la prise en compte par les dirigeants du bien être de leurs salariés et de leurs clients augmentera, sur le long terme, les profits des actionnaires ». Dod explique que l'engagement de l'entreprise dans la RSE vis-à-vis de ses différentes parties prenantes est synonyme de réalisation des profits et de bénéfices pour l'entreprise à long terme qui consiste sa responsabilité économique.

Comme nous l'avons souligné plus haut les achats responsables ne sont que la déclinaison de la RSE au niveau de la fonction achats. Ce qui dit que la dimension de la RSE liée à ses trois volets est également valable au niveau pour les AR.

Il est à souligner que les auteurs fondateurs des Achats responsables font référence à Carroll pour prouver la possibilité de l'association des responsabilités sociale, environnementale et économique pour l'entreprise (Carter et Jennings 2002) qui fait l'objet de notre recherche.

2. Partage équitable des efforts entre les trois dimensions de la RSE

L'engagement dans la démarche RSE selon l'approche « Triple Bottom line » nécessite d'engager et partager les efforts de façon équitable entre les trois dimensions ou responsabilités de la RSE : économique, social et environnemental.

1.2.3.2. La dimension volontariste

La deuxième dimension de la RSE figurant dans le modèle de Carroll est la dimension volontariste à laquelle il fait référence par la responsabilité discrétionnaire.

Cette dimension signifie la nature des motivations ou justifications de l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise qui devrait être volontaire.

3. La réalité des motivations de l'engagement de l'entreprise

1. Motivation liée au Volontarisme social

(Mercier, 2010) se réfère à Dodd (Dodd,1932,p.1153) pour aborder la dimension volontaire liée à la RSE « les dirigeants ont le droit et même le pouvoir de prendre en compte et de protéger les intérêts de tous ceux qui sont en relation avec l'organisation. Les entreprises devraient volontairement, sans même attendre l'existence d'une contrainte légale, assumer de telles responsabilités »

Dans ce cas là, L'adoption de la RSE au niveau général ou fonctionnel au sein des entreprises est basée sur une attitude active, basée sur leur propre volonté. Pour ces entreprises, la RSE est vécue comme une opportunité pour créer une image valorisante et exprimer un certain volontarisme social (Attarça Mourad, 2005, p.2)

L'engagement dans une démarche RSE pour cette catégorie d'entreprises se fait d'une façon spontanée et volontaire. Ces entreprises sont convaincues du profit économique, environnemental et social conjoint que cela leur rapporte. Tel que le confirme Dod (Dodd,1932,p.1154, par Mercier, 2010) « la prise en compte par les dirigeants du bien être de leurs salariés et de leurs clients augmentera, sur le long terme, les profits des actionnaires »

1. Motivation liée à des conformités institutionnalistes

Les entreprises adoptent la RSE en fonction de certaines motivations précises. Certaines d'entre elles s'appuient sur une attitude passive, l'adoption de la RSE en leur sein se fait pour des raisons de conformité avec des valeurs, des normes prescrites et institutionnalistes sous pression des parties prenantes. Pour ces entreprises la RSE est vécue comme une nouvelle contrainte (Attarça, 2005, p.2).

1.2.3.3. La dimension des parties prenantes

Le terme de la RSE de l'entreprise est fondamental dans la démarche RSE. Elles constituent une dimension capitale dans la notion de la RSE. Un terme qui a été développé par (Freeman,1984).

Caroll (1991) utilise le terme société pour faire référence aux groupes d'individus concernés par les activités de l'entreprise. Mercier à son tour définit le terme des parties prenantes « Les parties prenantes est un terme mobilisé pour identifier et organiser les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de ces différents groupes concernés par ses activités (issus de l'environnement élargi) à l'instar des salariés, clients, fournisseurs, Etat... »

Dans notre recherche portée sur les achats responsables, la partie prenante faisant l'objet de notre recherche est les fournisseurs.

1.2.4. Spécificités d'achats responsables

Notre objectif derrière l'exposition des différentes composantes et dimensions de la RSE déclinée au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise à l'instar des achats est de mettre en lumière les spécificités des achats responsables au niveau fonctionnel.

Ces spécificités qui se découlent à partir de l'origine des achats responsables qui se trouvent au croisement, chevauchement et jumelage des achats traditionnels et de la RSE.

1.2.4.1. Spécificités de la RSE

Si nous essayons de voir l'entreprise de l'angle de la RSE. Elle peut être vue comme étant un ensemble d'activités économiques intégrant des finalités sociétales (Bowen 1953).

Mais aussi car consciente que les enjeux sociaux, environnementaux ne portent en aucun cas atteinte à son intérêt économique, bien au contraire ils constituent trois volets indissociables l'un de l'autre (Davis 1973).

1.2.4.2. Spécificités des achats responsables

Notre objectif derrière l'intégration de l'ensemble des éléments liés à la RSE est de tirer les spécificités des achats responsables qui ne sont qu'une déclinaison de la RSE au niveau de la fonction achats.

Les achats responsables trouvent leur origine au croisement des critères d'achats traditionnels et ceux de la RSE (Krause et al ; 1998). A partir de ces racines, nous pouvons tirer leurs spécificités.

2. Les achats responsables: des achats distincts des achats traditionnels

Nous avons pu constater que les achats responsables diffèrent des achats traditionnels, centrés sur la recherche de la seule performance économique liée à des critères traditionnels « coût, délai, qualité, flexibilité) , par le fait d'intégrer des objectifs qui vont au-delà de la seule performance économique à savoir la performance sociale et environnementale, que nous avons essayé de montrer tout au long de ce travail.

3. Les achats responsables : achats intégrant les dimensions et principes de la RSE.

Nous avons pu constater que les achats responsables ne sont autre que l'appropriation de la RSE par les achats (Cousins et Spekman, 2003; Pohl et Förstl, 2011; Carter et Jennings, 2004). A partir de cette relation entre la RSE et les achats responsables, nous pouvons transposer l'ensemble des

spécificités de la RSE aux achats, principalement les trois dimension de la RSE: la dimension volontariste, la dimension des parties prenantes ainsi que les 3 volets de la RSE.

(Robert, 2016) a récapitulé l'ensemble des chevauchements existants entre les achats responsables et les achats traditionnels ainsi que les éléments de liaison entre les achats responsables et la RSE, pour monter les spécificités et les principales caractéristiques liées aux Achats responsables citée ci-dessus.

Notre recours à son illustration a pour objectif de montrer l'indissociation des trois volets économique, social et environnemental des achats responsables.

Figure No.03 : Les spécificités des achats Responsables : achats distincts des achats traditionnels, des achats intégrant les dimensions de RSE.



Source :(Robert, 2016, p. 48)

2. les modalités de création de valeur par les achats responsables pour l'entreprise

Nous allons essayer d'aborder dans cet élément le courant stratégique de notre recherche ainsi que les différentes modalités de valeur par les achats responsables.

2.1. le courant stratégique et la théorie des parties prenantes justifient la contribution des achats responsables à la création de valeur

Deux courants essentiels justifient la création de valeur par la RSE dans ses différents domaines d'application à l'instar des achats responsables : le courant stratégique et la théorie des parties prenantes.

1. Le courant stratégique :

Le courant stratégique transposé à la RSE (Porter et Kramer, 2006) considère que la RSE ne doit pas être vue ni vécue par les entreprises comme une contrainte, un coût ou nécessité de conformité à des normes institutionnalistes mais plutôt comme une source d'opportunité, d'innovation et d'avantages compétitifs.

Pour que les activités de l'entreprise soient susceptibles de conjuguer à la fois le respect de l'environnement et la réalisation du profit (Porter et Kramer, 2006). La RSE et les activités de l'entreprise doivent s'inscrire nécessairement dans un même cadre et non pas dissociables l'une de l'autre.

S'inscrivant dans le courant stratégique de Porter et Kramer, les Achats responsables peuvent s'identifier comme une stratégie volontaire, source d'opportunités, et d'avantages concurrentiels durables (Bocquet et al, 2013,2015).

2. La théorie des parties prenantes justifie la création de valeur partagée

D'un autre côté la création de valeur par la RSE et de même par les achats responsables se justifie aussi par la théorie des parties prenantes dans la mesure de définir les objectifs de l'entreprise dans une vision partenariale (Mercier ,2010) qui fait bénéficier l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Porter et Kramer (Porter et Kramer, 2011) parlent ainsi de la création de valeur partagée. Dans le cas des achats responsables deux parties prenantes sensées créer de la valeur partagée : la fonction achats de l'entreprise et les fournisseurs de l'entreprise.

Mercier (Mercier, 2010) s'alignent à Porter et Kramer pour partager son idée liée à la création de valeur partagée avec ses parties prenantes dans le cadre de la RSE. Ces auteurs expliquent que les objectifs de l'entreprise doivent s'inscrire dans trois dimensions, économique, sociale et environnementale.

Cela permettrait à l'entreprise la réalisation de la rentabilité financière inscrite dans le long terme et la prise en compte des besoins économiques, environnementaux et sociaux de ses différentes parties prenantes.

2.2. Les modalités de création de valeur par les achats responsables

La valeur que peut créer les achats responsables pour l'entreprise peut prendre plusieurs formes : une forme qualitative à l'origine de la différenciation de l'entreprise sur le marché, et une forme quantitative liée à la performance financière de l'entreprise.

Dans les deux cas cette valeur créée est émanée des spécificités d'achats responsables vues dans la section 1 en particulier leur capacité à assumer des responsabilités sociales et environnementales sans porter atteinte à l'intérêt économique de l'entreprise.

2.2.1. Les achats responsables source de différenciation de l'entreprise acheteuse

Les entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE et d'achats responsables a trop de chance d'être différente sur le marché. La RSE est considérée alors une stratégie adoptée par les entreprises innovantes et soient leur source de différenciation par rapport aux concurrents (Flammer, 2015).

Cela lui permet de susciter l'innovation dans son offre, améliorer son image et réputation et proposer une offre présentant un avantage environnemental par rapport à des offres standards concurrentes.

3. Les achats responsables vecteurs d'innovation dans l'offre de l'entreprise acheteuse

Ils sont nombreux les auteurs qui imputent la RSE à l'innovation (Bernal-Conesa et al, 2017 ; Boons et Ludeke-Freund, 2013) et la considèrent comme étant une sorte d'innovation. De nombreux auteurs considèrent que la RSE un vrai stimulant de l'innovation au sein de l'entreprise (Caroll et Shabana, 2010).

De nombreux auteurs (Luo et Bhattacharya ,2006 ; Rexhepi et al, 2013,) suggèrent que la RSE et l'innovation sont deux outils stratégiques de compétitivité fortement liés de façon positive (Benio-Hernandez S et al, 2016).

La RSE soutient davantage le processus d'innovation des entreprises, ce qui les rend plus innovantes (Teece D.J, 2007) plus compétitives et beaucoup plus performante (Erhemjants et Venkateswaran , 2013).

Comme nous l'avons vu plus haut que les achats responsables ne sont autres que la déclinaison de la RSE au niveau de la fonction achats. Par transposition, les achats responsables augmentent le niveau d'innovation de l'entreprise lorsque l'innovation émane des fournisseurs socialement responsables.

Dans le cadre de l'open innovation et création de valeur partagée tel qu'elle est abordée par Porter. Les fournisseurs constituent pour l'entreprise une source très importante d'innovation.

Ils peuvent être catalyseurs d'innovation et peuvent transférer des idées au service R et D de l'entreprise ou travailler ensemble dans une équipe d'innovation (Rogers et al, 2013).

L'open innovation émanant des fournisseurs est susceptible d'accompagner l'entreprise la fonction achats de l'entreprise dans sa mission de minimisation des coûts, améliorer la qualité des produits, soutenir le processus d'innovation de l'entreprise et améliorer sa performance (Swink ,2006).

Pour que les fournisseurs participent à l'innovation de l'entreprise il doit y avoir une forte collaboration et synergie (Soosay et al,2008) entre la fonction achats de l'entreprise et les fournisseurs.

4. Les achats responsables source d'amélioration de la réputation de l'entreprise

L'ensemble des risques RSE liés aux achats responsables dans leur dimension environnementale ou sociale affecte négativement la réputation de l'entreprise. La proactivité dans la gestion des achats responsables conduit à la prévention de ces risques et la protection de la réputation de l'entreprise (Saeidi et al,2015).

Si une entreprise fait appel dans ses achats à des fournisseurs non socialement responsables et intègre dans ses produits des composants portant atteinte à l'environnement cela à son tour portera atteinte à la réputation de l'entreprise (Nagurney ,2015) dès que l'information soit reçue par ses parties prenantes en particulier ses clients.

De même si l'entreprise travaille par exemple avec des fournisseurs faisant appel au travail des enfants, sa réputation sera profondément atteinte, tel est le cas du scandale de Nike faisant appel au fournisseur.

De ce fait, chaque action entreprise par la fonction achats de l'entreprise non conforme à des normes environnementales et sociales peut porter atteinte à la réputation de l'entreprise (Nagurney ,2015).

Contrairement, lorsque les actions entreprises sont en conformité avec des normes sociales et environnementales tel que la réduction du poids de l'emballage, l'acquisition d'un emballage éco-conçu, l'amélioration des conditions du travail, une réduction des couts complets d'achats peut être détectée en plus de l'amélioration de la réputation de l'entreprise (Saeidi et al, 2015).

Pour que l'entreprise puisse se protéger des risques sociétaux émanant des fournisseurs, pouvant porter atteinte à sa réputation. Elle doit adopter dans sa sélection fournisseurs (Quarshie et Leuschner, 2016) une démarche rigoureuse, faisant appel à des critères sociétaux.

L'intégration de la dimension sociétale dans la gestion des achats de l'entreprise conduit à la bonne réputation de l'entreprise ce qui suscite chez ses clients une confiance et une certitude accrues dans les biens et services de l'entreprise offerts sur le marché et améliore la perception de la marque de point de vue de ses clients et parties prenantes (Lii et Lee, 2012).

5. Les achats responsables source de l'amélioration de l'image de l'entreprise

L'image et la réputation de l'entreprise liées à son engagement RSE représente une proportion significative dans le capital marque de l'entreprise. Elle peut aller jusqu'à 40% (Lin-Hi et Blumberg,2016) .

Le management de la réputation figure parmi les justifications principales de l'engagement volontaire des entreprises dans la RSE qu'elles font connaitre par le développement d'une communication sociétale orientée vers ses parties prenantes en particulier ses clients (Nikola eva et Bicho,2011).

De nombreux auteurs abordent la question de la contribution des pratiques de la RSE à l'amélioration de l'image de l'entreprise à l'instar de (Wolf, 2014 ; Luo et al, 2015).

D'après Wolf et Luo (Wolf, 2014 ; Luo et al, 2015) Les actions RSE entreprises dans l'entreprise dans leur dimension sociale ou environnementale à l'instar des actions

philanthropiques conduisent à imputer pour l'entreprise une bonne image de point de vue de ses fournisseurs, ses clients et de l'ensemble de ses parties prenantes.

De nombreux autres auteurs s'alignent aux auteurs précédents et suggèrent que l'engagement de l'entreprise dans des stratégies RSE la dote de multiples avantages à l'instar de l'amélioration de son image et l'accroissement de sa profitabilité.

Parmi les domaines les plus phares d'application de la RSE et dans lequel apparaît davantage la contribution des stratégies RSE à l'amélioration de l'image de l'entreprise est le domaine d'achats responsables.

Dans ce sens, (McWilliams et al, 2016 ; Wang et al, 2016) considèrent que lorsque la fonction achats de l'entreprise est impliquée dans les objectifs de la RSE liés au three butomm lines économique, social et environnemental, l'image de l'entreprise est significativement améliorée.

6. Les achats responsables source d'une offre à avantage environnemental ou social

Si l'entreprise prend en compte des critères environnementaux lors de ses achats liés aux composants incorporés dans le processus de production. Cela lui permettra de proposer sur le marché des produits à avantage environnemental par rapport à des produits standards fabriqués à partir des composants non socialement responsables.

il s'agit des produits à performance identique ou supérieure par rapport à des produits standards concurrent, pourtant fabriqués à la base des composants respectueux l'environnement.

2.2.2. Les achats responsables source de réalisation des économies et l'augmentation de la marge sur le long terme

Le calcul du coût d'achat complet d'un achat responsable prouve qu'il coute beaucoup moins cher qu'un achat non responsable. Le calcul du cout d'achat complet d'un achat comprend l'ensemble des coûts résultant dans les différentes phases du cycle de vie de cet achat : conception, fabrication, utilisation, maintenance, fin de vie... (ADEM, 2016).

Les achats responsables prenant en compte la dimension environnementale permettent à la fois de réduire les impacts environnementaux dans les différentes phases de cycle de vie de ces achats, ainsi que la minimisation du coût complet liés à cette catégorie d'achats.

D'après (ADEM, p.2) La réalisation de l'entreprise des économies à partir de ses achats responsables se justifie par la réduction des quantités des ressources naturelles utilisées dans les composants achetés, la consommation d'énergie lors de la production et l'utilisation , la réduction de la taxe de l'empreinte environnementale de l'entreprise, le recours à des matières premières recyclées/recyclables voir réutilisables, la substitution des composants dangereux et toxiques par des composants beaucoup moins dangereux.

Le calcul du coût d'achat complet d'un achat responsable sur la base des couts réduits dans les différentes phases du cycle de vie de ce type d'achat tel qu'il est abordé ci-dessus s'avère moins couteux qu'un achat non responsable et contribue à l'augmentation de la performance de l'entreprise dans une logique de long terme .

Sachant que le coût total d'achat des composants incorporés dans un produit fini représente jusqu'à 80% du coût de revient de ce produit. Un achat responsable engendre donc une augmentation de la marge de ce produit fini dans une logique de long terme.

2.2.3. Proposition d'un modèle théorique dans la perspective de répondre empiriquement à la problématique de départ

Il est à souligner que notre recherche a tenté de répondre à la problématique de départ de façon théorique directement lié à l'état d'avancement de notre thèse. Dans la perspective de répondre prochainement empiriquement à notre problématique de recherche nous avons tenté de formuler les hypothèses qui les lui sont adéquates, d'où découle un modèle théorique à tester prochainement sur le terrain.

7. Hypothèses proposées pour répondre à la problématique de recherche

Dans la tentative de répondre à la problématique de recherche posée au départ nous proposons les hypothèses suivantes :

H1. L'engagement de l'entreprise dans les achats responsables lui permet d'être différente sur le marché :

H11-susciter l'innovation dans l'offre de l'entreprise acheteuse.

H12-améliorer la réputation de l'entreprise acheteuse.

H13-améliorer l'image de l'entreprise acheteuse.

H14-procurer aux produits de l'entreprise acheteuse un avantage environnemental par rapport aux produits concurrents standards

H2. Les achats responsables permettent à l'entreprise acheteuse de réaliser des économies sur le long terme « minimisation du TCO de l'achat responsable et augmentation de la marge du produit fini » via :

H21-La réduction de la consommation des matières premières.

H22-la réduction de la consommation d'énergies lors de production et de l'utilisation.

H23-la réduction de la taxe liée à l'empreinte environnementale de l'entreprise car l'éco-conception permet le remplacement des matières premières polluantes et la substitution des composants dangereux.

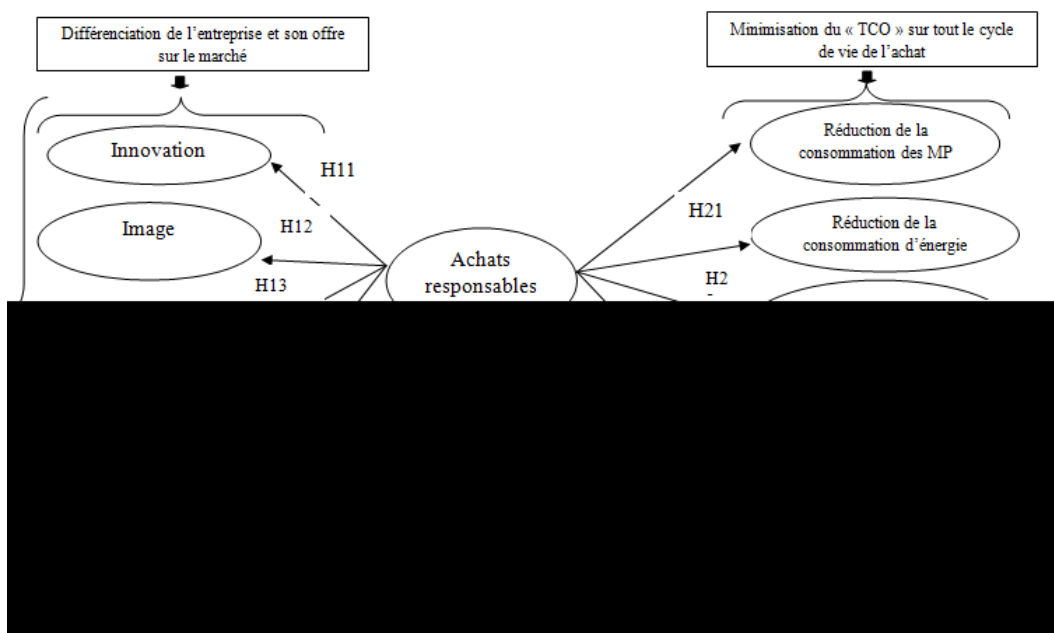
H23-le choix des matières premières recyclées/recyclables ou réutilisables en fin de vie.

8. Proposition d'un modèle théorique dans la perspective de répondre empiriquement à la problématique de recherche

Si nous récapitulons l'ensemble des hypothèses ci-dessus tirées de l'ensemble des éléments théoriques que nous avons développé, nous aurons une proposition d'un modèle théorique que nous jugeons susceptible de répondre à notre problématique de recherche.

Ce modèle que nous allons empiriquement tester dans nos futures recherches, une fois que toutes les informations nécessaires sont collectées auprès des structures achats des entreprises.

Figure No.03 : Modèle théorique proposé dans la perspective de répondre empiriquement à la problématique de recherche



Source : illustration personnelle à partir d'étude documentaire

Conclusion

Nous avons tenté via cette recherche d'apporter des éléments de réponse théoriques à notre problématique. Nous avons mis l'accent sur les modalités de création de valeur qualitative et quantitative par les achats responsables. Cette création de valeur émanant des spécificités liées à cette catégorie particulière d'achats.

Dans la perspective d'apporter des éléments de réponse empiriques pour notre problématique, nous avons proposé vers la fin un modèle théorique que nous allons tester dans nos prochaines recherches, une fois que l'ensemble des informations nécessaires sont recueillies sur le terrain.

Bibliographie

1. Attaça Mourad, 2005, XIV^{ème} **Conférence Internationale de Management Stratégique**, Pays de la Loire, Angers,AIMS.
2. ADEM, 2016, Une politique d'achats responsables est un levier stratégique de création de valeur pour l'entreprise : S'inspirer avant de se lancer, **Argumentaire**.
3. AFNOR, 1998, FD X 30-310, Association Française de Normalisation, AFNOR.
4. AFNOR, 2001, NF ISO 26000, Association Française de Normalisation, AFNOR, La plaine Saint Denis, France.
5. Benio-Hernandez S et al, 2016, The influence of cooperative relations of small businesses on environmental protection intensity, **Business Ethics Europeen Revue**, Vol.2016,pp.416-439.
6. Bernal-Conesa A.J et al,2017, CSR Strategy in Technology Companies :Its influence on Performance, Competitiveness and Sustainability, **Corp Soc Responsib Environ Manag**, Vol.24,pp.96-107.
7. Blome C et Paulraj A, 2013, Ethcal Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevole Focus, **Journal of Business Ethics**, Vol.116, No.3, pp.567-585.
8. Boons F et Ludeke-Freund, 2013, Business models for sustainable innovation :State of the art and steps towards a research agenda, **Journal of Cleaner Production**, Vol.45,pp.9-19.

9. Calvi R et Paché G, 2010, Management des achats : Renouvements managériaux et théoriques, **Revue Française de Gestion**, Vol.36, No.205, pp.91-95.
10. Calvi R, 2000, Le rôle des services achats dans le développement des produits nouveaux : une approche, **Finance Contrôle Stratégie**, Vol. 3, p. 31-55.
11. Caniels M.C.J et Gelderman C.J, 2005, Purchasing Strategies in the Kraljic Matrix: A power and Dependence Perspective, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.11, No.2-3, pp.141-155.
12. Carroll A.B et Shabana K.M, 2010, The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts, **International Journal of Management Review**, vol.12, pp.85-105.
13. Carroll A.B, 1979, A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, pp.497-505.
14. Carroll A.B; 1991, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, Vol.34, No.4, pp.39-48.
15. Carter C.R et Jennings M, 2002, Social Responsibility and Supply Chain Relationships, **Logistics and transportation Review**, Vol.38, No.1, pp.37-52.
16. Carter C.R et Jennings M, 2004, The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility, A Structural Equation Analysis, **Journal of Business Logistics**, Vol.25, No.1, pp.145-186.
17. Carter J.R et Narasimhan R, 1996, Is Purchasing Really Strategic? , **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol.32, No.1, pp.20-28.
18. Closs D.J et al, 2010, Sustainability to Support End-to-End Value Chains: the Role of Supply Chain Management, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol.39, No.1, pp.101-116.
19. Cousins P.D et Spekman R, 2003, Strategic Supply and the Management intra-organisational Relationships, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.9, No.1, pp.19-29.
20. Crespin Mazet F et Dontenwill E, 2012, Sustainable Procurement: Building Legitimacy in the supply network, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.18, No.4, pp.207-217.
21. Davis K, 1973, The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities, **Academy of Management Journal**, Vol.2, pp.312-322.
22. Dodd E.M, 1932, For Whom Corporate Managers are Trustees? **Harvard Law Review**, pp.1145-1163.
23. Dyer J.h et Singh H, 1998, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, **Academy of Management Review**, Vol.23, No.4, pp.660-679.
24. Easton L Murphy D.J et Pearson J.N, 2002, Purchasing Performance Evaluation: with Data Envelopment Analysis, **European Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.8, No.3, pp.123-134
25. Engert S et Baumgartner R.J, 2016, Exploring the integration integration of Corporate Sustainability into strategic management, **Journal of Cleaner Production**, Vol.112 , pp.2833-2850.

26. Erhemjamts O et Venkateswaran A, 2013, Corporate Social Responsibility and its impact on Firm's Investment Policy, Organizational Structure, and Performance, **Journal Of Business and Ethics**, Vol.118, pp.395-412.
27. Fernandes V, 2013, De la stratégie d'engagement au déploiement de la RSE : le cas des achats socialement responsables suivant la norme ISO 26000, **XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS**, Clermont-Ferrand, pp.1-27.
28. Flammer C, 2015, Does corporate social responsibility lead to superior financial performance ? A refression discontinuity approach, **Management Science**, Vol.61, No.11, pp.2549-2568.
29. Freeman R, 1984, Strategic Management : A stakeholder Approach, **Pitman Publishing**, Boston.
30. Freeman R.E, Harrison J.S, Wicks A.C, Parmar B.L et De Coll S, 2010, Stakeholder Theory :The State of the Art, **Cambridge University Press**, pp.1-61.
31. Friedman M, 1970, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, The New York Times Magazine, pp.1-6.
32. Igarashi M et al, 2013, What is Required for Greener Supplier Selection? A Litterature Review and Conceptual Model Development, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.19, No.4, pp.247-263.
33. Krause D.R Handfield R.B et Scannell T.V, 1998, An ampirical Investigation of Supplier Devlopment: Reactive and Strategic Processes, **Journal of Opérations Management**, Vol.17, No.1, pp. 39-58.
34. Kudla N.L et Klaas-Wissing T, 2012, Sustainability in Shipper-Logistics Service Provider Relationships: A tentative Taxonomy Based on Agency Theory and Stimulus-Response Analysis, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.18, No.4, pp.218-231.
35. Lee M.D.P, 2008, A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road Ahead, **International Journal of Management Review** , Vol.10, pp. 53-73.
36. Leire et Mont, 2010, The Implementation of Socially Responsible Purchasing, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol.39, No.1, pp.27-39.
37. Lii Y.S et Lee M, 2012, Doing right leads to doing welle the type of CSC and reputation Interact to Affect cosumer evaluations of the firm, **Journal of Business Ethics**, Vol.105, No.1, pp.69-81.
38. Luo X et al, 2015, Corporate social performance, analyst stock recommendations and firm future returns, **Starategic Management Journal**, Vol.36, No.1, pp.123-136.
39. Luo X et Bhattacharya C.B ,2006, Corporate Social Responsibility, Customer and Satisfaction and Market Value, **Journal of Marketing**, Vol.70, No.4, pp.1-16.
40. McWilliams A et al, 2016, Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line, **Bus. Strateg. Environ**, Vol.25, pp.193-204.
41. McWilliams A et Siegel D, 2001, Corporate Social Responsibility: A Theory of The Firm Perspective, **Academic Management Review**, Vol.26, pp.117-127.
42. Mercier S, 2010, Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? , **Mangement & Avenir**, Vol.3, No.33, pp.142-156.

43. Mercier, 2010, Une analyse historique du concept des parties prenantes :Quelles leçons pour l'avenir, **Revue du Management et d'avenir**, Vol.33, pp.142-156.
44. Nagurney A,2015,Design of Sustainable Supply Chains for Sustainable Cities, **Environnement et Planning**, Vol.42,No.1,pp.40-57.
45. Pohl M et Forstl K,2011, Achieving Purchasing Competence Through Purchasing Performance Measurement System Design: A Multiple Case Study Analysis, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.17, No.4, pp.231-245.
46. Porter M et Kramer M, 2006, The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, **Harvard Business Review**, Vol.84, No.12, pp.78-92.
47. Porter M et Kramer M.R, 2011, Creating Shared Value, **Harvard Business Review**, Vol.89, pp.62-77.
48. Quarshie A.M et Leuschner R, 2016, Sustainability and corporate social responsibility in supply chains :The state of reserch in supply chain management and business ethics journals,**Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.22, pp.82-97.
49. Rexhepi G et al, 2013, Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation the drivers of Business Growth, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.75,pp.532, 541.
50. Robert L, 2016, Les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des Achats responsables, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, **Communauté Universitaire Grenoble Alpes, Laboratoire IREGÉ**.
51. Rogers D.S et al, 2013,A Meta Analysis of Supply Chain Integration and Firm Perdormance, **Journal of Supply Chain Management**, Vol.49,pp.34-57.
52. Saeidi, S.P et al, 2015, How does corporate Responsibility contribute to firm financial performance ? The mediating roomer satisfaction, **Journal of Business Research**, Vol.68, pp.341-350.
53. Salam M.A, 2009,Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain, **Journal Of Business Ethics**, Vol.85, No.2, pp.355-370.
54. Sethi S.P, 2003, Globalization and the Good Corporation: A Need for Proactive Coexistence, **Journal of Business Ethics**, Vol.43, No.1-2, pp.21-31.
55. Soosay C.A et al, 2008, Supply chain collaboration :Capabilities for continous innovation, **Supply Chain Management International Journal**, Vol.13,No.2,pp.160-169.
56. Swink M,2006,Building Collaborative Innovation Capability, **Research Management**, Vol.49,pp.37-47.
57. Teece D.J,2007, Explicating Dynamic Capabilities :The Nature and Microfoundations of Sustainable Entreprise Performance, **Starategic Management Journal**, Vol.298,pp.1319-1350.
58. Walker H et Brammer S, 2009, Sustainable Procurement in the United Kingdom Public Sector, **Supply Chain Management: An International Journal**,Vol.14,No.2,pp.128-137.
59. Wang F et al, 2016,Sustainability Analysis and Buy Back Cordination in a faschion Supply Chain with Price Competition and Demand Uncertainty Sustainability,journal of Sustainability,Vol.9,pp.1-25.

60. Williams A et Siegel D, Corporate Social Responsibility :A theory of the Firm Perspective, **The Academy of Management Review**,Vol.26,No .01, pp.117-127.
61. Wolf J, 2014, The relationship between sustainable supply chain management :stakeholder Pressure and Corporate sustainability Perfoemance, **Journal of Business Ethics**, Vol.119,pp.317-328.