

Le dispositif « Achats responsables » de France Télécom et ses spécificités

Dans la première section de ce chapitre, nous avons souligné la relation de coopération liant le centre de traduction au métier Achats, et mis en exergue que de cette relation est née le dispositif « Achats responsables » dans le domaine du management de la relation-fournisseurs.

Nous allons maintenant analyser ce dispositif et le comparer à quatre autres dispositifs « Achats responsables » d'entreprises multinationales, d'origine française⁹⁶ : deux sont des grands services publics de réseaux (l'un appartient au secteur de l'énergie et l'autre à celui du transport ferroviaire) et les deux autres, des entreprises privées (l'une exerce son activité dans le secteur des cosmétiques et l'autre dans celui pharmaceutique). Comment la démarche RSE se traduit-elle dans le domaine de la relation-fournisseurs ? Qui intervient dans le processus de déploiement du dispositif « Achats responsables » ? Quelles sont les spécificités de ce dernier au regard des dispositifs « Achats responsables » des quatre autres entreprises analysées ?

Pour cette étude, nous avons utilisé des documents internes et externes produits sur et par les cinq entreprises et leur dispositif « Achats responsables » (rapports RSE 2007 et 2008, synthèses questionnaire d'évaluation de la performance RSE des fournisseurs, grille d'analyse comparative des pratiques RSE des fournisseurs, etc.). Nous avons aussi rencontré les cinq responsables des dispositifs analysés. Dans les deux premiers points de cette section, nous commencerons par préciser les conditions de déroulement de ces rencontres et la manière dont nous avons traité les différentes informations collectées (par sources documentaires et par entretiens).

Nous avons abordé plus haut (IV.1) le contexte d'émergence du dispositif « Achats responsables » de France Télécom, nous analyserons donc ici son organisation et son mode de déploiement, en nous intéressant particulièrement à ses visées et effets sur la relation-fournisseur de l'entreprise (IV.3.1).

⁹⁶ Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes engagée auprès des répondants interrogés à garder l'anonymat des entreprises.

Nous présenterons, ensuite, le contexte d'émergence, l'organisation et le mode de déploiement des dispositifs RSE des quatre entreprises de notre échantillon, en soulignant les similitudes et différences observées avec le dispositif « Achats Responsables » de France Télécom (IV.3.2).

Nous proposerons enfin une synthèse de l'étude, en situant France Télécom au centre de nos réflexions (IV.3.3).

IV.3.1. Les caractéristiques et la dynamique du dispositif « Achats responsables » de France Télécom

Depuis 2003, la gestion de l'outil électronique d'évaluation de la performance des fournisseurs visant à réduire les coûts des achats externes, en optimisant la gestion de la relation fournisseurs, est confiée au directeur Qualité fournisseur (en poste depuis 1993) au sein de France Télécom. Nous avons mis en exergue plus haut (IV.1), que ce membre du personnel a été le représentant du groupe de travail « fournisseur », lors du projet de structuration du dispositif RSE officiel du Groupe, et qu'il avait intégré dans son outil de travail des critères relatifs à son cadre de référence (éléments de la Charte éthique, de la politique environnementale du Groupe,...), regroupés dans un axe renommé « E » pour environnement et éthique. C'est la gestion de cet axe E qui, aujourd'hui, structure le contenu et le mode de déploiement du dispositif des Achats responsables, dont nous avons vu qu'il renforçait à la fois la légitimité interne et externe du centre de traduction et du métier Achat. Nous allons maintenant l'analyser, mais auparavant, nous préciserons les conditions de déroulement des entretiens avec le responsable de ce dispositif et la façon dont nous avons traité les différentes informations collectées.

Nous avons interrogé à deux reprises le responsable du dispositif « achats responsables » de France Télécom. Le premier entretien s'est déroulé, en novembre 2007, lors de l'enquête sur l'organisation du dispositif RSE au niveau Groupe, et le second, en juillet 2008, dans le cadre de cette étude comparative. Nous avons déjà discuté plusieurs fois avec lui, durant les séminaires RSE organisés par le centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe.

Nous l'avons interrogé en utilisant le guide d'entretien ANR dédié aux directeurs des achats (Annexe 11)⁹⁷. Celui-ci contient une question non directive sur la RSE dans l'entreprise du

⁹⁷ Guide d'entretien pour les directeurs d'achats responsables

répondant et sur la façon dont elle affecte la fonction Achats. On y trouve aussi une série de questions plus directives pour déterminer la manière dont ce répondant perçoit l'organisation du dispositif RSE dans son entreprise (les motivations à sa formalisation, son mode de déploiement, les réussites et échecs de ce dispositif,...), la façon dont il se traduit et affecte son activité quotidienne (quels sont les fournisseurs concernés ?, quels outils utilise-t-il ?,...) et comment ce dernier comprend le rapport des logiques du DD, du SP et de la profitabilité. Nous l'avons enfin questionné sur son parcours professionnel et ses motivations à travailler dans le champ de la RSE. Lors du second entretien, nous avons particulièrement insisté sur l'organisation du dispositif « achats responsables ». Les entretiens ont duré en moyenne une heure trente. Ils ont été enregistrés, puis retranscrits. La triangulation des sources d'informations (l'analyse documentaire, l'observation et l'entretien) nous a alors permis de reconstituer l'organisation et le contexte d'évolution du dispositif « achats responsables » au sein de France Télécom :

L'outil d'évaluation, sur lequel repose ce dispositif, a été conçu pour délivrer des fiches de synthèse aux acheteurs sur les performances des fournisseurs référencés au niveau Groupe. Les six axes Qualité, Relationnel Environnement/Ethique, Délais, Innovation et Coûts (outil QREDIC) qui le structurent contiennent plusieurs indicateurs. Ces indicateurs sont renseignés, à partir d'informations recueillies par questionnaires auto-administrés ou par les acheteurs et les experts Qualité de l'entreprise lorsqu'ils se rendent sur les sites des fournisseurs.

Les critères d'évaluation de l'axe E ont été sélectionnés pour refléter la performance RSE du fournisseur, en tenant compte, notamment, de son engagement à adopter un comportement responsable (par exemple, on regarde si le fournisseur a un code de conduite) et en faveur du DD (ici, on voit si le fournisseur est adhérent à l'initiative du Pacte mondial, s'il a une politique environnementale,...). Ces critères se traduisent en une couleur de fond sur la fiche de synthèse de l'outil, alors que dans le cadre des autres axes, les critères aboutissent à une note sur cinq. Si la couleur de l'axe E est verte, cela indique que le fournisseur est socialement responsable ; lorsqu'elle est jaune, son niveau est jugé tolérable, et si elle est rouge, le fournisseur est considéré comme socialement irresponsable. Il doit alors revoir son système de management s'il désire poursuivre sa relation avec l'entreprise. Selon le directeur Qualité fournisseur, cette différence d'appréciation permet de valoriser l'axe E :

*« On voulait **quelque chose qui flashe plutôt que de noyer l'axe E dans la notation globale...le fournisseur aurait pu se dire : « aller, on va essayer d'améliorer notre Relationnel ou nos Délais pour rattraper notre retard dans l'axe Ethique-Environnement ! » on a voulu aussi faire passer des messages forts si l'axe E est à part, c'est aussi parce qu'on en fait un axe prioritaire »** (Ibid).*

Ce discours est plutôt optimiste. Dans la pratique, on peut cependant, s'interroger sur le réel impact de cette couleur auprès des acheteurs, comparée à une note globale satisfaisante, notamment si le fournisseur réalise un très bon score dans les axes Coûts et Délais. Malheureusement, nous n'avons pas eu le temps de rencontrer les acheteurs pour les interroger sur ce point.

A partir de 2004, le contenu du dispositif « Achats responsables » a été renforcé par l'intégration d'une clause éthique intitulée « *Pratiques éthiques-responsabilité d'entreprise* » dans les contrats des fournisseurs référencés. En voici la raison selon le responsable du dispositif :

*« L'axe E, on l'a intégré dans la performance globale du fournisseur mais **on s'est vite aperçu que ce n'était pas ça qui allait faire une politique responsable d'achats. Nous avons donc commencé à mener une réflexion au sein de mon équipe et finalement à partir de 2004, la meilleure solution, celle qui a eu le plus de poids, c'était d'avoir une clause dans les contrats** » (Responsable du sous dispositif RSE des achats responsables, 2007)*

Cela semble valider notre hypothèse concernant les effets réduits de la couleur de fond de l'axe E, sur les prises de décisions des acheteurs.

Cette clause fait référence aux textes de l'Organisation Internationale du Travail, de la déclaration des droits de l'homme et à un certain nombre de textes européens comme ceux de la réglementation relative à la DEEE, la directive européenne du 27 janvier 2003 2002-1996/CE, portant sur les déchets d'équipements électriques et électroniques.

Le propos suivant sur cette clause éthique, de la co-responsable du pôle « clients et société » du centre de traduction, ancienne cadre au métier Achats, nous permet de souligner une évolution dans le rôle attribué au dispositif, centralisé, des achats responsables :

« Après avoir été très dur [...] on est revenu à de vraies valeurs. On a essayé de bâtir des relations avec les fournisseurs beaucoup plus solides et beaucoup plus harmonieuses et on a vu arriver dans les achats des clauses importantes, des clauses

éthiques sur le choix des fournisseurs...on regardait si les fournisseurs garantissaient qu'ils avaient des certifications sur toute leur chaîne d'approvisionnement, qu'ils n'utilisaient pas des enfants, qu'ils respectaient le recyclage des produits et tout un tas de choses comme ça...on voulait vraiment des négociations win-win, gagnant-gagnant... » (Co-responsable « clients et Sociétés » au centre de traduction du dispositif RSE officiel du Groupe, 2007).

On voit bien là que le dispositif se dote d'une logique complémentaire à celle visant la légitimation d'une réduction de coûts à moindre effet sur la qualité des produits et services des fournisseurs : celle de développer des relations partenariales avec les principaux fournisseurs du Groupe. Progressivement, ces deux logiques vont structurer son organisation.

A la fin de l'année 2004, deux membres du personnel ont rejoint le responsable pour développer les capacités de ce dispositif « Achats responsables ». L'un, dispose de compétences en droit et le second en matière d'environnement. Ils ont élaboré le questionnaire d'auto-évaluation, dédié à l'axe E, et l'ont envoyé aux 500 principaux fournisseurs du groupe pour mener, ensuite, une analyse du risque RSE des fournisseurs. Cette pratique du questionnaire s'est ensuite affinée, pour aboutir à la construction d'un jeu de sept questionnaires adaptés aux différents profils des fournisseurs référencés :

« En 2004, [...] il y avait un questionnaire pour tous. Que nous nous adressions à Alcatel, Nokia ou à une entreprise de ménage en France, on utilisait le même questionnaire. Mais, certains fournisseurs, lorsqu'ils tombaient sur une question qui ne les concernait pas, ils s'arrêtaient... En 2005, on a fait trois questionnaires, on a essayé d'adapter un peu plus au contexte, si c'est une société de services, de produits... Puis, en 2006, je dirais à partir d'une même trame, on avait un jeu de sept questionnaires » (Ibid.)

Le contenu de ces questionnaires s'inspire, pour l'essentiel, de l'échange de bonnes pratiques entre pairs (grâce à des cercles de réflexions comme l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ORSE)⁹⁸) et des recommandations du centre de traduction, lesquelles tiennent compte des référentiels de notation des agences d'évaluation extra-financière comme celui de l'agence européenne, VIGEO:

⁹⁸ L'ORSE est une association loi 1901 créé en 2000 par une trentaine de grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuilles, organisations syndicales, institutions de prévoyance et mutuelles en vue d'échanger sur les questions de RSE.

« Deux éléments nous ont confortés dans notre démarche : le fait qu'en 2005 le rapport sociétal a été évalué par VIGEO. [...] L'autre point, c'est que France Télécom est membre de l'ORSE et j'ai contribué à un fascicule élaboré dans le cadre d'un groupe de travail sur les fournisseurs et le DD. Les communications que nous avons faites ont toujours été bien reçues....tout cela confirme que l'on est dans la bonne direction » (Ibid.)

On peut observer ici que le responsable du dispositif tient bien compte des critères des agences d'évaluation extra-financière. On voit aussi que l'émergence de normes professionnelles, à laquelle ce responsable a contribué joue beaucoup sur l'organisation des Achats responsables.

Le verbatim suivant met bien en avant l'évolution de la démarche :

« C'est en 2005, que nous avons commencé à poser des questions sur l'implantation des usines des fournisseurs en ciblant des zones : l'Europe, les Etats Unis, l'Extrême-Orient en leur demandant s'ils tenaient compte des conditions de travail particulières de ces pays-là [...] en 2006, on a fait un questionnaire, centré sur la gouvernance en général, l'environnement, le sociétal et également sur les zones d'implantation des sous-traitants... » (Ibid.)

En parallèle, les trois gestionnaires du dispositif, ont mené des actions de sensibilisation et de formation des acheteurs.

A aucun moment, les directions Achats des filiales, les partenaires sociaux ou encore les fournisseurs, ne sont sollicités pour participer à l'élaboration de ces questionnaires ou même pour donner leur avis.

L'approche partenariale s'est matérialisée à partir de 2007, lorsque l'organisation du dispositif « Achat responsables » et l'utilisation de ses outils (questionnaire, clause dans les contrats des fournisseurs, rencontres avec les fournisseurs,...) se sont structurés en fonction de deux principaux critères : le poids stratégique du fournisseur et son degré de risque RSE :

« Les gros fournisseurs (...) après avoir lu ce qu'il y a sur leur site, on va aller voir concrètement ce qu'ils font (...) et faire un peu plus de partenariat [...]. La catégorie à risque de l'an passé, on refait un questionnaire pour savoir où ils en sont. Les autres s'ils ne sont pas à risque, on attend une consultation pour s'y intéresser » (Ibid.).

Cette approche partenariale concerne donc « les gros fournisseurs », c'est-à-dire, ceux de grande taille et stratégique qui déploient généralement, eux-mêmes, des dispositifs RSE.

L'enjeu pour l'équipe du dispositif « Achats responsables » est alors de parvenir à identifier parmi ces fournisseurs, ceux propices au développement d'innovations en lien avec la logique du DD :

« On parle d'éco-conception, de produits verts, c'est bien gentil de leur demander s'ils respectent ISO 14 001 mais c'est plus intéressant de leur demander ce qu'ils font pour avoir des produits plus recyclables ! » (Ibid.).

On remarquera que seul l'enjeu environnemental du DD, suscite, pour l'instant, l'intérêt du responsable des Achats responsables dans le cadre des partenariats. Il s'agit bien là, de repenser le processus de fabrication des produits de l'entreprise pour de l'innovation ou de la rationalisation productive, comme l'entend l'approche RSE « cœur de métier ». Pour ce faire, des rencontres entre experts de l'environnement, du Marketing stratégique, de l'innovation,... des deux entreprises, sont organisées entre « les gros fournisseurs » et France Télécom. L'une de ces rencontres s'est soldée, en 2008, par un succès. Cette année là, France Télécom avec l'appui de son fournisseur Sagem, a, en effet, commercialisé en France et en Espagne, la gamme de téléphone étiquetée écologique (cf. IV.1).

S'agissant de la relation avec les autres fournisseurs, l'équipe utilise, principalement, le dispositif pour se défendre d'un risque médiatique. Les fournisseurs repérés à risques, comme les prestataires de télévente, ou ceux qui ont des sites implantés en Chine, font l'objet d'un contrôle plus poussé que les autres. Ici, le responsable mentionne l'utilisation du questionnaire dédié à l'axe E, mais c'est en fait toute la panoplie des outils de la Qualité qui est mobilisée (procédure d'évaluation des performances du fournisseur (outil QREDIC), clause dans les contrats, contrôle des experts Qualité, plan d'amélioration continue,...). Ces fournisseurs ont généralement un délai d'un an pour améliorer leurs pratiques. A la fin de ce délai, s'ils n'ont pas atteint les objectifs fixés par le plan d'amélioration et en cas de garanties insuffisantes, l'équipe s'autorise à mettre fin au contrat. En 2006, trois fournisseurs de prestations de télévente ont été, par exemple, sanctionnés pour une qualité de service estimée insuffisante (Rapport RSE de France Télécom, 2006). On peut remarquer que depuis 2009, une procédure d'audits instantanés s'est ajoutée au mode opératoire du suivi des fournisseurs chinois, représentant une part infime du parc de l'entreprise :

« Pour le moment le point sensible que chacun cristallise, c'est la Chine... on voit aujourd'hui que tout ce qui est RSE, le focus est surtout mis sur la Chine... »

(Responsable du sous dispositif RSE des achats responsables, 2008)

Cela met, à nouveau, en exergue l'influence de l'effet mimétique dans les choix de l'équipe responsable du dispositif et souligne la persistance d'une logique défensive.

En ce qui concerne les autres fournisseurs du niveau Groupe (ni stratégiques, ni à risques), aucune procédure de contrôle n'est prévue. Ils reçoivent le questionnaire simplement en auto-administration de l'outil d'évaluation QREDIC, et dans leur contrat apparaît la clause *« Pratiques éthiques-responsabilité d'entreprise »*.

Désormais, l'outil QREDIC est mis à la disposition de certaines filiales du Groupe (selon le rapport RSE de France Télécom, 2009, QREDIC couvrirait 52 % de l'ensemble des achats du groupe) et la clause a été adaptée selon les besoins. Le commentaire ci-dessous du responsable du dispositif « Achats responsables » sur le contenu de cette clause met clairement en relief que l'enjeu de l'amélioration des conditions de travail et même de gestion des risques environnementaux chez les fournisseurs des filiales étrangères, ne constitue pas, pour lui une priorité :

« Il y a sûrement un minimum à avoir quel que soit le pays. Ce sont les juristes des filiales qui décideront du contenu de cette clause. A eux de s'assurer que les principaux fournisseurs locaux ne versent pas des déchets dans les rivières, de s'assurer par exemple que les ouvriers ont des gants pour manipuler certaines substances, de le prévoir dans le règlement intérieur du fournisseur... je dirais le b.a.-ba que l'on a connu en France » (ibid.)

Les filiales étrangères disposent donc d'une autonomie prononcée pour gérer leur relation avec des fournisseurs qui ne sont perçus, ni comme stratégiques, ni comme particulièrement à risques pour le Groupe. Aucun partenariat, entre ces fournisseurs et les filiales, n'est envisagé. Le mode opératoire se présente ici comme une simple formalité administrative.

Ainsi, nous avons montré comment le dispositif des achats responsables de France Télécom, visant au départ à légitimer une politique de réduction des coûts, à moindre effet sur la qualité des produits et services des fournisseurs, s'est doté progressivement d'un second objectif : contribuer au développement de partenariats stratégiques avec quelques fournisseurs, pour saisir la dimension environnementale du DD, comme opportunité d'innovation. En ce sens, **ce dispositif se trouve aujourd'hui à mi chemin entre une approche de la RSE défensive et**

« **window dressing** » : on protège la réputation de l'entreprise, voire on tente de l'améliorer ;
et celle de « **cœur de métier** » : on transforme le mode de production de l'entreprise, en tenant compte de la logique du DD.

Nous avons également souligné que son pilotage repose sur la centralisation des achats et qu'aucune tentative, pour associer à la définition du dispositif « Achats responsables », les filiales, les partenaires sociaux ou mêmes les fournisseurs (exceptés ceux comme Sagem, peu nombreux, considérés comme stratégiques), n'a été menée par l'équipe en charge de son déploiement. On assiste ainsi à un renforcement d'une technostructure.

Quant à la logique du SP, ni ses valeurs, ni sa finalité d'intérêt général, n'ont eu d'effet sur les choix stratégiques de l'équipe responsable.

Nous rendons compte, à présent, des conditions d'émergence et de déploiement des quatre dispositifs « Achats responsables » des entreprises retenues pour l'étude comparative, en soulignant les similitudes et différences observées avec le cas de France Télécom. Mais auparavant, nous apporterons des précisions sur les conditions du déroulement des entretiens et sur le mode de traitement des différentes informations collectées.

VI.3.2. Le dispositif « Achats Responsables » de France Télécom éclairé par les quatre cas de l'échantillon

L'étude des quatre dispositifs Achats responsables, que nous utilisons à fins de comparaison, a été menée en collaboration avec une collègue du programme ANR. En août 2008, nous avons rencontré les responsables des dispositifs « Achats responsables » des deux grands services publics de réseaux. Notre collègue a interrogé celui en poste dans l'entreprise privée du secteur pharmaceutique. Nous avons, ensuite, utilisé la retranscription de l'entretien mené avec le responsable de la seconde entreprise privée du secteur cosmétique, par un membre du programme ANR. L'ensemble des entretiens s'est déroulé à partir du guide ANR, dédié aux directeurs des achats (Annexe 11)⁹⁹. Elles ont duré en moyenne 1 heure trente. Toutes ont été enregistrées puis retranscrites. Nous avons ensuite triangulé les différentes informations collectées (les informations documentaires et celles d'entretiens) et construit une grille thématique permettant de comparer les points suivants avec ce que nous avons observé chez France Télécom: l'organisation de la fonction achat des entreprises ; le contexte

⁹⁹ Guide d'entretien pour les directeurs d'achats responsables

d'émergence des dispositifs « achats responsables » ; leur type d'approche (concertée avec les partenaires sociaux, les fournisseurs,...vs technocratique) ; le profil de leurs responsables ; les moyens mis en œuvre pour les déployer (outils, réseaux sociaux) et le type de fournisseurs concernés par ces sous dispositifs (cf. tableau de synthèse de la fin de cette section). Ce travail a été effectué en collaboration avec notre collègue du programme ANR. Nous avons d'abord examiné séparément, l'une et l'autre les informations collectées et établi des catégories en nous appuyant sur le guide d'entretien. Nous avons ensuite confronté nos catégories avant de définir la grille thématique, présentée ci-dessus.

Nous avons également reconstitué les modes d'évolution des quatre dispositifs.

Dans les pages suivantes, les phrases en italique correspondent à des extraits des retranscriptions d'entretiens et les encadrés grisés mettent en perspective les similitudes et différences observées entre les cas exposés et le dispositif « Achats responsables » de France Télécom. Nous rendrons compte, maintenant, des résultats de cette analyse¹⁰⁰.

Un des grands réseaux de service public, Ampère France, a été créé en 1946 et exerce son activité dans le secteur de l'énergie. Ancien établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), il est, depuis 2004, une société anonyme multinationale, au capital majoritairement détenu par l'Etat français.

Depuis 2006, comme nous le développerons plus bas (IV.4), ce grand réseau décline un dispositif RSE en collaboration avec ses partenaires sociaux, au travers d'un accord-cadre international (ACI). Cette démarche se présente comme un cadre de référence pour la gestion des relations avec les parties prenantes clés de cette entreprise.

Dès 2004, le sujet des achats responsables a été abordé au sein de la Direction Méthodes Achats et Programmes Qualité, DD de l'entreprise dans le périmètre de la France, sans que pour autant une stratégie ne soit définie. Il a pris de l'ampleur à partir de 2006, lorsque l'entreprise et ses partenaires sociaux se sont entendus sur les termes d'un article de l'ACI, intitulé « Sous-traitance socialement responsable ». Celui-ci vise à offrir aux membres du personnel des fournisseurs et sous-traitants français de « *meilleures conditions d'emploi, de qualification, de conditions de travail et de santé-sécurité, en toute connaissance des risques inhérents aux activités exercées* » (extrait du rapport RSE de l'entreprise, 2009). Cet article s'est décliné en un nouvel accord cadre et depuis sa signature, un comité de suivi, composé de

¹⁰⁰ Certains passages sont extraits de Quairel, Ngaha, 2010, *Politiques achats durables de grandes entreprises : les déterminants à leur diffusion au sein du réseau des fournisseurs et sous-traitants*, RIRL 2010, 29, 30 Septembre et 1^{er} Octobre, BEM Bordeaux Management School.

représentants syndicaux et de responsables opérationnels, se réunit deux fois par an pour évaluer les progrès réalisés au sein du réseau des fournisseurs/sous-traitants. Puis, en juin 2008, ce comité a décidé de déployer un dispositif « achats responsables » à l'échelle du groupe, en s'appuyant sur l'expérience, déjà acquise, sur le périmètre de la France.

Ce grand réseau n'a pas de direction achat centralisée. Le pilotage de ce nouveau dispositif a donc été confié au Directeur Méthodes Achats et Programme Qualité, DD France. Il est aidé dans ses fonctions par quatre personnes. Membre depuis plusieurs années du groupe de travail « Fournisseur et Développement Durable » de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (ORSE), il se réfère aux exemples de bonnes pratiques échangés entre pairs pour assurer la diffusion de son dispositif à l'échelle de son Groupe. Il se donne pour objectif d'« agir sur les stratégies d'achats [...] pour que l'acheteur n'ait pas à arbitrer (...) entre coût et responsabilité sociale lorsqu'il est devant le fournisseur... ».

Le dispositif de ce grand réseau concerne prioritairement le management de la relation avec les fournisseurs situés en France et catégorisés à risques. L'ACI sur la RSE renforce la légitimité de sa démarche : « il y a une démarche d'entreprise, un accord sur la RSE qui s'impose à toutes les Directions. »

Le mode de pilotage est proche de celui développé dans les démarches Qualité. Une clause RSE a d'abord été introduite dans les contrats des fournisseurs : « cette clause était relativement générale et donc tous les fournisseurs arrivaient plus ou moins à rentrer dedans ». Puis, une charte Développement Durable, plus exigeante a été rédigée et diffusée auprès des fournisseurs, sous le contrôle des juristes qui ont veillé à limiter le périmètre de responsabilité du Groupe, car, selon les propos du directeur : « si (le groupe) paye des fournisseurs, on ne veut pas être responsable, chacun ses responsabilités... ». En parallèle, les conditions générales d'achats ont été révisées pour introduire les critères environnementaux et sociaux du code des marchés publics français. Depuis la signature de l'accord « Sous-traitance socialement responsable », dans les questionnaires d'évaluation des fournisseurs français un chapitre dédié à la RSE a été ajouté. Le traitement des questionnaires a permis d'élaborer une cartographie des risques, en fonction des exigences de l'accord. Le Directeur a travaillé avec les différents organismes professionnels des fournisseurs : « on est dans une démarche de progrès...vous vous rendez compte : résilier un contrat !! Il faut parfois deux ans !(...) c'est une catastrophe pour les deux côtés ! ». Un programme d'audits des fournisseurs catégorisés à risques est à présent en cours de déploiement dans différents pays d'Europe, d'Asie et

d'Afrique, à partir d'un référentiel inspiré des normes SA 8000 et ISO 14001. Selon le directeur, le processus du dispositif est désormais « *verrouillé au niveau contractuel, au niveau amont de l'évaluation et au niveau aval du retour d'expérience.* »

Chez **Ampère France** comme chez France Télécom, **toute la panoplie des outils de la Qualité est utilisée** pour assurer le contrôle des pratiques sociales et environnementales des fournisseurs. Mais, contrairement à ce qui a été observé pour le dispositif « achats responsables » de France Télécom, on peut remarquer, ici, **une implication des partenaires sociaux dans la démarche**, dont nous verrons plus loin qu'elle est liée à la force historique des syndicats dans cette entreprise, et à une faible centralisation des achats.

On peut aussi observer, que le dispositif d'Ampère France ne jouit pas d'une aussi grande autonomie que celle laissée au dispositif RSE de France Télécom, et que sa finalité est bien différente de celle de ce dernier. **Le dispositif d'Ampère France est, en effet, contrôlé par un comité** composé de représentants syndicaux et de cadres opérationnels, parmi lesquels se trouvent les responsables du dispositif RSE officiel de cette entreprise. Il s'agit de **veiller, prioritairement, au respect des droits des salariés des fournisseurs et des sous-traitants catégorisés à risques**. Des rencontres avec les fournisseurs ont, de surcroît, permis de les informer des nouvelles règles d'Ampère France. On voit bien que l'on est, ici, **dans une démarche de dialogue**, visant à faire progresser les fournisseurs dans les domaines couverts par la RSE, ce que ne prévoit pas, du moins explicitement, le dispositif de France Télécom.

On peut souligner, enfin, l'effet « **levier** » **de la révision du code des marchés publics français** en 2006, permettant l'adoption de plusieurs instruments légaux et réglementaires afin de prendre en considération le DD (Doucin, 2010)

L'autre grand réseau de service public a été créé, en 1938, et exerce son activité dans le domaine du transport ferroviaire, sous le statut d'EPIC, depuis 1983. Il constitue l'un des cinq acteurs mondiaux du transport de marchandises. Cette dernière activité est gérée par un groupe coté en bourse.

Bien qu'engagé, depuis 1999, en faveur du DD¹⁰¹, ce n'est qu'en 2007, à la suite du Grenelle de l'environnement qu'il s'est lancé véritablement dans le déploiement d'une démarche RSE. Cinq axes de progrès ont été définis : les achats durables et solidaires ; la performance

¹⁰¹ Signataire de la Charte des entreprises publiques pour le développement durable

économique et la qualité fournisseurs ; les services aux clients internes ; la sécurisation et la simplification des processus ; et le développement dynamique des ressources humaines. On peut, d'ores et déjà, comprendre qu'ici les enjeux de la préservation de l'environnement, de l'équité et de la qualité, seront au centre du management de la relation fournisseur.

Le projet de lancement d'un dispositif RSE « achats responsables » a été décidé, en 2008, au moment de l'arrivée d'un nouveau Directeur Achats, dont la mission est d'optimiser la gestion des achats externes.

La fonction achat de ce grand réseau est très décentralisée. La gestion du dispositif RSE a été confiée à un nouveau salarié, totalisant 14 ans d'expérience dans le domaine des Achats et ayant occupé précédemment un poste similaire dans une grande entreprise privée d'origine française. Ce nouveau salarié enseigne sur le thème des achats responsables : « *Je ne me fais pas rémunérer, c'est parce que je crois en ce message ...* ». Il participe au même groupe de travail de l'ORSE que les responsables des dispositifs « Achats responsables » du grand service public énergétique et de France Télécom et définit sa mission comme « *inscrire la durabilité dans le code génétique des acheteurs.* » Elle est soutenue par une équipe de 10 personnes.

Le dispositif « Achats responsables » de cette entreprise émerge à peine, mais la finalité affichée et le discours de son responsable laissent entendre une orientation de type « cœur de métier », nécessitant de développer des relations basées sur la confiance et le partenariat, avec les fournisseurs. Pour l'instant, les efforts de ce responsable se sont centrés sur la France. Très peu d'outils de gestion ont été jusqu'ici utilisés pour la mise en œuvre du dispositif. Il nous apprendra que, depuis 2006, les conditions d'achat du Groupe ont été révisées pour prendre en compte les critères environnementaux et sociaux du code du marché public français. Personnellement, le responsable met l'accent sur la sensibilisation et la formation des acheteurs autour de cette idée : « *plus on a des fournisseurs avec lesquels on a des relations de confiance, qu'on aide à s'améliorer, qu'on n'a pas assassinés à la première erreur, plus on aura, nous aussi, le droit à l'erreur et de demander de l'aide...* » Il utilise des procédés originaux : « *j'ai acheté des revues dédiées aux enjeux du DD et je les ai distribuées en interne et je leur ai dit : voilà, c'est les vacances, vous pouvez les lire au bord de la plage...* ». Vis-à-vis des fournisseurs, il promeut le « *gentleman agreement* », c'est-à-dire la négociation en face à face, comme mode de gestion à privilégier. On voit que dans sa démarche les technologies managériales passent au second plan : « *[les fournisseurs] sont trop*

nombreux...A un moment donné, on ne peut pas tout faire... donc, on compte aussi sur le fait qu'[ils] s'améliorent d'eux mêmes.. ».

On peut observer que l'on se trouve, dans ce **grand réseau ferroviaire**, dans une situation plus proche de celle de France Télécom. La formalisation du dispositif « Achats responsables » de ce grand réseau est, en effet, liée à un enjeu d'optimisation de la gestion des achats externes. **Le responsable du dispositif affiche clairement sa volonté de saisir la logique du DD comme opportunité de rationalisation productive.** On peut aussi évoquer **l'effet de levier du contexte** dans la prise en compte de la RSE dans la gestion de la relation fournisseur (Grenelle de l'environnement), ainsi que celui de la révision du code du marché public français. En comparaison avec Ampère France, il n'y pas d'organe visant à contrôler les actions du responsable « Achats responsables » et **le centre de traduction de sa démarche RSE n'exerce pas une influence directe sur ses prises de décision.** Dans le contexte d'une Direction Achat très décentralisée, on voit ici que le dispositif peine à se développer autrement que par une sensibilisation des acheteurs. Au près d'eux, l'accent est mis sur les avantages générés par le développement de relations partenariales avec les fournisseurs. Le responsable s'inspire des exemples de bonnes pratiques échangés entre pairs. **Le dialogue prime sur les outils de contrôle :** contrairement à ce que l'on observe dans l'entreprise énergétique et à France Télécom, l'approche qualité est ici marginalisée.

Parmi les entreprises assurant une mission de SP, France Télécom apparaît donc comme la seule qui mette la réduction des coûts et la centralisation au cœur de sa démarche alors que les autres insistent sur **les enjeux de préservation de l'environnement, d'équité, du respect des droits des salariés...** Mais France Télécom est aujourd'hui avant tout une entreprise privée. Que se passe-t-il donc en matière de stratégie d'Achats dans les deux entreprises privées que nous avons étudiées ?

La première est l'un des leaders mondiaux du secteur pharmaceutique. Elle est présente dans plus de 100 pays.

En 2006, elle s'est dotée d'une Direction du DD visant à favoriser l'accès aux soins, aux médicaments et aux vaccins au plus grand nombre, à préserver l'éthique de la recherche et à diminuer les risques industriels. Dans cette optique, depuis 2007, l'entreprise transmet

systématiquement un code de conduite à l'ensemble de ses fournisseurs et son dispositif « Achats responsables » vise, pour l'essentiel, à intégrer les éléments de ce code dans le management de la relation fournisseur, pour se prémunir d'un risque de réputation.

La Direction Achat centralise environ la moitié des achats du Groupe. Le responsable du dispositif « Achats responsables », après une succession de postes à haut niveau dans différentes fonctions et pays du groupe (plus de 20 ans d'ancienneté) occupe aussi la fonction de Directeur des Achats Généraux et Marketing. Il n'a pas d'équipe dédiée pour déployer le dispositif « Achats responsables ». Comme les trois responsables précités, il est membre de l'ORSE et s'inspire des exemples de bonnes pratiques partagées.

Les fournisseurs à risques constituent la cible principale du dispositif de cette entreprise. Le responsable consacre une part importante de son temps, à sensibiliser les décideurs des filiales du Groupe à l'intérêt de diffuser le code de conduite de l'entreprise auprès des fournisseurs : « *il faut que la hiérarchie soit au courant, formée et achète (...) et ensuite on fait adhérer l'équipe achat.* » Le domaine d'activité de l'entreprise lui sert d'argument : « *On est un groupe dans la santé, on doit être précautionneux et pousser les autres à faire des progrès [...] Il y a un risque qu'on n'a pas le droit de prendre, qui devient la loi interne : nous ne pouvons pas travailler avec des gens qui ne sont pas fiables* ». Il présente, en outre, le dispositif RSE comme un processus d'appui dans l'exercice de la fonction achat : « *cela permet d'avoir une meilleure compréhension de la robustesse des processus internes des fournisseurs (...) de stabiliser votre partenariat et d'obtenir une qualité optimum.* » 80% des acheteurs du groupe ont été formés sur le thème des achats responsables. En termes d'outils de gestion, l'entreprise a développé un système d'évaluation du risque fournisseur. Des questionnaires d'auto-évaluation et l'organisation d'audits permettent d'alimenter ce système. Puis, les résultats sont présentés aux fournisseurs, lors d'un entretien. Eventuellement, un plan de progrès est décidé ensemble. L'attention est centrée sur les fournisseurs fidélisés, avec lesquels l'entreprise travaille sur du long terme : « *les fournisseurs one shot, ceux auprès desquels on achète une fois un service, globalement, on verra plus tard.* ». Selon le Directeur, les règles du marché ne permettent pas « *d'imposer une procédure rigide à l'ensemble des fournisseurs* ». L'enjeu est ainsi « *de mettre en place un certain nombre de principes [...]* » en restant conscient que « *lorsque l'on bascule sur la RSE, le risque vient de là où il y a le moins de ventes et le plus de fournisseurs...* »

Le pilotage du dispositif « Achats responsables » de **l'entreprise pharmaceutique**, d'initiative purement managériale, repose sur la centralisation des achats comme c'est le cas au sein de France Télécom. On voit bien qu'ici l'enjeu, lié au déploiement d'un tel dispositif, consiste prioritairement à **se prémunir d'un risque de réputation**, enjeu qui figure aussi au cœur de la démarche RSE de cette entreprise. Dans ce contexte, le responsable, dont le temps de travail est partagé entre cette fonction et celle de Directeur des Achats Généraux et Marketing, dispose de facilités pour déployer son dispositif RSE : **il s'appuie sur les ressources des différentes entités du Groupe et sur les outils existants**, dans lesquels ont été intégrées les exigences du code de conduite (système d'évaluation des fournisseurs, questionnaires d'auto-évaluation,...). On ne constate, dans cette entreprise, **pas d'effet de renforcement de la technostructure**, comme c'est le cas chez France Télécom. Les fournisseurs à risques, travaillant sur le long terme avec l'entreprise, constituent la cible principale du dispositif. **Tous les outils de l'approche Qualité sont utilisés** pour les contrôler. Les fournisseurs ni stratégiques, ni à risques sont soumis à un contrôle équivalent à celui exercé dans le cadre du dispositif de France Télécom, c'est-à-dire, un contrôle faible et se présentant comme une formalité administrative. Enfin, **l'approche partenariale n'apparaît pas ici comme un enjeu central**.

La seconde entreprise privée, du secteur cosmétique, est présente sous 23 marques mondiales dans 130 pays. Elle est l'une des leaders mondiaux de son secteur.

L'entreprise s'est engagée, dès 2003, en faveur des principes du Pacte mondial. Elle est dotée d'une démarche éthique et d'un comité de pilotage DD centré sur la réduction de ses impacts environnementaux et l'innovation. Un code de déontologie Achat est diffusé, depuis 2006, à l'ensemble de ses fournisseurs. Il est intégré dans les conditions générales d'achats et correspond au socle du dispositif « Achats responsables » de cette entreprise.

Une Direction unique assure depuis peu le pilotage des achats non promotionnels du Groupe qui sont désormais centralisés. L'entreprise fabrique l'essentiel de ses produits dans ses propres usines et recourt peu à la sous-traitance. Deux équipes d'acheteurs, dédiées aux « *partenariats et à l'innovation durable* », ont été constituées. Ces équipes travaillent sous la responsabilité du Directeur Achats, responsable aussi du dispositif « Achats responsables » de l'entreprise. Cette personne a occupé diverses fonctions stratégiques, depuis plus de 16 ans, dans le groupe. La RSE est selon ses propos « *une nouvelle façon d'aborder (le) métier (car)*

elle marche bien avec la logique de diminution des coûts, mais pas des prix de vente ». En effet, dans cette entreprise, c'est en réalisant une analyse de la structure des coûts des produits, en partenariat avec les grands fournisseurs, que l'on parvient à faire pression sur les prix d'achat sans pourtant faire pression sur les fournisseurs. Son premier devoir en tant que responsable du sous dispositif « Achats responsables », est de « *construire un socle de fournisseurs solide et géographiquement adapté pour soutenir la croissance de l'entreprise* », avec lesquels travailler à long terme. Ce responsable est membre de l'ORSE, mais aussi de divers cercles de réflexion internationaux (par exemple, au plan européen, il participe au projet gestion durable de CSR Europe et au plan international, il est membre du programme *Supply Chain Leadership Collaboration* du *Carbon Disclosure project* pour encourager les fournisseurs à mesurer et gérer leur émission de CO²).

La structure de la chaîne logistique¹⁰² favorise une gestion de proximité avec les principaux fournisseurs, considérés comme des « *Business Partners* ». Des forums sont organisés. Ils associent les fournisseurs aux équipes Qualité, Logistique, Environnement, Hygiène et sécurité, R&D et Achat, sensibilisées et formées aux exigences du groupe en matière d'achats responsables et disposant d'un système d'information sophistiqué sur les fournisseurs. Ces rencontres sont l'occasion pour l'entreprise de capturer « *l'innovation de ses business partners d'une façon privilégiée voire exclusive par rapport aux compétiteurs* » ; pour les fournisseurs, de se valoriser auprès de l'entreprise pour obtenir le statut de « *VIP (...) et ça leur donne quelque chose...* ». Ils vont « *avoir, en moyenne, plus de business que les autres.* ». L'entreprise a aussi créé un espace Internet pour ses fournisseurs. Les textes et lignes directrices de chaque domaine (qualité, logistique...) sont mis à leur disposition. La convergence des intérêts est affirmée : « *l'acheteur qui a un fournisseur qui n'est pas bon en RSE et en qualité : c'est un mauvais acheteur, point barre.* ». En parallèle, le directeur a programmé une politique systématique d'audits de vérification inspirée du référentiel SA 8000, chez les fournisseurs catégorisés à risques, car à ses yeux « *il y a deux choses dans la RSE : du risque et de la croissance* ». Ces fournisseurs ne peuvent pas obtenir de marchés tant qu'ils n'ont pas été audités : « *un fournisseur de pays à risques, je peux l'avoir rencontré, avoir discuté avec lui, lui avoir donné son « Welcome kit », mais, je n'ai pas le droit de lui donner un marché s'il n'a pas été audité...* » Cependant, en ce qui concerne l'achat, souvent

¹⁰² 42 usines et 63 centrales d'expéditions fabriquent et distribuent les produits finis dans le monde

par intermédiaire, des objets promotionnels dans des pays à hauts risques le contrôle n'existe pas encore au moment de notre enquête.

On n'est donc pas, dans **l'entreprise cosmétique**, sur un schéma de reproduction de la démarche Qualité comme c'est le cas pour France télécom. Par contre, **le pilotage du dispositif « Achats responsables » repose ici aussi sur la centralisation des Achats, fonction dont le dispositif partage étroitement les objectifs: contribuer au développement de partenariats gagnants-gagnants.** Le dispositif vise à saisir la logique du DD comme opportunité d'innovation ou de rationalisation productive et à préserver l'image de marque de l'entreprise, voire de l'améliorer (processus d'audits pour les fournisseurs catégorisés à risques). **Le management de la relation fournisseur se structure ainsi sur les mêmes critères que ceux de France Télécom :** un intérêt renforcé pour les fournisseurs stratégiques et/ou à risques vs un faible contrôle sur les autres. Cependant, ici, l'idée de mobiliser le dispositif RSE comme un levier pour l'innovation est, plus que chez France Télécom, systématisée. De gros investissements sont engagés par le Groupe pour la mettre en œuvre.

Les deux entreprises privées poursuivent donc **des enjeux managériaux au travers du déploiement de leurs dispositifs « Achats responsables »**, comme c'est le cas chez France Télécom (préservé la réputation de l'entreprise, développement des opportunités d'innovation, de rationalisation productive,...). Il est enfin intéressant d'observer que les entreprises privées participent au groupe de travail de l'ORSE au côté des réseaux de SP.

Nous proposerons maintenant de dresser un bilan de cette étude en situant France Télécom au cœur de nos réflexions.

IV.3.3. Les spécificités du dispositif « Achats responsables » de France Télécom et les apports théoriques de la recherche

Nous présentons un tableau synthétisant les résultats de l'étude (tableau 10) et discutons des convergences et divergences observées entre le dispositif « Achats responsables » de France Télécom et ceux des quatre entreprises, au niveau du contexte d'émergence de ces dispositifs, de leur mode d'organisation et de leurs répercussions sur le management de la relation-fournisseur :

TABLEAU 10 :

SYNTHESE DES DISPOSITIFS « ACHATS RESPONSABLES » DES ENTREPRISES

Variables (2008)	Grand service public d'énergie (Ampère France)	Grand service public de transport	France Télécom	Entreprise privée pharmaceutique	Entreprise privée de cosmétiques
Effectif groupe	160 913	201 339	186 049	98 213	67 662
CA en millions €	34 279	25 188	53 438	27 500	17 542
Fonction Achats	décentralisée	décentralisée	centralisée	centralisée	centralisée
Contexte de formalisation du dispositif	2006 : accord « Sous-traitance responsable » en France	2008 : officialisation du dispositif RSE du Groupe incluant un axe « Achats durables et solidaires »	2003 : réorganisation de la fonction achat pour réduire les coûts des achats externes / structuration du dispositif RSE du Groupe	2007 : officialisation du dispositif RSE du Groupe incluant l'adoption d'un code de conduite fournisseurs	2006 : Centralisation de la fonction achat du Groupe /officialisation du dispositif RSE du Groupe incluant l'adoption d'un code de Déontologie Achats
Type(s) d'approche	Concertée (implication des partenaires sociaux)	managériale	managériale	managériale	managériale
Enjeux	Améliorer les conditions de travail des membres du personnel des fournisseurs et sous traitants	Intégrer les enjeux de préservation de l'environnement et d'équité dans le management de la relation fournisseur	Réduire les coûts tout en assurant un niveau de qualité socialement responsable / contribuer au développement de partenariats pour l'innovation	Se préserver des risques industriels et de réputation	Etablir des partenariats pour l'innovation et se préserver d'un risque réputation
Profils des responsables et rattachement du dispositif	Expert Qualité/ Ancienneté (+10 ans)	Expert Achats responsables/ Nouvelle recrue	Expert Qualité/ Ancienneté (+10 ans)	Directeur fonctionnel / Ancienneté (+10 ans)	Directeur fonctionnel/ Ancienneté (+10 ans)
Réseau social externe	ORSE	ORSE, réseaux universitaires	ORSE	ORSE	ORSE, CSReurope, etc...
Relais en interne	Experts Qualité		Experts Qualité, R&D	Directeurs Opérationnels BU	Directeurs Opérationnels BU ; experts R&D, hygiène et sécurité,...
Outils, règles de gestion <i>(en gras les outils les plus utilisés)</i>	*Clauses contractuelles *Révision des conditions générales des achats *Charte DD *Questionnaire *Cartographie des risques *Audits sur sites (40 audits en 2008)	* Révision des conditions générales des achats * Formation des acheteurs	*Clauses contractuelles *Grille/système d'évaluation de la performance des fournisseurs *Questionnaire *Cartographie des risques *Formation des acheteurs *Rencontres fournisseurs/consultations * Audits sur sites en Chine	* Clauses contractuelles * Code de conduite *Questionnaire et Evaluation *Cartographie des risques * Formation des acheteurs/ sensibilisation des Directeurs Opérationnels BU *Rencontres fournisseurs/ consultations	*Clauses contractuelles *Code de Déontologie *Questionnaire et évaluation *Cartographie des risques *Formation des équipes (logistique, qualité, acheteurs...) *Rencontres des fournisseurs *Audits sur sites (688 en 2008)
cible principale	Fournisseurs à risque en France	non définie(s)	Fournisseurs stratégiques et à risque, notamment, en Chine	Fournisseurs à risque	Fournisseurs stratégiques et à risque

Nous discuterons maintenant les résultats mis en exergue dans ce tableau :

Contexte d'émergence des dispositifs « Achats Responsables » :

Plusieurs éléments ont influencé la formalisation des dispositifs Achats Responsables analysés. On peut remarquer que **la réorganisation de la fonction Achats et le lancement d'une démarche RSE à l'échelle du Groupe**, menant à l'introduction de nouvelles exigences organisationnelles, apparaissent systématiquement comme des éléments déclencheurs.

Dans les exposés des cas, on a pu aussi observer que les grands services publics de réseaux, excepté France Télécom, sont particulièrement sensibles **aux nouvelles contraintes réglementaires** (l'effet d'annonce de la loi du Grenelle de l'environnement, la refonte du code des marchés publics français).

Parmi les cinq entreprises étudiées, France télécom est la seule à avoir formalisé un dispositif « achats responsables » dès 2003. Dans les milieux d'affaires français, la diffusion de la logique du DD n'en était qu'à ses débuts. Dans ce contexte, on peut comprendre que son dispositif se soit d'abord présenté, comme un outil de légitimation d'une politique de réduction des coûts, qui sévissait dans l'ensemble d'une entreprise en phase d'être transférée au secteur privé. Aujourd'hui, le dispositif Achats responsables est doté d'un second objectif : contribuer au développement de partenariats pour l'innovation.

L'organisation des dispositifs « Achats responsables » :

Dans toutes les entreprises, **un poste spécifique pour déployer le dispositif « achats responsables » a été créé**. A l'exception du responsable du grand service public de transport, les managers nommés ont en commun une ancienneté supérieure à 10 ans dans l'entreprise, et un capital de compétences et de relations dense. En interne, on voit bien que leur position d'acteur, partie permanente dans plusieurs systèmes d'actions, favorise le processus de diffusion du dispositif « Achats responsables ». Ils sont, par ailleurs, tous membres de divers réseaux professionnels où ils se partagent les exemples de bonnes pratiques.

On peut aussi constater, que dans les entreprises de service public, y compris France Télécom, les responsables disposent d'une autonomie prononcée pour gérer leur dispositif « Achats responsables » et d'importants moyens, notamment humains, pour les déployer. Dans les

entreprises privées, les responsables occupent des postes stratégiques au sein de la fonction Achats et ce faisant, lient étroitement leur dispositif aux enjeux plus globaux de l'entreprise. Ils disposent de moins de moyens, mais leur pouvoir d'influence auprès des équipes internes et des fournisseurs notamment stratégiques, est beaucoup plus fort.

L'ensemble des entreprises structurent leur management de la relation fournisseur en tenant compte des deux critères suivants : **le poids stratégique du fournisseur et son degré de risque RSE**. Ce faisant, elles aboutissent à la même catégorisation de type « fournisseurs stratégiques » ; « fournisseurs à risque » et « les autres ».

Les procédures de contrôle des risques RSE des fournisseurs s'appliquent dans toutes les entreprises, sur la part des achats référencés au niveau groupe et sur celle des achats s'effectuant dans le périmètre de la France (excepté dans le grand service public de transport qui n'a pas encore formalisé sa procédure). Ce périmètre comprend les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 stratégiques des entreprises étudiées :

- Dans le champ des fournisseurs stratégiques, ceux qui ont une taille aussi importante, voire plus grande que les entreprises étudiées, et qui ont leur propre dispositif RSE, ne sont pas en jeu dans le processus de diffusion de la RSE par les achats responsables. Par exemple, l'opérateur énergétique et France Télécom peuvent très bien être les fournisseurs des entreprises pharmaceutique et cosmétique, et dans ce cadre, ils ne recevront pas d'injonction de leur part pour appliquer leurs critères RSE (généralement, identiques aux leurs).
- Les autres fournisseurs stratégiques et les fournisseurs à risques sont par contre systématiquement ciblés par les dispositifs « Achats responsables ».

S'agissant des achats effectués au niveau local par les filiales étrangères, la prise en compte des critères RSE dans la gestion de la relation fournisseurs est fonction du degré d'avancement du dispositif « Achats responsables » et de la capacité de leurs managers à convaincre les équipes dirigeantes des filiales de son intérêt. A ce niveau, France Télécom est en avance par rapport aux autres entreprises.

On peut aussi observer que dans toutes les entreprises **des outils « caution » sont adoptés pour les fournisseurs, « ni stratégiques, ni à risque »**, de manière à couvrir leur entreprise en cas de mise en cause médiatique ou juridique de sa responsabilité (charte, code de conduite, clauses RSE dans les contrats). Ces outils ne nécessitent aucun compromis, sont présentés par les acheteurs aux fournisseurs et ne sont guère suivis dans leur diffusion. Ils ne

créent ainsi pas d'effets sur les représentations et comportements de ces fournisseurs, dont le nombre est largement supérieur à celui des fournisseurs stratégiques ou à risques.

En outre, dans trois des entreprises (France Télécom, Ampère France, l'entreprise privée pharmaceutique) les outils hérités des processus Qualités sont fortement mobilisés pour assurer le contrôle dans la chaîne d'approvisionnement (grille d'évaluation de la performance fournisseurs, clauses dans les contrats fournisseurs, audits, etc.). Il est intéressant de souligner que dans ces outils, les indicateurs RSE, relevant plutôt des domaines de l'environnement et de l'éthique¹⁰³ se juxtaposent au triptyque dominant : prix, qualité, délai, menant à imposer des exigences contradictoires aux fournisseurs.

Les répercussions des dispositifs « Achats responsables » sur le management de la relation fournisseur :

On observe finalement le déploiement de **deux types de dispositifs** :

- **les dispositifs partenariaux** centrés sur la «shared value», c'est-à-dire, la valeur partagée par l'entreprise, ses fournisseurs stratégiques et parfois la société dans son ensemble, créée par l'innovation et la rationalisation productive que favorise un travail en commun (Brabet, à paraître). Ces dispositifs ne concernent jamais, à notre connaissance, la gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de celle du fournisseur (ou sous-traitant) ou de celle de l'entreprise cliente ou donneur d'ordre. Des produits et services répondant aux besoins des consommateurs, moins chers, plus amicaux pour l'environnement, des modes de production plus économes sur les plans financier et environnemental, constituent le fruit recherché de cette coopération et apportent à l'entreprise un supplément de profitabilité et/ou de compétitivité.
- **Les dispositifs de contrôle**, avant tout défensifs, qui visent principalement à protéger l'image de l'entreprise des scandales qui pourraient l'éclabousser, et dans la mesure du possible à la faire briller (Brabet, à paraître). Les procédures qualité sont souvent le support de cette démarche qui souffre d'une contradiction interne. L'entreprise cliente ou donneur d'ordre tente, avant tout, d'obtenir le prix d'achat le plus bas possible sans que cela nuise à la qualité. Introduire la qualité sociale et environnementale dans le dispositif, sans desserrer l'étau du prix d'achat, accroît la pression sur le fournisseur. Celle-ci devient

¹⁰³ Ces indicateurs RSE n'ont jamais été précisément décrits par les responsables des dispositifs « Achats responsables » et les rapports RSE n'apportent pas d'éclairage en la matière.

souvent intolérable. C'est pourquoi les entreprises adoptent parfois alors des stratégies collectives visant à construire ensemble un socle « non concurrentiel » de normes sociales et ou environnementales minimales communes. Des contre-pouvoirs ONG, syndicats... peuvent ensuite tenter d'accroître l'exigence de ces normes et leur caractère contraignant. Nous n'avons pas observé l'émergence d'une telle stratégie collective dans les cas étudiés. Mais, chez Ampère France, les syndicats sont impliqués dans la négociation et le contrôle au travers de l'ACI ; dans le réseau ferroviaire la dénomination d'achats solidaires implique un niveau d'exigence relativement élevé, et la puissance des syndicats n'est sans doute pas étrangère à cette situation. **Les services publics de réseaux, excepté France Télécom, semblent donc réaliser des efforts plus conséquents en matière de contenu des normes sociales appliquées aux achats.**

France Télécom en tout cas allie les deux types de dispositifs. Le dispositif de contrôle va lui permettre de légitimer une politique renforcée d'externalisation et de pression sur les prix d'achat et cette entreprise prend de l'avance sur les autres dans le déploiement de ce contrôle « caution ». Le dispositif partenarial, chez France Télécom, comme dans l'entreprise de cosmétique (Brabet et Pigeyre, 2011) et le grand service de réseau ferroviaire, se met en place plus tardivement, et commence à se développer au moment de notre étude. **Pour l'instant, il n'est utilisé que dans le cadre d'opportunités potentielles en lien avec la dimension environnementale du DD.**

Maintenant, nous présentons les résultats de l'étude comparée sur l'accord cadre international de France Télécom.