



HAL
open science

Influences des différences culturelles sur les achats responsables

Émilie Dinh Van

► **To cite this version:**

Émilie Dinh Van. Influences des différences culturelles sur les achats responsables. Gestion et management. 2021. dumas-03479012

HAL Id: dumas-03479012

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03479012v1>

Submitted on 14 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche



Influences des différences culturelles sur les achats responsables.

Présenté par : DINH VAN Emilie

Entreprise d'accueil : BioMérieux

Date : du 31/08/2020 au 20/08/2021

Tuteur entreprise : LAUNAY Sébastien

Tuteur universitaire : HAMOUDA Ibtissem

**Master 2 DESMA
Master en alternance
Spécialité Management Stratégique des achats
2020 - 2021**



Mémoire de stage/ de recherche

**Influences des différences
culturelles sur les achats
responsables.**



Présenté par : DINH VAN Emilie

Entreprise d'accueil : BioMérieux

Date : du 31/08/2020 au 20/08/2021

Tuteur entreprise : LAUNAY Sébastien

Tuteur universitaire : HAMOUDA Ibtissem

**Master 2 DESMA
Master en alternance
Spécialité Management Stratégique des achats
2020 - 2021**



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Cette étude cherche à démontrer les influences que peuvent avoir les différences culturelles sur la mise en place d'achats responsables en entreprise, via une étude qualitative menée dans le secteur de la pharmaceutique. Les résultats de cette recherche montrent que différentes influences comme la sensibilisation, la communication et l'approche à la négociation peuvent avoir des répercussions sur les achats responsables en entreprise suivant le continent concerné. Nous pouvons dire que les différences de cultures influent sur les pratiques d'achats responsables sous divers aspects. La motivation fournisseur et divers outils de gestion RSE peuvent aider dans les relations fournisseurs et la mise en application de certaines pratiques responsables. De nouvelles recherches en lien avec ce sujet permettraient d'identifier d'autres axes n'ayant pas été soulevés au sein de cet écrit, mais également d'aller plus loin dans la réflexion.

SUMMARY

This study seeks to demonstrate the influences that cultural differences can have on the implementation of responsible purchasing in companies, via a qualitative study conducted in the pharmaceutical sector. The results of this research show that different influences such as awareness, communication and the approach to negotiations can have an impact on responsible purchasing across the continent. We can say that cultural differences affect responsible purchasing practices in various ways. Supplier motivation and various CSR management tools can help in supplier relationships and the application of certain responsible practices. New research on this subject would make it possible to identify other areas not raised in this paper, but also to go further in the reflection.

MOTS CLÉS : Achats responsables, RSE, différences culturelles, stratégie, sensibilité

Key Word : Responsible purchasing, CSR, cultural differences, strategy, awareness

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	8
SOMMAIRE	6
AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION	10
PARTIE 1 : - REVUE DE LITTERATURE ET CADRE D'ANALYSES	12
CHAPITRE 1 – PREMICES DE LA STRATEGIE ACHATS RESPONSABLES EN ENTREPRISE	13
I.1 GENESE HISTORIQUE	13
I.1.1. Environnement Politique et Légal	14
I.1.1.1. L'évolution des termes.....	14
I.1.1.2. La multiplication des réglementations.....	16
I.1.2. Environnement social, Technologique et Economique	17
I.1.2.1. Environnement Social.....	17
I.1.2.2. Environnement Technologique	18
I.1.2.3. Environnement Economique	18
I.1.2.4. Illustrations de catastrophes.....	19
I.2. LA VISION HUMAINE LIEE AUX ACHATS.....	20
I.2.1. Les parties prenantes internes à l'entreprise	21
I.2.1.1. Les salariés	21
I.2.1.2. Les dirigeants	22
I.2.1.3. L'actionnariat	23
I.2.2. Les parties prenantes externes à l'entreprise	24
I.2.2.1. Les fournisseurs	24
I.2.2.2. Les clients	25
I.3. LA STRATEGIE ACHAT RESPONSABLE.....	26
I.3.1. D'une vision corporate achat.....	26
I.3.1.1. La mise en place d'une stratégie achat	27
I.3.1.2. La création de valeur comme objectif.....	27
I.3.1.3. Illustrations	28
I.3.2. ... A une vision d'achats responsables.....	28
I.3.2.1. Evaluation de la performance achat	28
CHAPITRE 2 – LES DIFFERENCES CULTURELLES LIEES A LA DISTANCE GEOGRAPHIQUE	31
II.1 L'IMPORTANCE DE LA CULTURE EN RELATION BTOB	31
II.1.1. L'identité culturelle	31
II.1.1.1. Stéréotypes et préjugés.....	32
II.1.2. La culture intra-relations	33
II.1.2.1. Le relationnel fournisseur	33
II.2. LES SPECIFICITES CULTURELLES AU SEIN DES RELATIONS FOURNISSEURS.....	34
II.2.1. Pratiques de communication	34
II.2.1.1. Illustration de communication verbale	35
II.2.1.2. Les aspects de la communication non-verbale.....	36
II.2.1.3. Un levier responsable.....	36
II.2.2. Les dimensions culturelles	37
II.3. L'IMPLICATION CULTURELLE DANS LE PROCESSUS ACHAT	39
II.3.1. En phase de <i>sourcing</i>	39
II.3.1.1. Les risques liés au sourcing international.....	39
II.3.1.2. La mise en place de sourcing.....	40
II.3.2. En phase de négociation	41

II.3.2.1. Les types comportementales.....	41
II.3.2.2. Illustration : Le cas de la Chine et de la France.....	42
PARTIE 2 - RECHERCHE ET ETUDE.....	46
CHAPITRE 3 – STRATEGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	47
III.1. PROTOCOLE DE RECHERCHE	47
III.1.1. Objectifs.....	47
III.1.2. Echantillon	47
III.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE	50
III.2.1. Déroulement	50
III.2.2. Méthode.....	52
CHAPITRE 4 – PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSIONS	53
IV.1. PRESENTATIONS DES RESULTATS DE L'ETUDE	53
IV.1.1. Thème 1 : La sensibilité à la RSE	53
IV.1.2. Thème 2 : Approche de la négociation.....	55
IV.1.3. Thème 3 : La communication	56
IV.1.3.1. Illustrations : Différentes réactions au sein des échanges	57
IV.1.3.2. Les outils de communication.....	57
IV.1.3.3. Illustration : Mœurs et habitudes.....	58
IV.1.4. Thème 4 : Les réglementations	58
IV.1.5. Thème 5 : Le relationnel fournisseur	59
IV.2. DISCUSSIONS	59
IV.2.1. Similarités	59
IV.2.1.1. Sensibilité à la RSE.....	59
IV.2.1.2. Illustration : Le cas du Mexique et de l'Afrique.....	60
IV.2.1.3. Une communication à adapter	61
IV.2.1.4. Les types comportementaux liés à la négociation.....	62
IV.2.2. Divergences.....	65
IV.2.2.1. Le relationnel fournisseur.....	65
IV.2.2.2. La motivation fournisseur	65
IV.2.2.3. Les outils de communication.....	66
PARTIE 3 - PRECONISATIONS MANAGERIALES ET LIMITES	68
CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS TERRAINS	69
V.1. LA MOTIVATION FOURNISSEUR	69
V.1.1. Augmenter la relation d'interdépendance.....	70
V.1.2. Illustrations.....	71
V.2. L'APPROCHE DE LA NEGOCIATION.....	71
V.2.1. La phase de préparation.....	71
V.2.2. L'en-cours de la négociation.....	72
V.2.3. La phase aval de la négociation	73
V.2.3.1. Illustrations : La culture Asiatique et Nord-américaine	74
V.3. OUTIL DE GESTION RSE	75
V.3.1. En France	75
V.3.2. Aux Etats-Unis	77
CHAPITRE 6 : LIMITES ET PERSPECTIVES.....	78
VI.1. LIMITES DE L'ETUDE	78
VII.1. LIMITES DU SUJET	79
CONCLUSION	80
BIBLIOGRAPHIE	83
SITOGRAFIE.....	91

TABLES DES FIGURES	93
TABLE DES ANNEXES	94
ANNEXE 1 : NORMES INTERNATIONALES.....	95
ANNEXE 2 : LOIS FRANÇAISES.....	96
ANNEXE 3 : GUIDES D'ENTRETIENS.....	97
TABLES DES MATIERES	99

AVANT-PROPOS

Ce mémoire de master 2 DESMA – Management Stratégique des Achats au sein de l'IAE de Grenoble, est un travail exploratoire de recherche permettant d'entamer une réflexion sur deux thèmes étant les Achats responsables et les différences culturelles.

La responsabilité sociétale des entreprises est un sujet prenant de l'ampleur au fil du temps et ce depuis maintenant quelques dizaines d'années. L'environnement tant interne qu'externe des entreprises jouent un rôle sur l'élaboration de stratégie responsable, et plus particulièrement dans les services achats. En parallèle, les différences culturelles est un sujet auquel nous pouvons faire face dans la vie de tous les jours lorsque nous entrons en interaction avec des individus étrangers et/ou provenant d'autres cultures que la nôtre.

Cette étude a pour but de contribuer aux travaux théoriques déjà réalisés et ainsi apporter une pierre à l'édifice sur ces deux vastes sujets, qui nécessitent un attrait personnel initial au sujet pour qu'il soit davantage apprécié.

INTRODUCTION

Face à un monde de plus en plus conscient du réchauffement climatique, des disparités sociales présentes entre les pays, ainsi que des revirements économiques, les entreprises s'alignent avec les demandes gouvernementales dans le but de pallier ces sujets. Le thème de RSE ou "Responsabilité Sociétale des Entreprises" émerge alors au sein des organisations, dans le but de participer activement à la réduction d'impacts néfastes sur l'écosystème en lien avec les entreprises, tant sur l'aspect environnemental, que sur l'aspect économique et social.

Les acheteurs sont en relation constante avec l'environnement interne mais également externe d'une entreprise. Ils font alors partie des fonctions d'une entreprise permettant de développer les achats responsables, d'augmenter l'engagement des parties prenantes et de créer de la valeur au sein des entreprises (Carter et Jennings, 2004). L'environnement mondial externe étant considéré comme "VUCA", il est nécessaire de s'y adapter le plus possible en proposant de nouvelles solutions (Hellal, 2019). Dans notre cas où nous nous intéressons en partie aux achats responsables, cette anticipation permettrait qu'une stratégie responsable soit bénéfique à l'organisation.

Les relations commerciales à l'international se sont développées ces dernières années, et représentent "*une transaction commerciale entre un acheteur et un fournisseur situés dans des pays différents*" (Monczka et al., 2020). Dans ce sens, les entreprises adaptent leurs pratiques et stratégies dans le but d'établir des relations internationales dans les meilleures conditions possibles. L'éloignement géographique qu'une entreprise peut avoir avec ses fournisseurs est un sujet ayant été cité au sein de diverses recherches récentes (Hamouda et Talbot, 2018 ; Pihel et Journé, 2016 ; Talbot, 2013). Il représente alors l'un des sujets pouvant influencer une stratégie d'achats responsables.

Si nous mêlons ces relations avec des fournisseurs étrangers, au sujet des achats responsables, nous pouvons alors nous imaginer que ces derniers puissent subir

certaines influences quant à leur mise en place. La relation entre achats responsables et différences culturelles avec un fournisseur étranger est un terrain de recherche intéressant, puisque les écrits théoriques restent encore limités. Nous pouvons alors formuler la problématique suivante : Quelles influences provenant des différences culturelles, peuvent influencer sur la stratégie d'achats responsables d'une entreprise lors des relations client/fournisseur ? Ce questionnement met en exergue différents axes, permettant de prendre en compte d'un premier abord l'aspect culturel des différents pays, mais également la mise en place concrète d'une stratégie responsable au sein d'un service achat d'une firme.

Notre recherche se base sur une étude qualitative réalisée auprès de professionnels du secteur de la pharmaceutique et d'experts en RSE et *Cross-Cultural Management*, permettant de mettre en lumière des tendances actuelles à ce sujet. La première partie de notre écrit va permettre de développer les prémices des achats responsables en entreprise via l'historique et la vision humaine du sujet, mais également d'observer les différences culturelles pouvant émerger au sein des relations clients/fournisseurs. Dans une seconde partie, nous allons présenter la méthodologie de l'étude qualitative réalisée ainsi que les résultats obtenus permettant de déboucher sur des discussions. Les préconisations managériales, limites et perspectives de cette étude seront présentées dans une troisième partie. Enfin, nous pourrons conclure et proposer de nouvelles perspectives de recherche en lien avec notre sujet.

PARTIE 1 :

-

REVUE DE LITTERATURE ET CADRE D'ANALYSES

CHAPITRE 1 – PREMICES DE LA STRATEGIE ACHATS RESPONSABLES EN ENTREPRISE

Depuis ces quarante dernières années, la prise en compte de l'aspect environnemental est de plus en plus ancrée dans nos pensées et nos actes. Cela peut s'expliquer par le développement de l'industrie et le réchauffement climatique, ce dernier étant de plus en plus important. La surconsommation des ressources naturelles et la vive évolution des technologies sont en grande partie la cause de ces changements climatiques que l'on constate quotidiennement depuis ces dernières années. Afin de comprendre au mieux l'ensemble de ce mémoire, il est élémentaire de savoir d'où provient l'émergence des achats responsables, quelles sont les parties prenantes impliquées et comment cet aspect sociétal et environnemental est appliqué en entreprise et plus particulièrement au service achat.

I.1 GENESE HISTORIQUE

Afin de relater l'ensemble des éléments ayant fait émerger les achats responsables en entreprise, et ainsi faire l'état des lieux du sujet, nous allons nous baser dans cette partie sur l'analyse PESTEL¹ développée en 1967 par F.Aguilar. Cette méthode est initialement utilisée en entreprise à des fins stratégiques, nous allons l'utiliser dans notre cas en tant qu'élément explicatif au concept des achats responsables. En effet, l'analyse PESTEL se compose de six aspects influant sur notre sujet : Politique - Économie - Social - Technologie - Ecologie - Légal. Étant donné le sujet, le facteur Ecologie sera développé implicitement tout au long de cette partie et non pas seulement en tant qu'acteur indépendant.

¹ Modélisé par Francis Aguilar, professeur à la *Harvard Business School* dans son ouvrage « Scanning the Business Environment » (1967)

I.1.1. ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET LEGAL

Le Développement Durable est un terme ayant émergé dans les années 70, suite à la prise de conscience concernant les effets néfastes de l'industrie sur la planète et notre écosystème. Il se définit comme *“un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs”* selon Mme Gro Harlem Brundtland², Première Ministre norvégienne (1987). Cette définition se complète également par la définition proposée en 1992 lors du Sommet de la Terre à Rio³, annonçant le fait que le développement durable est *“un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.”*(*Définition - Développement durable | Insee*, 2016). Ce sommet a été une étape décisive quant à la prise en compte mondiale de l'importance du développement durable et de ses enjeux.

I.1.1.1. L'évolution des termes

Nous retrouvons alors dans ces définitions les aspects économiques, sociaux et écologiques. Le but premier du développement durable est, comme annoncé au sein du Rapport Brundtland, à des fins écologiques. C'est une dizaine d'années plus tard que le terme de RSE émerge de manière économique au sein des entreprises, défini comme *“l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs stakeholders”* (Commission Européenne, 2001). D'après la recherche de Garriga et Melé (2004), différentes théories de RSE sont identifiables selon la finalité de leur relation à la société : instrumentale, politique, intégrée et éthique. Ces théories sont différentes selon la vision stratégique de chaque entreprise. C'est en 2005 qu'une grande étape est franchie, avec l'entrée en vigueur du protocole de Kyoto⁴, premier accord

² Gro Harlem Brundtland, première ministre norvégienne en 1987, a donné son nom de famille au rapport Brundtland, étant la première publication citant le terme de développement durable.

³ C'est durant le sommet de la Terre à Rio, que 189 pays ont adopté un texte de 27 principes, nommé « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement », qui précise la notion de développement durable.

⁴ Le protocole de Kyoto a été signé en 1997 pour une entrée en vigueur en 2005, dans le but de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

international. Ce dernier a pour but de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans le monde, et compte 184 Etats signataires sur les 193 Etats membres de l'ONU.

L'ensemble de ces grandes dates (*Figure 1*) a permis de développer, selon l'évolution de divers termes, la RSE en entreprise.

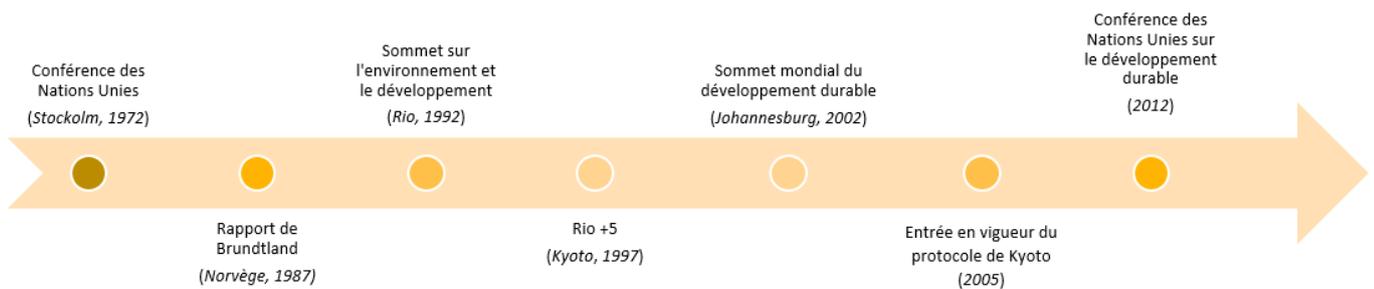


Figure 1 : Grandes dates de la RSE, Source : Emilie Dinh van

C'est à la suite de ces prises de conscience mondiales par les gouvernements que diverses actions ont été mises en place au sein des entreprises, qu'elles aient été influencées par l'environnement réglementaire ou non. Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux achats, les achats responsables correspondent quant à eux à tout type d'achat "*dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possible sur toute la durée du cycle de vie et qui aspire à réduire le plus possible les impacts négatifs.*" (*Définition - Achats responsables ObsAR, 2020*). Depuis les années 2000, le nombre d'articles au sein des journaux spécialisés concernant les achats responsables n'a fait qu'augmenter, en passant de 3 articles en 2000 à plus de 100 en 2010 (PhD et al., 2006). Cela démontre bien le fait que les achats responsables sont un sujet de plus en plus "recherché" et en devenir (Walker et al., 2012). De ce fait, en lien avec la prise de conscience mondiale du sujet par les gouvernements ainsi que par les entreprises, diverses actions ont été lancées dans le but d'inciter les entreprises à prendre part aux pratiques en lien avec le sujet.

I.1.1.2. La multiplication des réglementations

Si l'on se penche sur l'aspect international, on retrouve dans un premier temps, le *Global Reporting Initiative* (GRI) élaboré en 1997 développant les lignes directrices de reporting de développement durable en entreprise. Ce référentiel regroupe 79 indicateurs sur 6 domaines particuliers et mesure l'avancement des programmes liés au développement durable en entreprise (Essid et Berland, 2013). S'ensuit le *Global Compact* (Pacte mondial) initié par l'ONU en 2000, avec pour objectif de promouvoir dix principes à l'ensemble des Nations Unies. Ces principes ont pour but de favoriser l'émergence d'entreprises adoptant "une attitude socialement responsable". C'est à la suite de ce pacte mondial qu'ont été développées des certifications et normes qualifiées ISO⁵ relatives à la stratégie RSE d'une entreprise. Ces normes ou certifications ISO proviennent de L'Organisation Internationale pour la Normalisation, réseau de 159 pays et éditrice de normes internationales. Parmi ces normes, on retrouve notamment la norme ISO 20400 datant de 2017, en lien direct avec le processus d'achats responsables et durables en entreprise.

Au niveau européen, la RSE a été mentionnée pour la première fois dans la Stratégie de Lisbonne en 2000. Suite à la directive européenne NFRD de 2014 (*Non Financial Reporting Directive*), le cadre réglementaire impose le reporting ESG, soit des obligations d'informations sur l'intégration de critères environnementaux sociaux et de gouvernance dans la gestion financière des entreprises, pour plus de 6000 grandes entreprises.

D'un point de vue national, diverses lois⁶ ont été adoptées ces dernières années au sujet du respect de l'environnement en France. On note notamment la Loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) concernant le reporting extra-financier des entreprises cotées, les obligeant à faire un état des lieux des conséquences aussi bien sociales qu'environnementales de leurs activités. Cette loi a été appuyée par la suite par les lois Grenelle en 2010. Durant ces dix dernières années ont suivies quatre nouvelles lois, la loi TEE (Loi de Transition Énergétique pour la croissance verte)

⁵ Voir ANNEXE 1 : Normes internationales

⁶ Voir ANNEXE 2 : Lois françaises

concernant la réduction de l’empreinte écologique dans l’usage énergétique, la loi SAPIN 2 relative à la lutte anti-corruption et transparence, la loi sur le devoir de vigilance en rapport avec la responsabilité des entreprises envers leurs filiales, fournisseurs et sous-traitants, et enfin la dernière en date la loi PACTE⁷ adoptée en 2019 concernant l’aide et la facilitation de croissance et transformation des entreprises.

La multiplication des normes et certifications externes, réglementaires ou non, ont définitivement un impact sur la mise en place d’une stratégie RSE et plus encore d’achats responsables en entreprise. Cependant, ces facteurs politiques et légaux ne sont pas les seuls ayant une influence sur la décision stratégique d’une entreprise.

I.1.2. ENVIRONNEMENT SOCIAL, TECHNOLOGIQUE ET ECONOMIQUE

Toute analyse nécessite de connaître les éléments environnementaux à l’origine des achats responsables, objet de notre analyse. Les achats responsables ont émergé ces dernières années grâce à diverses obligations réglementaires, mais ont également été poussés par d’autres motivations liées à l’environnement.

I.1.2.1. Environnement Social

La démographie mondiale est l’une des premières raisons ayant guidée l’émergence du développement durable, et en l’occurrence de la RSE en entreprise. La population mondiale n’a fait que s’accroître de façon exponentielle. Selon les Nations Unies, en 1950 on comptait 2,6 milliards de personnes, les 5 milliards ont été atteint en 1987 et les 7 milliards en 2011. Suivant les projections futures, la Terre devrait atteindre 9,7 milliards dans trente ans, et les 11 milliards d’ici 2100 (*La population - Nations Unies, 2020*). Cette croissance s’explique principalement grâce aux progrès perpétuels de la médecine liés à ceux de la technologie, et également à l’augmentation du niveau de vie mondial.

⁷ La loi Pacte a pour but d’aider les entreprises à innover, grandir et créer des emplois notamment des TPE (Toutes petites entreprises) et PME (petites et moyennes entreprises).

1.1.2.2. Environnement Technologique

La mondialisation ainsi que l'industrialisation de masse de ces dernières années ont joué un rôle important dans cette transition (Leunens et al., 2017). C'est dans la fin des années 60' que l'automatisation des process en industrie va réellement être déployée grâce à l'évolution technologique, ne faisant que s'accroître. En effet, "La mondialisation recouvre l'expansion, l'approfondissement et l'intensification au niveau planétaire des relations réciproques" (Bill Etherington, 2003). Il y a eu une réelle ouverture des marchés, qui a mené à de concrètes avancées technologiques concernant les moyens de communication ou de production, et qui ont ainsi conduit à la globalisation et donc au déploiement important des relations commerciales et échanges de biens et services (Giunipero et al., 2012).

1.1.2.3. Environnement Economique

Les « Trente Glorieuses » ont eu pour conséquence l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs, permettant une importante consommation des ménages liée à des besoins de plus en plus importants en produits et services. De ce fait, une forte demande en énergie a été faite afin de faire fonctionner les industries concernées, et ainsi approvisionner les ménages de plus en plus énergivores. Le pétrole étant la première source d'énergie dans le monde, sa forte demande a été l'un des facteurs les plus notables de l'évolution économique. Cette dernière a augmenté de 40% entre les années 1970 à 1990, et a ensuite grimpé de 56% de 1990 à 2018 (IEA⁸, 2021). L'eau de son côté présente de nombreuses disparités, car malgré les ressources abondantes d'eau disponibles sur Terre, seulement 0,5% de celle-ci est disponible pour la consommation de l'Homme. Les inégalités sont toujours présentes à ce sujet, pour exemple, un africain consomme dix à vingt litres d'eau par jour, contrairement à un américain qui en consommerait plus de deux cent cinquante litres (*Water Use Balance - Eurostat*⁹, 2021).

⁸ L'IEA, ou Agence internationale de l'énergie, est une organisation intergouvernementale créée en 1974 regroupant de nombreuses données sur les énergies.

⁹ L'Eurostat est une organisation européenne regroupant de nombreuses données et statistiques via des études.

De part cette mondialisation et l'étalement urbain lié à la démographie mondiale grandissante sur Terre, les ressources naturelles n'ont cessé et ne cessent donc de s'épuiser depuis des dizaines d'années.

1.1.2.4. Illustrations de catastrophes

Dans un registre lié aux catastrophes, on compte de nombreux scandales humains et environnementaux ayant eu lieu ces dernières années. Concernant l'aspect social, nous nous souvenons de l'affaire du Rana Plaza où tout un immeuble abritant des ateliers de couture de diverses marques internationales s'était effondré au Bangladesh en 2013, et avait fait des milliers de morts et blessés (Hatchuel, 2013). Nous notons également une enquête en cours contre Vinci pour "travail forcé" réalisé au Qatar sur les chantiers dans le cadre du Mondial 2022 de foot (Afp, 2020). Ces scandales sociaux ont également été accompagnés de scandales environnementaux, comme celui de l'accident du *Deepwater Horizon* en 2010, lorsqu'une plate-forme pétrolière a explosé en provoquant la perte de plus de 780 millions de litres de pétrole dans le Golfe du Mexique. Toujours en lien avec ce dernier, on a appris seulement en 2019 qu'une autre plate-forme située dans ce même Golfe, déverse depuis plus de quinze ans 17 000 litres de pétrole par jour dû à des fuites créées en 2004 suite à un ouragan (Mouterde, 2020). Dans une autre dimension plus restreinte, on peut aussi noter le déversement d'acide par un sous-traitant d'Arcelormittal en France en 2017, l'entreprise étant poursuivie pour "*gestion irrégulière des déchets*" et "*exploitation d'une installation classée pour la protection de l'environnement sans autorisation*", dont la presse s'est aussi fait l'écho (Fabre, 2018).

L'ensemble de ces évènements ne sont que des exemples de catastrophes à différentes échelles, et rappellent l'importance du développement des aspects RSE dans notre société et particulièrement au sein des entreprises via des stratégies mises en place afin d'éviter tout cela.

Via l'utilisation du modèle PESTEL dans ce contexte, nous avons pu suivre l'évolution historique du développement durable jusqu'aux achats responsables. Cette analyse permet de mettre en exergue les influences du marché sur les achats

responsables et leur développement depuis ces dernières années. Les influences externes à la RSE présentées précédemment sont appuyées par les propos de Renn (2001) où ces influences proviennent du système politique, du marché, social et scientifique. L'ensemble de ces influences liées au marché mènent alors à la création de motivations, poussant les entreprises à développer des stratégies et pratiques liées à la RSE et plus particulièrement aux achats responsables.

Notre attention s'est particulièrement posée sur les obligations réglementaires comme l'obligation de publication de rapport extra-financier ou les lois NRE et Grenelles, ont renforcé l'engagement des entreprises vis-à-vis des démarches RSE et d'achats responsables. La pression des donneurs d'ordres joue un rôle primordial dans la vision d'une entreprise, et d'après le baromètre Achats Responsables de l'ObsAR¹⁰ 2017, 43% des entreprises françaises interrogées définissent la mise en œuvre d'achats responsables comme une priorité, résultat à égalité avec la réduction de coûts. On va alors se demander, quelle est l'implication des acteurs dans le rôle d'acheteur et dans cet environnement responsable ?

I.2. LA VISION HUMAINE LIEE AUX ACHATS

L'acheteur est en perpétuelle discussion avec différents collaborateurs, que ce soit de manière interne en recueillant le besoin d'un prescripteur, ou de manière externe via les échanges avec les fournisseurs. La notion de partie prenante est définie selon la "*Stakeholder theory*" ou Théorie des parties prenantes (Freeman et al., 2004), comme un ensemble d'acteurs pouvant influencer ou être influencés par les objectifs de l'entreprise (*Figure 2*).

¹⁰ L'ObsAR ou L'Observatoire des Achats Responsables, est une association créée en 2010 dans le but de mobiliser et informer les entreprises aux pratiques responsables.

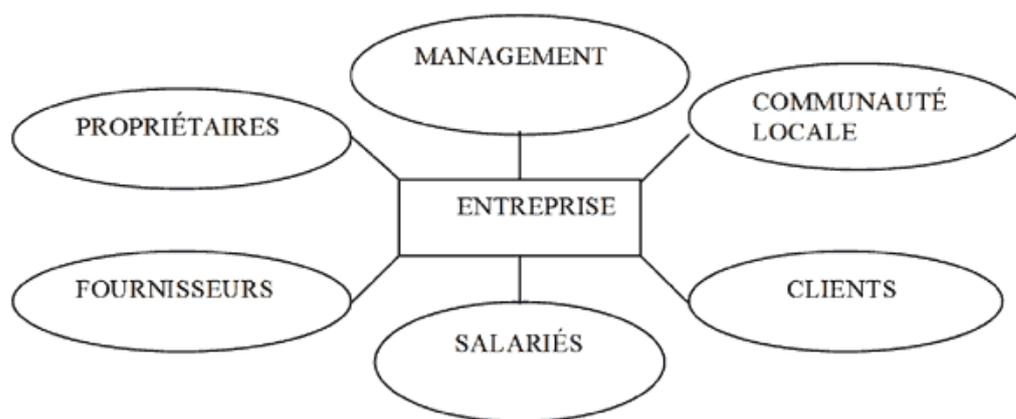


Figure 2: Théorie des parties prenantes, Source : R.E Freeman

Le rôle d'acheteur diffère selon le destinataire. De cette manière, nous allons diviser les parties prenantes en deux catégories : internes et externes à l'entreprise.

1.2.1. LES PARTIES PRENANTES INTERNES A L'ENTREPRISE

Nous allons mettre ici en évidence les intervenants internes d'une entreprise. Ces derniers étant représentés par les employés ou salariés également reconnus en tant que clients internes, et le top management composé des dirigeants ainsi que des actionnaires.

1.2.1.1. Les salariés

Dans un premier temps, les employés sont de manière globale les premiers concernés par cette stratégie responsable. Ils sont en effet impliqués par les aspects sociaux, et souhaitent donc qu'ils soient les plus élaborés possible. La qualité de vie au travail est un aspect primordial à prendre en compte si une entreprise souhaite une bonne productivité et de bons résultats. En effet, une étude a démontrée que la qualité de vie est un levier stratégique de la performance de l'entreprise pour 74% des interrogés (Favier, 2019). Le fait d'impliquer les salariés le plus en amont possible d'une telle démarche permet de développer la motivation, l'engagement et la loyauté de ces derniers envers l'entreprise. 76% des jeunes diplômés désirent un poste dans une entreprise qui correspond à leurs valeurs, et $\frac{2}{3}$ annoncent que le fait "*d'avoir été utile, d'avoir apporté des changements positifs à la société*" les rendrait fiers au sein de leur activité professionnelle (Les Echos Start, 2020). Les jeunes talents sont une

source de motivation pour les entreprises afin d'aller dans le sens d'une stratégie responsable.

Les employés ont à la fois le rôle de salarié participant à la productivité d'une entreprise, mais également le rôle de client interne ayant lui-même des besoins dont il fera part au service achat. Le client interne est le premier à élaborer et faire part de son besoin, et cela aura un impact direct sur le cahier des charges et les solutions proposées par l'acheteur. En effet, ce sera cet interlocuteur qui pourra proposer des produits de substitution, des matériaux responsables ou une démarche sociale adaptée quant au besoin énoncé par le client interne. Dans ce sens, plus le demandeur est sensibilisé tôt aux enjeux des achats responsables, plus la collaboration pourra mener vers de la création de valeur et la mise en place de bonnes pratiques. De ce fait, les clients internes mènent à l'élaboration d'une certaine stratégie achats responsables.

1.2.1.2. Les dirigeants

On retrouve dans un second temps l'implication en interne provenant du top management, composé des dirigeants d'une entreprise et de ses actionnaires. Le Top management est la clé de succès des pratiques d'achats responsables (Carter et Jennings, 2002 ; Cambra-Fierro et Polo-Redondo, 2008). En effet, un soutien de la part du pouvoir hiérarchique quant à la mise en place d'une stratégie d'achats responsables donne du poids à la décision. La mise en place d'une telle démarche dépend de l'impulsion que l'entreprise veut suivre : se limiter aux strictes obligations légales, ou aller plus loin dans les pratiques et objectifs, afin d'avoir pour réel dénouement le changement des mœurs et un réel impact concret envers l'environnement. Le type de management a un effet sans précédent sur la productivité d'une entreprise. Quatre styles de management sont notables (Triandis et Likert, 1967) et sont encore les plus présents dans les cours de Management:

- **Management directif ou autoritaire:** Aucune initiative donnée aux membres de l'équipe, décisions prises seul par le top management.

- **Management persuasif ou paternaliste:** Certaines relations de confiance sont mises en place contrairement au style directif, même si les décisions restent entre les mains du top management.
- **Management déléгатif ou consultatif:** Communication descendante et remontante où les avis des salariés sont davantage pris en compte.
- **Management participatif :** Entière confiance et prise de décisions communes avec l'équipe, style le plus motivant selon Likert.

On repère un cinquième type de management, variante de l'un des styles ci-dessus: le **management bienveillant**.

Ce style montre qu'il permet d'avoir jusqu'à 12% de hausse de productivité, diminue le turnover des employés, augmente la créativité et améliore l'image "recruteur" (Fargues, 2019). En effet, l'effet bienveillant augmente considérablement la prise de risques et d'initiatives des salariés, permettant de faire augmenter la créativité et donc l'innovation quant aux nouvelles pratiques mises en place au sujet de la RSE.

1.2.1.3. L'actionnariat

Les actionnaires de leur côté ont tout intérêt à développer la performance économique de l'entreprise. En effet, leur investissement initial est dans le but de récupérer en fin d'année une certaine rémunération. Cet objectif est donc synonyme de vision court termiste. La mise en place de pratiques RSE agit directement sur la performance économique: « *on observe un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas* » selon une étude publiée en 2016 par France Stratégie¹¹. Pour que cette performance économique puisse être mise en exécution et porter ses fruits, il faut que les actionnaires soient convaincus de l'apport de cette stratégie et ainsi croire aux efforts et résultats qui seront obtenus via une vision long terme. De ce fait, les actionnaires peuvent voter des résolutions négociées avec le top management, afin de mener à bien des actions RSE.

¹¹ D'après l'étude sur la « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité » publiée par France Stratégie en Janvier 2016.

Les entreprises sont également influencées par les parties prenantes externes. Ces dernières sont enclines à subir plus de pression par les donneurs d'ordre comme les clients, gouvernements, organisations et fournisseurs.

1.2.2. LES PARTIES PRENANTES EXTERNES A L'ENTREPRISE

Dans cette seconde sous-partie, nous pouvons retrouver les fournisseurs et les clients en tant qu'acteurs externes à l'entreprise.

1.2.2.1. Les fournisseurs

Si l'acheteur souhaite maximiser son processus d'achats durables, il est primordial d'impliquer en premier lieu et le plus en amont possible ses fournisseurs (Delchet-Cochet et Loussaïef, 2017; Quairel et Auberger, 2012). La théorie des parties prenantes, comme expliqué au début de cette partie, permet d'influencer les fournisseurs dans la proposition de solutions nouvelles à nos sujets. Intégrer les fournisseurs pleinement dans cette démarche permet d'obtenir de meilleurs résultats, puisque l'acheteur joue alors un rôle décisif dans cette relation et doit l'inciter à proposer une offre elle-même responsable. Comme dit précédemment, l'entreprise se doit d'avoir un devoir de vigilance envers ses fournisseurs et leurs sous-traitants depuis la loi française de 2017¹². De ce fait, les fournisseurs ont une influence externe considérable à ce sujet. Inciter la mise en place d'une politique responsable chez les fournisseurs s'explique par de nombreux bénéfices et axes de motivations pour l'entreprise:

- **Différenciation** : Avantage compétitif permettant la réduction des coûts d'achat et production de déchets, prévention sur les risques de Supply Chain, maîtrise de la totalité des coûts (TCO), amélioration de l'efficacité logistique...
- **Innovation** : Sur la qualité de service et la réelle valeur ajoutée permettant de réduire le Service Après-Vente et les coûts de non qualité, augmentation de la durée de vie des produits et diminution des volumes d'achat.

¹² La loi sur le devoir de vigilance de 2017 incitent les entreprises à être responsables de leurs fournisseurs et sous-traitants, en lien avec les pratiques et atteintes au droit humain.

- **Relationnel:** Acquisition d'une meilleure connaissance du fournisseur via leurs activités et difficultés qu'ils peuvent rencontrer, amélioration des relations, contribution à la lutte contre les conditions de travail ou pratiques environnementales inacceptables.

Le fait d'aider ses fournisseurs à se développer dans cette vision responsable et un véritable effet de levier sur de nombreux aspects comme vus ci-dessus.

1.2.2.2. Les clients

D'un autre point de vue, les clients ou consommateurs finaux sont de plus en plus à cheval sur la transparence des informations concernant l'impact environnemental et social que peuvent avoir les produits/services qu'ils consomment. Les études de Worthington et al (2008) montrent que la législation du gouvernement et la pression des clients sont les deux points de pression plus importants à l'engagement pour des activités d'achats éthiques. Les entreprises se doivent donc de suivre le pas en instaurant des stratégies RSE et d'achats responsables ayant directement des conséquences sur le produit final. Ce sont les consommateurs qui ont le dernier mot s'ils souhaitent continuer à acheter le même produit, et ont la plus grande influence sur l'image de marque de l'entreprise. Selon le baromètre de l'ObsAR 2017, 23% des PME s'orientent vers une démarche d'achats responsables suite à une demande client. Les bénéfices sont nombreux pour les entreprises voulant répondre aux demandes grandissantes des clients¹³. La mise en place d'une stratégie d'achats responsables permet une augmentation de la valeur de marque, concernant la réputation mais également la fidélisation du consommateur. Dans un contexte où les demandes sont grandissantes de la part des consommateurs finaux, les entreprises y repèrent des opportunités de croissance et se doivent de la prendre en compte. Informer le consommateur de sa démarche est un moyen pour les entreprises d'être transparentes et de permettre aux consommateurs de faire un choix cohérent avec leurs valeurs, et ainsi montrer son engagement à inciter des pratiques commerciales responsables.

¹³ Selon une Enquête de l'Observatoire Cetelem, BNP PARISBAS Personal Finance, Mars 2019 : « Consommation responsable / pouvoir d'achat, des enjeux contradictoires ? »

La vision humaine dans la mise en pratique de la RSE et des achats responsables est primordiale. Comme nous l'avons vu, les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, ont une réelle influence sur l'entreprise et sa vision stratégique, cette dernière se répercutant directement dans toute la supply chain. La théorie des parties prenantes (Freeman et Moutchnik, 2013) se montre comme une *“opportunité de relecture de la responsabilité sociétale de l'entreprise permettant à la fois de comprendre la nature des relations entre l'entreprise et son environnement et de privilégier le rôle des parties prenantes dans l'explication de la responsabilité et de la performance sociétale”* (Mullenbach-Servayre, 2007). L'acheteur se doit donc d'obtenir une légitimité et une crédibilité permettant à ses parties prenantes de prendre part à cette démarche d'achats responsables.

I.3. LA STRATEGIE ACHAT RESPONSABLE

Nous allons désormais voir les motivations et bénéfices d'une stratégie RSE et plus particulièrement la mise en place d'une démarche d'achats responsables, étant elle-même impactée par les parties prenantes quelles qu'elles soient. Il est important de rappeler que de la stratégie globale ou corporate d'une entreprise, en découle et se décline la stratégie achat.

I.3.1. D'UNE VISION CORPORATE ACHAT

La fonction achat a longtemps été perçue comme fonction support depuis ses débuts dans les années 70'. Elle est dorénavant, de plus en plus considérée comme fonction stratégique pour les entreprises, et créatrice de valeur (Trehan, 2014). La stratégie globale se définit grâce à une **vision temporelle**, une **raison d'être** regroupant les aspirations ou la finalité des actionnaires, et une **mission** au sens stratégique pour l'entreprise.

1.3.1.1. La mise en place d'une stratégie achat

La stratégie achat se doit d'être alignée avec la stratégie globale et tous les départements de la société. De manière opérationnelle, il est nécessaire pour développer une stratégie achat de suivre cinq étapes principales¹⁴ (Figure 3).

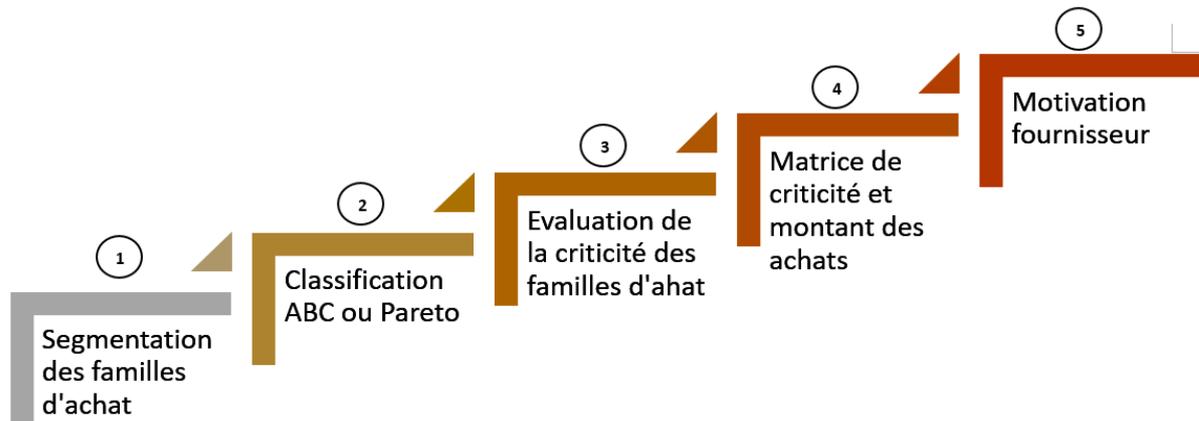


Figure 3 : Étapes cruciales à l'élaboration d'une stratégie achat, Source : Emilie Dinh van

L'ensemble de ces étapes vont permettre au service achats d'avoir une vision stratégique et ainsi d'apporter de la valeur à l'entreprise au sein de ses opérations.

1.3.1.2. La création de valeur comme objectif

De manière générale, les priorités stratégiques permettent de créer de la valeur sur divers horizons temporels : court terme, moyen terme et long terme. La **valeur** à proprement parler correspond à la "*production de valeur supplémentaire avec les mêmes coûts engendrés*" (Uzan et al., 2018). Ensuite on retrouve la notion de **valeur partagée**, qui représente elle, un "*ensemble des politiques et pratiques assurant la compétitivité d'une entreprise tout en développant les conditions économiques et sociales des communautés auprès desquelles elle opère*" (Wójcik, 2016). Cette notion de valeur partagée est plus dédiée au thème de la responsabilité des entreprises, et est associée à la **valeur partenariale** qui est la "*Valeur créée par et pour l'entreprise et ses parties prenantes*". La création de valeur générée par les parties prenantes est directement liée aux capitaux mobilisés et processus mis en œuvre pour créer de la

¹⁴ N.Tréhan - Cours d'achats industriels - M2 DESMA 2020/2021

connectivité entre les acteurs d'une entreprise, qu'ils soient internes ou externes comme on a pu le voir dans la partie précédente.

1.3.1.3. Illustrations

D'un aspect pratique et opérationnel, cette stratégie corporate suit divers types d'objectifs stratégiques. En effet, chaque entreprise a une vision différente liée à la RSE, de long terme ou de moyen terme. On peut prendre comme exemple en tant qu'engagement de long terme, le fait d'avoir un renforcement de position territoriale suivant la localisation de l'entreprise. D'une vision moyen terme, imposer une égalité hommes/femmes qu'elle soit d'un aspect salarial ou au niveau de la parité aux conseils d'administration, ou la réduction des coûts et l'amélioration d'efficacité opérationnelle de l'ensemble des processus. Il est néanmoins important de privilégier les objectifs et stratégies de long terme dans le but de prévenir les risques et d'avoir une vision claire du futur voulu.

1.3.2. ... A UNE VISION D'ACHATS RESPONSABLES

Le monde académique est encore très récent sur le sujet. Une recherche met en évidence l'importance de prendre en compte la RSE dans les politiques et les pratiques d'achats responsables (Drumwright, 1994). En effet, *“La question n'est donc plus de savoir si les entreprises doivent s'engager en matière de responsabilité sociale et environne-mentale mais plutôt comment y parvenir”* (Benhamou, 2016).

1.3.2.1. Evaluation de la performance achat

Différentes initiatives opérationnelles ont été mises en exergue (Cabinet Ernst et Young¹⁵, 2010) comme le recueil de données environnementales, l'achat de solutions de recyclage de déchets, le recours à des fournisseurs à vocation sociale ou encore l'accompagnement auprès de certains fournisseurs qualifiés de partenaires.

¹⁵ Le cabinet Ernest and Young est le troisième plus important cabinet d'audit financier et de conseils au monde.

L'émergence des pratiques d'achats responsables s'est accompagnée d'un foisonnement important de *KPI's*¹⁶. Concrètement, cela peut se traduire via un *écosourcing* permettant de prendre en compte le cycle de vie des nouveaux produits, le bilan carbone associé, le développement local, la recyclabilité, la qualité d'air etc. On peut ajouter à cela un focus sur les partenaires ayant des contrats cadres sur le moyen et long terme, et ainsi présenter ces évaluations via un tableau de bord.

Les *KPI's* sont un outil majeur pour le pilotage de la performance RSE en interne, mais ils engendrent également des systèmes complexes et lourds à piloter (Carter et Jennings, 2004). En effet, les entreprises auraient trop d'indicateurs, ce qui provoquerait de la confusion et un éparpillement dans la définition claire des objectifs et buts à atteindre dans les achats responsables. Cette multiplication s'explique par l'envie des décisionnaires de relater chaque aspect de la RSE et de les intégrer dans les objectifs de chaque acheteur (Essid et Berland, 2013). Selon les retours terrain, l'utilisation de ces *KPI's* ne relève que de *reporting* et n'est pas réellement prise en compte par les décisions managériales. Cela montre donc qu'il est important de suivre un processus progressif, afin de voir quels sont les réels besoins à mettre en pratique dans la mise en place d'une stratégie d'achats responsables. Ce processus est aussi appelé mécanisme d'apprentissage, mettant en avant l'apprentissage organisationnel fait par la communauté de travail via un flux et non pas un stock de connaissances (Rossi, 2014).

Ces dernières années, la RSE est devenu un objectif stratégique important qui monte en puissance dans les entreprises internationales (Giunipero et al., 2012). En effet, ce thème est influencé aussi bien par l'environnement interne qu'externe, et est inhérent à diverses parties prenantes comme nous avons pu le voir précédemment. L'ensemble de ces influences permet aux acheteurs d'élaborer une réelle avancée en terme d'achats durables, et l'implémentation de cette stratégie entraîne un réel effet positif sur les différents acteurs comme l'augmentation du niveau de confiance, mais aussi l'accroissement de la valeur ajoutée d'une entreprise (Angelini et al., 2013).

¹⁶ *KPI's* ou aussi appelés "Indicateurs de performance" en français.

Le vaste thème des achats responsables en entreprise est donc étroitement lié à la relation fournisseur comme nous avons pu le voir. Il est donc important de prendre en compte les influences que peuvent avoir ces fournisseurs sur la stratégie d'achats responsables d'une entreprise, et nous allons particulièrement développer dans cet écrit les influences en fonction de la distance géographique des fournisseurs.

CHAPITRE 2 – LES DIFFERENCES CULTURELLES LIEES A LA DISTANCE GEOGRAPHIQUE

Nous allons maintenant nous pencher sur les différences culturelles pouvant émerger lorsque les entreprises traitent avec des fournisseurs étrangers. Nous allons dans un premier temps développer et comprendre quelle importance a cette culture en relation entre professionnels, observer quelles sont les spécificités de ces cultures et enfin voir quelles influences auront ces différences dans le milieu spécifique des achats.

II.1 L'IMPORTANCE DE LA CULTURE EN RELATION BTOB

L'industrialisation et l'internationalisation des marchés au fil du temps a fait émerger diverses questions concernant les différences culturelles. Les relations commerciales sont mises à rudes épreuves lorsque les échanges se font entre entreprises provenant de différents pays. La dimension interculturelle s'observe alors sous divers aspects et provoque un impact, qu'il soit positif ou négatif, envers l'entreprise et le département des achats.

II.1.1. L'IDENTITE CULTURELLE

Quotidiennement, nous avons affaire à des individus issus de différentes cultures, que ce soit via leurs origines ou leurs valeurs. Le concept d'identité culturelle émerge alors, comme un "*ensemble des éléments de culture par lequel un individu ou un groupe se définit, manifeste son originalité et se distingue d'un autre groupe humain ou d'une autre société*". En effet, afin de simplifier la réalité, l'humain a recours à des catégories, c'est-à-dire le fait de classer les individus dans des groupes (Jahoda, 1981). Les informations sur ces groupes vont permettre d'organiser et mettre de l'ordre dans ce qui entoure l'individu, l'aider à s'orienter et agir. Cette catégorisation permet "*l'ajustement social d'un individu*", soit l'accentuation des similarités et différences intragroupes (Grant et Gnyawali, 1996). Ce dernier va donc choisir de se rattacher à un groupe, ce qu'on appelle l'ingroup, ou non: outgroup. La comparaison de ces

groupes permet d'exprimer les différentes valeurs, et crée une notion d'appartenance où l'individu joue un rôle au sein d'une communauté.

II.1.1.1. Stéréotypes et préjugés

Différents concepts ont ensuite été développés autour de ces groupes d'individus. On retrouve notamment les notions de stéréotypes et de préjugés. Selon Croizet et al. (1996), le stéréotype est défini comme « *un ensemble de croyances concernant les attributs personnels partagés par un groupe d'individus* ». Ces derniers ont un impact indirect sur la pensée, et peuvent être aussi bien positifs que négatifs. On parle alors de stéréotypes ayant une valeur de connaissances (Delouée et Légal, 2015) car ces derniers se basent sur des faits observés au sein d'un même groupe. Découlant de cette pensée, un phénomène est apparu concernant la crainte d'une personne de confirmer un stéréotype négatif de son groupe d'appartenance : La menace du stéréotype. Cette dernière est décrite comme une « *Pression évaluative qui s'exerce sur les membres d'un groupe stigmatisé et qui a pour conséquence d'altérer les performances des membres de ce groupe* » (Steele et Aronson, 1995). De ce fait, les individus développent alors une peur d'être catégorisés dans un groupe via l'application du stéréotype. Afin de contrer cette notion, il est important d'avoir une vision collective plutôt qu'individualiste (Monchaux, 2007), où lorsque la personne se situe en situation de coopération, elle peut se dire que si un partenaire du même groupe ne correspond pas au dit stéréotype, alors il ne s'appliquera pas à lui non plus.

Le préjugé ou à priori, est quant à lui une attitude plutôt négative et défavorable envers des individus en raison de leur appartenance à un groupe. Il se base sur une valeur plus affective liée au jugement. Ces préjugés découlent directement d'un stéréotype, et non l'inverse.

L'ensemble de ces deux concepts que sont les stéréotypes et préjugés ont un rôle clair dans les différences culturelles, et mènent souvent à avoir des idées reçues. L'aspect psychologique est mis en avant et prend une place prépondérante lors des relations que l'on peut avoir avec des individus de différentes cultures, soit de différents "groupes d'appartenance". Il est à ajouter que lors de situations de tensions ou de compétitions entre des individus, la perception de distances culturelles sera alors

exacerbée du fait de la situation ayant un effet non-positif sur celles-ci (Barabel et Meier, 2006).

II.1.2. LA CULTURE INTRA-RELATIONS

La culture est un critère très important à prendre en compte au sein des relations que l'on peut avoir mises en place dans le cadre professionnel, et plus particulièrement des relations entre professionnels. En effet, comme nous avons pu le voir précédemment dans cet écrit, la mondialisation a eu un rôle majeur sur le développement des technologies, mais également sur la communication entre les individus et ainsi que les échanges entre organisations. Une organisation est un écosystème reliant trois entités que sont la structure, le comportement des individus et la culture (Allaire et Firsirotu, 1993). Les entreprises ne peuvent donc pas faire abstraction de cette entité qu'est la culture, car elle interagit directement avec les individus faisant partie ou non de l'organisation. La culture organisationnelle affecte particulièrement les interactions des acteurs qui interagissent avec l'entreprise, et notamment la collaboration fournisseur (Annandale et Taplin, 2003). Les entreprises adaptent alors la gestion de la relation fournisseur. En effet, la culture organisationnelle influe sur le comportement éthique via la taille de l'organisation (Cambra-Fierro et al., 2007), mais également sur la perception de la confiance au sein de la firme.

II.1.2.1. Le relationnel fournisseur

Du fait de la globalisation, les entreprises portent un réel intérêt au *sourcing* global des fournisseurs, et cet aspect mondial apporte une réelle contribution à la création de valeur (Kotabe et Mudambi, 2009). La sélection de fournisseur est une étape cruciale qui contribue à la performance de la stratégie achat (Young, 2001) et les relations fournisseurs font aujourd'hui partie de l'approche stratégique globale. La prise en compte des différences de cultures impose cependant certaines contraintes, comme le climat de confiance dans les relations acheteur/fournisseur. En effet, les relations avec des fournisseurs étant géographiquement loin, sont souvent plus difficiles à pérenniser et la création de confiance sera beaucoup plus longue à mettre en place. De ce fait, cela va mettre en exergue des positions de force dans la relation, qui tenteront d'avoir le dessus lors des prémices des relations.

La culture forme alors les valeurs et sert à mettre en place un contexte qui guide les actions des individus et des acteurs en entreprise. Nous allons désormais nous intéresser aux spécificités culturelles que nous pouvons retrouver au sein des relations commerciales.

II.2. LES SPECIFICITES CULTURELLES AU SEIN DES RELATIONS FOURNISSEURS

La culture prend en compte divers aspects, et cela crée alors des spécificités lors des relations commerciales. Nous avons d'abord l'ensemble des pratiques de communication utilisées, mais également les dimensions culturelles liées aux interlocuteurs étrangers.

II.2.1. PRATIQUES DE COMMUNICATION

La communication peut se distinguer de deux manières, verbale et non-verbale. Le processus de communication a tout d'abord été défini par Shannon et Weaver en 1949 modélisé via la transmission simple de données entre deux machines. Ce modèle fut longtemps considéré comme la référence de la communication. De manière verbale, diverses notions sont venues compléter cette représentation, notamment celle du Feedback (Riley et Riley, Jr., 1951) permettant au réceptionneur du message de faire un retour à l'émetteur, et de passer de la "communication" à "l'interaction". On distingue 2 formes de Feedback (*Figure 4*) : le Retour positif (accentue le phénomène "boule de neige" et a tendance à augmenter un certain écart) et le Retour négatif (phénomène de régulation qui tend à maintenir la relation dans un état de stabilité et d'équilibre et à réduire l'écart).

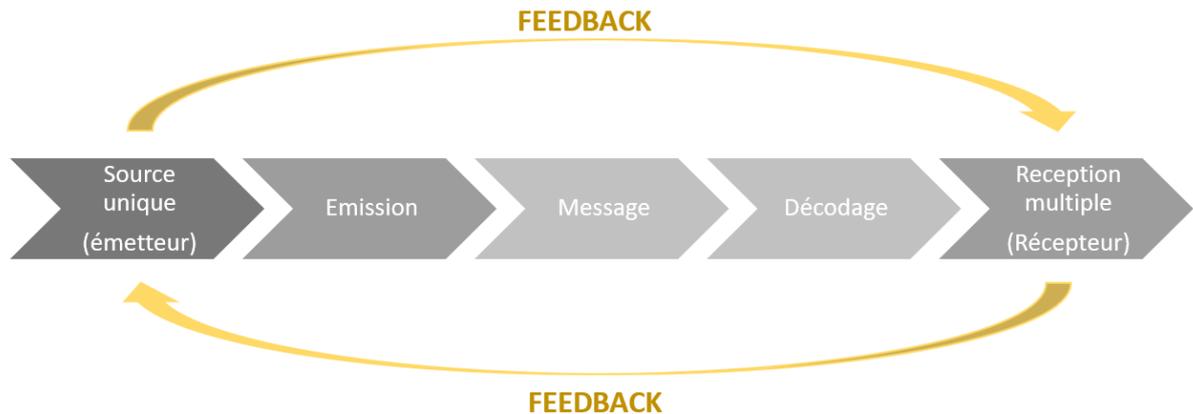


Figure 4: Processus de communication, Source : Emilie Dinh van

II.2.1.1. Illustration de communication verbale

La réception du message par le récepteur peut avoir différentes finalités et peut donc être comprise de manière différente selon la culture d'origine du récepteur. Afin d'optimiser la réception du message, il faut à l'écrit privilégier les phrases simples et neutres sans sous-entendus, ne pas utiliser de mots trop compliqués (particulièrement avec la conjugaison française pour les étrangers), et bien utiliser le jargon d'entreprise lors des échanges. A l'oral, en plus de prendre en compte les conseils ci-dessus, il faut savoir prendre son temps, faire des pauses et utiliser des effets de voix. Les mots ont une symbolique importante à prendre en compte, et nous allons prendre l'exemple des mots spécifiques "ordre" et "contrôle". Les ordres sont recommandés en EMEA¹⁷ ou en Inde, possibles aux Etats-Unis sous certaines conditions, difficiles en Europe ou encore impossibles en Asie et particulièrement au Japon. Le "contrôle" quant à lui est considéré comme usuel aux Etats-Unis puisqu'il fait partie intégrante du management, mais est vu d'un œil négatif en Europe puisque c'est synonyme d'audit. C'est pour cela qu'il est important de faire attention à la signification des mots utilisés, que ce soit tant à l'écrit qu'à l'oral, lorsque l'on est en interaction avec des fournisseurs étrangers.

¹⁷ EMEA : Europe, Middle East and Africa

II.2.1.2. Les aspects de la communication non-verbale

Il est nécessaire de faire attention à de nombreux critères. Lors d'une relation client/fournisseur, la communication non-verbale a un rôle tout aussi important que celui de la communication verbale. On repère quatre points majeurs à observer (Hennel-Brzozowska, 2008) :

- **La Présentation** : Le soin physique et la tenue sont les premiers éléments pris en compte par les interlocuteurs, et participent à l'élaboration d'a priori sur la personne dans un premier temps.
- **L'espace** : L'environnement choisi pour une rencontre est primordial lors d'une rencontre fournisseur, la distance corporelle et le confort dans l'espace dédié est à prendre en considération lors des interactions.
- **La posture** : Le regard ainsi que la position de son corps permettent de déterminer l'attention de la personne. Il y a une réelle importance du regard vers l'ensemble des participants d'une réunion par exemple, mais également le fait de faire des gestes précis pour pointer des éléments déterminants.
- **La gestion du temps** : La répartition des rôles et l'agenda prévu ont un rôle lors d'une communication.

Les pratiques de communications sont diverses, et sont primordiales lors d'une interaction avec des interlocuteurs étrangers. L'importance se trouve tout autant dans la conversation en elle-même, que dans les détails qui l'entourent.

II.2.1.3. Un levier responsable

La communication interculturelle de manière plus globale fait face à divers enjeux importants qui sont à prendre en compte en entreprise. En effet, on repère tout autant ces enjeux de manière interne, en lien avec les salariés et les objectifs propres à la société, que de manière externe au sein des relations entre professionnels. Les enjeux externes de la communication interculturelle vont directement avoir des effets sur l'image de marque de l'entreprise, mais également sur son aptitude à conquérir de nouveaux marchés¹⁸. La réputation de l'entreprise est de mise et doit être gouvernée

¹⁸ L.Sposito - Cours de Cross-Cultural Management - M2 DESMA 2020/2021

de manière totale afin d'arriver au but souhaité. Cette communication sera le levier de positionnement sociétal de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle sera un véritable porte-parole pour l'entreprise afin de mettre en avant une démarche RSE et plus particulièrement d'achats responsables.

II.2.2. LES DIMENSIONS CULTURELLES

Comme nous avons pu le voir précédemment, différents types de communications sont possibles lorsque l'on entre en interaction. La communication est à adapter selon son interlocuteur, notamment en fonction de la culture de son pays. Le modèle reconnu de Hofstede (2011) présente à travers six principales dimensions culturelles au travail, l'influence de ces dernières sur le management d'entreprise (*The 6 Dimensions Model of National Culture*, 2021). L'auteur présente alors les dimensions de:

- **Distance hiérarchique**: Cet aspect concerne le rapport au pouvoir du pays, c'est-à-dire le degré d'inégalités de pouvoir acceptable par les salariés. L'indice est fort ou faible, où un indice faible signifie que les salariés vont chercher à réduire les échelons hiérarchiques avec les décideurs. Au contraire lorsque l'indice est fort, les salariés acceptent plus facilement lorsque la direction générale détient l'autorité.
 - *Exemple*¹⁹ : **Indice fort** : Russie (93/100) ; Chine (80/100) / **Indice faible** : Allemagne (35/100) ; USA (40/100) → *France (68/100)*
- **Individualisme VS Collectivisme** : Un pays décrit comme individualiste correspond au fait que les individus pensent plus à leur intérêts personnels qu'à l'intérêt commun. Les liens sont alors moins forts que ceux d'un pays dit collectiviste, où la solidarité collective prime.
 - *Exemple* : **Individualisme** : USA (91/100) ; Grande Bretagne (89/100) / **Collectivisme** : Colombie (13/100) ; Chine (20/100) → *France (71/100)*
- **Masculinité VS Féminité** : Ce critère décrit un pays selon le rôle que les individus donnent à la compétition/réussite. La masculinité valorise plutôt le pouvoir, le matérialisme, tandis que la féminité relie plutôt les relations humaines et la solidarité. Plus on observe un indice élevé de masculinité, plus

¹⁹ L'ensemble des chiffres contenus dans les exemples proviennent du site : Hofstede's Globe – Geert Hofstede B.V, 2021

le pays place une réelle distinction entre les rôles entre Hommes et femmes en entreprise.

- *Exemple* : **Masculinité** : Japon (95/100) ; Italie (70/100) / **Féminité** : Thaïlande (34/100) ; Russie (36/100) → *France (43/100)*
- **Contrôle de l'incertitude**: Correspond au degré de tolérance des individus en fonction d'une situation ambiguë. Plus l'indice est fort, plus la population a peur du changement et cherchent à réduire l'incertitude des situations. Au contraire, lorsque l'indice est faible, cela signifie que la population est plus souple selon le contexte et sera plus à l'aise.
 - *Exemple* : **Indice fort** : Pologne (93/100) ; Japon (92/100) / **Indice faible**: Chine (30/100) ; Grande-Bretagne (35/100) → *France (86/100)*
- **Orientation Long terme ou Court terme**: L'aspect long terme correspond au fait que le pays se prépare au futur grâce à des efforts sur l'instant présent, les entreprises cherchent du profit sur le long terme. Une orientation court terme correspond quant à elle à la mise en avant des traditions et normes sociales, où les individus sont méfiants quant au changement.
 - *Exemple* : **Long terme** : Corée du Sud (99/100) ; Chine (87/100) / **Court terme** : Egypte (7/100) ; Maroc (14/100) → *France (63/100)*
- **Plaisir VS Modération** : Une société axée plaisir se concentrera sur les besoins, désirs des individus en profitant de l'instant présent. Une société de modération sera plus stricte sur les envies de chacun et laissera moins place au fait de montrer sa joie.
 - *Exemple* : **Plaisir** : Mexique (97/100) ; US (68/100) / **Modération** : Egypte (7/100) ; Russie (20/100) → *France (48/100)*

Ces dimensions précédentes se déclinent dans chaque pays et permettent de comprendre les enjeux et les moyens de fonctionnement de chacun selon leur culture initiale. En effet, cet outil permet de comprendre les influences qui pèsent sur les relations internationales entre organisations, et qui peuvent avoir des conséquences sur les interactions futures. Il est important de noter qu'il y a d'importantes différences dans les perceptions éthiques par les manager achat, selon les pays et l'effet de la culture nationale (Christie et al., 2003). En effet, chaque pays a son propre point de vue et moyen de pensée sur l'éthique.

II.3. L'IMPLICATION CULTURELLE DANS LE PROCESSUS ACHAT

Avec la mondialisation, les profils des acheteurs en entreprise se sont diversifiés. La majorité des firmes sont dorénavant multiculturelles et entrent donc en interaction avec des individus de cultures totalement différentes, que ce soit en interne ou via les relations externes avec les fournisseurs. Nous pouvons alors nous demander comment prendre en compte ces différences culturelles, et plus particulièrement comment l'appliquer dans le processus achat. Nous nous consacrerons plus particulièrement à la phase de *sourcing* et de négociation avec les fournisseurs. En effet, ce management interculturel est devenu un réel levier de performance.

II.3.1. EN PHASE DE *SOURCING*

Le *sourcing* est une étape indispensable et créatrice de valeur au sein du processus achat. En effet, cette phase permet à l'acheteur de prendre connaissance du marché actuel, concernant d'une part les dernières évolutions, innovations, et d'autre part prendre conscience de la place des fournisseurs sur le marché (Leader, challenger...) (Oruezabala, 2010). On peut prendre l'exemple de la Chine, qui est une véritable institution à suivre en matière de développement technologique. Cette veille de marché va ainsi permettre aux achats de pouvoir répondre aux besoins de l'entreprise ayant émergé via le client interne, en définissant les exigences de ce besoin via un cahier des charges, regroupant les besoins techniques, mais aussi les exigences en termes de RSE, de pratiques utilisées, d'analyse des risques...

II.3.1.1. Les risques liés au sourcing international

Les entreprises se posent forcément la question de sourcer localement ou de manière mondiale, et cette réflexion dépend de la stratégie achat mise en place par le service. Le *sourcing* à l'international est devenu un critère incontournable pour beaucoup d'entreprises. Cependant, il est nécessaire de prendre en considération les contraintes et risques de cette pratique, qui peuvent être autant en interne qu'en

externe. On retrouve en tant que frein aux achats internationaux, des craintes notamment liées à la production : qualité inférieure, délais logistiques, arrêt de production, mais aussi concernant l'éloignement géographique, les différences culturelles, ou encore la législation. Les non-conformités dans les relations acheteur/fournisseur sont notamment dues à la séparation de la *supply chain* sur différents niveaux tant géographiques que culturels (Pedersen et Andersen, 2006).

Pour pouvoir optimiser son *sourcing* à l'international, il faut savoir définir en amont la stratégie et la politique à mettre en œuvre, en analysant les risques et opportunités des pays pré-définis. Il est important de connaître les coûts de production ainsi que les coûts logistiques dans le but de minimiser au maximum les surprises lors des potentielles discussions commerciales. Selon Thierry Fournier, directeur associé chez EIM France²⁰, "*Le moteur premier du sourcing à l'international est de rester compétitif*" car comme dit précédemment, l'étape de *sourcing* est créatrice de valeur.

II.3.1.2. La mise en place de sourcing

D'une manière plus opérationnelle, le *sourcing* se décline selon trois étapes:

- **Détermination du profil du fournisseur recherché** : Le profil dépend du besoin initialement défini et des critères clés de sélection du fournisseur, pouvant ainsi définir le marché existant pouvant répondre à cette demande.
- **Définition des zones ou pays fournisseurs** : Ce critère dépend de la nature de l'achat selon la matrice de Kraljic²¹ : s'il se définit comme achat simple, critique, stratégique ou levier, mais également du type de relation recherchée ou de la rentabilité requise sur le produit. Cette étape est primordiale afin de limiter les zones jugées acceptables, dans le but d'entamer des discussions commerciales avec un fournisseur étranger.
- **Identification des fournisseurs potentiels**: Techniques permettant de faire ce *sourcing* (Outil de *e-sourcing*, recherche internet, presse...)

²⁰ EIM France est une entreprise internationale créée en 1989 proposant des services de consulting aux entreprises dans le cadre de situations de transition ou de changement.

²¹ La matrice de Kraljic a été inventée en 1983 par Peter Kraljic, dans le but d'aider les acheteurs à catégoriser leurs achats en prenant compte de la complexité du marché concerné et de l'importance de l'achat. Cette catégorisation permet de mettre en place une stratégie achat adaptée pour chaque typologie : Achat dit simple, critique, stratégique ou levier.

Suivant les étapes précédentes permettant une recherche sous forme d'entonnoir, divers fournisseurs seront *short-listés* dans le but d'avoir un premier contact permettant d'aller plus loin dans le projet. Selon une étude établie en 2009, les entreprises européennes ont tendance à sourcer majoritairement outre Atlantique aux Etats-Unis et au Canada, et un quart des entreprises mondiales interrogées sourcent des fournisseurs en Chine. Les objectifs qui ressortent de ce *sourcing* global dépendent des continents : Les entreprises européennes cherchent à réduire les prix unitaires de leur produit, tandis que les entreprises américaines cherchent à augmenter le respect social et éthique de leurs pratiques achat (Moatti, 2009).

La phase de *sourcing* va donc permettre au service achat d'apporter de réelles nouveautés à l'entreprise via cette veille du marché international, et les stratégies et objectifs vont alors être différents selon la vision de chacune des entreprises. Il est important de bien se renseigner et prendre en compte les risques et opportunités de chaque pays, afin d'établir au mieux sa future consultation lors d'un projet et de maximiser ses chances d'établir des relations stables avec des fournisseurs étrangers.

II.3.2. EN PHASE DE NEGOCIATION

La phase de négociation au sein du processus achat est également une étape importante à prendre en compte au sein de la relation fournisseur. En effet, c'est à ce moment que les différences culturelles vont ressortir le plus, et ainsi potentiellement avoir des conséquences sur les relations, notamment dues à la divergence des valeurs et des comportements. Pour augmenter les chances de réussir une négociation avec des interlocuteurs étrangers, il faut que certaines conditions soient rassemblées et être conscient que chaque culture est différente.

II.3.2.1. Les types comportementales

Il est primordial de prendre le temps de comprendre la culture de la personne que l'on a en face de soi, et de la prendre en compte dans notre démarche. La négociation interculturelle nécessite le repérage des motivations d'achat afin d'évaluer les positions de force, les usages, les comportements et les attitudes à anticiper. Une

préparation soignée en amont de la négociation et d'apprentissage des pratiques commerciales du pays concerné sont également des conditions aidant au bon déroulement d'une négociation pour ensuite choisir une tactique adéquate. En effet, cerner le style de comportement permettra d'adapter sa communication, et ainsi donnera un réel tournant à la négociation. On repère quatre types de comportements (Barabel et Meier, 2006) :

- **Type Sensation** : Où la personne est tournée vers l'action et l'obtention de résultats rapides. Ce mode de penser rappelle la culture *américaine*.
- **Type Intuition** : Où la personne se base sur des hypothèses, ce qui n'est pas trop précis, en apportant des approches nouvelles et originales. Ce mode se rapporte à la culture *française*.
- **Type Pensée** : Où les procédures sont impersonnelles, les personnes sont organisées et structurées. Cela peut se rapporter par exemple à la culture *allemande*.

Type Sentiment : Où l'harmonie et les facteurs émotionnels sont mis en avant, comme on peut le voir dans la culture *d'Amérique Latine*.

II.3.2.2. Illustration : Le cas de la Chine et de la France

Comme on a pu le voir auparavant, les dimensions d'Hofstede peuvent également permettre de mieux cerner les relations autour de la table lors d'une négociation, notamment grâce à la dimension de distance hiérarchique, ou encore au rapport à l'incertitude. Ces critères vont permettre de conditionner la négociation dans son ensemble et de mieux savoir à qui s'adresser. On peut prendre le cas de l'Asie du Sud-Est, qui lors des négociation écoute sans interrompre l'autre partie car cela représente une marque de respect. Au contraire, aux USA les interventions sont fréquentes dans le but d'accélérer les discussions.

Nous pouvons prendre un exemple plus concret de différences culturelles entre deux pays que sont la France et la Chine, selon les dimensions d'Hofstede appliquées à la négociation:

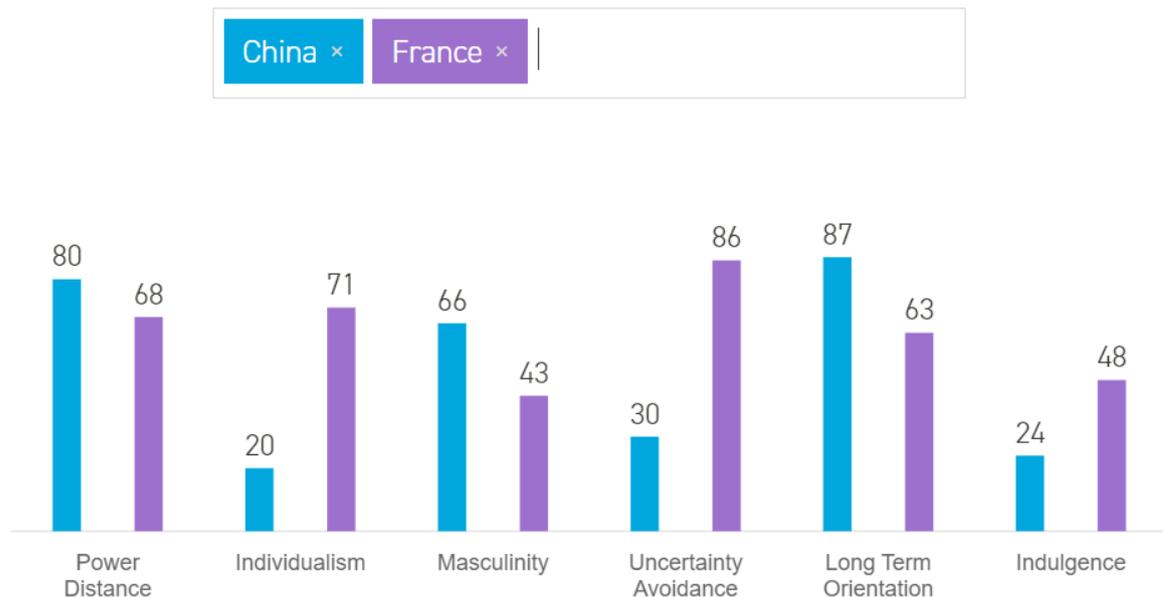


Figure 5: Les 6 Dimensions d’Hofstede en Chine et en France , Source: Compare Countries, 2020

Le diagramme ci-dessus permet de mettre en évidence deux dimensions majeures étant opposées entre la Chine et la France: Individualisme et la relation à l’incertitude. Les autres dimensions restent moins contrastées et auront alors moins d’influences claires lors d’une discussion commerciale.

Individualisme/Collectivisme : La Chine est un pays ayant une communauté ayant une vision collective très prononcée. Les individus pensent donc en priorité aux intérêts collectifs de l’entreprise, plutôt qu’à leur intérêt personnel contrairement à la France. De ce fait, ils vont passer plus de temps à développer la relation de manière saine et durable dès le début, en mettant l’accent sur les discussions préliminaires afin d’apprendre à connaître son interlocuteur et de créer un lien de confiance.

Contrôle de l’incertitude : La culture chinoise a tendance à ne pas avoir peur des changements de situation, ce qui aura des conséquences sur la relation au temps que l’on verra par la suite.

Rapport à la hiérarchie : Cette dimension est partagée par les deux cultures, il y a une importance donnée à la hiérarchie et la légitimité des intervenants en négociation. Les rôles sont définis, et en Chine l’âge est synonyme de sagesse et de savoir.

Masculinité/Féminité : La culture chinoise a tendance à délimiter les postes en fonction du sexe des individus, ce qui aura une incidence sur les relations en cours de négociation.

Plaisir/Modération : En Chine, l'importance sera mise sur le savoir-vivre en négociation, tandis qu'en France, le savoir-faire sera plutôt mis en avant avec les aspects techniques.

Orientation long terme : La Chine a également une vision très long terme, ce qui joue dans la relation temporelle de la négociation. En effet, pour eux le temps est élastique, il n'y a pas de pression et donc la négociation peut se faire sur le long terme, toute précipitation sera risquée. La culture française, d'un autre côté, montre une impatience de la part des individus dans l'atteinte des objectifs et de la conclusion d'une négociation. La culture française est alors plus axée sur le formalisme.

On rappelle que la négociation est une situation où les deux parties doivent trouver un terrain d'entente ayant des intérêts mutuels. Il doit y avoir une perception d'un avantage réciproque à contracter avec l'autre, lorsqu'il y a un intérêt commun et/ou une situation de win-win. La volonté de parvenir à une solution mutuellement acceptable est importante à prendre en compte, où chaque partie est prête à faire des concessions et ainsi arriver à un processus d'engagement pour trouver un arrangement, menant à une relation d'interdépendance. En effet, dans le cas contraire, on retrouve un conflit d'intérêt entre les parties, où la relation commerciale sera alors lésée et non fructueuse pour des relations futures.

Lors des négociations physiques, le face-à-face influencera fortement la négociation, et c'est dans cette situation que les différences culturelles ressortiront le plus. La préparation à la négociation est l'élément essentiel, où les individus doivent faire preuve d'ouverture d'esprit, patience et calme

Nous avons donc pu constater et développer les différences culturelles, en ayant une vue plus approfondie de ces dernières au sein des relations commerciales, et notamment dans le processus achat.

Différentes motivations entrent en compte dans la mise en place d'une stratégie d'achats responsables, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. La culture est un élément déterminant, jouant un rôle dans les motivations sociales et environnementales des entreprises. Les achats responsables pourront alors être plus efficaces et plus facilement appliquées dans certaines cultures que dans d'autres (Egri et al., 2004).

Nous allons maintenant nous intéresser à la partie recherche et étude qui a été réalisée dans le cadre de ce mémoire

PARTIE 2
-
RECHERCHE ET ETUDE

CHAPITRE 3 – STRATEGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Afin d'étayer cet écrit, nous avons réalisé une étude qualitative dans le but de voir quelles sont les tendances concernant les influences des différences culturelles sur les pratiques d'achats responsables.

III.1 PROTOCOLE DE RECHERCHE

Nous allons développer dans cette partie décrivant le protocole de recherche, les différents objectifs de cet écrit ainsi que l'échantillon interrogé afin de mener à bien cette étude.

III.1.1. OBJECTIFS

Cette étude a pour objectif de repérer les principales influences émergeant des fournisseurs étrangers, quant à la mise en place d'une stratégie d'achats responsables dans le secteur pharmaceutique. Nous allons nous demander comment les acheteurs intègrent cette perception d'achats responsables, et comment les différences de culture liées à l'éloignement géographique des fournisseurs entrent en compte dans ce point de vue. Cette recherche permettra de mettre en exergue divers points suivant l'analyse du corpus qualitatif recueilli. Cette analyse nous permettra de donner des tendances sur les principales influences culturelles que l'on peut repérer, lors de la mise en place d'une politique d'achats responsables.

III.1.2. ECHANTILLON

Dans cette recherche, nous avons orienté les répondants dans le secteur spécifique de la santé. L'échantillon de la population interrogée est spécifique car pour pouvoir généraliser les résultats, il nous a fallu mener l'enquête auprès des entreprises appartenant à un même secteur d'activité. Nous avons réalisé 17 entretiens : 4 acheteurs spécialisés dans les achats directs (Cas 2,5,8,10), 9 acheteurs en indirects (Cas 1,3,4,6,7,11,12,13,14), mais également des enseignants intervenant dans le

programme DESMA, le cas 9 est expert en cross-cultural management, et les cas 15,16,17 sont experts en RSE et achats responsables.

Afin d'obtenir l'échantillon des acteurs interrogés ci-dessus, nous avons contacté 22 individus de différentes manières :

- Le réseau d'anciens DESMA
- Le réseau social professionnel LinkedIn
- Le bouche-à-oreille et les connaissances personnelles

Avec l'ensemble de ces contacts dans le milieu des achats, en particulier dans le secteur de la santé, des entretiens semi-directifs ont pu être réalisés auprès de 8 entreprises pour 13 acheteurs et 4 intervenants au DESMA, soit un total de 17 personnes interviewées. Sur ce total, nous voyons que sur 22 personnes contactées, nous avons pu réaliser 17 entretiens, cela nous donne donc un taux de réponse de 77%.

Notre échantillon (cf. Tableau 1) regroupe donc des profils d'interlocuteurs différents, faisant partie de grandes entreprises évoluant dans le secteur des sciences de la vie.

Tableau 1: Description de l'échantillon et des interviews

Cas	Spécialité de l'entreprise	Pays d'origine	Côté en bourse	Fonction de l'interlocuteur	Zones concernées
1	Industrie pharmaceutique	France	Oui	Responsables acheteurs indirect	EU
2	Diagnostic in vitro	France	Oui	Expert Process - Achat performance	EU
3	Industrie pharmaceutique	France	Oui	Directeur Achat CAPEX	EU

4	Diagnostic in vitro	France	Oui	Category Manager Indirect	ASPAC, EMEA, US
5	Diagnostic in vitro	France	Oui	Acheteur instrument	EU, US
6	Industrie pharmaceutique	France	Oui	Acheteur investissements et maintenance industrielle	EU, US
7	Industrie pharmaceutique	France	Oui	Acheteur transport	EU, Asie, Afrique
8	Diagnostic in vitro	Suisse	Non	Senior Strategic Buyer	EU,US
9				Intervenant en cross-cultural management au DESMA 2020/2021	
10	Industrie pharmaceutique	Grande -Bretagne	Oui	<i>Procurement</i> Manager	EU, US
11	Diagnostic in vitro	Suisse	Non	<i>Sourcing</i> Manager	EU
12	Diagnostic in vitro	France	Oui	<i>Category</i> Manager Packaging secondaire	Asie, Inde, EU
13	Solutions de soins	France	Non	Acheteur packaging et prestation de sous traitance	France, US

14	Industrie pharmaceutique	Allemagne	Oui	Acheteur Professional Services, Mobilité et Lab Services	EU
15				Intervenant RSE/ Achats responsables au DESMA 2020/2021	
16				Intervenant RSE/ Achats responsables au DESMA 2020/2021	
17				Intervenant RSE/ Achats responsables au DESMA 2020/2021	

III.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans cette partie nous allons expliquer le déroulement de cette étude ainsi que la méthode utilisée afin de mener à bien cette dernière.

III.2.1. DEROULEMENT

L'étude de ce mémoire repose sur une étude qualitative. Cette méthode permet l'interaction entre les interlocuteurs. Cette étude s'est ainsi déroulée en trois étapes principales :

1. Phase exploratoire en lien avec des recherches bibliographiques et de littérature sur le sujet. Cette étape nous a permis de cibler et d'orienter nos objectifs et notre approche.
2. Phase d'étude qualitative avec un recueil de données via des entretiens semi-directifs réalisés avec des acheteurs du milieu de la santé, en relation avec des fournisseurs étrangers.

3. Phase de dépouillement et d'analyses des résultats obtenus afin de mettre en exergue des informations se retrouvant, ou non, dans la première phase d'analyse documentaire.

Lors de la seconde phase, le recueil des données a été fait grâce à des entretiens semi-directifs, via un guide d'entretien²² de 18 questions ouvertes pour le guide ayant été utilisé avec les acheteurs, et 16 pour celui concernant les experts dans leurs domaines (Achats responsables ou *Cross-cultural management*). Ces questions étaient regroupées sur deux thèmes principaux, que sont les achats responsables et les différences culturelles. Ce guide d'entretien a été élaboré au fur et à mesure des points observés dans la partie théorique, permettant de mettre en lien ces théories avec des données terrains. Nous retrouvons donc dans une première partie liée aux achats responsables, des questions ouvertes axées sur la stratégie d'achats responsables mise en place au sein de l'entreprise, comprenant les objectifs à suivre, les *KPI's* et l'outil de gestion utilisé. On retrouve ensuite des questions relatives à l'implication de cette stratégie vis-à-vis du top management, ainsi que des fournisseurs étrangers. Dans un second temps, nous retrouvons les questions concernant le thème des différences culturelles, avec la quête d'informations concernant les continents avec lesquels les individus interrogés interagissent, quel est le type de relation principal avec ces derniers et quel est l'outil de communication utilisé. Viennent enfin les questions concernant les difficultés culturelles pouvant être rencontrées avec ces fournisseurs et comment cela peut impacter la stratégie responsable de l'acheteur.

Les entretiens semi-directifs se sont ajustés au fur et à mesure de leur déroulement via les questions posées selon les répondants. Ces derniers se sont déroulés de mars à avril 2021, en visio-conférence dû à la situation COVID actuelle, d'une durée de 60 min initialement pour chaque entretien, où certains auront duré moins longtemps pouvant raccourcir l'entretien à 30 min. Les dix premières minutes étaient consacrées à la présentation des interrogés (passé professionnel, poste actuel...) ainsi qu'au rappel du sujet de la recherche. Les réponses ont été retranscrites selon le déroulement des questions, qui pouvaient ne pas être posées dans l'ordre afin de suivre le fil de la conversation avec l'interlocuteur.

²² Voir ANNEXE 3 : Guides d'entretiens

III.2.2. METHODE

Dans le but de structuration des données, nous avons utilisé l'analyse thématique (Chaney, 2010). Cette méthode d'analyse va permettre selon les données recueillies et retranscrites dans un tableau Excel, de regrouper différents thèmes.

Les thèmes globaux ont été déterminés au fur et à mesure des réponses d'entretiens, c'est-à-dire du corpus retranscrit dans un tableau Excel. La pertinence de ces thèmes dépend de leurs récurrences au sein des corpus qualitatifs recueillis. En effet, pour établir ces thèmes nous permettant de mettre en exergue des représentations partagées du sujet, nous avons pris dans un premier temps le facteur quantitatif lié à la récurrence d'apparitions de mots/thèmes. Plus il y aura de similitudes dans les propos du corpus, plus il y aura de récurrence dans le thème et donc le nombre d'apparition sera important (Hamouda et Talbot, 2018). Dans un second temps, nous avons choisi les thèmes en fonction du facteur qualitatif en observant directement les éléments du corpus.

En parallèle de la détermination de ces thèmes, une double lecture des résultats de certains corpus obtenus a été faite par la tutrice universitaire, dans le but de tester les thèmes du sujet étant ressortis. Cette méthode permet d'observer si la personne tierce en ressort les mêmes thèmes principaux (Larsson, 1993). Grâce au retour de cet individu, les thèmes initialement représentés ont été plus ou moins validés. Les réponses obtenues permettent de ne pas influencer les croyances et de biaiser potentiellement les résultats des thèmes recherchés (Nickerson, 1998).

CHAPITRE 4 – PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSIONS

Cette partie est dédiée à la présentation des résultats obtenus dans les corpus recueillis lors des entretiens, mais également aux discussions qui peuvent en découler grâce à la mise en lumière des résultats face aux aspects théoriques.

IV.1. PRESENTATIONS DES RESULTATS DE L'ETUDE

Nous allons dans cette partie présenter les résultats de l'étude et les principaux thèmes qui ont pu ressortir au sein des corpus des entretiens. Diverses grandes idées ont été repérées dans les entretiens, et sont ressorties via la technique de codage comme énoncé dans la partie précédente.

IV.1.1. THEME 1 : LA SENSIBILITE A LA RSE

L'un des thèmes ayant été le plus cité lors des entretiens est celui de la sensibilité à la RSE. Le thème global de la RSE, développement durable ou encore d'achats responsables est encore un sujet récent, et sa compréhension ainsi que les actions mises en pratique au sein des entreprises sont disparates selon les pays ou zones géographiques. Six répondants interrogés ont donc fait émerger ce thème (Cas N°1,3,4,7,9,11) en énumérant des exemples selon les pays. Ces résultats proviennent uniquement des avis personnels et ressentis des répondants.

Tableau 2: Résultats liés à la sensibilité RSE des pays/zones géographiques

Zone géographique ²³	Pays	Ressentis des interlocuteurs sur la sensibilisation des pays
AMER	Etats-Unis	<p>“Sensibilité arrivant difficilement” (réintégration des US dans les accords de Paris) - Cas N°3</p> <p>“Connaissance du sujet mais pas forcément mis en application” ; “Différence entre communication réalisée et réalité” - Cas N°11</p>
EMEA	EU	<p>“Sensibilisée, plutôt mature et avancée sur le sujet” - Cas N°4</p>
	France	<p>“Connaissance des aspects et enjeux RSE” ; “Importance particulière dans le secteur pharmaceutique” - Cas N°1</p>
	Espagne Italie	<p>“De plus en plus de pression mise sur ces enjeux”</p> <p>“Impact sur le business” - Cas N°7</p>
	Afrique du Nord	<p>“Cloisonnement du continent ne permettant pas d’avoir une bonne connaissance du sujet, pratiques ou solutions inexistantes malgré une bonne volonté”- Cas N°11</p>
APAC	Chine	<p>“Connaissance du sujet mais non prise en compte”</p> <p>“Seul le coût prime”- Cas N°11</p> <p>“Retard en terme de maturité” - Cas N°4</p>
	Vietnam	<p>“Acquiesce sur le sujet mais ne met rien en pratique”- Cas N°9</p>

²³ AMER : Amérique du Nord, Centrale et du Sud ; EMEA : Europe, Middle-East et Afrique ; APAC : Asie Pacifique

Selon les retours obtenus, nous observons que les avis convergent et se complètent. Nous observons notamment la sensibilité des individus européens qui serait plus développée que celle des Etats-Unis, où le thème se développe au niveau de la connaissance mais encore peu concernant la mise en application de réelles pratiques responsables. Les avis récoltés concernant la Chine rejoignent partiellement celui des Etats-Unis où la connaissance du sujet émerge, mais le pays ne souhaite pas réellement développer des pratiques RSE au sein des organisations.

IV.1.2. THEME 2 : APPROCHE DE LA NEGOCIATION

L'étape de la négociation dans le processus achat peut être, selon 38% des acheteurs soit 5 cas sur 13 (Cas N°3,4,6,9,12), difficile à appréhender avec un fournisseur étranger plutôt qu'un fournisseur national. De la même manière que le précédent thème 1 sur la sensibilisation, l'approche de la négociation de la part des acheteurs se fait différemment selon les zones géographiques.

Tableau 3: Résultats liés à l'approche de la négociation par pays/zones géographiques

Zone géographique	Pays	Ressentis des interlocuteurs sur l'approche à la négociation par pays
Americas	Etats-Unis	"Manque d'écoute et de communication"; "Négociation absente et inconnue et peu d'implication" - Cas N°6
EMEA	France	"Parfois dure à gérer car les français ont mauvaise réputation : hautains, nous croyons tout savoir"- Cas N°3
	Pays-Bas	"Esprit moins ouvert à la négociation ou aux compromis ; Position ferme et veulent que la discussion se passe comme ils le souhaitent" - Cas N°4

	Allemagne	Perception de la qualité très importante ; Organisation des négociations cadrées
APAC	Chine	<p>“Terme de partenariat n’a pas la même valeur qu’en Europe, elle est plus accentuée”- Cas N°12</p> <p>Manque de transparence sur les données (TCO²⁴) ; Moins de leviers de négociation</p> <p>Exemple : Afin de faire du <i>savings</i>, le Cas N°12 a fait part du fait qu’il avait besoin d’une remise pour son offre, le fournisseur chinois lui a proposé un devis plus cher pour faire croire à une remise pour son supérieur.</p>
	Japon	<p>“Peu de considération pour les femmes dans les négociations” - Cas N°9</p> <p>Hiérarchie selon l’âge des participants ; Pas de place aux doutes ou aux interprétations</p>

Nous observons via ces résultats des disparités quant aux pays et appréhension de la négociation avec un fournisseur éloigné géographiquement.

IV.1.3. THEME 3 : LA COMMUNICATION

Des similarités et avis divergents ont été repérés dans les résultats des entretiens, quant aux problèmes de communication auxquels nous pouvons faire face lors d’échanges avec des fournisseurs étrangers. Sur l’ensemble des retours, quatre entretiens ont fait ressortir ce thème et quatre autres ont cité la barrière de la langue. Nous pouvons prendre pour exemples les langues asiatiques, comme les langues chinoises et japonaises, difficiles à appréhender en tant qu’occidentaux. En lien avec

²⁴ TCO : Total Cost of Ownership, représentant le coût total d’un produit sur l’ensemble de sa durée de vie

la barrière de la langue, on peut citer le décalage horaire difficile à suivre parfois afin de communiquer.

IV.1.3.1. Illustrations : Différentes réactions au sein des échanges

A ajouter à ces barrières primaires, les différences de savoir-être et de réaction lors des discussions :

- En Chine, les individus auront tendance à accepter et dire oui à la majorité des dires, alors qu'ils ne sont pas forcément capables de réaliser des aspects techniques en industrie par exemple. Il y a une réelle importance au fait de "ne pas perdre la face" lors des discussions, et donc d'acquiescer même s'ils n'ont pas forcément tout compris ou ont encore des questions à poser.
- En Inde, nous retrouvons également ce trait de caractère selon une personne interviewée, où il est difficile pour les fournisseurs de dire si quelque chose ne va pas. Cela est vu comme une faiblesse dans leur culture. Ils ne peuvent également jamais refuser ou annoncer le fait qu'ils ne maîtrisent pas telle ou telle demande.
- En Angleterre, "*les fournisseurs auront tendance à arrondir les angles*" selon un interrogé (Cas N°9), où l'acheteur aura du mal à savoir ce que son fournisseur britannique pense clairement.

IV.1.3.2. Les outils de communication

Dans un aspect plus pratique et opérationnel, les outils de communication ont également été cités lors des entretiens. L'ensemble de notre échantillon a annoncé le fait que les outils de communication utilisés avec leurs fournisseurs sont l'e-mail et la visio-conférence. Nous verrons dans la partie suivante que les avis divergent quant aux conséquences de cette communication virtuelle sur la relation fournisseur en elle-même.

IV.1.3.3. Illustration : Mœurs et habitudes

Dans un second aspect plus lié aux mœurs nationales et habitudes, sujet étant ressorti au sein de deux corpus recueillis (Cas 8 et 13), nous notons que les pays n'ont pas les mêmes habitudes ou standing de travail. En effet, en Suède il semblerait que l'environnement de travail soit placé en haut des priorités, où il y aurait une bienveillance permanente. En Allemagne, les achats ne seraient pas encore assez reconnus dans les services, et les processus seraient démultipliés et lourds à suivre. La vision nationale serait d'éviter à tout prix l'échec et d'atteindre la perfection ou de tout mettre en œuvre pour être considéré comme le meilleur. Enfin, au Japon ou en Chine, le travail n'est pas considéré comme une partie de plaisir, mais plutôt comme un réel travail à proprement parler afin de gagner de l'argent et pouvoir subvenir à ses besoins. De ce fait, les plages horaires de travail sont élargies au maximum dans le but d'obtenir un salaire plus important.

Cette analyse met en lumière l'importance de la communication en l'affichant comme un sujet nécessitant d'être pris en compte au sein des relations avec des fournisseurs, d'autant plus lorsque ces derniers sont étrangers.

IV.1.4. THEME 4 : LES REGLEMENTATIONS

Nous notons l'importance des contraintes juridiques/ réglementaires des pays pouvant avoir des conséquences sur le suivi et la motivation des fournisseurs étrangers à établir des pratiques responsables. Prenons l'exemple des Etats-Unis où, suite aux décisions gouvernementales, il y a des impacts en approvisionnement pour les entreprises européennes, lorsque le gouvernement réquisitionne des livraisons ou impose des taxes. Le fait d'échanger des flux physiques devient donc un risque concernant les livraisons, notamment dû aux retards, litiges pouvant arriver dans les transports. En Asie, les réglementations et normes sont différentes, ce qui peut causer un manque de motivation au fournisseur quant à la mise en pratique d'achats responsables car rien ne les oblige à appliquer ces demandes. Par exemple, le fait que les droits humains et du travail ne soient pas identiques et suivis de la même manière dans tous les pays. Selon l'un des répondants, la mise en place de cette

stratégie responsable nécessite des ressources, tant en termes humain que financier, ce qui représente donc un frein pour les entreprises.

IV.1.5. THEME 5 : LE RELATIONNEL FOURNISSEUR

Le type de relation avec le fournisseur est également un sujet étant ressorti. La mise en place d'une stratégie et de pratiques d'achats responsables va dépendre de la relation avec le fournisseur, puisque cette dernière a une influence sur les solutions et mises en place. Selon les retours, le partenariat de long terme avec un fournisseur est vecteur d'innovation aidant à répondre aux exigences en termes de RSE. Un point d'attention a également émergé, concernant l'importance d'avoir une vision globale sur les fournisseurs de rang 1, mais également leurs sous-traitants. De ce fait, la relation avec le fournisseur de premier rang aura forcément un rôle à jouer sur la divulgation d'informations avec les fournisseurs de rang 2 et leurs pratiques.

IV.2. DISCUSSIONS

Nous allons dans cette partie faire le lien et confronter les résultats obtenus dans le cadre de cette étude avec les aspects théoriques existants. Nous pourrons ainsi observer quelles sont les similarités et les divergences ressortant de cette étude.

IV.2.1. SIMILARITES

Grâce à la mutualisation des résultats obtenus au cours de cette étude, nous pouvons mettre en avant des similarités observées avec la littérature.

IV.2.1.1. Sensibilité à la RSE

Si l'on reprend les informations obtenues, nous obtenons la hiérarchisation suivante des continents concernant la sensibilisation et l'engagement socialement responsable.

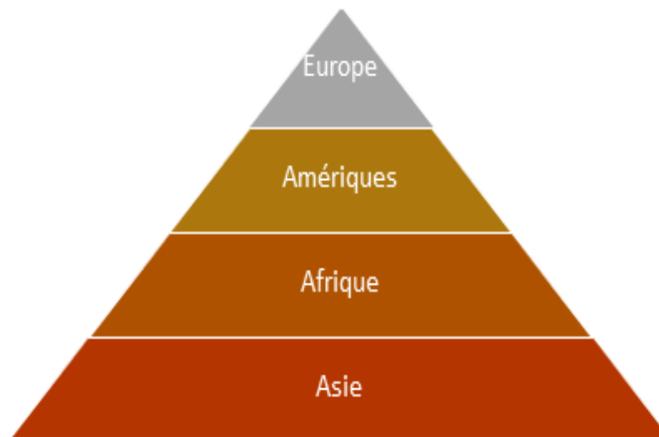


Figure 6 : Hiérarchie continentale selon la sensibilisation à la RSE, Source : Emilie Dinh van

Il est important de prendre en compte deux types de mise en pratiques de RSE et plus particulièrement d'achats responsables : de façon implicite et explicite (Matten et Moon, 2008). La façon implicite concerne particulièrement l'ensemble des lois et normes formelles concernant le sujet, qui sont donc forcément suivies sans qu'il y ait besoin de communication sur son employabilité. L'aspect plus explicite correspond plutôt aux actions suivies par les entreprises dans le but de se conformer à ces lois et à satisfaire des visions d'ordre sociétales. La vision implicite renvoie à la vision européenne, où de nombreuses pratiques sont suivies sans pour autant qu'elles ne soient mises en lumière. Son opposé renvoie à la sensibilité de l'Amérique du Nord, où ils se conforment aux demandes pouvant provenir des actionnaires ou des gouvernements pour ainsi donner une vision plus politique. Il a été démontré que les entreprises européennes présentent des stratégies responsables de manière plus structurées et transparentes à 75%, comparé à la région nord-américaine représentant 45%, et 18% pour la région asiatique (*Reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables - Orse.org, 2010*). La sensibilité et la mise en place de pratiques d'achats responsables sont donc différentes entre chaque zone géographique et doivent s'adapter et être compatibles aux différentes cultures locales.

IV.2.1.2. Illustration : Le cas du Mexique et de l'Afrique

Nous remarquons par exemple au Mexique que le contexte lié à la RSE et aux différences culturelles n'est pas aussi propice et développé que celui des français. En effet, la corruption est particulièrement répandue dans le pays, et influe directement sur les choix des fournisseurs en entreprise. Dans l'écrit de Persais (2010), les

entreprises mettent alors en place une logique de “déglobalisation” des décisions, c'est-à-dire où les décisions seront prises par plusieurs personnes provenant de différents départements, dans le but de ne pas laisser le choix final du fournisseur à un seul et même acheteur. Concernant le continent africain, il est difficile de donner une réelle tendance. Les achats responsables sont mis en place par les entreprises ayant des fournisseurs sur le continent, mais les entreprises africaines ne sont pas forcément dans cet état d'esprit (Ovono Zoa, 2019). La connaissance du sujet reste encore timide, et la mise en place de pratiques responsables et éthiques le sont d'autant plus aux vues des inégalités importantes dans le pays en termes de richesse et d'investissement nécessaire (Aitcheikh et Barmaki, 2014). Nous observons donc que la sensibilité au sujet des achats responsables n'est pas la même selon les zones géographiques et les cultures locales, grâce à la littérature ainsi qu'aux résultats obtenus par notre étude.

IV.2.1.3. Une communication à adapter

Les difficultés liées à la communication et aux mœurs nationales sont également un point similaire à ce que l'on a pu observer dans la première partie théorique. On peut en partie lier le thème de la sensibilisation aux dimensions culturelles vu précédemment, en mettant en avant l'aspect individualiste de la culture américaine selon le classement Hofstede (91/100). Cette donnée met en avant une logique individuelle plus importante qu'en Europe, et fait ressortir une sensibilisation au thème de la RSE moins essentielle aux vues des dimensions sociales prépondérantes du sujet. La communication avec un fournisseur sera à adapter selon sa culture, et permettra d'optimiser les chances d'être sur la même longueur d'onde que son interlocuteur. Voici quelques conseils ressortis lors des entretiens avec les personnes interviewées:

- Savoir adapter sa communication au destinataire: Reformuler les phrases avec des mots simples, clarté des propos
- Essayer d'intégrer une personne localement dans le but de faciliter les échanges et de réduire les possibles méfiances du fournisseur à notre égard
- Utiliser des visuels autant que possible
- Lors de discussions techniques, reprendre ensemble point par point le déroulé de la discussion pour s'assurer de la bonne compréhension du sujet

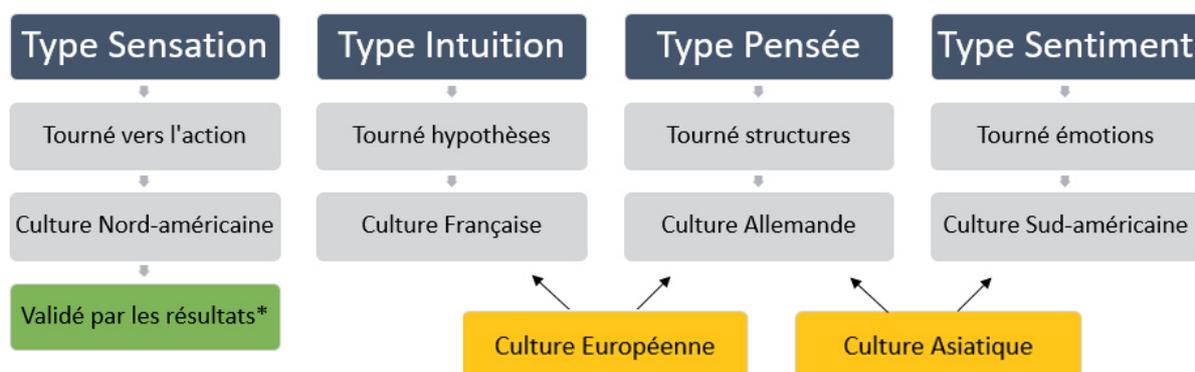
Les réponses ci-dessus rejoignent alors les points déjà évoqués précédemment dans notre partie théorique. L'ensemble de ces derniers permet d'avoir une communication optimisée avec un fournisseur. Évidemment, la communication est primordiale au sein de toutes relations, qu'elle soit avec un interlocuteur étranger ou non, et les aspects en lien avec les achats responsables seront ainsi plus simples à partager avec le fournisseur. Cela pourra aider à améliorer les relations et discussions, menant souvent à des phases de négociations par la suite. Ces propos sont soutenus par une étude réalisée en 2017²⁵, où le point de vue fournisseur a pour la première fois été pris en compte concernant les achats responsables. En ressort le fait que seuls 21% des 360 fournisseurs interrogés se sentent réellement impliqués et encouragés à mettre en application des pratiques responsables, et selon l'étude réalisée deux ans plus tard par le même organisme, *“39% des fournisseurs considèrent que la RSE est importante pour leurs clients acheteurs “sur le papier” mais ne se reflète pas dans des mesures concrètes”* (Ecovadis, 2019). Grâce à cette tendance, cela souligne bien l'importance majeure de la communication avec ses fournisseurs dans le but d'entraîner les parties vers des pratiques responsables.

IV.2.1.4. Les types comportementaux liés à la négociation

Enfin, nous pouvons retrouver l'aspect lié à la négociation concordant en partie avec les résultats. En effet, nous avons pu voir différents types de comportements selon la littérature.

²⁵ Etude du Baromètre EcoVadis 2017 - Achats Responsables

Figure 7: Type de comportement et résultat, Source : Emilie Dinh van



*Résultats obtenus dans le tableau 3

La figure ci-dessus reprend sur les données présentées par la littérature sur les trois premières lignes:

- Les cases bleues foncées de la première ligne représentent le nom du comportement selon Barabel et Meier, 2006.
- Les deux lignes grises décrivent le critère principal du type comportemental, ainsi qu'un exemple de culture associée

On retrouve ensuite de manière colorée les résultats obtenus suite à l'étude réalisée auprès des professionnels. En effet, que ce soit via le corpus ou la théorie, la culture nord-américaine semblerait être plutôt tournée vers l'action et les résultats sur le court terme, critères provenant du type comportemental dit "Sensation". Ces dires sont vraisemblablement validés par le ressenti de trois interrogés, puisque l'on note le "*peu d'implication*" et le "*manque d'écoute et de communication*" des américains selon les expériences personnelles de professionnels interrogés (Voir Tableau N°3). En ressort de ces données le fait que les américains souhaiteraient lors des négociations, aller droit au but et ne pas dévier de leurs objectifs premiers.

Viennent ensuite les types "Intuition", mêlant donc vision non définie via des hypothèses et où rien n'est figé à l'avance. Selon la théorie, ce comportement représenterait celui de la culture française, où les individus auraient tendance à apporter des approches nouvelles et originales lors des négociations. En se penchant seulement sur les résultats, nous ne pouvons pas valider cette hypothèse. En effet,

d'après les acheteurs, les français auraient mauvaise réputation lors des négociations, où les français montreraient une facette hautaine et croyant tout savoir. De ce fait, le manque de ressentis ne nous permet pas de valider ce point.

Le mode "Pensée" représente une culture plus orientée sur les données claires, précises ainsi que sur les procédures à suivre. Cette vision des choses nous rappelle les données concernant la culture allemande et celle des Pays-Bas, où les individus allemands auraient tendance à avoir une "*organisation des négociations cadrées*" et une "*perception de la qualité très importante*". Les Néerlandais auraient, eux, tendance à avoir une "*position ferme*" et la volonté "*que la discussion se passe comme ils le souhaitent*" (Voir Tableau N°3). Si l'on regroupe ces deux positions permettant de donner un avis quant au type de comportement européen, nous le placerions donc comme étant un mix de type Intuition et Pensée.

Enfin, le comportement lié au type "Sentiment" concerne plutôt les individus étant sensibles aux émotions et relations sociales. La littérature montre que cela concernerait en particulier les individus d'Amérique du Sud. Le corpus nous montre deux aspects de la culture asiatique, via des ressentis sur la culture chinoise et japonaise en phase de négociation. On obtient d'un premier abord le fait que "*le terme de partenariat n'a pas la même valeur qu'en Europe, elle est plus accentuée*" selon un acheteur. Suivant cette donnée, nous pouvons affilier la culture chinoise au type sentiment. Cependant, via un autre retour, nous remarquons que les individus japonais laisseraient "*peu de place aux doutes ou aux interprétations*" lors des discussions commerciales (Voir Tableau N°3). De ce point de vue, nous pouvons donc également lier la culture asiatique au type "Pensée", où les choses doivent être organisées et suivant un ordre donné.

La figure 4 permet de mettre en avant de manière visuelle ces derniers éléments cités, et d'ainsi pouvoir appréhender au mieux les négociations. C'est au sein de ces dernières que pourront avoir lieu des discussions concernant la mise en pratique d'achats responsables et les conséquences que cela pourrait avoir sur les relations commerciales.

Nous obtenons donc un mélange de similitudes entre les cultures d'entreprise entre la littérature et les résultats de notre étude, d'un point de vue géographique, de leur

sensibilité respective et de la communication utilisée. Ces derniers éléments étant nos trois principaux thèmes, cela permet de mettre en avant la concordance des propos, qui auront des répercussions sur les négociations commerciales.

Nous allons maintenant nous pencher sur les disparités que nous avons pu mettre en exergue suite à la lecture des résultats de notre étude qualitative.

IV.2.2. DIVERGENCES

D'après l'analyse des différents résultats obtenus lors de cette étude, on remarque également des divergences entre l'aspect théorique et les résultats obtenus.

IV.2.2.1. Le relationnel fournisseur

Les achats sont l'un des rares départements à être en interaction tant avec l'interne que l'externe. Ce sera donc leur responsabilité de sensibiliser les fournisseurs aux achats responsables, quel que soit le niveau de relation entretenu. Selon la théorie, la mise en place d'achats responsables via une stratégie claire et des actions concrètes, va dépendre du type de relation avec le fournisseur. Comme énoncé dans la partie précédente, le partenariat de long terme est souvent synonyme de confiance et de bonne foi dans l'accompagnement et la mise en application de certains sujets, dont celui de la RSE. Cependant, via l'avis d'un spécialiste dans le cross-cultural management, il est " *important d'annoncer la stratégie d'achat responsable dès le départ, et de se demander comment on peut être responsable ensemble*" (Cas N°9). Comme nous l'avons évoqué, la phase de *sourcing* et d'appel d'offres comportant des critères responsables, participent au choix final du fournisseur, alors que la relation avec le fournisseur n'est pas extrêmement développée.

IV.2.2.2. La motivation fournisseur

On remarque alors des disparités quant aux avis sur le fait que le type de relation obtenue avec le fournisseur joue un rôle sur l'implication et la motivation de ce dernier envers une telle démarche. Elle met en avant la confiance que le fournisseur donne à

la relation, et ainsi cela aura des répercussions sur la bonne volonté et l'implication qu'il investira dans les actions responsables proposées par le client. Les prestataires provenant d'autres pays apportent une certaine valeur ajoutée aux échanges, et sont vecteurs d'innovations lorsqu'ils proposent des alternatives qui peuvent intervenir lors de la phase de conception d'un produit, via des produits de substitution par exemple. Ces avancées de la part des fournisseurs permettent ainsi d'obtenir une veille du marché.

La motivation entre le client et le fournisseur, et non le type de relation, aura donc des conséquences sur ce qui pourrait être mis en place sur les pratiques responsables. Le niveau d'implication à ce sujet peut être une réelle opportunité pour les entreprises de rationaliser leur panel fournisseur.

IV.2.2.3. Les outils de communication

Nous pouvons également mettre en avant un nouvel aspect ressortissant de manière majoritaire au sein des corpus de notre étude : l'outil de communication utilisé avec les fournisseurs. Au vu de la situation sanitaire actuelle que nous vivons depuis début 2020, les habitudes ont changé dans la communication avec les collaborateurs étrangers. Comme nous l'avons cité auparavant, 100% des personnes interrogées utilisent l'envoi d'e-mail et réalisent des visioconférences avec leurs fournisseurs. La crise sanitaire ne permettant plus de voyager aussi librement et de rendre visite aux fournisseurs, ces techniques virtuelles déjà existantes ont vu leur utilisation augmenter fortement.

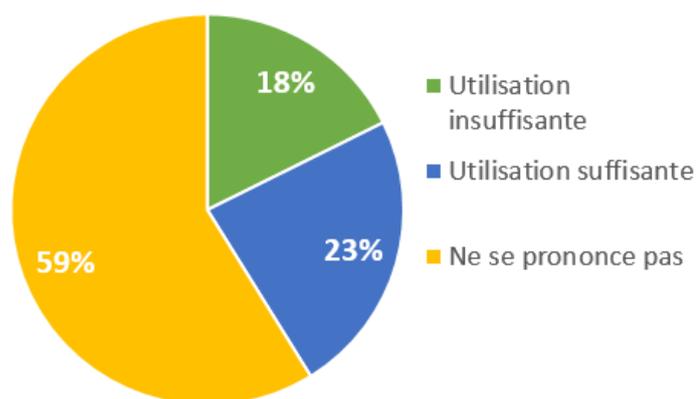


Figure 8: Réponses sur l'utilisation d'outils de communication virtuelle, Source : Emilie Dinh van

Nous pouvons observer dans le graphique ci-dessus que 23% des répondants, soit les 17 personnes interrogées, trouvent que la communication virtuelle comme les réunions en visio-conférences sont désormais suffisantes à la relation fournisseur. Cependant, 18% déclarent le fait qu'elle soit insuffisante, et nécessite d'être accompagnée en complément de visite réelle dans les locaux du fournisseur. Ces visites sur place permettraient de faire des audits ou des *business review* par exemple. Selon eux, ces visites permettent de développer plus facilement les relations avec leurs fournisseurs.

Émergent alors deux écoles quant à l'utilisation d'outils de communication virtuels. Nous pouvons noter que ces derniers permettent de créer de nouvelles relations plus facilement en phase de *sourcing* par exemple, où ces premiers contacts peuvent être constitués de simples échanges. L'échanges de mails et l'organisation de visio-conférences peuvent également montrer l'énergie des parties à vouloir collaborer ensemble, en montrant une certaine motivation et le fait que le fournisseur puisse s'adapter en continu selon la situation. Au fil du temps, cela peut améliorer les relations sur la durée et ainsi aider au développement de divers projets. Ces outils permettent également de gagner du temps lors de ces échanges. Nous pouvons prendre l'exemple de la réalisation d'audits, qui est désormais possible de manière virtuelle lorsque la préparation et les objectifs ont été définis en amont avec le fournisseur (caméra embarquée...).

En ressortent de ces résultats liés aux outils de communication: la simplicité de la technique virtuelle, permettant d'obtenir un gain de temps et de productivité non négligeable en termes de temps de transport et de réactivité en cas de sujets urgents. L'agilité des fournisseurs sera alors développée et les appels téléphoniques ou vidéos permettent, selon les fuseaux horaires évidemment, d'être plus souples et réactifs à ce type de situation.

Après avoir revu dans un premier temps l'ensemble des résultats obtenus, mis en exergue des thèmes principaux de discussions et comparé les aspects théoriques, nous allons maintenant nous pencher sur les préconisations managériales qui peuvent être faites sur le sujet ainsi que les limites de notre étude qualitative.

PARTIE 3

-

PRECONISATIONS MANAGERIALES ET LIMITES

CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS TERRAINS

Dans les parties précédentes, nous avons pu mettre en avant diverses influences que peuvent avoir les fournisseurs éloignés géographiquement sur la stratégie d'achats responsables. Pour rappel, nous avons mis en exergue plusieurs thèmes, regroupant :

- Les différentes sensibilités des continents quant au sujet des pratiques responsables
- Les aspects culturels liés à la phase de négociation
- Les moyens communication et outils utilisés avec les fournisseurs concernant les pratiques responsables

Nous allons dans cette partie reprendre les points importants et émettre des préconisations concernant ces influences et les actions possibles afin de les minimiser en entreprise, dans le service achat en particulier.

V.1 LA MOTIVATION FOURNISSEUR

La sensibilité de chaque continent à la RSE et aux achats responsables est différente. Il est à ajouter que les approches éthiques et sociétales dépendent du contexte de l'entreprise et des échanges qui sont faits de manière globale et locale. Les sociétés ont besoin de s'adapter au contexte et à l'entreprise avec lesquelles elles travaillent, tout cela en mettant en place des accords comme des chartes ou des codes de conduites, dans le but de valider certaines pratiques d'une stratégie responsable.

La motivation fournisseur est primordiale lorsque l'on veut s'engager avec un fournisseur étranger dans une stratégie responsable. Cette motivation se base sur les intérêts communs des deux parties, à s'inscrire dans une démarche d'avancer ensemble et de suivre une démarche responsable. En effet, la création d'interdépendance entre les parties et non pas seulement la situation de force de l'une d'entre elles, permet de développer le niveau de confiance et d'ainsi réaliser une veille

marché concernant les pratiques responsables à mettre en place dans le domaine de la pharmaceutique. Cependant, Preuss (2001) argumente le fait que la mise en place de codes RSE avec les fournisseurs est avantageuse lorsque l'acheteur est en position de force puisque cette situation va encourager le fournisseur à agir de façon responsable. Ces deux points de vue sont entendables, mais le phénomène d'intérêt commun lié à la motivation permet de créer de la valeur quant à la relation, et reste un levier de changement (Guesnon, 2016).

V.1.1. AUGMENTER LA RELATION D'INTERDEPENDANCE

Dans le but d'augmenter ce niveau de motivation et donc d'interdépendance, il est important de jouer sur une logique d'amélioration continue où l'on a une symétrie des intentions dans la relation fournisseur. On peut ajouter à ces objectifs de types commerciaux, des soft *skills* permettant de développer cette motivation, comme tout simplement les aspects liés à la politesse ou la réactivité menant aux échanges d'informations. La relation fournisseur ne s'arrête pas à la signature d'un contrat, mais doit belle et bien être développée également en aval dans le but d'avoir des retours constructifs sur les améliorations possibles à faire pour la suite de la relation commerciale. Cette vision permettra d'avoir des relations plus ancrées sur le long terme, et ainsi de suivre l'ensemble des actions d'achats responsables mises en place avec ce dit fournisseur. Effectivement, plus la relation sera sur le long terme voire partenariale, plus il y aura d'amélioration des processus, d'innovations, d'écoconception ou de solutions trouvées afin de jouer sur les points RSE. Selon N. Tréhan (2011), "*l'analyse de la motivation constitue également un outil de gestion du risque fournisseur*". Cela rejoint alors notre sujet aux risques sociétaux, économiques et environnementaux découlant directement d'une telle stratégie d'entreprise avec ses fournisseurs de rang 1 ou plus.

De ce fait, la motivation fournisseur va permettre d'engager et développer l'appétence des fournisseurs étrangers avec lesquels une entreprise peut traiter, dans une démarche d'amélioration des pratiques sociétales.

V.1.2. ILLUSTRATION : MOTIVER UN FOURNISSEUR ASIATIQUE

Afin de démontrer comment augmenter la relation d'interdépendance avec des fournisseurs étrangers, nous allons prendre l'exemple d'un fournisseur asiatique. Nous avons précédemment pu voir que la culture asiatique est peu sensible au sujet des achats responsables (cf. Figure 6), malgré le fait que ce soit une culture de manière générale plutôt collectiviste selon les dimensions d'Hofstede. De ce fait, afin de motiver le fournisseur à collaborer dans la mise en application de pratiques responsables, il est nécessaire de jouer sur les intérêts communs de la relation et des avantages futurs de telles pratiques. Nous pouvons mettre en avant l'aspect social des pratiques responsables, permettant aux individus d'avoir de meilleures conditions de vie pour toute la famille, notamment via le travail des enfants en dessous de l'âge légal, la santé des aînés pouvant être bonifiée avec l'amélioration de l'environnement etc. Ces arguments peuvent permettre à un fournisseur asiatique d'être plus sensible à ce sujet, et ainsi augmenter sa motivation à collaborer avec nous dans cette approche responsable.

V.2. L'APPROCHE DE LA NEGOCIATION

La négociation est une étape du processus achat, où l'ensemble des parties va pouvoir annoncer ses différents objectifs, et ainsi intégrer les pratiques responsables dans les discussions. La fixation d'objectifs environnementaux et sociétaux est un engagement de plus en plus important dans l'esprit des consommateurs. Dans le but de répondre à leurs attentes, il faut donc mettre en place avec son collaborateur des plans de progrès continus permettant d'y répondre au mieux.

V.2.1. LA PHASE DE PREPARATION

La négociation internationale nécessite la connaissance et prise de conscience en amont des différences culturelles de l'individu étranger. Cette préparation permettra à la négociation de se passer dans les meilleures conditions dans le but de mettre en application des pratiques responsables.

La première étape de cette préparation consiste à se renseigner et bien connaître son interlocuteur étranger, c'est-à-dire chercher à connaître l'organigramme et les rôles des personnes concernées mais également les fonctionnements habituels de ces fournisseurs envers leurs clients. Ces connaissances permettront de comprendre où se trouve réellement le pouvoir décisionnel. Il est également intéressant de connaître notre importance en termes de chiffres d'affaires chez le fournisseur afin d'évaluer notre poids commercial. Il est peut-être difficile de trouver cette information, mais cela permettra de nous situer au mieux dans les relations. En parallèle de ces aspects commerciaux, il faut également comprendre les us et coutumes de la culture et ainsi appréhender au mieux les différences que l'on peut repérer au cours de la discussion, qu'ils soient liés à des aspects verbaux ou non.

Dans un second temps, nous devons nous fixer des priorités et des objectifs sociétaux. Cette partie permettra à l'entreprise de savoir jusqu'où elle peut faire des concessions, et ainsi se focaliser sur des points où l'entreprise ne pourra déroger. Ces objectifs doivent être clairs et simples, mais également argumentés en cas de futures contestations lors de la négociation. Il est nécessaire de connaître le marché local dans le but d'être sur le même pied d'égalité, et si possible de se renseigner grâce à des alliés locaux, sur le processus local de négociation et les aspects culturels à suivre.

Enfin, en vue de participer à cette échange, l'acheteur doit regrouper une équipe affûtée sur le sujet : composée d'individus connaissant les aspects réglementaires des deux pays concernés, mais également des aspects techniques de certaines pratiques responsables.

La connaissance culturelle du fournisseur permettra donc d'éviter des situations de gêne et de non-compréhension mutuelle, qui pourraient provoquer une détérioration ou même l'insolvabilité de la discussion commerciale.

V.2.2. L'EN-COURS DE LA NEGOCIATION

L'environnement de la négociation est un élément interculturel important. Qu'il soit en physique dans le pays du fournisseur ou dans celui de l'acheteur, il faut savoir respecter les distances et les attitudes avec l'interlocuteur selon les cultures. Le lieu et l'heure de la discussion auront des répercussions sur la préparation de la négociation. Si l'acheteur se rend chez le fournisseur, il ne sera pas forcément le

maître du temps. La prise en compte du temps ne doit pas être prise comme une contrainte mais plutôt comme une opportunité de s'aligner au rythme de son interlocuteur.

La présentation est un moment décisif, car elle permet d'identifier les acteurs et leurs futurs rôles dans la négociation. Il vaut mieux donc soigner son apparence physique dans un premier temps afin de créer un contexte de confiance et de crédibilité. Il est également recommandable de préparer une courte présentation de soi-même afin de poser les bases du contexte. Si besoin est, l'implication d'un traducteur peut être nécessaire lorsque la discussion est réalisée dans un pays ayant un écart linguistique important.

S'en suivent les discussions commerciales. Il est intéressant d'avoir au préalable établi en collaboration un ordre du jour permettant de passer en revue l'ensemble des points à discuter. Il faut donc savoir partager des informations et se placer en phase exploratoire grâce à des questions ouvertes. Cette approche permettra à l'acheteur de bien comprendre quelles sont les attentes du fournisseur, les pratiques responsables d'ores et déjà mises en place, la vision future etc. Ces échanges vont ainsi permettre d'élaborer une stratégie responsable plus facilement et de manière plus ouverte. Durant ces discussions, il est important de montrer une certaine vision à long terme avec le fournisseur pour qu'il soit plus enclin à avancer avec nous. Cette ouverture d'esprit et transparence quant aux objectifs sociétaux aideront au développement d'une relation de long terme.

Enfin, il est indispensable de formaliser les points soulevés lors des discussions et de les ancrer dans un compte-rendu. Cet écrit permettra d'attester les engagements donnés par le fournisseur. Il ne faut donc pas être impatient mais plutôt transparent sur les envies de l'entreprise dans le but de ne pas forcer les décisions et d'avancer ensemble dans cette démarche.

V.2.3. LA PHASE AVAL DE LA NEGOCIATION

Suite à la négociation et validation du compte-rendu, il est indispensable de garder un contact rapproché avec le fournisseur afin de garder un œil sur l'implémentation des décisions. Cette communication permettra également de suivre un possible

planning établi lors des discussions, et ainsi faire l'état des lieux de la situation grâce à des visites ou des audits réalisés sur place.

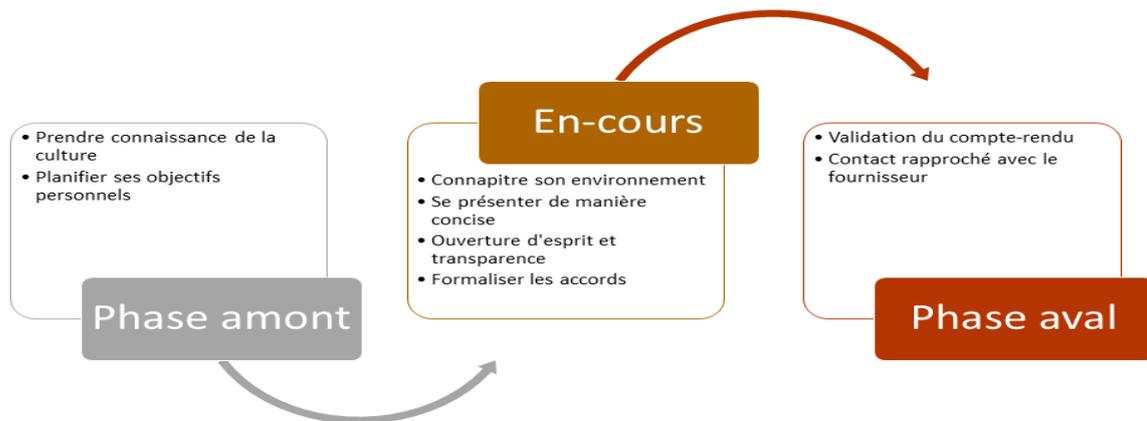


Figure 9: Recommandations sur l'ensemble des étapes d'une négociation, Source : Emilie Dinh van

La figure 9 permet de reprendre l'ensemble des éléments cités ci-dessus. Il est d'autant plus nécessaire d'être curieux, patient, ouvert d'esprit et prêt à s'adapter facilement aux différences culturelles de l'interlocuteur. Cela permettra d'avancer en collaboration dans cet objectif commun qui est d'implémenter une stratégie responsable avec un interlocuteur étranger.

V.2.3.1. Illustrations : La culture Asiatique et Nord-américaine

Afin d'illustrer ces propos quant à l'approche de la négociation, nous pouvons prendre l'exemple du type comportemental de la culture asiatique en négociation, qui est un mélange du type « Pensée » et « Sentiment » comme nous avons pu le voir dans la partie IV-2-1-4. Lors des négociations avec des individus asiatiques, il est important de rester clair et concis quant à nos objectifs responsables définis. La formalisation des accords est particulièrement appréciée et le contact avec le fournisseur en phase aval l'est également dans le sens où les individus de culture asiatiques sont également tournés « Sentiment », où la relation entretenue compte beaucoup au sein des relations commerciales.

Si nous prenons l'exemple de la culture nord-américaine, nous avons pu voir qu'elle était plus axée sur le type comportemental dit « Sensation », où il y aura une réelle importance donnée dans les discussions commerciales aux résultats court terme. La prise en compte de cet aspect est donc nécessaire lors des négociations, en démontrant clairement quels peuvent être les atouts sur le court terme de pratiques responsables, comme la réduction des coûts concernant des processus ou la réflexion autour des économies d'énergies.

V.3. OUTIL DE GESTION RSE

Dans le but d'aider acheteurs et fournisseurs à établir de vraies actions liées aux achats responsables, il existe divers outils préconisant des pratiques opérationnelles et concrètes. Nous allons prendre deux outils existant notamment en France et aux Etats-Unis.

V.3.1. EN FRANCE

Nous retrouvons du côté français la plateforme Ecovadis, outil de gestion RSE des entreprises, ayant un axe spécifiquement dédié aux achats responsables. Cet outil créé en 2007 est d'origine française et regroupe maintenant plus de 75 000 entreprises notées (EcoVadis, 2021). En effet, le principe de cette plateforme est de répertorier les actions en termes de RSE des entreprises via un questionnaire administré. L'attribution d'une note sera alors réalisée, ce qui déterminera par la suite, selon quatre axes (*voir figure 10*), quelles sont les actions préventives à mettre en place chez le fournisseur afin d'améliorer sa note et ainsi ses pratiques responsables.

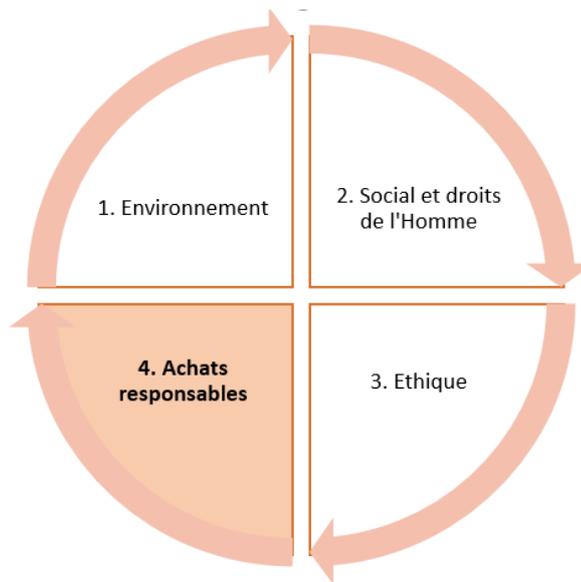


Figure 10: Axes de notation Ecovadis, Source : Emilie Dinh van

Nous pouvons citer comme réel avantage au fait d'avoir recours à cette solution le fait que l'outil Ecovadis s'occupe directement d'interroger les entreprises, via des questionnaires spécialisés selon le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise. La notation est basée sur les retours des fournisseurs, permettant d'établir diverses actions correctives qui pourront ainsi aider à améliorer la note initiale.

Cet outil possède également quelques limites, comme le fait que le processus soit payant pour toutes entreprises. Cet aspect financier reste un frein important, notamment pour les entreprises de petites et moyennes tailles. S'ajoute à cette limite le fait que l'audit réalisé par Ecovadis ne se base que sur les informations et documents déclaratifs du fournisseur, et ne sont pas vérifiés sur place via des audits physiques. Enfin, point primordial à prendre en compte dans le fait d'échanger avec des collaborateurs étrangers, est le fait que l'entreprise soit française et pas forcément reconnue dans d'autres pays. Les fournisseurs auront alors une certaine réticence lors de la demande d'audit via cet outil, et la démarche de sensibilisation sera donc plus difficile à développer malgré le fait que l'outil soit tout de même disponible et développé dans le monde entier.

V.3.2. AUX ETATS-UNIS

Outre-Atlantique, nous pouvons retrouver la plateforme Sedex, spécialisée dans les pratiques d'achats responsables liées à la *Supply Chain*. Cet outil se base sur un audit terrain et non pas une notation, via une appréciation globale divisée en sous-thèmes. Les audits réalisés par des partenaires de la société Sedex permettent d'avoir un réel diagnostic qualité des points à améliorer concernant les pratiques en *supply chain* des fournisseurs, contrairement à Ecovadis qui se limite d'être "seulement" déclaratif. Le fait que cet outil regroupe les audits de plus de 50 000 entreprises dans le monde entier (Sedex, 2019), et propose une expertise plus poussée démobilise les fournisseurs au fait de s'inscrire sur Ecovadis.

D'autres plateformes existent comme par exemple l'outil Alaya. Il incite, grâce à des formations les salariés, à prendre part à des activités ayant un impact positif sur les consommations d'énergies ou diversifiant les moyens de transports utilisés pour se rendre sur le lieu de travail (*Alaya / Employee Purpose Engagement, 2021*). Benevity Goodness Platform se base elle, sur le développement des entreprises à participer à des activités philanthropiques grâce à des dons financiers ou de temps de travail, proposés à des organisations dans le besoin (*Corporate Purpose Solution / Benevity, 2021*).

L'ensemble de ces solutions numériques sont présentes dans le monde entier, et peuvent aider et soutenir les entreprises à mettre en place de réelles actions en termes de RSE et/ou Achats responsables.

Nous allons voir dans le prochain chapitre quelles sont les limites ayant émergées lors de cet écrit, nous permettant de prendre un peu de recul sur ce vaste sujet.

CHAPITRE 6 : LIMITES ET PERSPECTIVES

Nous allons dans cette partie développer les limites à prendre en compte premièrement concernant l'étude, puis dans un second temps concernant le sujet en général, tout en mettant en avant les perspectives propres à chaque limite.

VI.1 LIMITES DE L'ETUDE

Cette recherche qualitative basée sur un modèle exploratoire s'appuie sur des expériences et le ressenti des individus interrogés, et non pas sur des faits scientifiques avérés. Nous avons dans notre cas choisi de favoriser la richesse des témoignages obtenus. L'ensemble des résultats n'est donc pas forcément représentatif de toutes les différentes influences pouvant jouer un rôle sur la mise en place d'une stratégie d'achats responsables. Cependant, cela nous a permis de mettre en évidence différents grands thèmes du sujet ayant été abordés plusieurs fois.

Lié également à la nature de cette étude, l'aspect semi-directif des entretiens réalisés avec divers profils. La qualité des questions de ces entretiens peut être remise en question, puisque les questions sont de nature subjective et nous nous demandons donc ce que les individus ressentent, leurs points de vue ainsi que les possibles réponses selon les expériences personnelles de chacun. Le fait que les questions soient ouvertes a permis de nous adapter au fil des entretiens et ainsi découvrir de nouveaux axes auxquels nous n'avions peut-être pas pensé jusque-là.

Nous retrouvons également la limite liée à la taille et la nature de l'échantillon. Les profils ayant été différents : acheteurs travaillant dans le domaine de la santé et de la pharmaceutique, ainsi qu'enseignants dans leurs domaines respectifs, les résultats ont été dirigés vers une vision spécifique au domaine de la pharmaceutique. La taille de l'échantillon étant limitée, nous pouvons noter que 17 personnes interrogées ne représentent pas une source assez importante pour représenter les différentes influences des différences culturelles sur la mise en place d'achats responsables. Nonobstant, 17 retours d'entretiens dans le secteur de la santé ont tout de même permis de mettre en avant diverses idées malgré le temps imparti de cette étude.

L'origine des entreprises dont font partie les acheteurs, ne présente pas une variété assez large, permettant des résultats suffisamment étoffés. Il aurait été intéressant d'avoir un point de vue européen et Outre-Atlantique sur le sujet. L'avis d'acheteurs étrangers aurait également pu permettre de mettre en exergues diverses visions du sujet autres qu'une vision française. Cependant, cette certaine vision française permet d'établir d'ores et déjà une base sur le sujet, permettant d'ouvrir cette étude à une future vision plus globale.

VII.1 LIMITES DU SUJET

Nous pouvons noter également des limites liées au sujet en lui-même. Les achats responsables et plus globalement la RSE est un thème récent comme nous avons pu le remarquer, et la sensibilité est variable à chacun. Le fait que ce thème soit récent implique un possible manquement théorique, d'autant plus lorsque l'on mêle celui-ci aux différences culturelles. Le mélange de ces deux notions implique beaucoup de perceptions différentes, où les ressentis personnels de chacun se basent sur leurs propres expériences. Généraliser les réponses obtenues dans les résultats ou les discussions, ne peut pas permettre d'établir une vérité unique, mais il permet comme dit précédemment de donner des premières tendances au sujet.

Comme nous avons pu le notifier dans la partie conceptuelle, les stéréotypes représentent "*un ensemble de croyances concernant les attributs personnels partagés par un groupe d'individus*" (Croizet et al. 1996). Au sein de cette étude, nous avons dû nous baser sur des stéréotypes via les corpus obtenus. Malgré le fait que chaque individu est bien évidemment différent, cette catégorisation nous a permis de mettre en perspective plus facilement des tendances selon chaque continent, sur les thèmes de la sensibilité à la RSE et de l'appréhension à la négociation.

A ajouter au fait que ces thèmes soient très vastes, il est difficile de ne pas s'éparpiller et de ne pas développer des sujets annexes. Il est nécessaire de savoir canaliser le projet et ainsi mettre ses propres limites. Cet aspect nous a ainsi permis d'aller plus en détail et en profondeur dans la réflexion du sujet.

CONCLUSION

Le département des achats est connecté tant en interne via les prescripteurs, qu'en externe avec les fournisseurs. De ce fait, les acheteurs sont les mieux positionnés afin d'accélérer la transformation des entreprises concernant le développement durable et plus particulièrement la RSE. Dans ce sens, les achats responsables se sont particulièrement développés au cours de ces quarante dernières années, dans le but de prendre part aux différentes stratégies en entreprise. Il est important de prendre en compte que selon la théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch (1967), il n'existe pas de bonne ou mauvaise organisation d'entreprise ou de service achat. Toute stratégie dépend de divers facteurs, comprenant par exemple la taille de l'entreprise, son environnement, mais également les attentes des parties prenantes etc.

En parallèle, nous voyons que le fait d'acheter et sourcer à l'étranger est un phénomène s'étant développé notamment grâce à la mondialisation et l'industrialisation. Ces achats à l'international nécessitent alors une stratégie et des pratiques particulières, d'autant plus lorsque l'on met en lien ces échanges commerciaux avec le thème spécifique des achats responsables.

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons pu développer le cadre théorique du sujet initialement proposé, étant pour rappel de savoir quelles sont les différentes influences culturelles pouvant influencer sur une stratégie d'achats responsables, au sein des relations clients/fournisseurs. Nous avons tout d'abord développé les prémices de la stratégie d'achats responsables, pour ensuite nous focaliser sur les différences culturelles liées à la distance géographique avec un fournisseur, selon la théorie.

L'étude exploratoire que nous avons réalisée apporte alors une nouvelle vision quant à la problématique énoncée précédemment. C'est à partir de notre étude qualitative et de l'analyse de nos corpus recueillis, que nous avons pu mettre en lumière diverses influences que peuvent avoir des fournisseurs étrangers sur une stratégie d'achats responsables. En ressort le fait que la vision et la sensibilité des entreprises envers les achats responsables diffèrent selon le continent. L'Europe

ressort gagnante quant à la sensibilité RSE des entreprises, contrairement à l'Asie qui selon nos résultats, semble être le continent le moins enclin à mettre en place des pratiques responsables. Nous avons également pu observer que ces différences culturelles avec un collaborateur peuvent avoir des conséquences au sein des communications, en particulier lors des négociations. Les diverses dimensions culturelles des pays vont alors avoir un ascendant et agir sur le comportement des individus, et ainsi guider les conversations prévues dans le but d'établir communément une stratégie responsable. Enfin, les outils de gestion RSE utilisés peuvent différer selon les continents. Il est donc nécessaire de jouer sur la motivation fournisseur dans le but de les accompagner au mieux dans la mise en place d'une stratégie d'achats responsables.

Bien évidemment, cette étude présente des limites. Nous présentons dans cet écrit une étude qualitative ne pouvant pas représenter l'ensemble des données permettant de recueillir l'ensemble des influences des fournisseurs étrangers. En effet, nous nous sommes basés sur des expériences et avis personnels de professionnels dans le milieu de la pharmaceutique, et enseignants experts dans leurs domaines respectifs.

Au dépit de ces limites, nous pouvons faire émerger diverses perspectives en lien avec cette étude. Il serait intéressant de compléter cette recherche avec un échantillon de taille plus importante, permettant de valider et de faire émerger de nouvelles influences culturelles sur la mise en pratique d'une stratégie d'achats responsables d'une entreprise (Hamouda et Talbot, 2018). De plus, grâce à plus de temps consacré à ce sujet de recherche, nous pourrions également proposer des préconisations propres à chaque continent.

Pour conclure, nous pouvons dire que les thèmes de différences culturelles d'une part, et d'achats responsables de l'autre, sont récents et font appel à la réflexion et à l'engagement personnel de chacun. Nous pouvons donc faire apparaître un nouvel axe de recherche en lien avec notre étude, où ces thèmes vastes dépendent des caractères de chacun, au sein des relations clients/fournisseurs. Chaque acheteur possède une personnalité différente, pouvant jouer sur les relations et la sensibilité à la RSE, quel que soit son pays d'origine et les relations qu'il peut entretenir avec un

fournisseur étranger. De ce fait, nous pouvons apporter à cette étude une vision du *Process Communication*, modèle créé par Taibi Kahler dans les années 70' (Rondot, 2016), présentant six types de personnalités applicables au profil de chaque acheteur. Nous pouvons alors nous demander, comment le type de personnalité de chaque acheteur peut influencer les relations avec un fournisseur étranger ?

BIBLIOGRAPHIE

AFP, A. N. C. (2020, 26 février). *Mondial 2022 : Vinci au cœur d'une enquête pour « travail forcé » et « traite » d'êtres humains sur des chantiers*. 20 Minutes. <https://www.20minutes.fr/sport/2727043-20200226-mondial-2022-vinci-ur-enquete-travail-force-traite-etres-humains-chantiers>

AITCHEIKH, D., ET BARMAKI, L. (2014). Responsabilité Sociétale des Entreprises en Afrique : Approche Comparative (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal et Tunisie). *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, 3, 153- 169. <https://doi.org/10.12816/0030916>

ANGELINI, C., LOMBARDO, V., ET PIGNATEL, I. (2013). La diffusion du concept de RSE dans les firmes industrielles : l'émergence de nouveaux paradigmes managériaux. *Recherches en Sciences de Gestion*, 96(3), 131. <https://doi.org/10.3917/resg.096.0131>

ANNANDALE, D., ET TAPLIN, R. (2003). Is environmental impact assessment regulation a 'burden' to private firms ? *Environmental Impact Assessment Review*, 23(3), 383- 397. [https://doi.org/10.1016/s0195-9255\(03\)00002-7](https://doi.org/10.1016/s0195-9255(03)00002-7)

BARABEL, M., ET MEIER, O. (2006). International : le défi des différences culturelles. *L'Expansion Management Review*, N° 120(1), 34. <https://doi.org/10.3917/emr.120.0034>

BENHAMOU, S. (2016, janvier). *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité*. France Stratégie. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/responsabilite-sociale-entreprises-competitivite>

BERTEZENE, S., ET VALLAT, D. (2015). *Manager la RSE dans un environnement complexe : Le cas du secteur social et médico-social français (Questions de société) (French Edition)* (1re éd.). Éditions EMS.

BILL ETHERINGTON, M. (2003). *Mondialisation et développement durable*. <http://www.assembly.coe.int/nw/xml/XRef/X2H-Xref-ViewHTML.asp?FileID=9961&lang=fr>

CAMBRA - FIERRO, J. J., ET POLO - REDONDO, Y. (2008). Creating satisfaction in the demand- supply chain : the buyers' perspective. *Supply Chain Management : An International Journal*, 13(3), 211- 224. <https://doi.org/10.1108/13598540810871253>

CAMBRA-FIERRO, J., POLO-REDONDO, Y., ET WILSON, A. (2007). The Influence of an Organisation's Corporate Values on Employees Personal Buying Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 157- 167. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9486-1>

CARTER, C. R., ET JENNINGS, M. M. (2002). Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E : Logistics and Transportation Review*, 38(1), 37- 52. [https://doi.org/10.1016/s1366-5545\(01\)00008-4](https://doi.org/10.1016/s1366-5545(01)00008-4)

CARTER, C. R., ET JENNINGS, M. M. (2004). THE ROLE OF PURCHASING IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY : A STRUCTURAL EQUATION ANALYSIS. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 145- 186. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00173.x>

CHANEY, D. (2010). L'apport des cartes cognitives a l'analyse des representations mentales. *Recherche et Applications en Marketing*, 25(2), 93- 115. <https://doi.org/10.1177/076737011002500205>

CHRISTIE, P. M. J., KWON, I. W. G., STOEBERL, P. A., ET BAUMHART, R. (2003). A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers. *Journal of Business Ethics*, 46(3), 263- 287. <https://doi.org/10.1023/a:1025501426590>

CROIZET, J. C., LEYENS, J. P., YZERBYT, V., ET SCHADRON, G. (1996). Stereotypes and Social Cognition. *Contemporary Sociology*, 25(3), 402. <https://doi.org/10.2307/2077497>

DELCHET-COCHET, K., ET LOUSSAÏEF, L. (2017). La RSE dans les relations clients-fournisseurs en B to B. *Gestion 2000*, 34(4), 19. <https://doi.org/10.3917/g2000.344.0019>

DELOUVEE, S., ET LEGAL, J.-B. (2015). *Stereotypes, Prejuges Et Discriminations - 2e Ed.* Dunod.

DRUMWRIGHT, M. E. (1994). Socially Responsible Organizational Buying : Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion. *Journal of Marketing*, 58(3), 1- 19. <https://doi.org/10.1177/002224299405800301>

EcoVadis. (2021, 9 février). *About Our Company*. <https://ecovadis.com/about-us/>

EGRI, C. P. ET AL. (2004). Managerial perspectives on corporate environmental and social responsibilities in 22 countries. *Academy of management proceedings*, 2004(1), c1- c6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13857751>

ESSID, M., ET BERLAND, N. (2013). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable. *Revue française de gestion*, 39(234), 27- 41. <https://doi.org/10.3166/rfg.234.27-41>

FABRE, M. (2018, septembre). *Déversement d'acide : ArcelorMittal ne sera pas poursuivi pour pollution mais pour gestion irrégulière de déchets*. Novethic. <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/pollution/isr-rse/arcelor-mittal-ne-se-pas-poursuivi-pour-pollution-mais-pour-gestion-irreguliere-de-dechets-146314.html>

FARGUES, H. (2019, 1 juillet). *Le management bienveillant, un outil au service de la performance de l'entreprise*. Harvard Business Review France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/07/26582-le-management-bienveillant-un-outil-au-service-de-la-performance-de-lentreprise/>

FAVIER, A. (2019, 19 juin). *La qualité de vie au travail, c'est aussi important que le salaire !* Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/la-qualite-de-vie-au-travail-cest-aussi-important-que-le-salaire-1244988#:~:text=Il%20en%20ressort%20que%20la,jugent%20la%20r%C3%A9m un%C3%A9ration%20comme%20prioritaire>

FREEMAN, E., ET MOUTCHNIK, A. (2013). Stakeholder management and CSR : questions and answers. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 21(1- 2), 5- 9. <https://doi.org/10.1007/s00550-013-0266-3>

FREEMAN, R. E., WICKS, A. C., ET PARMAR, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15(3), 364- 369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>

GARRIGA, E., ET MELÉ, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51- 71. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34>

GIUNIPERO, L. C., HOOKER, R. E., ET DENSLOW, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability : Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 258- 269. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.06.003>

GRANT, J. H., ET GNYAWALI, D. R. (1996). Strategic process improvement through organizational learning. *Strategy & Leadership*, 24(3), 28- 33. <https://doi.org/10.1108/eb054555>

GRAVES, B. (1998). Situated Cognition : Social, Semiotic and Psychological Perspective (Book). *Mind, Culture, and Activity*, 5(3), 229- 232. https://doi.org/10.1207/s15327884mca0503_9

GUESNON, A. (2016, 1 février). *Il faut « Réenchanter la relation fournisseurs »*. <https://www.decision-achats.fr/>. <https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Breves/faut-Reenchanter-relation-fournisseurs-301310.htm>

HAMOUDA, I., ET TALBOT, D. (2018). Contenu et effets de la proximité institutionnelle : un cas d'enfermement dans l'industrie aéronautique. *Management & Avenir*, 101(3), 105. <https://doi.org/10.3917/mav.101.0105>

HATCHUEL, A. (2013, 26 juin). *Rana Plaza, la mort de l'industrie*. Le Monde.fr. https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/26/rana-plaza-la-mort-de-l-industrie_3417734_3234.html

HELLAL, L. (2019, 21 novembre). *Environnement Complexe : Manager Son Organisation En Mode VUCA*. Forbes France. <https://www.forbes.fr/management/environnement-complexe-manager-son-organisation-en-mode-vuca/#:~:text=Environnement%20Complexe%20%3A%20Manager%20Son%20Organisation%20En%20Mode%20VUCA,-Forbes%20France%2022&text=L'acronyme%20VUCA%20pour%20Volatility,'e%EF%AC%80ondrement%20de%20l'URSS>.

HOFSTEDE, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1- 25. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

JAHODA, M. (1981). Human Groups and Social Categories. *Studies in Social Psychology*. By H. Tajfel. (Pp. 369 ; £25.00 hb, £7.95 pb.) Cambridge University Press : Cambridge. 1981. *Psychological Medicine*, 11(4), 860- 861. <https://doi.org/10.1017/s0033291700041374>

KOTABE, M., ET MUDAMBI, R. (2009). Global sourcing and value creation : Opportunities and challenges. *Journal of International Management*, 15(2), 121- 125. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.03.001>

LARSSON, R. (1993). Case Survey Methodology : Quantitative Analysis of Patterns Across Case Studies. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1515- 1546. <https://doi.org/10.5465/256820>

LAWRENCE, P. R., ET LORSCH, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391211>

LEUNENS, Y., LAHRIZI, F. ET AL. (2017, janvier). *La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD) : Similarités, différences et complémentarités / RIMEC*. Revue Internationale de Management d'Entrepreneuriat et de Communication. <http://revue-rimec.org/la-responsabilite-sociale-des-entreprises-rse-et-le-developpement-durable-dd-similarites-differences-et-complementarites/>

LYNES, J. K., ET ANDRACHUK, M. (2008). Motivations for corporate social and environmental responsibility : A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management*, 14(4), 377- 390. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.004>

MATTEN, D., ET MOON, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404- 424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>

MOATTI, V. (2009). Sourcing : gare aux surcoûts des bas coûts. *L'Expansion Management Review*, N° 133(2), 28. <https://doi.org/10.3917/emr.133.0028>

MONCHAUX, P. (2007). Stéréotypes et relations au savoir. *Carrefours de l'éducation*, 23(1), 3. <https://doi.org/10.3917/cdle.023.0003>

MONCZKA, R. M., HANDFIELD, R. B., GIUNIPERO, L. C., ET PATTERSON, J. L. (2020). *Purchasing & Supply Chain Management* (7e éd.). Cengage Learning.

MOUTERDE, P. (2020, 22 avril). *Dix ans après l'explosion de Deepwater Horizon : « La marée noire a causé des dégâts permanents »*. Le Monde.fr. https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/04/22/dix-ans-apres-deepwater-horizon-la-maree-noire-a-cause-des-degats-permanents_6037451_3244.html

MULLENBACH-SERVAYRE, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>

NICKERSON, R. S. (1998). Confirmation Bias : A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175- 220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>

ORUEZABALA, G. (2010). Achats à l'international : le paradoxe de l'utilisation d'une plateforme d'e-sourcing par une PMI. *Management & Avenir*, 34(4), 145. <https://doi.org/10.3917/mav.034.0145>

OVONO ZOA, T. (2019). Présentation. La responsabilité sociale des organisations et entreprises en Afrique francophone. *Ngaban-dibolel 2019.1.1*. Published. <https://doi.org/10.46711/ngaban-dibolel.2019.1.1.1>

PEDERSEN, E. R., ET ANDERSEN, M. (2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains : how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6(3- 4), 228- 240. <https://doi.org/10.1002/pa.232>

PERSAIS, E. (2010). La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique¹. *Management international*, 14(2), 11- 30. <https://doi.org/10.7202/039546ar>

PHD, W. B., SALT, D., ET REID, W. (2006). *Resilience Thinking : Sustaining Ecosystems and People in a Changing World* (Illustrated éd.). Island Press.

PIHEL, L., ET JOURNE, B. (2016). La « fabrique » du territoire : travail aux frontières. *Management & Avenir*, 83(1), 115. <https://doi.org/10.3917/mav.083.0115>

POURTOIS, J. P., HUBERMAN, A. M., ET MILES, B. M. (1993). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes. *Revue française de pédagogie*, 105, 132- 134. https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1993_num_105_1_2525_t1_0132_0000_2

QUAIREL, F., ET AUBERGER, M. N. (2012). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs. *Revue internationale P.M.E.*, 20(3- 4), 69- 94. <https://doi.org/10.7202/1008524ar>

RENN, O. (2001). The role of social science in environmental policy making : experiences and outlook. *Science and Public Policy*, 28(6), 427- 437. <https://doi.org/10.3152/147154301781781192>

RILEY, M. W., ET RILEY, JR., J. W. (1951). A Sociological Approach to Communications Research. *Public Opinion Quarterly*, 15(3), 445. <https://doi.org/10.1086/266329>

RONDOT, D. (2016). *L'art de négocier - Les techniques de créativité pour gagner en performance : Les techniques de créativité pour gagner en performance (Commercial/Relation client) (French Edition)*. DUNOD.

ROSSI, J. (2014). *Les mécanismes de l'apprentissage (Neuropsychologie)*. Solal Editeurs.

STEELE, C. M., ET ARONSON, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797- 811. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>

TALBOT, D. (2013). Clusterisation et délocalisation. Les proximités construites par Thales Avionics. *Revue française de gestion*, 39(234), 15- 26. <https://doi.org/10.3166/rfg.234.15-26>

TREHAN, N. (2014). La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. *Management & Avenir*, 70(4), 153. <https://doi.org/10.3917/mav.070.0153>

TRIANDIS, H. C., ET LIKERT, R. (1967). The Human Organization : Its Management and Value. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 503. <https://doi.org/10.2307/2391318>

UZAN, O., HENNEQUIN, E., ET CONDOMINES, B. (2018). Stratégie et Achats responsables : vers une démarche RSE intégrée ? Le cas du groupe VEOLIA. *Recherches en Sciences de Gestion*, N128(5), 33. <https://doi.org/10.3917/resg.128.0033>

WALKER, H., MIEMCZYK, J., JOHNSEN, T., ET SPENCER, R. (2012). Sustainable procurement : Past, present and future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 201- 206. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.11.003>

WÓJCIK, P. (2016). How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), 32- 55. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>

YOUNG, A. (2001). Sustainable Supply Network Management. *Corporate Environmental Strategy*, 8(3), 260- 268. [https://doi.org/10.1016/s1066-7938\(01\)00122-1](https://doi.org/10.1016/s1066-7938(01)00122-1)

SITOGRAPHIE

Alaya | Employee Purpose engagement. (2021, 18 mars). Alaya. <https://alayagood.com/employee-engagement/>

Baromètre EcoVadis 2017 Achats Responsables. (2017, février). Ecovadis. <https://ressources.ecovadis.com/fr/fr-blog/achats-responsables-dans-les-grandes-entreprises-en-2017-nouveaux-challenges-sur-la-route-de-la-maturit%c3%a9-2>

Compare countries. (2020, 8 juin). Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Corporate Purpose Solution | Benevity. (2021). Benevity. <https://benevity.com/corporate-purpose>

Data tables – Data et Statistics - IEA. (2021). IEA. <https://www.iea.org/data-and-statistics/data-tables?country=WORLD&energy=Balances&year=2018>

Définition - Achats responsables ObsAR. (2020). ObsAR. <https://www.obsar.asso.fr/>

Définition - Développement durable | Insee. (2016, 13 octobre). INSEE. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>

Le développement durable et la mondialisation. (2010). https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2010_out_queye_n.pdf

6 dimensions model of national culture by. (2021, 20 février). Geert Hofstede. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Hofstede's Globe – Geert Hofstede B.V. (2021). geerthofstede. <https://exhibition.geerthofstede.com/hofstedes-globe/>

Les Echos Start. (2020, 16 octobre). *RSE : ce que les jeunes attendent de l'entreprise.* <https://start.lesechos.fr/partenaires/choosemycompany/rse-ce-que-les-jeunes-attendent-de-lentreprise-1256454>

La population - Nations Unies. (2020, 21 avril). Nations Unies. <https://www.un.org/fr/sections/issues-depth/population/index.html#:%7E:text=En%20octobre%202011%2C%20le%20chiffre>

[e,notre%20plan%C3%A8te%20avait%20%C3%A9t%C3%A9%20franchi.&text=Selon%20les%20projections%2C%20la%20population,9%2C7%20milliards%20en%202050](https://www.sedex.com/fr/propos-de-nous/quest-ce-que-sedex/)

A propos de nous. (2019, août 15). Sedex. <https://www.sedex.com/fr/propos-de-nous/quest-ce-que-sedex/>

Reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables - Orse.org. (2010). Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises. <https://www.orse.org/nos-travaux/reporting-des-grands-groupes-internationaux-en-matiere-d-achats-responsables>

Water Use Balance - Eurostat. (2021). Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env_wat_bal/default/table?lang=en

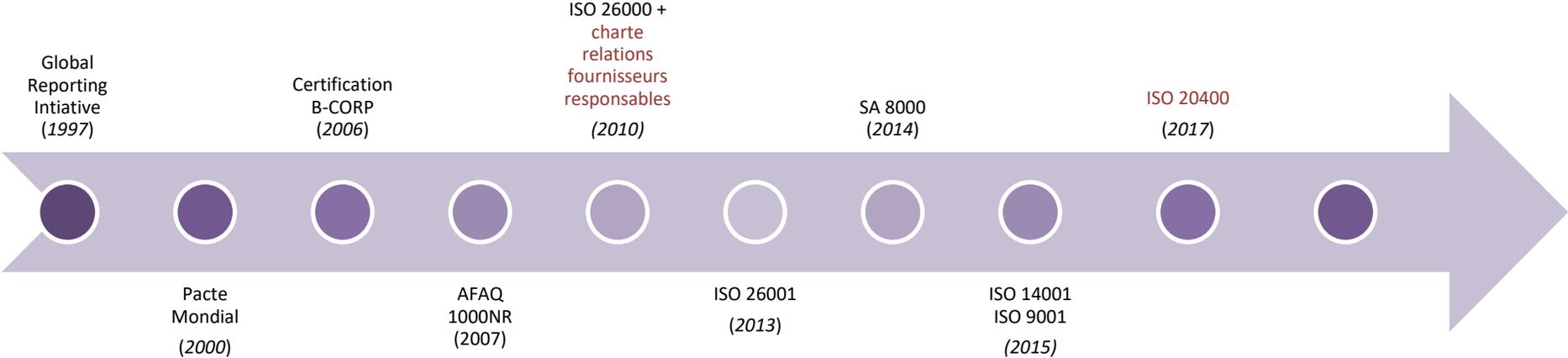
TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : GRANDES DATES DE LA RSE, SOURCE : EMILIE DINH VAN.....	15
FIGURE 2: THEORIE DES PARTIES PRENANTES, SOURCE : R.E FREEMAN	21
FIGURE 3 : ÉTAPES CRUCIALES A L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE ACHAT, SOURCE : EMILIE DINH VAN.....	27
FIGURE 4: PROCESSUS DE COMMUNICATION, SOURCE : EMILIE DINH VAN.....	
TABLEAU 1: DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON ET DES INTERVIEWS	48
TABLEAU 2: RESULTATS LIES A LA SENSIBILITE RSE DES PAYS/ZONES GEOGRAPHIQUES	53
TABLEAU 3: RESULTATS LIES A L'APPROCHE DE LA NEGOCIATION PAR PAYS/ZONES GEOGRAPHIQUES	55
35	
FIGURE 5: LES 6 DIMENSIONS D'HOFSTEDÉ EN CHINE ET EN FRANCE , SOURCE: COMPARE COUNTRIES, 2020.....	43
FIGURE 6 : HIERARCHIE CONTINENTALE SELON LA SENSIBILISATION A LA RSE, SOURCE : EMILIE DINH VAN.....	60
FIGURE 7: TYPE DE COMPORTEMENT ET RESULTAT, SOURCE : EMILIE DINH VAN	63
FIGURE 8: REponses SUR L'UTILISATION D'OUTILS DE COMMUNICATION VIRTUELLE, SOURCE : EMILIE DINH VAN	66
FIGURE 9: RECOMMANDATIONS SUR L'ENSEMBLE DES ETAPES D'UNE NEGOCIATION, SOURCE : EMILIE DINH VAN.....	74
FIGURE 10: AXES DE NOTATION ECOVADIS, SOURCE : EMILIE DINH VAN	76

TABLE DES ANNEXES

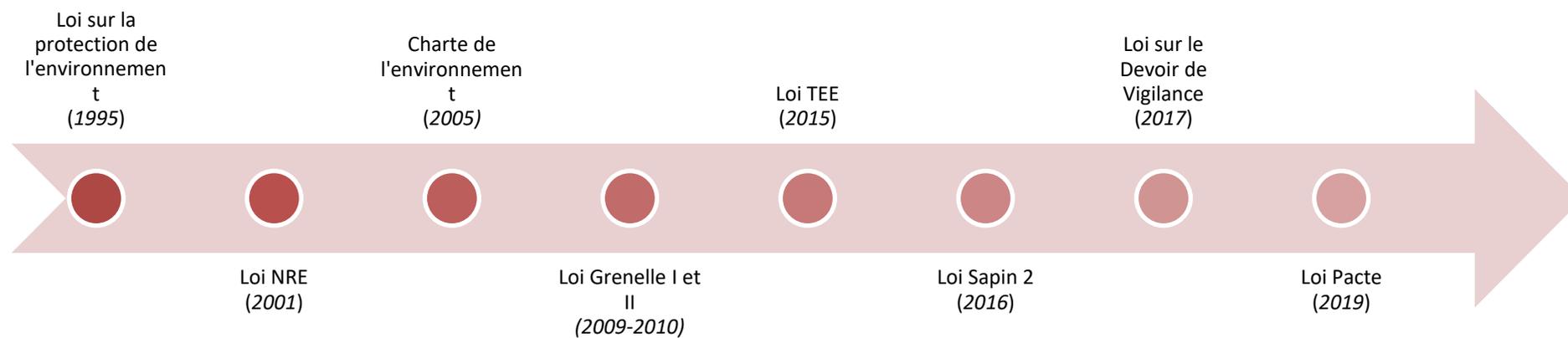
ANNEXE 1 : NORMES INTERNATIONALES.....	95
ANNEXE 2 : LOIS FRANÇAISES.....	96
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN	97

ANNEXE 1 : NORMES INTERNATIONALES



Source : Emilie Dinh van

ANNEXE 2 : LOIS FRANÇAISES



Source : Emilie Dinh van

ANNEXE 3 : GUIDES D'ENTRETIENS

Guide d'entretien destiné aux acheteurs professionnels

Thème : Achats responsables

- Avez-vous une stratégie d'achats responsables en place au sein de votre entreprise ?
- Quels sont les objectifs RSE ?
- Quels sont les KPI's RSE ?
- Quelle est l'implication du top management ?
- Avez-vous un outil de gestion RSE ?
- Comment cette stratégie est-elle intégrée aux relations avec vos fournisseurs étrangers ?
- Quels marchés sont concernés par ces relations ?
- Il y a-t-il des difficultés RSE en lien avec les contraintes des autres pays ?

Thème : Différences culturelles

- Avec quels continents interagissez-vous ?
- Quel type de relation avez-vous avec ces fournisseurs étrangers ?
- Quel type de communication utilisez-vous ?
- Avez-vous des outils spécifiques ?
- Quelles sont les facilités que vous observez avec vos fournisseurs étrangers ?
- Quels sont les difficultés à gérer au sein d'une relation avec fournisseur étranger ?
- Comment gérez-vous ces difficultés culturelles ?
- Comment les différents pays influent votre stratégie achat ?
- Et influent particulièrement votre stratégie d'achats responsables ?

Thème : Rôle de l'acheteur

- Quelles sont pour vous, les qualités à avoir en tant qu'acheteur pour gérer au mieux une relation avec un fournisseur étranger ?

Guide d'entretien destiné aux enseignants experts (*Cross-cultural management* et RSE)

Thème : Achats responsables

- Qu'est-ce qu'une stratégie d'achats responsables efficace ?
- Quels sont les objectifs RSE possibles à mettre en place ?
- Quels sont les outils de gestion RSE ?
- Comment intégrer cette stratégie aux relations avec des fournisseurs étrangers ?
- Il y a-t-il des difficultés RSE en lien avec les contraintes des autres pays ?

Thème : Différences culturelles

- Quelles peuvent-être les différences culturelles entre les continents lors des relations en BtoB ?
- Quels impacts peuvent avoir les différents types de relation avec des fournisseurs étrangers ?
- Quel type de communication utiliser ?
- Quels outils spécifiques utiliser ?
- Quelles sont les facilités avec des fournisseurs étrangers ?
- Quels sont les difficultés à gérer au sein d'une relation avec fournisseur étranger ?
- Comment gérer ces difficultés culturelles ?
- Comment les différents pays influent sur une stratégie achat ?
- Et influent particulièrement une stratégie d'achats responsables ?

Thème : Rôle de l'acheteur

- Quelles sont pour vous, les qualités à avoir en tant qu'acheteur pour gérer au mieux une relation avec un fournisseur étranger ?

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
REMERCIEMENTS	8
SOMMAIRE	6
AVANT-PROPOS.....	9
INTRODUCTION	10
PARTIE 1 : - REVUE DE LITTERATURE ET CADRE D'ANALYSES.....	12
CHAPITRE 1 – PREMICES DE LA STRATEGIE ACHATS RESPONSABLES EN ENTREPRISE.....	13
I.1 GENESE HISTORIQUE	13
I.1.1. Environnement Politique et Légal.....	14
I.1.1.1. L'évolution des termes.....	14
I.1.1.2. La multiplication des réglementations.....	16
I.1.2. Environnement social, Technologique et Economique	17
I.1.2.1. Environnement Social.....	17
I.1.2.2. Environnement Technologique	18
I.1.2.3. Environnement Economique	18
I.1.2.4. Illustrations de catastrophes.....	19
I.2. LA VISION HUMAINE LIEE AUX ACHATS.....	20
I.2.1. Les parties prenantes internes à l'entreprise	21
I.2.1.1. Les salariés	21
I.2.1.2. Les dirigeants	22
I.2.1.3. L'actionnariat	23
I.2.2. Les parties prenantes externes à l'entreprise	24
I.2.2.1. Les fournisseurs	24
I.2.2.2. Les clients	25
I.3. LA STRATEGIE ACHAT RESPONSABLE.....	26
I.3.1. D'une vision corporate achat	26
I.3.1.1. La mise en place d'une stratégie achat	27
I.3.1.2. La création de valeur comme objectif.....	27
I.3.1.3. Illustrations	28
I.3.2. ... A une vision d'achats responsables.....	28
I.3.2.1. Evaluation de la performance achat	28
CHAPITRE 2 – LES DIFFERENCES CULTURELLES LIEES A LA DISTANCE GEOGRAPHIQUE	31
II.1 L'IMPORTANCE DE LA CULTURE EN RELATION BTOB	31
II.1.1. L'identité culturelle	31
II.1.1.1. Stéréotypes et préjugés.....	32
II.1.2. La culture intra-relations	33
II.1.2.1. Le relationnel fournisseur	33
II.2. LES SPECIFICITES CULTURELLES AU SEIN DES RELATIONS FOURNISSEURS.....	34
II.2.1. Pratiques de communication	34
II.2.1.1. Illustration de communication verbale	35
II.2.1.2. Les aspects de la communication non-verbale.....	36
II.2.1.3. Un levier responsable.....	36
II.2.2. Les dimensions culturelles	37
II.3. L'IMPLICATION CULTURELLE DANS LE PROCESSUS ACHAT	39
II.3.1. En phase de <i>sourcing</i>	39
II.3.1.1. Les risques liés au sourcing international.....	39

II.3.1.2.	La mise en place de sourcing	40
II.3.2.	En phase de négociation	41
II.3.2.1.	Les types comportementales.....	41
II.3.2.2.	Illustration : Le cas de la Chine et de la France.....	42
PARTIE 2 - RECHERCHE ET ETUDE		46
CHAPITRE 3 – STRATEGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....		47
III.1	PROTOCOLE DE RECHERCHE	47
III.1.1.	Objectifs.....	47
III.1.2.	Echantillon	47
III.2.	APPROCHE METHODOLOGIQUE	50
III.2.1.	Déroulement	50
III.2.2.	Méthode.....	52
CHAPITRE 4 – PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSIONS		53
IV.1.	PRESENTATIONS DES RESULTATS DE L'ETUDE	53
IV.1.1.	Thème 1 : La sensibilité à la RSE	53
IV.1.2.	Thème 2 : Approche de la négociation.....	55
IV.1.3.	Thème 3 : La communication	56
IV.1.3.1.	Illustrations : Différentes réactions au sein des échanges	57
IV.1.3.2.	Les outils de communication.....	57
IV.1.3.3.	Illustration : Mœurs et habitudes.....	58
IV.1.4.	Thème 4 : Les réglementations	58
IV.1.5.	Thème 5 : Le relationnel fournisseur	59
IV.2.	DISCUSSIONS	59
IV.2.1.	Similarités	59
IV.2.1.1.	Sensibilité à la RSE.....	59
IV.2.1.2.	Illustration : Le cas du Mexique et de l'Afrique	60
IV.2.1.3.	Une communication à adapter	61
IV.2.1.4.	Les types comportementaux liés à la négociation.....	62
IV.2.2.	Divergences.....	65
IV.2.2.1.	Le relationnel fournisseur.....	65
IV.2.2.2.	La motivation fournisseur	65
IV.2.2.3.	Les outils de communication	66
PARTIE 3 - PRECONISATIONS MANAGERIALES ET LIMITES		68
CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS TERRAINS		69
V.1	LA MOTIVATION FOURNISSEUR	69
V.1.1.	Augmenter la relation d'interdépendance.....	70
V.1.2.	Illustration : Motiver un fournisseur asiatique	71
V.2.	L'APPROCHE DE LA NEGOCIATION.....	71
V.2.1.	La phase de préparation.....	71
V.2.2.	L'en-cours de la négociation.....	72
V.2.3.	La phase aval de la négociation	73
V.2.3.1.	Illustrations : La culture Asiatique et Nord-américaine	74
V.3.	OUTIL DE GESTION RSE.....	75
V.3.1.	En France	75
V.3.2.	Aux Etats-Unis	77
CHAPITRE 6 : LIMITES ET PERSPECTIVES.....		78
VI.1	LIMITES DE L'ETUDE	78
VII.1	LIMITES DU SUJET	79
CONCLUSION		80

BIBLIOGRAPHIE	83
SITOGRAFIE.....	91
TABLES DES FIGURES	93
TABLE DES ANNEXES.....	94
TABLES DES MATIERES	99