Innovation responsable : pourquoi et comment intégrer la fonction achats dès la genèse d'un projet de développement de produits nouveaux pour répondre aux enjeux de demain ?

Flora Giacopini

▶ **To cite this version:**

Flora Giacopini. Innovation responsable : pourquoi et comment intégrer la fonction achats dès la genèse d'un projet de développement de produits nouveaux pour répondre aux enjeux de demain ?. Gestion et management. 2023. dumas-04419490

HAL Id: dumas-04419490

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04419490

Submitted on 26 Jan 2024

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

La contribution des achats dans le déploiement
de l'innovation responsable

Innovation responsable : Pourquoi et comment intégrer la fonction achats dès la genèse d'un projet de développement de produits nouveaux pour répondre aux enjeux de demain ?

Présenté par : Flora Giacopini

Entreprise d'accueil : Thales AVS
460 rue du Pommarin
38430, Moirans

Date de l'alternance : du 05/09/22 au 28/07/2023
Tuteur entreprise : Fabrice Meynet
Tuteur universitaire : Floriane Granger

Master 2
DESMA
2022 - 2023

Mémoire de recherche

La contribution des achats dans la consécration de l'innovation responsable

Innovation responsable : Pourquoi et comment intégrer la fonction achats dès la genèse d'un projet de développement de produits nouveaux pour répondre aux enjeux de demain ?

THALES
Building a future we can all trust

GRENOBLE iae Graduate school of Management

Présenté par : Flora GIACOPINI

Entreprise d'accueil : THALES AVS FRANCE
460 rue du Pommarin
38430 Moirans

Début de l'alternance : Du 05/09/2022 au 28/07/2023

Tuteur entreprise : Fabrice MEYNET

Tuteur universitaire : Floriane GRANGER

Master 2
DESMA
Management Stratégique des Achats
2022 - 2023

UNIVERSITÉ Grenoble Alpes

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

Depuis des millénaires le monde n'a cessé de façonner les rêves, les plus enfouis, en réalité au travers d'innovation. Jusqu'à présent, aucune barrière n'entravait le champ des possibles dont les frontières frôlaient l'impossible. Depuis quelques années, le monde industriel a dévoilé ses limites par la destruction massive de la planète et ses habitants. Une conscience collective s'est alors éveillée pour remettre en cause les finalités des créations humaines. Son nom est innovation responsable. Aujourd'hui, elle apparait comme une des rares issues du labyrinthe en cours de construction dans lequel sont condamnées les entreprises mondiales. Elle gagne désormais en intensité de manière exponentielle jusqu'à initier un mouvement convoité par tous. Si sa légitimité n'est plus source de réflexion, sa traduction dans le monde des entreprises reste fastidieuse. La fonction achats serait-elle d'une aide quelconque dans la consécration de l'innovation responsable en entreprise ? Quel rôle peut-elle jouer au sein d'un projet pour l'intégration d'une conscience responsable ?

SUMMARY

For thousands of years, the world has been shaping the deepest dreams into reality through innovation. Until now, no barrier has stood in the way of the field of possibilities, whose borders bordered on the impossible. In recent years, the industrial world has revealed its limits through the massive destruction of the planet and its inhabitants. A collective consciousness has awakened to question the purpose of human creations. Its name is responsible innovation. Today, it appears as one of the few ways out of the labyrinth in which global companies are condemned. It is now gaining in intensity in an exponential way until it initiates a movement coveted by all. If its legitimacy is no longer a source of reflection, its translation into the corporate world remains tedious. Can the purchasing function help to establish responsible innovation in companies? What role can it play within a project to integrate a responsible conscience?

MOTS CLÉS : innovation responsable, responsabilié sociale des entreprises, innovation, fonction achats, acheteur projet, acheteur responsable, acheteur entrepreneur, projet.

KEY WORDS : responsible innovation, corporate social responsibility, innovation, purchasing function, project buyer, responsible buyer, entrepreneurial buyer, project.

« C'est une folie de haïr toutes les roses parce que une épine vous a piqué, d'abandonner tous les rêves parce que l'un d'entre eux ne s'est pas réalisé, de renoncer à toutes les tentatives parce qu'on a échoué… C'est une folie de condamner toutes les amitiés parce qu'une d'elles vous a trahi, de ne croire plus en l'amour juste parce qu'un d'entre eux a été infidèle, de jeter toutes les chances d'être heureux juste parce que quelque chose n'est pas allé dans la bonne direction. Il y aura toujours une autre occasion, un autre ami, un autre amour, une force nouvelle. Pour chaque fin il y a toujours un nouveau départ. »

— Le Petit Prince, Antoine de Saint-Exupéry

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche marque
la fin d'un chapitre universitaire
mais aussi la fin d'une longue épopée.
Elle s'éteint devant les portes d'une nouvelle histoire.

Pour certains, nos chemins se séparent,
trouvez dans ces paroles l'expression de mes adieux.
Pour d'autres, ce n'est qu'un au revoir,
trouvez dans ces paroles l'expression de mes salutations.

Ces mots s'adressent
À tous ceux présents au commencement.
À tous ceux témoins de ce dénouement.
À tous les compagnons de route croisés.
A tous ceux spectateurs de l'avenir.

Merci pour votre
Soutien,
Confiance,
Temps,
Intérêt,
Aide,
Bienveillance,
Implication,
Positivité.

Et vos
Paroles,
Conseils,
Critiques,
Écrits,
Réflexions,
Réponses,
Encouragements.

AVANT-PROPOS

« Construisons ensemble un avenir de confiance » telle est la raison d'être de Thales qui l'a hissé jusqu'aux plus hautes sphères des marchés dont elle fait partie. Très discrète mais pourtant très présente dans le quotidien de tous, l'entreprise a construit un véritable empire du fin fond de l'océan jusqu'aux profondeurs de l'espace. Aéronautique, défense, cybersécurité, spatial sont l'ADN même du Groupe autour duquel gravite une R&D au service du progrès humain. La confiance se traduit par trois enjeux majeurs poursuivis par Thales au quotidien : la sécurité et résilience, l'exigence éthique et une R&D responsable.

Dans ce prolongement, la fonction achat de Thales s'épanouit complétement avec une stratégie orientée innovation comme expliqué par Roque Carmona, directeur achats du Groupe, « *notre ambition est de donner un avantage concurrentiel durable au Groupe, en accélérant l'innovation et en assurant l'excellence de nos Partenaires* ». L'organisation des achats a d'ailleurs été pensée pour répondre à cette idéologie avec un directeur achats à la tête d'une structure à trois bras, alliant ainsi réactivité de la décentralisation et maturité de la centralisation.

Sous la première branche s'articulent les achats centralisés regroupés en segments sous une direction unique nommée TGS.[1] Leur mission consiste à globaliser les besoins pour élaborer une stratégie achat générique pour chacun des six segments concernés. Derrière ce découpage préliminaire se dissimulent un second, réalisé selon les technologies impliquées, ce sont des catégories. Les acheteurs déployés dans cette structure doivent répondre au category manager, lui-même répondant au VP de son segment directement rattaché à la direction des achats. Ce modèle est malheureusement antonyme de souplesse et d'agilité avec des procédures parfois lourdes et complexes.

Au cœur de l'organisation centralisée cohabitent également les achats régions dont la mission principale est de soutenir les entités régionales de Thales. Leur force réside surtout dans la capacité à comprendre les exigences locales tout en ayant une vision sur les stratégies globales. Ils sont généralement sollicités pour appuyer les échanges avec des fournisseurs locaux dont les différences culturelles demandent une attention particulière.

Pour ce qui est de la troisième branche, cette dernière est totalement décentralisée pour laisser place à une organisation matricielle favorable au parfait déroulement d'un projet. Les acheteurs peuvent alors être au plus proches des besoins et enjeux des prescripteurs. La souplesse de cette structure facilite et réduit les aléas subis. Cette proximité offre un cadre de travail où l'implication est de mise. Néanmoins, l'acheteur projet n'est pas totalement indépendant du noyau achats comme peut le suggérer leur éloignement. C'est à lui de créer une passerelle entre stratégie achats et besoin du projet grâce à une étroite collaboration entre ses camarades centraux. Cette contrée décentralisée prend forme au travers de sept Global Business Unit, chacune correspondant à un domaine d'activité disposant de ses propres ressources et objectifs. Au sein de chaque GBU, s'articulent des Business Line faisant référence à un regroupement d'unités composées de solutions

[1] Thales Global Services

homogènes entre elles. Une BL couvre un ensemble de projets ayant une certaine cohérence entre eux de par leur technologie ou marché ciblés.

En parallèle de ces trois pôles, des métiers connexes veillent au bon fonctionnement de l'organisation achats. Ils couvrent plusieurs périmètres liés de près ou de loin aux achats tels que la Sustainability, le Légal ou la Finance.

C'est en 2012 que cette structure hybride est née dans une volonté de centralisation à l'extrême de la fonction pour décupler la puissance à l'achat du Groupe et affirmer une stratégie homogène. Dans la réalité, la frontière entre ces branches n'est pas aussi marquée, toutes doivent travailler conjointement pour créer un mouvement harmonieux. Évoluer de manière individuelle ralentit considérablement les performances de l'acheteur et affecte sa valeur ajoutée. Néanmoins, au-delà d'avoir conservé les avantages d'un modèle centralisé et décentralisé, les inconvénients n'ont pour autant pas disparu. Le système érigé est d'une telle complexité que le processus peut en être affecté.

C'est dans cette organisation que prennent place les projets ACP et NEMOXIS concernés par ce travail. Tous deux sont intégrés dans la BL MIS (Microware & Imaging Sub Systems) rattachée à la GBU AVS (Avionics). ACP tente de rompre avec les solutions existantes sur le marché avec l'introduction d'un scanner à bagages doté d'une technologie nouvelle, les nanos-tubes. Une solution séduisante aux promesses liées aux coûts et au poids pour laquelle les aéroports ont émis un important intérêt. Actuellement en pleine transition entre conception et industrialisation, le projet est en train de vivre sa pleine floraison avant de s'épanouir sur le marché. NEMOXIS nettement plus jeune comparé à son confrère, en est aux prémices de la conception. Basé sur la technologie du projet ACP, il souhaite introduire cette même technologie dans les appareils à radiographie existants pour offrir une solution plus compacte et légère. Le patient ne se déplacerait plus jusqu'à l'appareil, mais ce serait l'appareil qui viendrait jusqu'à lui. Un avantage considérable quand les moindres secondes et mouvements déterminent l'avenir d'un patient en attente d'un diagnostic.

Au sein de ces deux projets l'acheteur, accompagné de confrères, tente de couvrir l'ensemble des besoins ponctuels et récurrents imposés. Son quotidien est rythmé par une partie opérationnelle avec la gestion totale d'un processus achat pour répondre aux besoins naissants. D'un autre côté des missions plus stratégiques font aussi partie intégrante de son métier, avec la consolidation de collaborations fournisseurs sur le long terme pour garantir les phases de conception (co-développement) ou industrialisation (production). Par ailleurs, il ne faut pas oublier que l'acheteur est un acteur du projet, il a aussi des comptes à rendre à l'ensemble de ses partenaires pour garantir une communication transparente et totale. Des lacunes au niveau des échanges peuvent compromettre l'issue finale du projet, les reporting s'intègrent aussi dans son quotidien.

L'ESSENTIEL

La fonction achats de Thales s'aligne parfaitement avec la stratégie du Groupe, avec une structure imaginée pour créer une osmose entre innovation et avenir. Le modèle hybride déployé vise à concilier les avantages de la centralisation, soit l'augmentation de la puissance à l'achat, et ceux de la décentralisation, c'est-à-dire la résilience des équipes. Malgré un monde idéal en apparence, en réalité plusieurs défaillances font leur apparition telle que la lenteur des procédures, la complexification du système et la polyvalence de l'acheteur.

ACP et NEMOXIS font partie des mastodontes parmi les projets de Thales, avec près de 50 personnes entièrement dédiées à leur développement. La collaboration de tous est donc mise à rude épreuve avec des barrières géographiques, culturelles et hiérarchiques. L'acheteur trouve donc sa place au sein de cet ensemble avec des missions tant opérationnelles que stratégiques.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE 12

PARTIE 1 ÉTAT DE L'ART 14

CHAPITRE 1 : L'INNOVATION, CONDITION DE SURVIE AUX ENTREPRISES CONTEMPORAINES 15
1.1. Distinguer innovation et invention 15
1.2. Les typologies d'innovation 17
1.3. L'intérêt de capter l'innovation 19
CHAPITRE 2 : LE PROJET DE DEVELOPPEMENT DE PRODUITS NOUVEAUX, UNE TRADUCTION DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE 21
2.1. Le Projet de DPN : principes et définitions 21
2.2. Early Supplier Involvement (ESI) : plus-value des PDPN 23
2.3. Black, white et gray box : les relations fournisseurs en PDPN 25
CHAPITRE 3 : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, COMME NOUVELLE TERRE PROMISE 27
3.1. De la genèse… 27
3.2. …A la consolidation de la RSE… 28
3.3. …Jusqu'à la création de valeur partagée 30
CHAPITRE 4 : LA RENCONTRE ENTRE INNOVATION ET RSE : L'AVÈNEMENT DE L'INNOVATION RESPONSABLE 33
4.1. Pourquoi ? Une réaction aux effets insoupçonnés de l'innovation 33
4.2. Quoi ? Innover par la conscience collective 34
4.3. Comment ? Opérationnalisation du processus 34
CHAPITRE 5 : LA FONCTION ACHATS AU CŒUR DE L'INNOVATION RESPONSABLE 37
5.1. L'acheteur projet dans un PDPN 38
5.2. L'acheteur responsable dans une démarche RSE 39
5.3. L'acheteur entrepreneur dans l'innovation responsable 42

PARTIE 2 ANALYSE TERRAIN 44

CHAPITRE 6 : HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 45
6.1. Challenger les produits et services achetés 45
6.2. Transformer l'acte d'achat en lui-même 47
6.2. Réinventer le management des relations fournisseurs 48
CHAPITRE 7 : CONTEXTUALISATION 51
7.1. Diagnostic de la RSE chez Thales 51
7.2. Maturité des achats responsables dans la fonction achats Thales 54
7.3. Approche de l'innovation responsable par le groupe 56
CHAPITRE 8 : MÉTHODOLOGIE DU BENCHMARK 58
8.1. Méthodologie de recherche 58
8.2. Protocole de recherche 59
8.3. Interviewés 60
CHAPITRE 9 : ANALYSE DES RÉSULTATS OBTENUS et réponse aux hypothèses de recherche 62
9.1. Approche de l'innovation responsable 62
9.2. Contribution de l'acheteur 64
9.3. Obstacles et freins jonchés sur le chemin 66

PARTIE 3 DISCUSSIONS 70

CHAPITRE 10 : LIMITES DU SUJET 71
10.1. Les défaillances du sujet 71
10.2. Une méthodologie de recherche critiquable 74
10.3. Un mémoire imparfait 75
CHAPITRE 11 : PRECONISATIONS 77
11.1. Offrir un siège à l'innovation responsable au sommet de la hiérarchie 77
11.2. Transformer la fonction achats 79
11.3. Sensibiliser, motiver et former les acheteurs 83
11.4. Réorganiser les projets 85
11.5. Impliquer les fournisseurs dans la consécration de l'innovation responsable au sein des projets 88

CONCLUSION GÉNÉRALE 94

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La date du 6 août évoque probablement peu de choses pour le *vulgum pecus*, pourtant il s'agit de l'anniversaire d'un événement dont les conséquences ont profondément bouleversé la morale de tous. Rattachée à son année de naissance, cette énigme prend tout son sens, il s'agit du 6 août 1945, date à laquelle la bombe nucléaire a frappé et détruit la ville d'Hiroshima. Dès lors, le monde scientifique et industriel s'interroge sur leur responsabilité face aux innovations imaginées et commercialisées. C'est la consécration de l'innovation responsable, traduction du principe de responsabilité pour la civilisation des chercheurs et entrepreneurs. Toutefois, elle sera nommée comme telle des années plus tard, une fois l'avènement du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises à la fin du XIXème siècle.

Aujourd'hui l'abolition des frontières mondiales, la multiplication des exigences clients, la complexification des marchés concurrentiels et le renforcement des événements incertains ont précipité les industriels vers des labyrinthes dont l'unique échappatoire est la résilience. Si jusqu'à présent ce principe de responsabilié était dérogeable, ce n'est maintenant plus le cas, la RSE fait inéluctablement partie de la réalité des entreprises actuelles tant les enjeux pèsent désormais sur les décisions stratégiques *(Berger-Douce, 2015)*. Les alertes répétitives des experts concernant l'évolution des menaces environnementales ne sont que murmures face à l'ultime supplication envoyée récemment. La limite au-delà de laquelle les conséquences seront irrémédiables pour garantir un avenir viable sera bientôt franchie si cet entêtement général persiste. L'ère durant laquelle la RSE pouvait être perçue comme une opportunité et non une contrainte est révolue. L'opportunité a cédé sa place à la nécessité, elle n'est plus un choix mais un commandement pour tous. Ce concept de RSE est d'ailleurs souvent réduit au champ environnemental par la prépondérance de la notion de développement durable dans les consciences d'autrui. Pourtant, c'est tout un éventail de couleurs qu'elle peut revêtir, charge à chacun de trouver son idéal.

Si l'innovation responsable trouve ses origines au cœur du siècle précédent, elle souffre toujours d'une pauvreté d'écrits à son sujet. Majoritairement engloutie par la notion de RSE, peu de chercheurs lui ont accordé l'intérêt qu'elle mérite. Ce travail tente de lutter contre cette discrimination en éclairant des recoins encore ombragés au travers d'une intrigue portée sur l'amont de la chaine de valeur. L'innovation responsable et la fonction achats seront toutes deux les muses de cette recherche qui souhaite comprendre les liens de filiation partagés par celles-ci au travers de la problématique suivante.

Innovation responsable : pourquoi et comment intégrer la fonction achats dès la genèse d'un projet de développement de produits nouveaux pour répondre aux enjeux de demain ?

Cette question vise à porter une réflexion sur la légitimité de la fonction achats au cours de la manifestation de l'exercice RSE dans le champ de l'innovation (pourquoi). Mais aussi, d'étudier la contribution potentielle du métier d'acheteur afin de réunir les conditions favorables à l'émergence d'un environnement enclin à l'innovation responsable (comment). Trois univers se succéderont pour tenter d'apporter une réponse objective et complète à cette problématique.

Le premier univers est celui de la littérature, l'autopsie intégrale des objets de cette recherche apportera un éclairage sur l'agencement de ceux-ci. Depuis leurs origines les plus lointaines jusqu'à

leur conquête, l'état de l'art tentera de retracer leur histoire. La place sera ensuite cédée à l'étude empirique des hypothèses semées par l'étape précédente. L'exploration de celles-ci dans le monde réel grâce à l'accumulation de miroirs aux mille reflets offrira une vision aux frontières de l'objectivité. Le bouquet final s'ouvrira sur l'apothéose de cette recherche avec l'expression de préconisations pour fournir au monde des achats les clés vers les portes de l'innovation responsable. Elles seront proférées au travers de l'environnement du Groupe Thales dans lequel s'inscrit ce travail mais seront traduisibles dans une multitude de langages. Néanmoins, par définition rien ne s'acquiert sans sacrifices. Cela suppose la présence de limites à l'encontre d'une parfaite consécration de l'innovation responsable par la fonction achats. Cette partie finale tentera de les recenser pour nuancer cet ensemble.

PARTIE 1
ÉTAT DE L'ART

Autopsie de la fonction achat
dans l'innovation responsable

CHAPITRE 1 :
L'INNOVATION, CONDITION DE SURVIE AUX ENTREPRISES CONTEMPORAINES

Préhistoire, Antiquité, Moyen Âge, Temps modernes, Monde Contemporain… l'innovation n'a cessé de suivre l'Homme au travers de l'Histoire. Le feu serait-il la première innovation ? Peut-il s'agir d'innovation avant la naissance du terme la désignant ? L'innovation rime-t-elle nécessairement avec progrès ? Tant de questions aux réponses impossibles entourent ce concept qui pourtant suscite un intérêt croissant au cours des dernières années. L'innovation serait-elle une condition *sine qua non* à la survie de l'Humanité au même titre que l'oxygène ? Quelle malédiction pousse la société à faire de cette dernière sa raison de vivre ?

Aux prémices de l'Humanité, l'instinct de survie consistait à répondre uniquement aux besoins primaires, c'est-à-dire, se nourrir, s'abreuver, respirer puisque, de toute évidence, l'individu n'éprouvait aucun autre désir. Au fil des siècles, des communautés se sont formées et des règles de bienséances sont apparues dans le but d'organiser l'activité en groupe. L'apparition de premières disparités a créé des besoins secondaires d'appartenance, de reconnaissance et de sécurité qui ont été les fondations sur lesquelles s'est construite, petit à petit, la société telle que nous la connaissons aujourd'hui. Dorénavant, l'instinct de survie de l'Homme consiste à prospérer vers les hauteurs de la société, chaque jour plus imposantes, fuyant les bas-fonds de cette échelle vue comme désastreux pour ses besoins.

L'entreprise, comme toute création des Hommes, n'échappe pas à ce fléau. L'explosion de la mondialisation, les exigences plus sévères des consommateurs, la multiplication de la concurrence ardue sont autant de facteurs responsables de l'accélération exponentielle du renouveau. L'effet parasite est la distorsion du temps, les connaissances acquises au cours des années se sont additionnées pour décupler les capacités d'innovation des entreprises. A l'image de la notion de puissance dans la discipline des mathématiques, à chaque seconde les connaissances multiplient leur nombre par elle-même. C'est pourquoi, l'intervalle de temps nécessaire entre chaque nouvelle innovation se rétrécit, exigeant des milliers d'années à la préhistoire jusqu'à seulement une poignée d'années de nos jours. Ainsi, tout déviant à ce schéma de renouvellement constant scelle son destin en tombant dans des abîmes, face cachée du cercle vicieux de l'innovation.

Le monopole du concept d'innovation dans l'actualité économique de ces derniers temps ne la rend pas pour autant maîtrisée par les acteurs qui la composent. Comme le dit très bien l'intitulé du travail mené par *Jayaratna et Wood (2008)* « *Every Innovation is a New Thing but not Every New Thing is an Innovation* ».[2] En effet, beaucoup ignorent ce que l'innovation cache réellement derrière son masque. Elle est d'ailleurs souvent confondue avec sa jumelle : la notion d'invention. Qu'est-ce que l'innovation ? Quelles sont les composantes sous-jacentes de celle-ci ? L'ignorance de son importance précipite la perte d'une entreprise mais est-elle réellement la promesse d'une floraison hors norme ?

1.1. Distinguer innovation et invention

Le terme innovation prend racine dans les écrits juridiques du XIIIème siècle dans lequel il signifiait *« la transformation d'une ancienne obligation par substitution d'un nouveau débiteur à l'ancien »*. C'est

[2] Chaque innovation est une nouvelle chose mais toutes les nouvelles choses ne sont pas des innovations.

seulement des années après, au XXème et grâce aux travaux de l'économiste *Joseph Schumpeter (1942)* que l'innovation sortira de la sphère juridique et politique pour s'épanouir comme nous la voyons aujourd'hui. Il emploiera d'ailleurs la formule paradoxale de *« destruction créatrice »* reflet des deux visages revêtus par celle-ci *(Atamer et al, 2005)*. Comme l'a dit très justement Lavoisier *« rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme »,* il en est de même pour l'innovation. Par l'absorption et la destruction de l'existant (emplois, produits, parts de marché, technologies devenus obsolètes), elle donne naissance à un renouveau qui est en réalité une amélioration ou inspiration qui viendra, à son tour, stimuler le progrès.

Ce point de départ, donné par Schumpeter, marque le commencement d'une longue épopée pour le concept d'innovation qui passera sous la plume d'une multitude de chercheurs. Son caractère abstrait a provoqué une prolifération par millier des définitions qui ont déformé cette notion afin de la loger parfaitement dans la discipline visée (sociologie, management, économie). L'analyse de la littérature n'est pas pour contredire ce constat, il existe une diversité d'approche et d'interprétation sur ce qu'est réellement une activité innovante jusqu'au point de créer une confusion au sein d'une même discipline *(Ben Yakoub et Achelhi, 2020) (figure 1)*.

EVOLUTION DU CONCEPT D'INNOVATION (1942 À 2017)	
Auteurs	**Définition**
Schumpeter (1934)	« L'innovation est un processus de mutations industrielles, qui révolutionne, sans cesse la structure économique de l'intérieur, détruisant sans cesse l'ancienne, en créant sans cesse une nouvelle. »
Alken & Hage (1971)	« L'innovation est la génération, l'acceptation et la mise en œuvre de nouvelles idées, processus, produits ou services, pour la première fois au sein d'une organisation. »
King (1992)	« L'innovation est la séquence d'activités par laquelle un nouvel élément est introduit dans une unité sociale, dans l'intention de profiter à l'unité. L'élément n'a besoin d'être entièrement nouveau ou inconnu des membres de l'unité, mais il doit impliquer un changement perceptible ou une remise en question. »
Afuah (1998)	« L'innovation se définit comme de nouvelles connaissances incorporées dans les produits, processus et services. »
Boer & During (2001)	« L'innovation est une création d'une nouvelle combinaison entre le produit, le marché, la technologie, et l'organisation. »
Kumar (2013)	« L'innovation est une nouvelle offre viable, dans un contexte et une époque spécifiques, créant de la valeur pour l'utilisateur et le fournisseur. »

Figure 1 : *définitions données de l'innovation au fil des années (Ben Yakoub et Achelhi, 2020)*

Si les contradictions entre toutes ces définitions ne sonnent pas faux c'est parce qu'elles appartiennent à des dimensions bien distinctes régies par leurs propres règles. Extraites de leur écosystème, leur véracité, pourtant incontestable jusque-là, est remise en doute voire révoquée. C'est pourquoi, gardons en mémoire la définition transverse de l'action d'innover donnée par le dictionnaire *Le Robert* « *introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau, d'encore inconnu, changer* ».[3]

[3] Définition du terme *« innover »* dans Le Robert

Dans le langage populaire français, la notion d'innovation est régulièrement confondue avec celle d'invention probablement dû à ce qu'elles traduisent : la nouveauté *(Labrouche, 2021)*. Cependant, toutes les inventions ne sont pas des innovations. En effet, une invention devient une innovation lorsque celle-ci a démontré sa valeur sur le marché par son industrialisation ou commercialisation. La preuve de concept ('*proof of concept*') est le déclencheur de cette bascule, il s'agit d'une démonstration de faisabilité pour confirmer la validité des nombreux critères de satisfaction (technologique, légal, environnemental, sécurité, commercial…) *(Hanel et Cloutiel, 2015)*. Autrement dit, l'innovation c'est la socialisation, la diffusion et la propagation par un entrepreneur du fruit de l'imagination d'un chercheur.

En 2011, un hommage a été rendu par le président Barack Obama à *« l'un des plus grands inventeurs américains »,* Steve Jobs.[4] Pourtant l'ancien président d'Apple n'a pas plus inventé l'IPhone qu'une quelconque personne. D'après les déclarations de *Pelosi (2016)*, l'inventeur de l'IPhone est le gouvernement américain avec ses recherches menées dans le secteur militaire et Steve Jobs n'est d'autre que l'innovateur par la création de valeur à partir d'un agrégat d'idées. *De facto*, le terme *'innovator*' en anglais, traduit *« inventeur »* par les médias français, n'est que le reflet d'une stigmatisation du mot innovateur, ignoré et refoulé, contre une admiration et reconnaissance de son paronyme.

A l'issue de l'examen minutieux des définitions de l'innovation, deux caractéristiques sont indispensables pour la qualifier comme telle. Premièrement, elle doit nécessairement intégrer une idée de nouveauté ou d'amélioration, à partir de l'existant. Deuxièmement, elle doit obligatoirement aboutir à une mise sur le marché par sa commercialisation, dans le cas contraire, elle restera une invention. Il est également important de noter, le caractère pluriel qu'elle revêt qui s'est dessiné, au fil du temps, en quatre grands types d'innovation.

1.2. Les typologies d'innovation

Dans la littérature, les discours ne sont pas homogènes concernant la catégorisation de l'innovation. *Schumpeter (1942)*, à l'origine de l'émancipation du concept d'innovation, a proposé cinq formes d'innovation : produit, procédé, mode de production, débouchés, matières premières. Plus tard, *Kline et Rosenberg (1986)* cité dans *(Labrouche, 2021)*, en ajoutent deux supplémentaires : réorganisation de la production et distribution et amélioration des outils et méthodes au service de l'innovation. C'est pourquoi le *Manuel d'Oslo (2020)* propose une synthèse de ces recherches au travers de quatre grands types d'innovations regroupant ceux cités précédemment : produit, procédé, marketing et organisationnel.

L'innovation produit fait référence au développement de produits et de services nouveaux ou sensiblement améliorés pour répondre aux exigences des consommateurs et du marché. Elle peut porter sur différentes composantes telles que les spécifications techniques (matières, technologies, qualité), son ergonomie (logiciel, praticité, confort, facilité de prise en main) ou son aspect physique (originalité, rareté, personnalisation) *(Loilier et Tellier, 2013)*. Le téléphone, le réfrigérateur, le micro-onde et la machine à laver en sont des exemples *(Chen et Yin, 2019)*.

[4] *«* Mort de Steve Jobs - Obama 'Le monde a perdu un visionnaire' *» (2011)* publié sur Le Point

L'innovation de procédé correspond à la mise en œuvre de processus nouveaux ou améliorés pour renforcer la performance d'une entreprise. Elle souhaite l'introduction de méthodes et outils dans la production, la distribution, les systèmes d'information, l'organisation, les tâches et les décisions *(Vial, 2018)*. Les changements visent donc les moyens déployés pour fabriquer le produit et non ce dernier en lui-même. L'exemple emblématique n'est autre que le système Fordisme, véritable précurseur des méthodes de production à grande productivité, il a introduit des principes, encore largement utilisés de nos jours, tels que la division du travail et la standardisation.

L'innovation marketing est liée à la commercialisation des produits et implique des changements significatifs sur les 4P la régissant : price, place, promotion and product.[5] Autrement dit, les changements impacteront le conditionnement (packaging, emballage), la promotion (médias, techniques, outils), la distribution (canaux, merchandising) et la tarification (positionnement, réduction). L'exemple du e-commerce, le canal de distribution du XXIème siècle, est le plus représentatif.

L'innovation organisationnelle, comme l'indique son appellation, concerne l'organisation de l'entreprise et son environnement. Les bouleversements s'observent au niveau des pratiques managériales, du lieu de travail, de la gestion des relations internes et externes en particulier *(Guillemot et al, 2016)*. L'ingénierie simultanée en est la parfaite illustration, trouvant ses origines dans les années soixante, elle *« préconise l'intervention de tous les acteurs appelés à participer à un projet le plus en amont possible »* au détriment d'une approche séquentielle.[6] Propulsée principalement par la recherche de réduction du *'time to market'*, des coûts et des risques.

Dernièrement, un nouveau type d'innovation émerge chaque jour un peu plus : l'innovation environnementale. Son évolution est proportionnelle aux événements catastrophes dont est témoin notre société : extinction d'espèces végétales et animales, fonte des glaces, propagation de virus. Elle se définit simplement par toute amélioration ou nouveauté visant à réduire les impacts d'une entreprise sur son environnement par la prise en compte du cycle de vie dudit produit *(Labrouche, 2021)*.

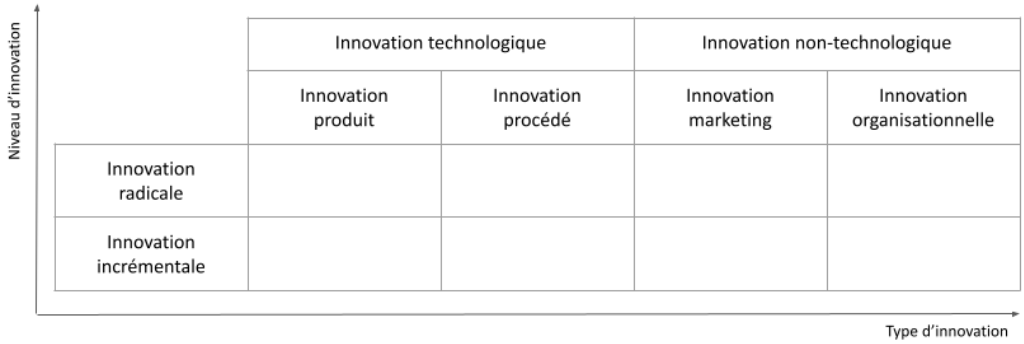


Figure 2 : *Matrice de l'innovation d'après les écrits de (Chen et Yin, 2019)*

Deux termes s'arrachent les mérites de cet éventail d'innovations : la nouveauté et l'amélioration. L'un comme l'autre désigne bien l'action d'innover pourtant tous les différencient au regard de leur

[5] Prix, lieu, communication et produit.
[6] « L'ingénierie simultanée décloisonne l'entreprise » *(1994)* publié sur Les Echos

processus. La littérature en a fait de même en créant deux niveaux d'innovation : incrémentale et radicale. La première porte sur l'existant et, de ce fait, sur son amélioration peu importe ce qu'elle implique : technologique ou esthétique. Le second, par opposition, relève de l'inexistant avec la mise sur le marché d'une nouveauté absolue que nous pourrions qualifier, par définition, de révolutionnaire *(Assielou, 2008)*. Chacune des quatre typologies d'innovation peut revêtir autant l'appellation d'incrémentale que de radicale *(figure 2)*, malgré la faible probabilité d'obtenir un inexistant sur un marché saturé tel que celui d'aujourd'hui.

1.3. L'intérêt de capter l'innovation

« Le but ultime de toute stratégie consiste à faire obstacle à la concurrence » (Koening, 2015). Il s'agit de l'essence même des entreprises contemporaines puisqu'elle rime avec pérennité et stabilité sur le long terme. L'abolition des frontières internationales a multiplié le nombre d'acteurs sur le marché dont le savoir-faire de chacun est en défaveur des autres. Caractérisé d'avantage concurrentiel par *Porter (1985),* il traduit la supériorité d'une entreprise sur le marché par rapport à un élément spécifique. *De facto*, il convient à l'entreprise d'ériger sa stratégie sur la base de cet avantage concurrentiel, déjà obtenu ou potentiel, dont lui seul assure une longueur d'avance face à une concurrence aiguisée. Selon la nature de l'avantage concurrentiel, deux options sont possibles : la stratégie de domination par les coûts ou la stratégie de différenciation *(Porter, 1985)*. De quelle façon l'innovation est-elle au service de ces stratégies ?

La domination par les coûts consiste à offrir aux clients des prix inférieurs à ceux du marché à bénéfices équivalents. Son avantage concurrentiel repose donc sur la capacité de l'entreprise à réduire significativement ses coûts tout en conservant une marge confortable. L'innovation de procédé est le principal levier en faveur de cette quête puisque le chemin parcouru par le produit avant sa destination finale est semé de coûts cachés et inutiles, responsables du surpoids de son prix. Le COCA[7] tente de lutter contre ces coûts dits inutiles grâce à la standardisation de composants entre plusieurs produits d'une même gamme (over) ou entre plusieurs gammes (across). L'Oréal en est un grand adepte avec dans son rayon une harmonisation visuelle grâce à la réutilisation du même packaging pour différents produits (shampoing, démêlant, après shampoing).[8] Le Design to Cost ou Conception à Coût Objectif, est une autre méthode, elle vise à concevoir le juste produit au juste prix grâce à une analyse fonctionnelle des besoins du client final. Cette dernière aide à déterminer, pour chaque fonction, les superflus ou manquants par rapport à la valeur réellement recherchée par le client.[9] L'alignement de la conception par rapport aux résultats obtenus peut progressivement diminuer les coûts associés à ces écarts, et ce, jusqu'à 30%.[10] Ainsi, chacune de ses deux innovations de procédés, comme bien d'autres, permettent de déceler les failles dans un processus de conception, fabrication et livraison d'un produit et propose des solutions pour les contrer.

La différenciation, comme son nom l'indique, souhaite mettre à disposition du marché des biens exclusifs dont la valeur accordée par les clients justifiera le supplément du prix demandé *(Koening 2015)*. Il s'agit donc de construire un monopole total au sein d'un marché grâce à cette exclusivité dans

[7] Carry Over, Carry Across
[8] A partir des cours dispensés par *Tréhan (2022)* au sein de l'IAE de Grenoble à la promotion DESMA.
[9] A partir des cours dispensés par *Bertrand (2022)* au sein de l'IAE de Grenoble à la promotion DESMA.
[10] *« Design to Cost : pour des achats plus responsables et performants » (2019)* dans Usine Nouvelle

le but d'anéantir toute possibilité de fuite vers la concurrence. A noter qu'un brevet concède la propriété unique à l'entreprise émettrice pendant plus de 20 ans, une garantie loin d'être maigre dans un monde aussi capricieux.[11] Néanmoins, peu d'entreprises ont les mérites de ce succès puisqu'il est rare de créer l'inexistant dans une société de surconsommation absolue. Au-delà de cet obstacle, les innovations produits sont bien l'entrée principale vers cet objectif car elles sont la promesse d'une conquête vers un monde inexploré. Derrière elle, l'entreprise pourra disperser autant de barrières qu'elle le pourra afin de rendre son accès, à peu de choses près, infranchissable. Les parts de marché lui reviennent donc entièrement ajoutées aux profits promis par ce marché grâce à l'attractivité dégagée.

Toutefois, ces simples stratégies peuvent être restrictives et les avantages découlant d'une innovation ne se limitent pas uniquement à la réduction des coûts et à la différenciation. L'amélioration de la qualité et du time to market, le renforcement de l'image de marque et des compétences ou encore la réduction des risques sont tous des bénéfices résultant du succès d'une innovation. La blockchain en est le parfait exemple, s'agissant d'une technologie de stockage et de transmission de données son objectif est de contrer l'insécurité du monde digital. Sa vocation première est donc de réduire les risques en protégeant l'entreprise contre les actes malveillants (cyberattaque, détournement).[12]

Finalement, l'innovation est un gisement de profits divers et variés pour toute entreprise qui souhaite s'en affranchir. Non seulement elle procure un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable par la concurrence, mais possède aussi une multitude d'autres avantages tout aussi gratifiants que le précédent. Néanmoins, le revers de la médaille n'est pas aussi étincelant. L'accélération de l'innovation a progressivement précipité le monde dans un tourbillon infini. Les Hommes, aussi longtemps que les premières traces de leur existence remontent, ont toujours puisé leur force dans la recherche perpétuelle de nouveautés pour servir davantage leurs besoins. C'est pourquoi, ce réflexe est devenu le moteur de l'évolution humaine et, par conséquent, de tout ce qui en découle. Notre monde est dorénavant fait de telle manière que la principale garantie de survie est ce qui a été qualifié d'innovation *(Ben Yakoub et Achelhi, 2020)*. Malheureusement dans ce cercle vicieux sans issue les règles sont simples et imparables : '*innovate or die*'.[13] Une ignorance ou des efforts insuffisants condamnent les entreprises à la sentence irréversible : la radiation du jeu.

L'ESSENTIEL

Une innovation peut être une amélioration ou une nouveauté tant qu'elle suscite le changement, même minime, dans une chose établie. En d'autres termes, il s'agit d'une invention (le fruit d'un chercheur) industrialisée et commercialisée (le fruit d'un entrepreneur). S'il existe une pluralité d'innovations, il en est de même pour les bénéfices générés. De nos jours, ils sont décisifs pour la survie de l'entreprise contemporaine, mais sont surtout périssables à court terme. Ce défaut pousse au renouvellement incessant, et ce, à tous les étages.

[11] A partir des cours dispensés par *Forster (2023)* au sein de l'IAE de Grenoble à la promotion DESMA.
[12] A partir de la définition donnée sur le site du Gouvernement français.
[13] Innove ou meurt

CHAPITRE 2 :
LE PROJET DE DEVELOPPEMENT DE PRODUITS NOUVEAUX, UNE TRADUCTION DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE

« Le projet effectue le changement » (Gilles van Wijk, 2020). Si l'innovation est la représentation abstraite d'une idée, un concept, une recherche ou une volonté c'est au travers du projet qu'elle prendra vie. *« Un projet se caractérise par : un objectif précis et unique à atteindre, des actions à réaliser, des ressources humaines et matérielles à gérer, un début et une fin déterminée » (Mongin et Garcia, 2017)*. Ces conditions sont indispensables à son existence, même si elles sont bien plus vastes qu'il n'y parait. Par exemple, la fin ne rime pas toujours avec succès, elle marque simplement les derniers instants d'un projet peu importe la forme qu'ils prennent : abandon, échec, transfert, réussite. De ce fait, le couple innovation et projet est une histoire éternelle dont le premier ne peut se passer du second.

L'innovation a su se construire une multitude de facettes pour se fondre dans chacun des décors où elle apparaît, imitée par les projets qui en ont fait de même. Pour des questions de pertinence au regard des ambitions que fixe cette recherche, l'éventail de sujets offerts par le sujet s'est vu réduire considérablement. Les projets à portée commerciale et plus particulièrement les projets de développement de produits nouveaux (PDPN) seront la seule muse de ce travail, pour déplaire à ceux tournés vers la recherche de connaissance ou de savoir-faire.

2.1. Le Projet de DPN : principes et définitions

Les pères fondateurs du concept de projet de développement de produits nouveaux évoquent l'existence d'un lien qui serait à l'origine de sa création. C'est la rencontre entre les besoins des consommateurs et les capacités d'une entreprise à entrer sur un marché nouveau qui engendre la naissance des PDPN. *« La transformation d'une opportunité de marché et d'un ensemble d'hypothèses sur la technologie en un produit disponible à la vente. » (Eppinger and Ulrich, 2001)*. Dictés par une promesse d'un marché potentiel, les projets de DPN ont une vocation purement commerciale avec, à la clé, des besoins à satisfaire. Contrairement aux projets de recherche qui visent plutôt, par la création de nouvelles connaissances et savoirs, à susciter des envies jusqu'alors insoupçonnées par les consommateurs *(Wheelwright et Clark, 1992*). Aux côtés des PDPN *(figure 6)*, règnent les projets d'amélioration dont les fins sont également tournées vers l'industrialisation.

Ils se différencient par le degré de changement qu'ils engendrent. Les projets d'amélioration se focalisent sur des objectifs de réduction de coûts ou d'amélioration d'éléments existants notamment sur la qualité du produit. Les PDPN, eux, sont sujets à un certain niveau de nouveautés par la mise sur le marché de produits dits de rupture ou plateforme *(Personnier, 2013)*. Par leur caractère nouveau, les PDPN sont une muse intéressante dans la construction de ce travail puisqu'ils impliquent d'ériger un tout en partant de rien. C'est pourquoi, la question de l'innovation responsable, et plus particulièrement sur le pourquoi et le comment l'implémenter par la fonction achats, voit sa pertinence décupler. Ce travail a pour vocation de donner toutes les clés menant aux portes de l'innovation responsable dans le cas où la case départ n'est toujours pas franchie. Dans le cadre d'un projet d'amélioration, les tenants et aboutissement sont connus et la moitié du chemin parcouru, cela pourrait constituer un travail complémentaire dont l'issue sera fondamentalement différente.

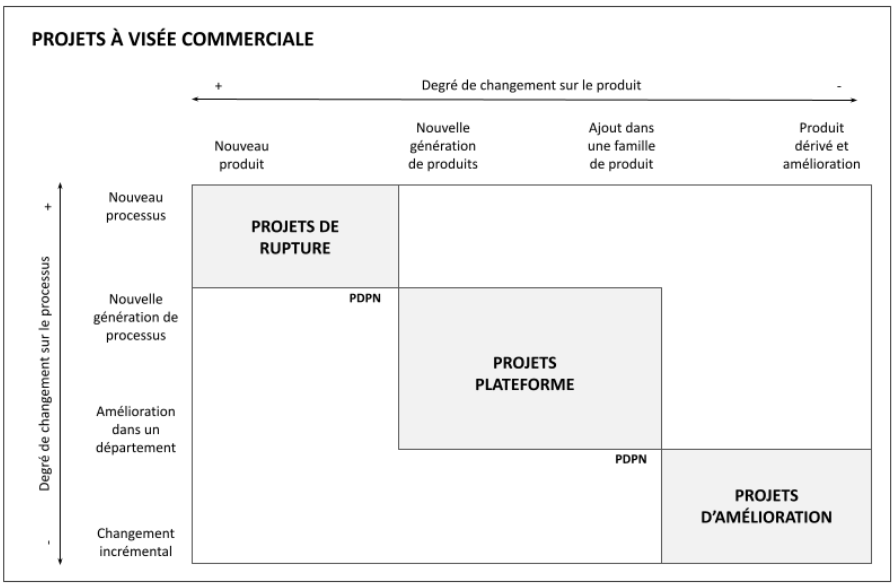


Figure 3 : *Les projets à portée commerciale d'après les écrits de (Personnier, 2013) et (Wheelwright et Clark, 1992)*

La durée et la complexité des PDPN dépendent de plusieurs facteurs internes et externes. D'un point de vue de l'entreprise et de son organisation, ce sont les méthodes, la structure et la culture qui influencent grandement ces deux variantes. Le marché et ses caractéristiques en sont aussi la cause notamment les barrières, les technologies, la concurrence, la pression exercée et le secteur. Enfin, le projet en lui-même peut également être responsable de leur variation au travers des objectifs fixés, des ressources et moyens déployés pour les satisfaire *(Talas, 2020)*.

La complexité des PDPN lui fait arborer la caractéristique interfonctionnelle. Il mobilise tout au long de son aboutissement une multitude d'acteurs provenant de divers métiers notamment la R&D, le marketing, les achats, la vente, la logistique et bien d'autres *(Olson et al, 2001)*. Cette caractéristique s'est finalement révélée être un défaut lorsque les premiers effets de ce système séquentiel ont fait leur apparition. Le projet est découpé en tâches dont chacune d'entre elles se voit attribuer un contributeur. Un jalon est franchi une fois qu'une tâche est entièrement terminée, le produit fourni par celle-ci deviendra alors accessible aux activités successeurs. En imaginant maintenant que l'étape suivante remette en cause, pour de quelconques raisons, une activité précédente (par exemple, un user test demande de revoir une fonctionnalité pour faciliter l'utilisation finale), c'est alors tout le produit qui réalise une marche arrière jusqu'à l'activité concernée et le chemin sera une seconde fois parcouru *(Duquenne, 1996)*. Pour contrer ces allers-retours incessants, l'ingénierie simultanée a fait son apparition, elle consiste à considérer le projet comme un tout dès les phases amont. Dorénavant, tous les participants (contributeurs, valideurs ou décideurs) sont impliqués dans chaque phase du processus et l'accord de l'ensemble est nécessaire au passage d'une étape *(figure 3)*.[14] De nos jours, la majorité des PDPN intègrent cette parallélisation des tâches notamment pour les bénéfices qui en découlent : réduction du time to market et des coûts, amélioration de l'innovation et de la qualité.

Les étapes préliminaires d'un PDPN, liées à la génération d'idées, aux évaluations de scénarios et aux recherches des débouchés sur le marché, cèdent leur place à la phase 0 *(planning)*. Elle donne le cadre

[14] A partir des cours dispensés par *Tréhan (2022)* au sein de l'IAE de Grenoble à la promotion DESMA.

du projet par la définition des objectifs techniques et économiques à atteindre. La phase 1 *(développement du concept)* consiste à valider le concept produit à partir d'une analyse fonctionnelle réalisée auprès du marché. Ces deux étapes équivalent au concept '*Fuzzy Front End*' développé par *Koen (2002)*. De sa traduction *« extrémité avant flou »*, il fait référence aux nombreuses incertitudes qui pèsent sur le projet à ses débuts. Sa mission principale est donc d'offrir de meilleures probabilités de succès principalement par la réduction majeure de ces zones d'ombre. La phase 2 *(design du système)* fait intervenir le pôle ingénierie afin d'identifier les caractéristiques globales du produit (dimensions, formes, parties). La phase 3 *(design détaillé)* désigne la mise en fabrication de premiers composants et sous-ensembles en vue de la construction de prototypes à partir de documents clés (plans, contrat, spécifications). La phase 4 *(test et perfectionnement)* est la pré-industrialisation avec la validation et certification du produit qui aboutiront au lancement industriel et commercial sur le marché au travers de la phase 5 *(croissance de la production) (Personnier, 2013) (figure 4)*.

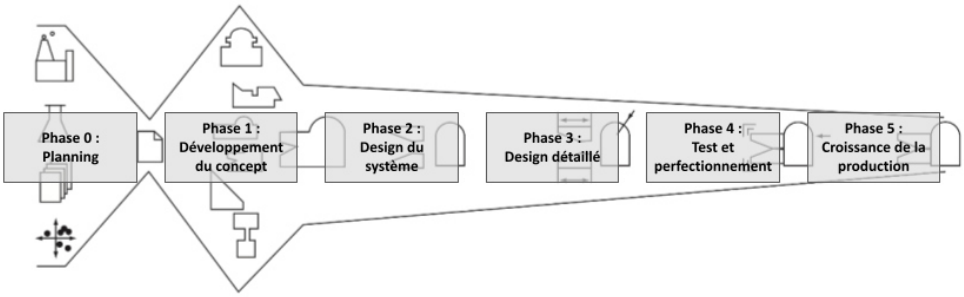


Figure 4 : *processus d'un PDPN d'après les écrits de (Krishnan and Ulrich, 2001)*

Pour faire face à la dynamique du marché, dont le rythme s'accentue chaque jour, il est important de maîtriser les processus des PDPN mais surtout leur durée. En effet, le principal enjeu auquel doivent faire face les projets de DPN est l'obsolescence des produits qui pousse les entreprises à rationaliser leur processus. D'après plusieurs études, leur performance découle de plusieurs facteurs principalement l'implication des métiers mais surtout celle des parties prenantes telles que les clients ou fournisseurs.

2.2. Early Supplier Involvement (ESI) : plus-value des PDPN

Les années 80 ont été rythmées par l'explosion de l'industrie automobile, avec en tête de peloton les fleurons japonais tels que Toyota. Leurs performances ont conquis le monde entier avec des promesses multiples (coût, qualité, délai), pour écraser la concurrence occidentale. Cet écart considérable a éveillé la curiosité des chercheurs de cette époque qui se sont intéressés au succès de l'industrie nippone. Il est apparu que leur secret résidait principalement dans le rôle accordé aux fournisseurs, la performance croît proportionnellement au niveau d'implication de ces derniers. La participation d'un fournisseur dans l'effort total d'ingénierie pour le développement d'une nouvelle voiture s'élevait à 30% au Japon, contre 7% en Amérique du Nord et 16% en Europe *(Bidault et al, 1998)*. C'est pourquoi, recourir à l'expertise de ses fournisseurs est devenu un véritable enjeu dans le succès des PDPN jusqu'à, vingt ans après, concerner 85% des entreprises mondiales *(Talas, 2020)*. C'est dans ce contexte que l'expression *'Early Supplier Involvement'* (ESI) a vu le jour au sein des sociétés à forte intensité technologique.

Littéralement, le concept d'ESI se traduit par *« implication précoce des fournisseurs »*, il désigne alors la participation directe d'un fournisseur dès les phases amont du PDPN de son client afin qu'il bénéficie de son expertise et savoir-faire *(Bidault et al, 1998).* En pratique, il s'agit de toutes les ressources (capacité, investissements, technologies, information, savoir, idées) pouvant être apportées par un fournisseur dans le développement du sous-ensemble confié par son client *(Witlox, 2009)*.

Si l'ESI est évoquée, il y a de grandes chances pour que le terme de co-développement le soit aussi. Ce dernier définissant une relation de partenariat basée sur la recherche d'objectifs communs, est le moyen le plus connu pour la mise en place d'une ESI *(AFNOR, 1986)*. L'usage a donc fait de ces deux concepts un couple dans la durée mais dont leur polygamie est souvent ignorée. Au-delà de l'aspect purement opérationnel établi par le co-développement dans les phases de conception, une vision plus préliminaire sur le projet introduit le terme de co-exploration. Il consiste à *« explorer (avec le fournisseur) les questions pertinentes et les moyens d'y répondre »* pour anticiper très largement les modifications et risques tardifs, souvent les principaux fautifs de l'échec d'un projet *(Personnier, 2013)*.

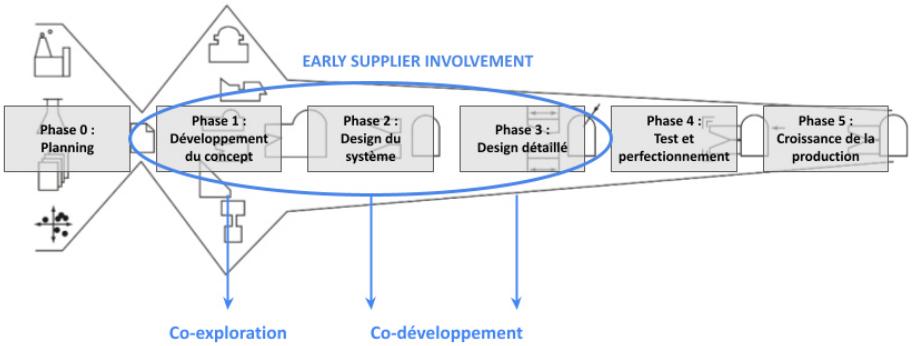


Figure 5 : *l'ESI dans le processus d'un PDPN*

Si l'intégration en amont des fournisseurs est incontestable, les tenants et aboutissants de cette délégation sont à l'origine de nombreux questionnements. Quelle prestation est attendue ? Quel est le moment le plus opportun ? Si certains auteurs ne jugent pas nécessaire de nuancer le degré d'implication des fournisseurs, d'autres s'attardent à dire le connaître. Selon eux, cette décision doit être prise selon trois facteurs : le degré d'incertitude du projet, le niveau de complexité du produit et le rôle du fournisseur *(Le Dain et al, 2010)*.

Les entreprises puisent leur motivation dans les nombreuses promesses faites par l'ESI sur le court et long terme. Les effets sur le court terme sont relatifs aux bénéfices ressortissant d'un projet spécifique dans lequel un fournisseur est impliqué en amont. Pour *Harbi et al (2000)*, la phase de conceptualisation engendre 70 à 90% du total des dépenses d'un projet, même si celles-ci sont dilapidés ultérieurement. Les politiques d'impartition, ayant subi un véritable engouement ces dernières années, ont précipité la valeur ajoutée du produit à hauteur de 55% par rapport à son coût total. Ajouté à cela, plus les décisions sont tardives, plus les impacts seront importants sur le coût futur du produit. *De facto*, les ressources externes ont alors un impact direct sur le coût final du produit développé et apparaissent comme une solution pour le réduire. Par ailleurs, sélectionner des fournisseurs experts dans la tâche confiée divise le temps de développement grâce à un apport en technologies et en compétences pertinentes. De même que les informations détenues par le fournisseur sur le domaine d'application et la technologie facilitent la construction d'un sous-ensemble

cohérent par rapport à l'utilisation finale prévue. Ces objectifs seront tenus grâce à une communication précoce et intensive avec le fournisseur. Ainsi, le succès d'un projet dépend grandement de cette collaboration extérieure *(Meriläinen, 2018)*. Par ailleurs, le long terme vise à pérenniser toutes les générations futures de projets par la construction de relations indestructibles avec un fournisseur. Cette consolidation mutuelle passe par l'accompagnement de chacun dans la croissance de l'autre. C'est le partage (technologies, connaissances) qui rythme cette relation dans le but de résoudre les sources de non performances et améliorer la rentabilité et productivité *(Witlox, 2009).*

A chaque bénéfice son risque associé. L'ESI n'y échappe pas, et au-delà des nombreux avantages que cette démarche présente dans le succès d'un projet, plusieurs risques pèsent sur ses épaules *(Birou, 1994).* La complexité de l'écosystème d'une ESI, liée au nombre d'acteurs et à leurs différences, pose une multitude d'obstacles dans l'acheminement des informations. Les défauts de communication font partie de choses courantes, il s'agit généralement de détails oubliés ou sous-estimés et ne terminent donc pas, ou trop tard, leur parcours. De plus les ESI sont, pour la plupart, activées dans le cadre de développement complexe ou non maîtrisé par l'entreprise, elles supportent donc de hauts niveaux technologiques qui appauvrissent les issues de ce labyrinthe. Enfin, lorsqu'un fournisseur s'engage dans une ESI, il devient un des moteurs du projet, il doit répondre de son engagement par la mise en place des moyens et ressources nécessaires. En cas d'échec, il sera l'un des rétributeurs principaux dans la division des torts. L'entreprise accorde donc une confiance aveugle en ses partenaires et installe une relation de dépendance extrême. Un pari risqué dont les avantages sont colossaux, tout comme les inconvénients qui ne sont pas à ignorer *(Wynstra 1998)*.

2.3. Black, white et gray box : les relations fournisseurs en PDPN

Peterson et al (2005) nuance l'implication fournisseur selon le degré de responsabilité délégué par l'entreprise elle-même *(figure 6)*. Ces typologies tentent de couvrir toutes les variations de la responsabilité fournisseur allant de la simple consultation technique jusqu'à la délégation totale d'un composant. Cette analyse se rencontre dans la majorité des travaux dédiés à l'étude de l'ESI jusqu'à même se frayer un chemin dans le monde des entreprises. Il existe trois cas d'intégration : White Box, Gray Box et Black Box.

Dans le cas White Box, le fournisseur est intégré de façon informelle sur le projet avec une conception réalisée intégralement par le client. Les discussions concernent principalement la fabricabilité d'un composant par rapport à un cahier des charges techniques. Les décisions et risques reviennent à l'entreprise.

Le cas Gray Box correspond à une intégration formelle portant sur une activité commune de conception. Cette collaboration étroite amène les deux parties à partager des informations et des technologies. Les décisions et risques sont mutualisés entre l'entreprise et son fournisseur.

Dans le cas Black Box, la conception est majoritairement conduite par le fournisseur qui devient le principal contributeur de cette activité. La délégation totale se base sur un cahier des charges fonctionnel dans lequel les performances attendues apparaissent clairement. Dans cette configuration, le client bénéficie de l'expertise de son fournisseur pour se focaliser uniquement sur le

produit final. Le fournisseur est propriétaire des décisions et des risques associés, le client se limite à l'examen et la validation progressive *(Talas, 2020)* (*Peterson et al, 2005)*.

Responsabilité du client \ Responsabilité du fournisseur	« White Box »	« Gray Box »	« Black Box »
	Implication informelle du fournisseur. Le client consulte les fournisseur sur la base d'une conception interne.	Implication formelle du fournisseur. Le client et le fournisseur mènent conjointement l'activité de conception.	La conception est principalement conduite par le fournisseur sur la base d'une spécification de performance fournie par le client.

Figure 6 : *typologies des ESI dans les projets DPN (Petersen et al, 2005)*

Chaque relation pose un cadre de management qui lui est propre, c'est à l'acheteur d'adapter les mesures nécessaires à cette collaboration. Dans le cas d'un fournisseur black box, c'est à la frontière de la fusion que doivent se coordonner les équipes pour imposer une dynamique frénétique et constante. Contrairement aux fournisseurs white box, dont les discussions demandent une attention atténuée avec des enjeux purement informatifs et substituables.

L'ESSENTIEL

Les projets de développement de produits nouveaux sont le développement industriel et commercial d'une innovation au sein des entreprises. Ils impliquent une nouveauté par l'introduction d'un produit, processus ou pratique incluant un certain niveau de changement. Face au rythme soutenu du marché et à l'accélération du time to market, les PDPN ont délaissé leur système séquentiel historique en faveur de l'ingénierie simultanée. Elle prône l'implication de l'ensemble des acteurs d'un projet, peu importe leur degré d'influence et leur période d'intervention, dans chacune des étapes et jalons.

Malheureusement, ce procédé ne suffit pas à rattraper la dynamique imposée par la concurrence toujours plus ardue. Le véritable moteur dans cette course à l'innovation repose sur les acteurs externes du projet, principalement les fournisseurs. Leur savoir-faire, connaissance, technologie et expertise sur certaines brides du produit final sont décisives dans son succès. L'enclos de l'entreprise n'étant pas assez grand pour contenir cette masse, le temps et l'énergie perdus sont en défaveur de la performance future du projet. L'ESI est donc l'une des solutions à ce manquement, dont la complexité et les enjeux du lot concerné laissent nuançables les degrés et moments d'intégration des collaborateurs. La catégorisation white, gray et black box tente de couvrir ces variations et propose des niveaux de délégation des responsabilités et risques proportionnels à ces problématiques.

CHAPITRE 3 :
LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, COMME NOUVELLE TERRE PROMISE

Lorsqu'une notion, encore inexistante dans la littérature française il y a une vingtaine d'années, transforme fondamentalement le business model de l'ensemble des entreprises de la société, elle provoque sans surprise une pluie d'interrogations à son égard *(Lépineux et al, 2016)*. Qualifier l'évolution de la Responsabilité Sociale des Entreprises comme exponentielle serait un euphémisme. Elle est le résultat d'une équation aux multiples facteurs : catastrophes environnementales, scandales sociaux, mutation des besoins consommateurs, renforcement de la réglementation, multiplication des mouvements sociétaux.

La RSE a dépassé depuis longtemps le simple objet de débat littéraire jusqu'alors trop futile pour attirer l'attention des dirigeants. Aujourd'hui, elle leur apparaît plutôt comme la seule issue de sortie face aux dangers qui menacent notre société. Au-delà du simple reflet d'une volonté future et lointaine, la Responsabilité Sociale des Entreprises est pour certaines entreprises leur raison d'être. Elle devient alors le noyau central autour duquel gravitent stratégies, objectifs, décisions et activités. Pourtant cette démarche reste sur la base du volontariat, bien que les enjeux de demain contredisent cette particularité.

Malgré l'omniprésence du concept de la RSE dans les discours actuels, un grand nombre d'acteur ignore toujours son origine et sa signification. Elle est d'ailleurs fréquemment restreinte à l'aspect environnemental qu'elle prône au détriment du pilier social et économique tout aussi important à ses yeux. Que signifie réellement le terme de Responsabilité Sociale des Entreprises ? Quels événements ont précipité son avènement ? En quoi les promesses d'échappatoire qu'elle formule sont-elles fiables ? Est-elle réellement une opportunité plutôt qu'une contrainte ?

3.1. De la genèse…

C'est au XXème siècle que remontent les origines de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) par la conjoncture de divers mouvements sociétaux : l'Éthique des Affaires et le Développement Durable *(Pierre, 2008)*. Des réflexions bien distinctes mais qui pourtant s'accordent sur un objectif commun : créer une culture philanthropique pour l'existant et le prochain.

Les traces des premières préoccupations sociales provoquent désaccords et contradictions dans les travaux de recherches dédiés. Pour nombre d'auteurs, l'Éthique des Affaires prend sa source dans la société nord-américaine des années cinquante. Néanmoins, une poignée d'entre eux rapporte une existence plus ancienne allant jusqu'au début du XVIIIème siècle avec l'apparition d'un lien entre productivité salariale et conditions de travail (*Saoussany et Kidaye, 2021*). Cette conscience se développe progressivement dans les pays industrialisés, avec l'émergence du paternalisme appelant à la responsabilité morale des patrons (*Hommel, 2006*). A partir de la seconde moitié du XIXème siècle, l'intérêt du dirigeant, initialement monopolisé par le courant économique néoclassique, est dorénavant porté sur l'individualisme afin d'assurer productivité et attractivité sur le long terme *(Caroll, 1999)*. Par la suite, se développe l'idée selon laquelle l'Éthique des Affaires « *consiste, pour un dirigeant, à respecter, dans ses décisions et ses actions, des valeurs et des principes culturels, sociaux,*

humanistes, éthiques, philanthropiques » *(Pierre, 2008)*. C'est dans les écrits de *Johnson (1971)* qu'apparaît pour la première fois le terme de *« partie prenante »* dans lequel s'épanouit naturellement ces réflexions. Aujourd'hui la notion d'Éthique des Affaires s'est généralisée en devenant, selon l'ORSE[15] « *l'application de principes et valeurs éthiques à la conduite des affaires* », il s'agit donc d'instaurer un modèle de gouvernance à caractère éthique pour les Hommes.[16]

Au cours de la même période, dans les années soixante, le déséquilibre entre environnement et économie s'accentue par la multiplication d'événements dramatiques : la catastrophe nucléaire de Tchernobyl, l'explosion de l'usine chimique de Bhopal, la marée noire de l'Exxon Valdez, la catastrophe industrielle de Seveso, et bien d'autres.[17] Cette fissure déclenche le démarrage d'un long processus qui aboutit, en 1987, à la naissance du terme *'développement durable'* dans le rapport Brundtland.[18] S'ensuit la définition suivante *« répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs »* qui demeurera telle quelle *(Flipo, 2016)*. Cette dernière est indissociable des trois piliers autour desquels s'articule le Développement Durable. La dimension environnementale concerne la préservation et la protection des ressources naturelles terrestres et des espèces par la gestion des activités humaines (pollution, déforestation, émission des gaz) (*Plumecocq, 2017*). La dimension sociale traite des défaillances liées au système économique mondial provoquant des inégalités sociétales (pauvreté, travail forcé, famine) pour satisfaire les besoins universels en santé, éducation, habitat et emploi. Enfin, la dimension économique est relative à l'équilibre des marchés rythmés par les évolutions qu'il subit pour créer des richesses et améliorer les conditions de vie matérielles (sourcing local, réindustrialisation, réduction des délais de paiement) *(Perreau et al, 2021)*. Au même titre que l'Éthique des Affaires, le Développement Durable souligne donc le rôle de la gouvernance dans les décisions et actions conduites face aux besoins des parties prenantes concernées.

En 1990, plusieurs organisations dont l'OCDE, l'OIT[19] et les Nations Unies ont prouvé l'indivisibilité de la *« croissance économique, la cohésion sociale et la protection environnementale »*, phénomène qu'ils nommeront la RSE.[20] C'est ainsi que l'ascension parallèle de l'Éthique des Affaires et du Développement Durable a conduit à leur fusion, à la fin du XXème siècle, puis à la création de la RSE, et ce, dans le but de décupler leur influence sur l'économie mondiale. Au fil des années, la pression des acteurs économiques, la multiplication des scandales environnementaux et sociaux, le renforcement du cadre réglementaire mondial ont inculqué une dynamique effrénée au déploiement de RSE. Aujourd'hui, elle s'impose comme une des rares garanties de survie dans un monde imprévisible et incertain qui a renversé des règles pourtant établies à l'aube de l'industrie.

3.2. …A la consolidation de la RSE…

Depuis son apparition à la fin du XIXème siècle jusqu'à aujourd'hui, la RSE ne cesse d'être la muse des recherches et écrits managériaux et académiques *(Delchet-Cochet et Loussaïef, 2017)*. Par la remise en

[15] Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
[16] « Ethique responsabilité et stratégie d'entreprise » (2017) publié sur ORSE
[17] *« Responsabilité sociale des entreprises : origine et définition » (2020)* publié sur Pour la Solidarité
[18] Officiellement nommé *« Notre Avenir à Tous » (1987)* rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies.
[19] Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) et Organisation Internationale du Travail (OIT).
[20] *« Responsabilité sociale des entreprises : origine et définition » (2020)* publié sur Pour la Solidarité

cause des pratiques patronales de l'époque et la rupture avec le modèle économique classique établi, c'est tout naturellement que la RSE suscite un intérêt croissant du monde contemporain *(Persais, 2007)*. Cependant, de même que ses consœurs, cette notion n'a pas échappé aux débats et interrogations provoqués par l'appropriation et l'interprétation des auteurs *(Meskni et Turki, 2021)*. Elle est d'ailleurs source de confusion principalement liée à sa traduction anglo-saxonne *'Corporate Social Responsibility'* puisque la formulation française renvoie à la dimension sociale, associée à la relation entre dirigeant et son salarié. *De facto*, cette appellation restrictive exclut ce concept d'ensemble, de communauté et de tout, prôné comme un pilier de la RSE. C'est pourquoi, plusieurs auteurs s'emploient à utiliser une appellation plus correcte *« Responsabilité Sociétale des Entreprises »* traduisant la *« responsabilité des entreprises à l'égard aussi bien des personnes que de la société » (Cherkaoui et Bennani, 2015)*.

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un concept *« mal défini » (Jahmane et Louart, 2013)*. Cette situation, n'étant pas provoquée par une pénurie de ressources littéraires mais bien par une prolifération incessante, conduit à l'apparition d'un brouillard épais. A la fin du millénaire *Caroll (1999)* en dénombrait plus d'une vingtaine, depuis elles ont cessé d'être recensées. Cet état s'empire par l'émergence de deux grandes sources d'écrits qui divisent les travaux menés sur le sujet : académiques et institutionnelles *(Gnanzou et Fosso Wamba, 2014) (figure 7) (figure 8)*.

SOURCES ACADÉMIQUES	
Auteurs	**Définition**
Bowen (1953)	« La Responsabilité Sociale de l'Entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société. »
McGuire (1963)	« L'idée de la responsabilité sociétale suppose que l'entreprise dispose non seulement des obligations économiques et légales, mais aussi de certaines responsabilités vis-à-vis de la société qui vont au-delà de ces obligations. »
Jones (1980)	« La notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles. »
McWilliams et Siegel (2000)	« L'ensemble des actions visant le bien social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est demandé par la loi. »
Dunfee (2008)	« Dépenses volontaires dans la poursuite dans un objectif social explicite et mesurable, compatible avec les normes sociales et les lois. »

Figure 7 : *définitions académiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises (Gnanzou et Fosso Wamba, 2014) (Jahmane et Louart, 2013)*

SOURCES INSTITUTIONNELLES	
Auteurs	**Définition**
Commission Européenne (2002)	« La RSE est un concept qui reconnaît que les entreprises peuvent contribuer au développement durable en gérant leurs opérations en vue, d'une part, de renforcer la

	croissance économique et d'accroître leur compétitivité et, d'autre part, de garantir la protection de l'environnement et promouvoir leur responsabilité sociale. »
Norme ISO 26000	« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : • Contribue au développement durable, y compris au bien-être de la société • Prend en compte les attentes des parties prenantes • Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes • Est intégré dans l'ensemble de l'organisation. »
Gouvernement français (2021)	« Un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. »

Figure 8 : *définitions institutionnelles de la Responsabilité Sociale des Entreprises (Gnanzou et Fosso Wamba, 2014) (Jahmane et Louart, 2013)*

Au cours de l'analyse de cet éventail de définitions, il apparaît progressivement un point de convergence. Pour chacune d'entre elles, la RSE est une conscience communautaire appliquée au sein d'une entreprise par la mise en place d'actions pour la société et son environnement aux impacts réels ou potentiels. Les évolutions du concept de RSE ont donc cultivé progressivement sa pluralité telle que nous la connaissons aujourd'hui. Ce caractère pluriel exacerbe le besoin d'uniformité dans les définitions de la RSE afin d'établir une base commune et homogène pour les déploiements managériaux et académiques futurs.

Nous retiendrons, pour ce travail, la définition que donne la Commission Européenne *« la Responsabilité Sociale des Entreprises est l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Swaen, 2009)*. L'intégration volontaire fait référence au caractère libre d'une démarche RSE, elle se réalise sous la base du volontariat et laisse libre cours aux entités dans les actions et décisions menées.[21] L'intégration des préoccupations sociales et environnementales est la traduction des trois piliers de l'entreprise, aussi appelé 'The Triple Bottom Line' faisant échos à l'expression Profit, Planet, People *(Cherkaoui et Bennani, 2015)*. L'entreprise doit dorénavant mesurer sa performance par sa contribution à la « prospérité économique, à la qualité environnementale et au capital social ».[22] Enfin, les parties prenantes, de son origine 'Stakeholder', définissent *« une personne ou un groupe de personnes sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister c'est-à-dire, d'après la liste d'origine, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société » (Mullenbach, 2007)*.

3.3. …Jusqu'à la création de valeur partagée

La Responsabilité Sociale des Entreprises, par le bouleversement provoqué au sein de la société, a longtemps été perçue négativement par les entreprises. Souvent associée à la réduction de la rentabilité et de la performance au profit des parties prenantes, sa réputation de mistigri l'a suivi jusqu'à l'affleurement du concept de création de valeur partagée. Apparu par la mise en relation entre

[21] « La Responsabilité Sociétale des Entreprises » (2021) publié sur le site du Gouvernement français.
[22] « Responsabilité sociale des entreprises : origine et définition » (2020) publié sur Pour la Solidarité

RSE et avantages compétitifs, son analyse sémantique suffit à comprendre l'origine de sa terminologie. Par traduction littérale des termes, il s'agit de créer une plus-value plurielle. La valeur n'est finalement plus regardée dans un environnement à un seul point de fuite mais elle est dorénavant placée vers un prisme à réflexion.

Depuis son apparition, la valeur partagée est devenue la pièce centrale du puzzle RSE puisqu'elle aide à comprendre l'équation coûts des actions responsables et leurs résultats *(Hoffman et Saulquin, 2009)*. Postulat confirmé par la définition que donnent *Mekaoui et Saadaoui (2018)* dans leurs travaux, *« ensemble des politiques et pratiques de l'entreprise qui améliorent sa compétitivité tout en assurant des progrès économiques et sociaux pour l'ensemble de ses partenaires »*. Pour *Porter et Kramer (2011)*, il s'agit d'une forme développée de la RSE qui affirme la légitimité de l'entreprise face aux démarches menées.

La valeur partagée a donc marqué un tournant dans l'avènement de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Passé ce cap, les entreprises ont compris tout l'enjeu de cette démarche. Jusqu'alors perçue comme un poids lourd pour leur croissance, elle leur apparaît dorénavant comme le moteur de ce développement. Tout d'abord pour son image de marque, la sensibilité du public aux engagements environnementaux et sociaux d'une entreprise influence grandement leur choix. Les consommateurs ont recours aux éléments tangibles (prix, qualité, services associés) mais aussi intangibles (valeurs, actions, culture) pour construire une représentation personnelle avec laquelle ils pourront nouer des liens. La RSE constitue également un atout concurrentiel vecteur de compétitivité, étant une démarche basée sur le volontariat, elle donne à l'entreprise porteuse un avantage sur ses concurrents par l'accès à de nouveaux clients, marchés, investissements, talents, etc. Ensuite, par l'amélioration des conditions de travail et la considération du bien-être de ses parties prenantes, elle renforce indirectement son attractivité avec des partenaires davantage impliqués et motivés.[23] Il ne va pas sans oublier le volet réduction des coûts avec l'élimination de l'inutile dans la chaîne de valeur et les processus.[24] Enfin, intégrer une politique RSE induit une meilleure gestion des risques par une maîtrise de la chaîne logistique du produit. Le Covid-19, la Guerre Russo-ukrainienne, les pénuries de composants ont malheureusement mis en évidence la défaillance des supply chain du monde, un véritable gisement de zones d'ombre dont se nourrissent les risques. C'est pourquoi la RSE donne une attention particulière à ces incertitudes souvent à l'origine de faiblesses environnementales, sociales et économiques (devoir de vigilance par exemple).[25] La création de valeur partagée apparaît alors comme transverse avec des bénéfices aux impacts directs ou indirects sur les profits, ajoutés aux bienfaits sur les trois piliers de la RSE.

De nos jours, les regards des entreprises se tournent désormais vers la notion de résilience qui n'a cessé de prouver sa valeur au cours de la multiplication des événements imprévisibles. Les récits de *Primo Levi (1947)* plantent les premières graines, avec méconnaissance, de la résilience en témoignant de « *la faculté qu'a l'homme de se creuser un trou, de sécréter une coquille, de dresser autour de soi une fragile barrière de défense, même dans des circonstances apparemment désespérées, est un phénomène stupéfiant qui demanderait à être étudié de près. Il s'agit là d'un précieux travail d'adaptation* ». Plus tard, cette définition sera associée au terme de résilience et qualifie par *« la*

[23] « La RSE bien plus qu'une contrainte » (2022) publié dans Les échos start

[24] « Pourquoi adopter une démarche RSE » (2013) par David.L publié dans Les échos entrepreneur

[25] « Améliorer sa gestion des risques avec la RSE » (2020) publié dans MEDEF

capacité d'une personne ou d'un groupe à continuer de se projeter dans l'avenir, en présence d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles et de traumatismes parfois sévères » (Manciaux, 2001). Il apparaît, dans le travail de *Msekni et Turki (2021)*, que la réputation, la compétitivité, les parties prenantes et la performance contribueraient, pour les raisons citées précédemment, à la résilience de l'entreprise. La RSE serait donc la garantie d'une stabilité à long terme face à l'imprévisibilité du marché en fournissant des atouts considérables pour affronter ces perturbations.

L'ESSENTIEL

La Responsabilité Sociale des Entreprises, historiquement basée sur l'acte du volontariat, possède un poids prépondérant dans le monde des entreprises jusqu'à se lier aux stratégies long terme dans une logique de pérennisation. La création de valeur qu'elle promet transforme progressivement son image péjorative en véritable opportunité, aux bénéfices de l'entreprise et de ses parties prenantes. Aujourd'hui, elle s'impose comme la réponse aux enjeux de demain par la maîtrise d'une supply chain durable et éthique en faveur de sa résilience.

CHAPITRE 4 :
LA RENCONTRE ENTRE INNOVATION ET RSE : L'AVÈNEMENT DE L'INNOVATION RESPONSABLE

Au cours de ce travail, la Responsabilité Sociale des Entreprises et l'innovation sont apparues comme un gage de survie face aux problématiques actuelles provoquées par l'Homme. Ces deux concepts mobilisent sans répit l'attention et les efforts des acteurs sociétaux d'aujourd'hui (entreprises, gouvernements, actionnaires, investisseurs). Elles ne sont d'ailleurs plus considérées comme des pièges à part de marché mais plutôt comme porteuses de création de valeur partagée et catalyseurs de compétitivité et performance.

Au croisement de ces deux concepts, entre préoccupations environnementales et technologiques, nait l'innovation responsable. Trop peu connue dans la littérature, sa rareté en est décuplée une fois transposée dans le monde des entreprises. Ses origines rappellent malheureusement les circonstances de son existence. Provoquée par l'ignorance absolue des Hommes, il est primordial que cette morale s'ancre dans l'esprit de chacun puisqu'il est de notre devoir d'éviter les erreurs du passé.

Quelle est l'histoire de l'innovation responsable ? Quels événements ont précipité son apparition ? Que signifie le terme responsable dans son appellation ? Est-elle la réponse au monde demain ?

4.1. Pourquoi ? Une réaction aux effets insoupçonnés de l'innovation

L'innovation responsable représente « *la tentative la plus récente de combler le fossé entre la science et la société* » *(Kasmi et Dupont, 2022)*. Bien que cette faille soit le résultat d'un ensemble de causes, un événement majeur a provoqué cette prise de conscience : la bombe nucléaire. Les scientifiques ont alors remis en cause les applications de la science dont les conséquences ne sont pas toujours en faveur de l'Humanité. L'innovation qui rimait jusqu'à cet instant avec progrès, s'avère parfois représenter une menace pour autrui dont les effets néfastes échappent aux créateurs. La population concernée par les avantages est généralement bien différente de celle subissant les inconvénients. L'industrie chimique ou médicale sont un autre exemple d'innovations à doubles faces, utiles et nuisibles à la fois comme c'était le cas avec les rayonnements X, invisibles à l'œil nu, mais donc l'exposition de manière prolongée provoque des effets pernicieux *(Callon et Lacoste, 2011)*.

L'aspect quantitatif de l'innovation a aussi amené à cette prise de conscience du monde scientifique. A partir d'un certain seuil elle devient envahissante jusqu'à remettre en cause sa légitimité au sein de notre société. Dans ces cas-là, cette course devient alors contre-productive voire absurde dont les bénéfices apparaissent comme douteux. Les années 80 ont été sujettes à ces questionnements, plusieurs ouvrages ont démontré que l'excès de médicalisation a des effets nuisibles sur la santé, ou encore, la prolifération des automobiles diminue la vitesse de déplacement à la place de l'augmenter *(Callon et Lacoste, 2011).*

C'est dans ce contexte que les scientifiques et ingénieurs se sont donc emparés de ce problème pour apporter un aspect responsable et éthique aux innovations grâce à l'évaluation et l'anticipation des impacts futurs de celles-ci. Les créateurs ne se satisfont plus du simple consentement (voire silence) d'autrui mais s'engagent à considérer le bien-être social comme une condition *sine qua non*. Pour

certains, les finalités constituent leur *« point de départ en intégrant en son cœur le principe de responsabilité » (Debref et al, 2019)*. Très rapidement la conviction d'intégrer cette conscience au plus tôt est née, c'est-à-dire, prévenir plutôt que guérir, le poids de ces décisions étant décuplé en phase amont *(Kasmi et Dupont, 2022)*.

L'innovation responsable a donc joué un rôle dans la transformation des organisations par la modification en profondeur de leur business model. Les bénéfices ne résonnent plus dans une seule tonalité mais en autant de nombre qu'il y a de potentiels concernés par ceux-ci.

4.2. Quoi ? Innover par la conscience collective

Le caractère responsable de l'innovation réside, selon *Pavie (2012)*, dans son processus par l'analyse des impacts sur les parties prenantes en termes d'éthique, de durabilité et de pertinence. Pour la littérature, la recherche et l'innovation responsable *« sont une approche qui anticipe et évalue les implications potentielles et les attentes de la société, dans le but de favoriser la conception d'une recherche et d'une innovation inclusives et durables » (Temri, 2018)*. En d'autres mots, l'innovation responsable prend en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques, soit le bien-être d'autrui, dès sa conception, tout au long de son cycle de vie et dans son déploiement sur le marché. Cette approche s'inscrit dans une démarche de développement durable visant à concilier progrès social et environnemental pour répondre aux enjeux de notre temps tout en créant de la valeur économique pour ses créateurs. Elle est donc attentive aux externalités qu'elle peut produire *(Callon et Lacoste, 2011)*.

Ingham (2011) distingue les innovations responsables à portée environnementale de celles dites sociales. Les premières impliquent des résultats positifs sur l'environnement au travers de la prise en compte du cycle de vie du produit par la réduction des risques et pollutions qu'une innovation engendre dans sa création, utilisation et extinction. La vocation des secondes est de répondre aux besoins émis par la société par l'amélioration du bien-être humain. La mission est double, à la fois créer des innovations dont les impacts sont nécessairement bénéfiques pour tout concerné mais aussi renforcer la capacité d'action des individus. Cependant cette réflexion devient obsolète de nos jours, il n'est plus possible de considérer seulement l'une des deux problématiques dans une démarche d'innovation responsable. Le propre du terme *« parties prenantes »*, promu par le caractère responsable de l'innovation, est l'inclusivité dont aucune exception n'est tolérée face aux enjeux actuels de notre société.

Par ailleurs, l'innovation responsable suppose aussi une réflexion sur les impacts indirects possibles tels que les externalités négatives (pollution, émissions de gaz à effet de serre, exploitation des ressources naturelles), et les risques éthiques et sociaux associés (protection de la vie privée, impact sur l'emploi). Ainsi, l'innovation responsable ne concerne pas seulement le produit développé en lui-même mais toutes les pratiques impliquées en parallèle notamment la gouvernance déployée.

4.3. Comment ? Opérationnalisation du processus

Au même titre que la Responsabilité Sociale des Entreprises, l'innovation responsable a d'abord été un sujet de réflexion avant de devenir réellement une pratique maniable. En 2010, de nombreux

auteurs se sont attardés à son opérationnalisation par la proposition d'un cadre d'analyse. Il a pour mission de traduire ce concept au travers de cinq dimensions applicables au monde des entreprises : anticipation, transparence, réactivité, réflexivité et interactivité. Cette catégorisation répond à la question : *« comment innover de manière responsable au sein des projets de recherche ? » (Kasmi et Dupont, 2022) (Pellé et Reber, 2013)*.

L'anticipation est souvent associée à la prévision des risques. Dans le cas de l'innovation responsable, elle doit aussi pouvoir envisager les situations futures souhaitées à partir d'une gestion des ressources en conséquence. Plusieurs méthodologies aident à explorer et analyser les impacts potentiels, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux, tels que l'évaluation du cycle de vie et des technologies ou encore la méthode des scénarios. Elles sont de véritables raccourcis dans la réflexion sur les implications possibles et les promesses recherchées de l'innovation.

La transparence vise toutes les parties prenantes concernées par l'innovation. L'ensemble des connaissances, résultats et hypothèses doivent être accessibles constamment tout au long du processus. Non seulement elles seront informées de l'avancement de l'innovation mais pourront aussi être forces de proposition par rapport à leur interprétation personnelle. Cette caractéristique est à l'encontre de certaines politiques de confidentialité émises par l'entité créatrice et peut engendrer certaines protestations voire refus. Elle pose la question d'un système de communication dédié dont la gestion reste, pour le moment, complexe et impossible.

La réactivité traduit la capacité de la trajectoire de l'innovation d'être modifiée et adaptée au rythme des défis sociétaux. Des changements doivent être envisagés par rapport à l'intégration successive de données nouvelles sur les besoins et désirs de la société. La réactivité comporte deux niveaux, d'un point de vue stratégique dans la construction des politiques et systèmes d'innovation puis opérationnel dans le déroulement du processus en lui-même. Pour garantir cette dynamique parallèlement aux évolutions sociales, l'entreprise doit se tenir prête à une prise de recul et remise en question quotidiennes.

La réflexivité propose de réfléchir en profondeur sur les motivations, conséquences et objectifs pour découvrir des secrets bien gardés tels que les dilemmes, incertitudes, risques, hypothèses et bien d'autres. En d'autres mots, c'est un miroir dont le reflet interroge les actions, engagements, gouvernance et valeurs des chercheurs au regard de la raison d'être de l'innovation. Il s'agit d'un processus d'introspection.

L'inclusion se veut être le caractère interactif de l'innovation par son ouverture aux parties prenantes au plus tôt dans le processus. La condition d'entrée est la simple affectation (même minime) par l'innovation développée. Par la suite, des actions de dialogues et de débats sont entamées auprès des concernés afin de recueillir leur écoute et parole, les unes tout aussi légitime que les autres *(Kasmi et Dupont, 2022) (Pellé et Reber, 2013)*.

L'ESSENTIEL

L'innovation responsable ne se limite pas simplement à l'intégration du champ social et environnemental par la prise en compte des intérêts des parties prenantes concernées. Elle remet surtout en question la gestion des innovations actuelles dépourvues de conscience collective dont les applications et conséquences sont majoritairement ignorées. Pour être considérée comme telle, une innovation doit impliquer dans son processus les parties prenantes dont la parole prime sur celle des créateurs. Sa vocation est alors de lutter pour un monde meilleur, à l'échelle de tous et au-delà de l'Humain *(Berger-Douce, 2015)*.

La crise du Covid-19 a accéléré cette tendance de l'innovation responsable, les acteurs économiques et sociaux se sont alliés plus que jamais pour faire face à cette imposante menace. Pour citer des exemples, Décathlon a développé des respirateurs à partir de la technologie des masques de plongée pour les hôpitaux. L'Oréal, de son côté, a transformé certaines de ces chaînes de production de cosmétiques au profit du gel hydro alcoolique.[26] Cette conscience collective a aussi décuplé le développement d'un vaccin par la disparition des barrières de la concurrence. Cet événement a prouvé l'intérêt de raisonner dorénavant par l'innovation responsable pour lutter contre les failles de notre créativité.

[26] « L'innovation responsable comme enjeu de la transformation des organisations » (2021) publié dans Les Echos Solutions

CHAPITRE 5 :
LA FONCTION ACHATS AU CŒUR DE L'INNOVATION RESPONSABLE

A la fois convoitée et méprisée, la fonction achats n'a cessé de subir les métamorphoses du monde économique dictées par des événements majeurs. L'après-guerre lui a donné naissance, les Trente Glorieuses son masque de *« cost killer »* et les crises pétrolières celui de vecteur d'avantages concurrentiels. Aujourd'hui, l'imprévisibilité du monde de demain, précipitée par la multiplication des événements incertains (pénurie, pandémie, conflits), renforce son reflet stratégique aux yeux des entreprises *(Tréhan, 2014)*.

Historiquement, la fonction achats bafouée au titre d'Approvisionnement et confinée à un rôle passif avait pour unique quête la capture de gains économiques. Considérée comme soutien administratif, elle sera longtemps perçue comme un handicap dont les procédés constituent des obstacles sur le chemin de la performance *(Tarondeau, 1979)*. La scission achats et approvisionnements, impulsée par l'AFNOR en 1990, rompt cette rétrogradation au rang de fonction opérationnelle et administrative. *(Calvi et al, 2001)*.

L'émancipation des achats transforme véritablement son ambition pour s'affirmer aujourd'hui comme une source de lumière dans le labyrinthe sans échappatoire construit par la complexité du marché qui, chaque jour, s'aiguise un peu plus. La maturité des achats repousse constamment ses limites pour guider l'entreprise vers les sommets de la réussite, garanti de son immortalité. Dernièrement, les fournisseurs sont apparus comme le moteur dans cette ascension, les acheteurs ont alors muté en manager des ressources externes. Aujourd'hui, cette casquette s'élargit pour se baptiser dorénavant *« risk manager »* dans cette perspective de résilience.

« Au début des années 2000, on s'est rendu compte que les achats étaient aussi un potentiel pourvoyeur d'innovation » (Petit, 2012). Le monde des achats a alors assisté à la naissance des acheteurs projets pour catalyser et capitaliser l'innovation. Comment la fonction achat peut-elle conduire des projets d'innovation au travers des acheteurs projets ?

« Les achats sont un levier stratégique pour relever les enjeux environnementaux et sociétaux ».[27] Dans la course à la propreté environnementale et sociétale, les achats responsables se doivent de guider les acteurs amont de la chaîne dans cette dynamique de transition. Comment insuffler une politique RSE au sein d'une entreprise par les achats responsables ?

« L'aptitude à intégrer, construire et configurer les compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides de l'environnement » (Teece et al, 1997). Telle est la vocation des acheteurs de demain, au travers de l'innovation responsable, considérés comme entrepreneurs dont la capacité à être force de proposition est leur qualité prédominante. Comment promouvoir l'innovation responsable au travers du profil d'acheteur entrepreneur ?

[27] « RSE : les achats, un levier stratégique pour relever les enjeux environnementaux et sociétaux » (2022) dans JDN

5.1. L'acheteur projet dans un PDPN

La définition admise par le cadre universitaire décrit l'acheteur projet comme le pilote des achats d'un projet, en liaison avec les équipes métiers et la stratégie achat de l'entreprise. La pluralité de son portefeuille est la différence notable entre ses confrères commodités, avec une diversité d'achats à son actif.[28] Selon l'*AFNOR (1990)*, sa mission principale consiste surtout à *« susciter chez les fournisseurs un esprit de compétitivité créative, de promouvoir les propositions des fournisseurs et leurs suggestions pour la réduction des coûts et/ou amélioration des performances ».*

Un effet de balancier, supporté par la fonction achats projets, se crée alors entre les acteurs internes, prescripteurs du besoin et ceux externes, détenteurs de la solution. Ces deux univers étant diamétralement opposés, *Benollet et Khebian (2019)* caractérisent l'acheteur projet comme une *« interface »* dont l'objectif est d'établir un équilibre et surtout de l'entretenir. Pendant que le client interne divaguera vers imagination et créativité, l'acheteur rationalisera ses pensées par une réflexion orientée achetabilité et productibilité appuyée d'un expert sur le sujet, le fournisseur.

La représentation des acheteurs par les chefs de projet est souvent restrictive en les reléguant au second plan. Cette problématique de simple participation est archaïque face à l'accumulation des preuves en faveur de la légitimité d'un pouvoir plus effectif des acheteurs *(Calvi et al, 2001)*. Si l'intérêt de l'ESI a largement été démontré par les nombreuses promesses sur les aspects coût, qualité et délai, seuls les acheteurs possèdent la clé vers ce gisement de performance. Au-delà de l'ESI, l'acheteur perd un peu plus de son poids sur son champ d'action à chaque minute écoulée, autrement dit, une intégration tardive réduit considérablement l'ouverture des possibles. Passé un certain seuil la tendance s'inverse, l'acheteur deviendra une source de contre-productivité puisque la correction des failles demande davantage de temps et d'énergie à la différence de leur anticipation *(Calvi, 2000)*. Ce pouvoir effectif traduit l'influence de l'acheteur projet dans le franchissement des différents jalons en tant que contributeur et non plus observateur.

Dans cette logique, *Barreyre et Lentrein (1988)* identifient trois rôles distincts qui s'articulent dans les phases d'investigation, de développement et d'industrialisation. Le rôle d'initiateur est à pourvoir très en amont, au cours de la recherche du scénario idéal, sur lequel se concentreront les équipes dans le développement projet. Dans cette phase, l'acheteur doit être une source d'informations et d'idées en fournissant des analyses technico-économiques telles que la disponibilité, les coûts, la structure du marché et la performance. Sa connaissance sur l'articulation des différents ingrédients et de leur cycle de vie réduit considérablement les zones d'incertitude, très présentes à ce stade, et limite la prise de risques lors du choix final. Le rôle de facilitateur intervient une fois le concept produit stabilisé pour instaurer un climat de partenariat et collaboration avec les fournisseurs. L'acheteur sera un médiateur afin de favoriser le partage de connaissances et, par conséquent, stimuler le développement. Sa contribution est attendue dans les étapes de définition des besoins, standardisation, analyse de la valeur et choix fournisseur par l'apport d'une vision plus large à la différence de celle des concepteurs parfois biaisée par les cloisonnements internes. Enfin, le rôle de leader au travers duquel l'acheteur hérite du pouvoir de décision dans la tâche confiée, dont les responsabilités et risques attachés lui incombent. Il se manifeste généralement dans les activités dont la part de contribution des achats est

[28] A partir des cours dispensés par *Boulloud (2022)* au sein de l'IAE de Grenoble à la promotion DESMA.

majoritaire voire absolue dans le choix fournisseur par exemple (*Barreyre et Lentrein, 1988) (Calvi, 2000)*.

Cette dernière réflexion alimente la perspective selon laquelle l'acheteur peut muter en chef de projet, notamment dans les phases où l'implication fournisseur est accentuée. *Carlier (2016)* le qualifie de *« chef d'orchestre qui coordonne et anime l'équipe projet »*. Sa capacité à basculer instantanément d'un univers à l'autre, lui confère les adjectifs de polyvalent et ubiquiste. Quant à sa position à l'intersection entre l'extérieur et l'entreprise, elle le place comme point de convergence de tous les flux matériels et immatériels y circulant. Des qualités similaires à celles du chef de projet que décrit *Loufrani-fedida (2012)* comme un acteur frontière entre les équipes ayant pour rôle la traduction et la retranscription des langages dans le but de coordonner et d'interconnecter les différentes compétences qui doivent intervenir. Les notions de *« centre d'information et de communication »* et *« représentant interne et externe »* sont employées, elles-mêmes présentes dans le portrait dressé de l'acheteur projet. Néanmoins, les lacunes techniques de ce dernier raréfient cette mutation avec une acclimatation très lente face à une efficacité redoutable dans l'action de pivot qu'il maîtrise *(Calvi, 2000)*.

Malheureusement, la divergence des logiques d'action dégrade l'image des acheteurs projets aux yeux des clients internes. Ces logiques expliquent les décisions prises par un acteur ou un ensemble homogène d'acteurs face à une situation donnée. Elles justifient la différence d'opinions dictés par l'intérêt et la position de tout un chacun, souvent convergente pour les profils similaires. D'un côté, les chercheurs bataillent pour atteindre la performance maximale en termes de résultats techniques par l'ajout incessant de spécificités à leur design. De l'autre côté, les achats explorent les tréfonds du marché dans le but de découvrir des gisements de performances économiques (financiers, standardisation, massification). Le conflit est alors inévitable face à l'incompatibilité des préoccupations de ces deux acteurs, avec un produit qui se complexifie et la volonté d'optimisation *(Calvi, 2000)*.

5.2. L'acheteur responsable dans une démarche RSE

En 2010, pour le Global Reporting Initiative, seulement 26% des entreprises interrogées ont publié un rapport RSE, contre 73% en 2020.[29] Au niveau des grandes entreprises, ce sont 90% d'entre elles qui ont adopté des politiques en matière de développement durable et respect des droits humains en 2020.[30] Si la Responsabilité Sociale des Entreprises est un concept omniprésent dans le monde des entreprises d'aujourd'hui, les mérites reviennent entièrement aux divers métiers qui ont su se réinventer pour accompagner leur écosystème dans cette transition.

Aux premières lignes de cette bataille se tient la fonction achats étant l'actionnaire majoritaire du scope 3 des entreprises. Ce dernier fait référence aux émissions de gaz à effet de serre (GES) associées aux activités amont et aval de la chaîne de valeur, non directement liées à la production des produits (approvisionnement, fin de vie, utilisation, transport). L'ADEME estime que la proportion du scope 3 peut représenter 75% des émissions totales de GES d'une entreprise.[31] Au-delà de l'aspect

[29] Selon les données du Global Reporting Initiative (2010) et (2020).
[30] « L'entreprise durable : comment le secteur privé peut contribuer à atteindre les objectifs de développement durable » (2022) dans le site de l'OIT (Organisation International du Travail)
[31] Selon les données de l'ADEME (2022).

environnemental, il est du devoir des entreprises de veiller au respect des règles du jeu de la RSE en interne mais également en externe. Toute la chaîne de valeur d'un produit doit être considérée comme un seul ensemble dans lequel les raisons d'être de l'un sont les ambitions des autres. De facto, un acteur leader dans l'implémentation d'une politique RSE doit tout mettre en œuvre pour élever ses confrères (fournisseurs et clients) à sa hauteur.[32] La fonction achat étant l'une des deux sorties vers l'extérieur, c'est à elle d'initier et perpétuer cette dynamique grâce à la mise en place d'un pôle achats responsable.

Défini par l'OBSAR comme *« un achat intégrant, dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes, des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique »*, il repose sur l'existence d'un compromis entre les dimensions sociales, environnementales et économiques dans l'intérêt des parties prenantes concernées, contrairement à l'achat classique orienté vers la performance du triptyque coût, qualité et délai *(Walker et Brammer, 2009)*.[33] Selon *Bocquert et al (2017)*, sept questions rythment le périmètre de l'acheteur responsable 1) la gouvernance de l'organisation, 2) les droits de l'homme, 3) les relations et conditions de travail, 4) l'environnement, 5) les pratiques des affaires, 6) les questions relatives aux consommateurs, 7) l'engagement sociétal. Ces éléments se retrouvent au travers de la catégorisation des achats responsables en trois types : achats verts, achats solidaires et achats équitables.

Aujourd'hui, l'acheteur responsable est d'abord un gardien de la paix vis-à-vis de l'entreprise et ses fournisseurs. Face au renforcement du cadre réglementaire, il veille à assurer son respect dans le temps pour protéger et pérenniser toute la chaîne de valeur. Il existe également des incitations, normes et engagements internationaux, européens et nationaux en faveur des pratiques responsables sur lesquels l'entreprise peut se reposer pour développer sa conscience et sa volonté sociétales. La liste ci-contre *(figure 9)* tente de recenser cet éventail législatif, normatif et incitatif bien qu'elle soit non exhaustive.

DÉSIGNATION	DATE	PRINCIPE	SCOPE
Norme ISO 26000	2010	Elle est le premier standard international en matière de RSE. Elle propose des lignes directrices pour mener une démarche RSE. Le cadre est large et exhaustif pour permettre de couvrir tous les impacts des entreprises, de manière volontaire.	Toute entreprise souhaitant être accompagnée dans une démarche de RSE.
Directive sur le reporting extra-financier (NFRD)	2014	Obligations de publication d'informations non financières (performances liées à l'aspect sociale, environnementale, gouvernance, risque…).	Grandes entreprises cotées de plus de 500 salariés.
Loi Sapin II	2016	Relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.	France, sociétés dont le CA > 100 M euros et > 500 employés.

[32] A partir des cours dispensés par *Tréhan (2023)* au sein de l'IAE de Grenoble à la promotion DESMA.
[33] Selon les définitions du site de l'OBSAR (Observatoire des Achats Responsables).

Loi sur le Devoir de Vigilance	2017	Obligation de mettre en œuvre un devoir de vigilance et reporter sur l'ensemble des activités d'une entreprise pour éviter les atteintes graves aux droits humains et à l'environnement.	Sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre > 5 000 salariés.
Le pacte vert pour l'Europe	2021	Le pacte vert pour l'Europe est un ensemble de mesures visant à engager l'UE sur la voie de la transition écologique, l'objectif ultime étant d'atteindre la neutralité climatique à l'horizon 2050.	27 États membres de l'UE ont pris cet engagement dont la France.
Convention des Entreprises pour le Climat	2021	Établir des propositions en faveur du climat pouvant être mises en œuvre au sein des entreprises par les salariés au cours de formation.	Toute entreprise française souhaitant être formée aux enjeux climatiques.

Figure 9 : *liste non exhaustive du cadre législatif, normatif et incitatif concernant la RSE*[34]

D'une démarche volontaire ou obligatoire, les achats responsables peuvent assister l'entreprise dans l'implémentation d'une politique RSE au travers de trois leviers d'action : agir auprès des fournisseurs, agir auprès des produits et services achetés et agir sur la façon d'acheter. Dans tous les cas, la maîtrise des données est un élément décisif dans la construction d'un système pertinent et efficace. Les acheteurs doivent connaître la participation de chaque acteur, action et décision dans le respect, ou non, des objectifs de RSE fixés (les émissions de GES de son entreprise et de ses fournisseurs par exemple) *(Tréhan, 2022)*.

Avec une vision unilatéraliste, une démarche RSE est dénuée de sens. Tout l'intérêt de ce concept est de faire adhérer l'ensemble d'une chaîne de valeur à partir de la volonté d'un seul des acteurs y appartenant. C'est pourquoi, l'une des missions d'un acheteur responsable est d'agir auprès de ses fournisseurs dans une conscience dite gagnant-gagnant. Pour le fournisseur il ne s'agit pas seulement de se conformer aux exigences RSE déterminées par son client, plusieurs avantages non négligeables sont à la clé. La promesse d'une adhésion à la charte Relation Fournisseur et Achats Responsables (RFAR) en est un parmi tant d'autres. Elle vise à construire une relation équilibrée et durable entre l'entreprise signataire et ses fournisseurs au travers de dix engagements.[35] De son côté, le fournisseur doit s'engager à fournir les données nécessaires pour l'identification de ces failles (absence de respect législatif ou de mesure d'impact environnemental et social par exemple). Il peut aussi contribuer à la recherche de solutions dites socialement et environnementalement engagées au travers du co-développement et du partage de connaissances afin d'accélérer cette transition (matériaux de substitution moins polluants tels que le biocarburant).[36]

Dans cette même logique, les achats responsables doivent inciter leur entreprise à transformer les produits et services achetés. Il faut concevoir dans une réflexion de parties prenantes à l'image de l'innovation responsable. La notion de cycle de vie entre alors en scène et pose les questions d'usage, de fin de vie et d'espérance de vie jusqu'alors généralement ignorées. L'éco-conception en est le descendant direct, cette pratique s'intègre au concept de l'économie circulaire et s'intéresse à l'impact carbone d'un produit tout au long de son cycle de vie dans une volonté de réduction de celui-ci. C'est

[34] A l'aide des cours dispensés par *Kulczycki (2022)* au sein de l'IAE de Grenoble à la promotion DESMA et des données disponibles sur le site du gouvernement français.
[35] A partir des données disponibles sur le site du gouvernement français concernant la charte RFAR.
[36] A partir des cours dispensés par *Tréhan (2022)* au sein de l'IAE de Grenoble à la promotion DESMA.

alors que des pratiques sous-jacentes émergent notamment le recyclage, le réemploi, la réparation et bien d'autres.[37]

Enfin, l'acte d'achat en lui-même doit aussi se réinventer, et ce, en profondeur. Le processus achat doit être revu à tous les niveaux : cahier des charges, sourcing, consultation, choix, livraison et suivi. Dorénavant, l'acheteur doit se positionner en mode cockpit pour avoir une vision à 360° sur les risques et les impacts à chaque étape réalisée. De même qu'il se doit de sortir des sentiers battus pour apporter des solutions parfois insolites mais prometteuses comme l'économie de la fonctionnalité. Ce concept bouscule la relation offre et demande telle que nous la connaissons, c'est-à-dire, basée sur la simple vente de biens ou de services. Elle s'intéresse aux effets recherchés et non pas à la propriété du produit générateur de bénéfices. Il ne s'agit donc plus de l'achat d'un produit mais d'une performance d'usage voire une solution personnalisée.[38] De même que la fonction achat a tendance à muter en *« fonction location »* pour tous les avantages qu'elle représente notamment dans la lutte contre la consommation de masse et l'obsolescence programmée *(Tréhan, 2022).*

L'acheteur responsable est donc l'acteur principal d'une politique RSE face à l'influence dont il peut faire preuve sur diverses problématiques. Sa responsabilité, au-delà du simple respect de la législation, est bien de tirer les fournisseurs et l'interne dans ce même sens pour créer un mouvement de symbiose et, par conséquent, décupler les effets positifs d'une telle démarche.

5.3. L'acheteur entrepreneur dans l'innovation responsable

L'innovation responsable s'inscrit dans un nouveau paradigme économique dont les concepts et pratiques établis deviennent obsolètes. Le monde compliqué se transforme en monde complexe, le consommateur en consomm'acteur et l'économie industrielle en économie de l'immatériel. Dans la quête vers cette utopie, les acheteurs doivent se réinventer pour répondre au double challenge de cette transition : réussir la transformation de la fonction achat et soutenir celle de leur entreprise. Dans cette recherche de création de valeur partagée, l'approche entrepreneuriale semble être la réponse à ces nouveaux enjeux. Après le masque de risk manager revêtu jusqu'à présent par l'acheteur, successeur de celui de cost killer, une nouvelle ère débute, celle de l'acheteur entrepreneur.[39]

Apposer des mots au métier d'entrepreneur n'est pas chose facile, tant la diversité des profils est vaste. Après une recherche aboutie sur le sujet, *Fayolle (2017)* le définit comme *« un individu passionné, convaincu, s'appuyant sur des motivations solides, qui s'engage dans des situations et des processus qui vont le révéler, le transformer et l'amener à développer des comportements appropriés à des contextes d'action et de décision caractérisés par le changement et l'incertitude »*. Il est capable d'identifier des opportunités lorsque d'autres y voient des contraintes par la concrétisation d'une idée en réalité. Sa ressource principale est sa passion pour mener à bien cette volonté de transformation. Sa détermination est telle, qu'elle est capable de contaminer tout un écosystème qui va prendre part à ce mouvement de changement *(Messeghem, 2015)*.

[37] A partir des cours dispensés par *Kulczycki (2022)* au sein de l'IAE de Grenoble à la promotion DESMA.
[38] A partir de la définition donnée de l'économie de la fonctionnalité sur le site de l'ADEME.
[39] « Compétences de l'acheteur et du manager achats : retour vers le futur » (2018) dans Excellence HA.

L'entrepreneuriat, une fois transposé à la fonction achat, décrit la contribution d'un acheteur dans le processus de création de valeur pour son entreprise sur le long terme. Ses qualités sont donc proches de celle d'un entrepreneur, autrement dit, la capacité à prendre des risques et à sortir des sentiers battus. Il est prêt à sortir de sa zone de confort pour modifier sa perspective sur le monde jusqu'à même s'immerger dans des milieux totalement inconnus afin de déverrouiller des zones peu accessibles. Malheureusement, le caractère récent de ce concept est responsable d'une pauvreté littéraire sur le sujet, dont l'intérêt académique et institutionnel reste à ses prémices.

Cette approche se traduit en entreprise au travers de quatre attitudes que l'acheteur doit arborer. L'attitude entrepreneuriale qu'il faut auprès des business partners pour les aiguiller vers ces nouveaux modèles de création de valeur. Elle passe par une compréhension de leurs intérêts pour veiller à leur satisfaction. L'attitude entrepreneuriale dans l'acte d'achat en lui-même introduit des questionnements aux bouleversements majeurs notamment ceux liés aux croyances (pourquoi achetons-nous ce que nous achetons ?). Le terme *« achats »* dans la dénomination *« fonction achats »* est d'ailleurs voué à disparaître substitué par de nouveaux modes d'acquisition tels que les économies de fonctionnalité, de partage et de location. L'attitude entrepreneuriale dans le sourcing fournisseur par la recherche de collaborations stratégiques (business development) et la modification des méthodes classiques de sourcing (open innovation). L'attitude entrepreneuriale dans le management des relations fournisseurs dans l'objectif de renforcer l'attractivité de l'entreprise en tant que client. Pour se différencier de ses concurrents, l'acheteur doit repenser son management, par exemple la création d'une communauté de partage de connaissances à l'image des Kyohokai de Toyota. Mais également, l'acheteur doit repenser ses modes de rétribution pécuniaire ou non envers son fournisseur, la mise à disposition de ressources matérielles et humaines en sont des exemples.[40]

Au sein des innovations responsables, c'est uniquement l'acheteur entrepreneur qui doit intervenir au travers des compétences de l'acheteur projet et responsable qu'il possède déjà. Lui seul peut véritablement animer les écosystèmes internes et externes pour favoriser des symbioses industrielles dans une conscience partie prenante. C'est pourquoi ce challenge exige un esprit visionnaire et ambitieux pour déceler des gisements d'opportunités à la parure repoussante.

L'ESSENTIEL

L'acheteur projet initie et perpétue la connexion entre l'interne et l'externe dès la genèse d'un projet jusqu'à son dernier souffle. Il est le point de conjoncture des connaissances et informations y circulant.

L'acheteur responsable comble le fossé social, environnemental et économique en amont de la chaîne de valeur du produit par un travail main dans la main avec ses partenaires externes.

L'acheteur entrepreneur crée de la valeur partagée pour l'entreprise et ses parties prenantes par la transformation des pratiques historiques d'achats. Il est capable de voir au-delà des frontières de l'inconscient quitte à prendre des risques. Être un acheteur entrepreneur n'est pas inné, cela s'apprend.

[40] « L'acheteur, un nouvel entrepreneur » (2017) dans la Lettres des Achats.

PARTIE 2
ANALYSE TERRAIN

En pratique, cela donne quoi ?

CHAPITRE 6 :
HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Malgré le but premier de l'étude de l'art académique, soit la compréhension des notions frontalières à la problématique, elle a surtout mis en évidence plusieurs hypothèses de réponse. Il est question dans ce travail d'explorer le pourquoi et le comment concernant le rôle de la fonction achats dans l'innovation responsable. Après de larges efforts pour retracer les origines et la définition de l'innovation responsable notamment en remontant jusqu'aux pères fondateurs de celle-ci (la RSE et l'innovation), c'est seulement le dénouement de cette partie, c'est-à-dire le chapitre 5, qui constitue une base de réflexion pour la suite.

Ce chapitre de clôture conte les trois adjectifs revêtus par l'acheteur au sein de l'innovation responsable. Il y a d'abord l'adjectif projet, pour désigner l'action de pivot effectué par l'acheteur entre le monde intérieur et extérieur en vue d'apporter les ressources nécessaires pour accompagner le projet de ses débuts jusqu'à sa fin. Ensuite, l'adjectif responsable témoigne de l'aide fournie par l'acheteur pour combler la faille environnementale et sociale en amont de la supply chain. Au-delà de simplement veiller au respect réglementaire, il introduit surtout la volonté en termes de RSE de son entreprise dans la fonction achats, principalement par la transformation et remise en cause de son métier. Enfin, l'adjectif entrepreneur qualifie davantage une mentalité dont l'acheteur doit faire preuve plutôt que de réelles compétences professionnelles, contrairement aux deux précédents. Son esprit compétitif doit lui servir à sortir de sa zone de confort pour explorer des recoins, de prime abord peu accueillants, mais dont leur perspective élargit la vision de l'acheteur jusqu'à même lui ouvrir des portes aux riches bénéfices. La fusion des trois nous donne alors un profil d'acheteur aux hard et soft skills capable de répondre aux enjeux de l'innovation responsable dont il fait partie.

Toutefois, si cette fusion paraît en apparence facile, la réalité en est tout autre. Au-delà des missions et tâches qui incombent individuellement à chaque profil d'acheteur, la coordination de l'ensemble pose de nombreuses interrogations. Comment ces adjectifs doivent-ils coexister au sein de l'innovation responsable ? Comment l'acheteur doit-il transformer son métier pour allier ces trois profils simultanément ?

6.1. Challenger les produits et services achetés

L'innovation responsable remet en cause la finalité des produits vendus par une entreprise puisque la définition même de celle-ci stipule qu'ils doivent intégrer une conscience dite partie prenante. Autrement dit, les bénéfices promis ne sont plus seulement à l'unique jouissance de l'entreprise mais aussi à la société toute entière. Par conséquent, si le fruit de l'innovation se transforme, les composants dont il est constitué en font tout autant. Le premier défi pour l'acheteur va donc être de challenger les produits et services achetés.

Avant toute chose, l'installation d'un système de mesure semble primordiale auquel cas il serait futile de mener des actions en ce sens. En effet, comment savoir si une solution est préférable à une autre sans un outil objectif de comparaison entre les deux. Bien que cette mesure semble totalement abstraite à première vue, elle doit se construire progressivement et n'a pas besoin d'être complètement aboutie avant sa mise en place. Par ailleurs, il faut comprendre que ce système se

compose d'une multitude d'outils différents pas nécessairement liés les uns aux autres. Pour prendre un exemple, il n'y pas de lien direct entre des impacts sociaux et environnementaux d'une innovation, un simulateur carbone, indépendant des questions sociales, peut donc totalement s'intégrer dans ce système. Cela facilite la construction de ce dernier puisque l'entreprise peut totalement se concentrer sur un des trois piliers de l'innovation responsable, à savoir l'environnement, le social et l'économie, avant de s'attaquer aux suivants. *De facto*, il n'existe aucun protocole ou règlement à suivre, ce qui laisse le champ libre aux entreprises selon les convictions et volonté de chacune.

C'est seulement une fois cette étape franchie que l'acheteur pourra s'intéresser aux changements à apporter dans les produits et services achetés. Arrivé à cette intersection, les possibilités sont nombreuses et aucune ne mène à des précipices, il n'y a donc pas de mauvais choix. Néanmoins, la meilleure base de réflexion reste l'analyse du cycle de vie du composant concerné pour déceler les pistes d'amélioration majeures. Bien que cette démarche n'intègre pas l'aspect social et économique, l'entreprise doit s'imprégner de cette méthode pour la transposer par la suite. Concrètement, l'analyse du cycle de vie aide l'entreprise à identifier les grandes étapes que parcours un bien tout au long de sa vie et questionne donc les potentiels impacts environnementaux au cours de celle-ci. Un exemple assez illustratif, basé sur cette méthode, est la question du recyclage qui peut remettre en cause le choix d'un matériau en guise de packaging afin de limiter les déchets. Finalement, les actions sont diverses et variées, certaines peuvent être faciles à implémenter dans une structure ce qui ne peut pas être nécessairement le cas dans un autre secteur, et inversement.

Toutefois, ce processus sera seulement possible si les clients internes acceptent de se joindre à cette démarche. Comme ils possèdent l'exclusivité ou presque du design des produits ou composants, eux seuls peuvent véritablement faire pencher la balance en faveur de ce type d'action. Dans le cas de l'écoconception, c'est au bon vouloir des clients internes d'intégrer les problématiques environnementales dès la phase de conception. Ils possèdent d'ailleurs les connaissances nécessaires pour évaluer la validité ou non d'une solution. Par exemple, si un matériau est troqué à la place d'un autre trop polluant, la performance en termes de convenance, conformité et fonctionnalité doit être testée pour qualifier le remplaçant. Le mieux placé pour réaliser cette étude est le technicien du lot ayant une large connaissance sur le comportement de son système face à un élément extérieur. L'acheteur aura donc pour mission de convaincre ses business partners afin de les joindre à cette dynamique. La réflexion s'est posée autour des clients internes mais elle est aussi valable pour les donneurs d'ordre ou les autres services impliqués de quelconque façon dans ce projet d'innovation.

En résumé, c'est une fois avoir établi un système de mesure objectif et convaincu les business partner de joindre ce mouvement qu'il sera seulement possible de transformer les produits et services achetés dans une logique dite responsable. Toutefois, la manière de procéder pour atteindre ces deux conditions préliminaires reste abstraite. Par ailleurs, plusieurs actions sont envisageables au niveau d'un produit notamment sur les matériaux utilisés, son fonctionnement, son usage et sa fin de vie. Ainsi, tout doit être réfléchi au travers de la réflexion partie prenante concernant les conséquences directes ou non au cours de la vie d'un produit et de ses composants.

6.2. Transformer l'acte d'achat en lui-même

La remise en cause des produits et services achetés n'est pas suffisante pour garantir la véracité de l'innovation responsable, cette réflexion doit aller plus loin et être transposée à l'acte d'achat en lui-même. Imaginez si de telles limites existaient, des produits pensés dans une démarche cycle de vie mais provenant de contrées lointaines dont les émissions nécessaires pour son importation anéantisseraient les efforts déployés, cela frôlerait l'inutile. De fait, si l'innovation responsable questionne le quoi dans le processus achat, il en est de même pour le comment. Comment l'entreprise achète-t-elle ? De quelle façon acquiert-elle les ressources externes ? Jusqu'à présent, la fonction achat pouvait se contenter de simples changements mineurs principalement au niveau de sa mentalité et son intelligence d'esprit. Dorénavant, la transformation doit se réaliser en profondeur pour initier de nouvelles pratiques en cohérence avec les enjeux de l'innovation responsable. Ce paradoxe ne laisse aucun doute sur la nécessité de revoir de manière radicale le processus achats.

Le processus achat se découpe en plusieurs grandes étapes qui elles-mêmes en comprennent plusieurs autres. Au travers de chacune d'entre elles, les solutions rencontrées au sein de la littérature seront détaillées de manière à constituer une base de réflexion solide pour tester leur résistance sur le terrain.

L'identification du besoin constitue le point de départ de tout acte d'achat. Il se manifeste par le recueil du besoin au travers d'un cahier des charges qui détaille les différentes caractéristiques souhaitées (qualité, performance, réglementation, aspect, contrôle..). C'est au cours de cette étape qu'intervient le quoi, soit, la remise en question du besoin en lui-même. Pour ne pas citer une nouvelle fois les éléments de réponse précédents, il faut retenir que l'objectif est surtout d'insuffler à l'élément acheté une dynamique responsable par diverses démarches et actions. Les acheteurs doivent influencer les clients internes à s'ouvrir à plusieurs issues en laissant notamment l'opportunité au marché la liberté d'y répondre par diverses solutions. Un champ des possibles élargi facilitera l'accès aux zones d'ombre fabriquées de toute pièce par l'entreprise et ses aprioris. Un cahier des charges fonctionnel, privilégiant une approche basée sur les résultats recherchés plutôt que les moyens comme c'est le cas dans un cahier des charges technique, paraît plus adapté à cette logique. Au-delà du produit en tant que tel, sa façon de l'acquérir et de le posséder sont aussi des questions à se poser en parallèle. Dans les projets, les phases de conception demandent de nombreux moyens de développement tels que des bancs de tests composés de générateurs par exemple. Ces éléments sont voués à disparaître une fois leur industrialisation, un système de location pourrait alors être envisagé. Toutefois, cette volonté doit apparaître dès la rédaction du besoin, avec un marché à adresser probablement différent de celui envisagé dans un modèle d'acquisition classique. L'idée est la même pour la réflexion autour de l'économie de la fonctionnalité, qui d'ailleurs transforme un produit en un service. Les attendus seront alors fondamentalement différents au vu du caractère intangible d'un service.

C'est le sourcing qui succède ensuite avec l'émergence d'une première liste d'acteurs pouvant potentiellement répondre au cahier des charges construit précédemment. Elle est réalisée à partir d'études de marché puis complétée avec les Request For Information (RFI) obtenues directement par les concernés. Bien que cette étape semble en apparence large, elle n'en est pas moins décisive dans l'issue finale du processus. Elle offre une multitude de possibilités et le choix appartient à l'acheteur, il devra décider du chemin à prendre qui orientera par la suite les découvertes faites. Les questions telles que l'échelle géographique et la taille du fournisseur vont créer un périmètre de recherche bien

différent. Pour l'acheteur dans l'innovation responsable, les résultantes seront nécessairement impactées par cette conscience. La relocalisation ou la réindustrialisation en sont un exemple, elles réduisent de manière considérable l'échelle géographique et affectent l'étape du sourcing. Par ailleurs, la maturité et la sensibilité du fournisseur face à la notion de responsabilité peuvent totalement impacter la liste dressée. Finalement, c'est au cours de cette phase que les premiers critères éliminatoires seront élaborés pour déjà cibler une long-list cohérente.

Par la suite, la long-list sera confrontée à l'étape d'appel d'offres au cours de laquelle elle devra fournir une proposition en réponse au cahier des charges. Les offres conduiront à la réduction de la liste établie jusqu'à aboutir sur un choix final. Pour prendre cette décision, la comparaison objective paraît être la méthode la plus pertinente. Une pondération des critères dressés conduit à une note globale, en règle générale, la victoire revient à celle la plus élevée. Si une pondération plus forte est accordée aux critères en lien avec l'innovation responsable, principalement au travers de la RSE ou de la performance extra-financière, par relation de corrélation le choix sera cohérent.

Enfin, le suivi et l'exécution sont certes moins conséquents mais ne sont pas à ignorer pour autant. Au travers de cette phase, l'acheteur identifiera les failles liées à la livraison mais aussi à l'évaluation du fournisseur pour assurer une continuité. La mutualisation et le regroupement sont des exemples de pratiques concernant la livraison. Les audits réguliers et les indicateurs en lien avec la RSE en sont pour l'évaluation fournisseur.

6.2. Réinventer le management des relations fournisseurs

Il n'est pas sans oublier l'acteur principal dans tout ce déroulement, le fournisseur. La simple volonté et détermination de l'entreprise garantit rarement une ascension dépourvue d'obstacles vers les sommets de l'innovation responsable. Si cette conscience ne fait pas l'unanimité auprès des contributeurs externes, elle sera confrontée à des voies sans issues possibles. Pour réinventer la fonction achat par la transformation des besoins et processus, les ingrédients essentiels pour sa réussite se trouvent sur le marché et sont détenus par les fournisseurs. Cependant, ils sont aussi importants qu'ils sont difficiles à acquérir, leur rareté fait la convoitise de tous. Aujourd'hui trop peu d'acteurs ont véritablement pris le tournant vers les enjeux de l'innovation responsable, beaucoup sont restés aux prémices de cette transition. Nommés les best-in-class, tous cherchent à en faire leur possession pour sauver leur peau. Comment assurer sa place dans les favoris des best-in-class ? Comment se démarquer des nombreux prétendants présents dans la course ? Si jusqu'à présent les clients régnaient en toute légitimité sur le marché avec une soumission totale des fournisseurs, les enjeux de demain ont fait basculer la tendance. Avant ce renversement, les fournisseurs concentraient tous leurs efforts pour devenir un partenaire attractif, cette coutume est dorénavant révolue pour s'appliquer à l'inverse. La fonction achats doit désormais mener de front cet objectif pour atteindre les hautes sphères de l'attractivité. Comment devenir le client préférentiel de ses fournisseurs ?

Tout repose dans le management des relations fournisseurs. Se conformer aux standards de ce management n'est plus suffisant. L'époque des contrats cadres sur le long terme et des délais de paiement à la baisse est dépassée, perçus comme un gage d'engagement et d'estimation aux yeux des fournisseurs, aujourd'hui c'est devenu une normalité. Aucune de ces actions n'attirera l'attention des best-in-class. L'acheteur doit faire preuve d'originalité pour susciter intérêt et motivation, tout se joue

sur l'éblouissement. Comment donner envie à un fournisseur de travailler avec son entreprise ? Pour se faire, il faut connaître les véritables aspirations de ce dernier. Que recherche-t-il au travers d'un partenariat ? Si les rétributions pécuniaires apparaissent en premières instances, il s'agit d'une absurdité des plus totales. Les promesses financières seront toutes tenues sans exception, le cadre réglementaire et de bienséance ne permet pas le contraire. C'est à l'acheteur entrepreneur d'intervenir afin d'explorer des horizons nouveaux, sa capacité à identifier de fines ouvertures pour les transformer en véritables opportunités sera le meilleur atout de l'entreprise dans cette course à l'exclusivité. Il doit faire preuve d'originalité dans l'approche fournisseur par l'introduction de nouvelles pratiques. Par exemple, des rétributions non pécuniaires peuvent être imaginées pour entretenir le sentiment de reconnaissance et d'attractivité.

L'inventivité n'est pas l'unique condition pour bénéficier des fruits du travail réalisé par le fournisseur sur l'innovation responsable. L'ESI, soit l'implication en amont des fournisseurs, va être conditionnante dans l'efficience et la performance des résultats obtenus de cette collaboration. Si le moment opportun est loupé, la capacité à être force de proposition pour le fournisseur sera considérablement réduite avec peu de place pour les modifications proposées. Un fournisseur impliqué dès les phases de conception apportera une expertise et des connaissances qui pourront directement être intégrées dans le développement de la solution finale. Il doit être vu par les équipes comme un contributeur à part entière au même titre que les différents corps de métier intervenant sur le projet. Le co-développement et la co-exploration ne peuvent plus rester des pratiques facultatives mais devenir plutôt des prérequis de l'innovation.

Si le tournant de l'innovation responsable reste encore au bien vouloir des entreprises, sur le long terme le choix ne se posera plus. Tous devront subir cette transformation impulsée par le renforcement des réglementations ou bien par celui de l'effondrement planétaire. Comme l'a dit très justement Henry Gauthier-Villars *« l'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt ».* La résilience doit constamment résonner dans l'esprit de tous et dicter chacune des décisions prises. Pour survivre, l'individu résilient devra se construire une carapace suffisamment épaisse pour supporter les dégâts commis par les événements imprévisibles de demain. Un jour ou l'autre, un déclic s'enclenchera et marquera le départ dans la course à la construction de ce bouclier. Si l'entreprise veut réellement faire preuve de résilience et assurer une protection totale à son écosystème, elle doit prendre les devants auprès des acteurs qui l'aideront dans cette quête. Si elle arrive à créer des relations privilégiées avec eux en amont alors au moment de l'effet de masse provoqué par ce déclic, sa place sera déjà garantie et l'écartera de toutes menaces. Tout l'enjeu derrière cette notion de résilience est de minimiser les risques pour faire preuve d'agilité et de réactivité sur le coup. Toutefois, elle demande une lourde préparation mais surtout faire appel à un esprit d'entrepreneur pour apporter des ingrédients pimentés à celle-ci.

AXE D'AMÉLIORATION	DESCRIPTION	PRATIQUES ET OUTILS
Challenger les produits et services achetés	Faire coïncider les produits et services achetés avec la conscience responsable de l'innovation.	Système de mesure des impacts (sociaux, environnementaux et économiques) d'une innovation
		Réflexion cycle de vie
		Réflexion parties prenantes
		Questionner l'approvisionnement, la production, l'usage et la fin de vie.
		Réaliser des veilles et du benchmark constamment.
Transformer l'acte d'achat en lui-même	Remettre en cause la façon d'acheter en elle-même, soit le processus.	Cahier des charges fonctionnels
		Economie de la fonctionnalité, location
		Insertion de critères RSE dans l'analyse des offres fournisseurs
		Sourcing local, relocalisation
		Favoriser les start-up et PME
		Indicateurs RSE interne et externe
		Audits RSE réguliers
		Optimisation de la livraison
Réinventer le management des relations fournisseurs	Le management est devenu obsolète, le pouvoir n'appartient plus au client mais au fournisseur. Il doit être changé en conséquence.	Intégrer des rétributions non-pécuniaires
		Créer une communauté active de fournisseurs
		Recourir à l'ESI et aux notions sous-jacentes (co-développement, co-exploration)
		Stimuler la capacité d'innovation des fournisseurs
		Devenir un client attractif pour attirer et attraper les best-in-class.
		Entretenir la motivation des fournisseurs

Figure 10 : *résumé des axes d'amélioration de la fonction achats pour répondre à l'innovation responsable et les pratiques/outils associés.*

L'ESSENTIEL

Au sein de l'innovation responsable, l'acheteur doit revêtir trois masques : projet, responsable et entrepreneur. Bien qu'ils apparaissent peu ou pas incompatibles, il lui incombe de créer une osmose pour instaurer un environnement qui facilitera leur cohabitation.

Une fois cette symbiose en place, elle transformera le métier d'acheteur par la mutation de ses tâches quotidiennes autour de trois axes : challenger les produits et services achetés, transformer l'acte d'achat en lui-même et réinventer le management des relations fournisseurs. Plusieurs pratiques et outils doivent être introduits pour répondre aux changements qui s'imposent à lui *(figure 10).*

CHAPITRE 7 :
CONTEXTUALISATION

La quête poursuivie par ce travail de recherche a la volonté d'enrichir le monde des achats, mais pas seulement. Depuis plusieurs mois, Thales a donné de son savoir-faire et de ses connaissances sur le métier d'acheteur et ses activités d'innovation. Aujourd'hui, le temps est venu d'exprimer la reconnaissance accumulée par la construction d'un dossier de progrès. Ce dernier souhaite fournir au Groupe une proposition complète afin de répondre aux enjeux de demain par l'innovation responsable au travers de la fonction achats. Par la confrontation d'études théoriques et pratiques du marché, les failles du système actuel de Thales pourront être relevées pour en formuler des préconisations et combler ces fissures, au bon vouloir de celle-ci. Pour identifier ces failles en matière d'innovation responsable par les achats, il faut avant tout comprendre le fonctionnement du système actuel.

La réputation de Thales, lui vaut d'être perçue comme proactive, si ce n'est précurseure, sur le sujet de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Néanmoins, le greenwashing oblige à remettre en question la parole de chacun. De nos jours, la performance sociale et environnementale constitue un argument de vente et d'investissement sur le marché. Certains, dotés d'une piètre morale, n'ont aucun scrupule à positionner leurs modestes efforts sur les actions de communication dont l'objectif est surtout de créer une image de marque dite verte. En réalité, il n'en est rien. Qu'en est-il de Thales ?

Une analyse en cascade fournira une vision objective et complète sur le sujet. Le diagnostic de la RSE chez Thales cédera à celui des achats responsables pour aboutir sur celui de l'innovation responsable.

7.1. Diagnostic de la RSE chez Thales

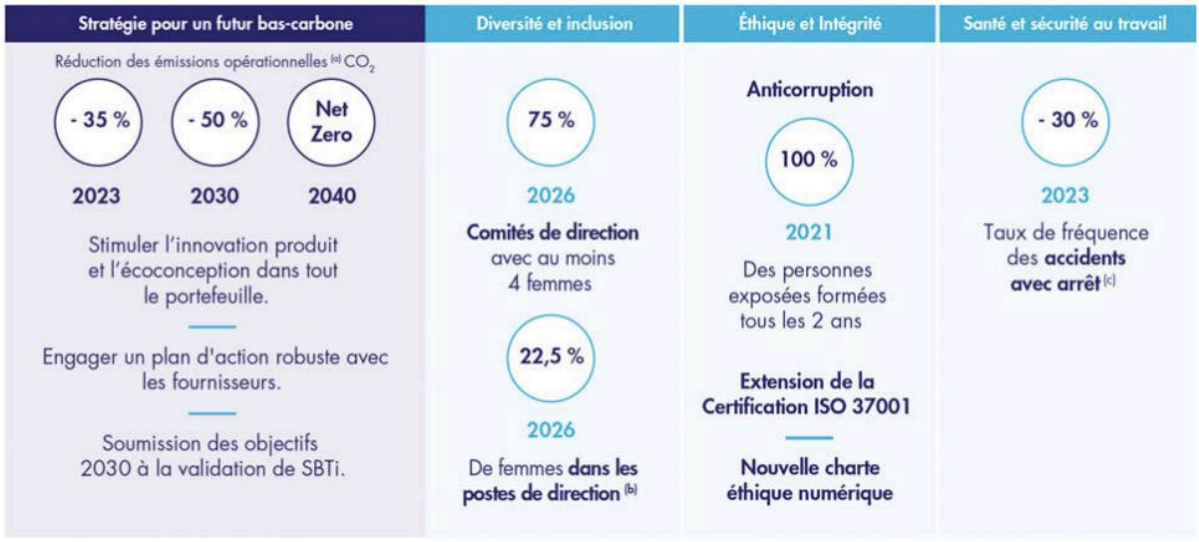
Véritable précurseur dès la naissance de la Responsabilité Sociale des Entreprises, Thales n'a cessé de se surpasser pour faire de cette dernière la muse de sa raison d'être. Le Groupe a notamment été l'un des premiers signataires de la charte Relations Fournisseurs et Achats Responsables parue en 2010. *« Dans un environnement toujours plus exigeant, la démarche RSE est essentielle à la réussite du Groupe et a pour ambition de contribuer à un monde plus sûr, plus respectueux de l'environnement et plus inclusif, en résonance avec la raison d'être du Groupe de construire un avenir de confiance »*[41]. L'adjectif *« sûr »* témoigne des efforts déployés sur les secteurs tels que la défense et la cybersécurité, constituant à elles seules plus de la moitié des activités du Groupe et celui de *« respectueux »* se montre en faveur de l'environnement et des enjeux liés à cette notion comme le réchauffement climatique notamment. Enfin, l'adjectif *« inclusif »* représente l'ouverture du Groupe face à l'aspect social par l'acceptation et l'accompagnement de minorités dans le besoin.

Pour renforcer la cohérence entre discours et actions, Thales a fait redéfinir sa mission comme telle *« développer des solutions de plus en plus durables pour aider ses clients à maîtriser des environnements toujours plus complexes, et à prendre des décisions rapides et efficaces à chaque moment décisif ».* Quatre atouts stratégiques l'aident à mener à bien cette tâche. Une R&D d'exception au cœur d'un écosystème d'innovation mondial avec près de 20% de son chiffre d'affaires dédié à ce pôle. Un portefeuille unique de compétences digitales axés autour du big data, de l'intelligence

[41] Toutes les données concernant Thales ont été trouvé sur l'intranet du Groupe ou au travers des documents partagés par Madame Le Texier.

artificielle, de la connectivité et de la cybersécurité. Une profonde connaissance de ses marchés avec, toujours dans chacun d'entre eux, un des rôles principaux et une implantation mondiale au travers de 70 pays qui a tissé de solides liens avec les acteurs internationaux.

D'autre part, les fortes ambitions de Thales concernant la Responsabilité Sociale des Entreprises se traduisent au travers de quatre engagements, représentatifs des enjeux clés poursuivis par celle-ci *(figure 11).* Néanmoins, il n'est pas sans oublier l'importance d'une gouvernance mature en matière de RSE *(figure 12)*, une maturité seulement possible par la reconnaissance des métiers concernés, et ce, jusqu'aux rangs les plus élevés de l'entreprise principalement par la possession d'une place à leur nom en leur sein. Récemment, Thales a restructuré sa gouvernance en termes de RSE pour faire face à la montée en puissance des événements environnementaux et sociaux. Même si le pôle RSE est totalement centralisé en étant rattaqué au Secrétariat général, plusieurs correspondants RSE (23 au total) interviennent auprès des activités projets. Ce fonctionnement en réseau par un ancrage transverse favorise un déploiement efficace et homogène sur l'ensemble du Groupe tout en s'adaptant aux exigences et contraintes locales.



(a) Scope 1 + Scope 2 + Scope 3 voyages d'affaires.
(b) Top 13 % des collaborateurs. Pourcentage de femmes parmi les collaborateurs : 27 %.
(c) Comparé au taux 2018.

Figure 11 : *les 4 engagements de Thales en faveur de la RSE* [42]

Par la suite, les obligations concernant la Déclaration de Performance Extra-Financière ont contraint Thales a redoublé de vigilance sur les risques associés. La méthode de cartographie des risques en a identifié six différents sur lesquels le Groupe concentre ses efforts au travers d'un suivi et d'une gestion adéquats *(annexe 1).* La diversité et l'inclusion souhaitent apporter un regard nouveau sur le monde par la promotion d'une culture ouverte, plus sujette aux changements et mutations. La santé et la sécurité au travail veulent maintenir une qualité de vie au travail agréable dans le respect des réglementations. Les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe menacent à chaque instant le Groupe qui lutte grâce à l'introduction de pratiques vertueuses. L'anticipation des normes environnementales peut affecter la qualification d'un composant au cours de l'étape de conception et vise à atténuer les conséquences de la prolifération incessante de la réglementation. La conformité

[42] Selon le rapport d'enregistrement 2022 du groupe Thales

aux règles concernant l'éthique des affaires notamment celles liées à la corruption et au trafic d'influence auxquelles les différents pays d'affiliation exposent des contraintes différentes. La vigilance sur le respect des enjeux de responsabilité d'entreprise est imposée aux fournisseurs pour garantir une conformité complète des lois sur l'ensemble de la chaine de valeur d'un produit. Ainsi, ces six axes demandent un suivi minutieux au vu de l'étendu du périmètre couvert principalement par la mise en place d'indicateurs de performance adaptés. Cette analyse a été complétée par un travail réalisé auprès des parties prenantes dans le but de classifier l'importance des attentes financières et extra-financière de chacun d'entre eux mis en parallèle avec celles du Groupe. Elle a abouti à une matrice de matérialité pour mettre en évidence les points majeurs à privilégier et ceux à l'inverse mineurs *(figure 13)*.

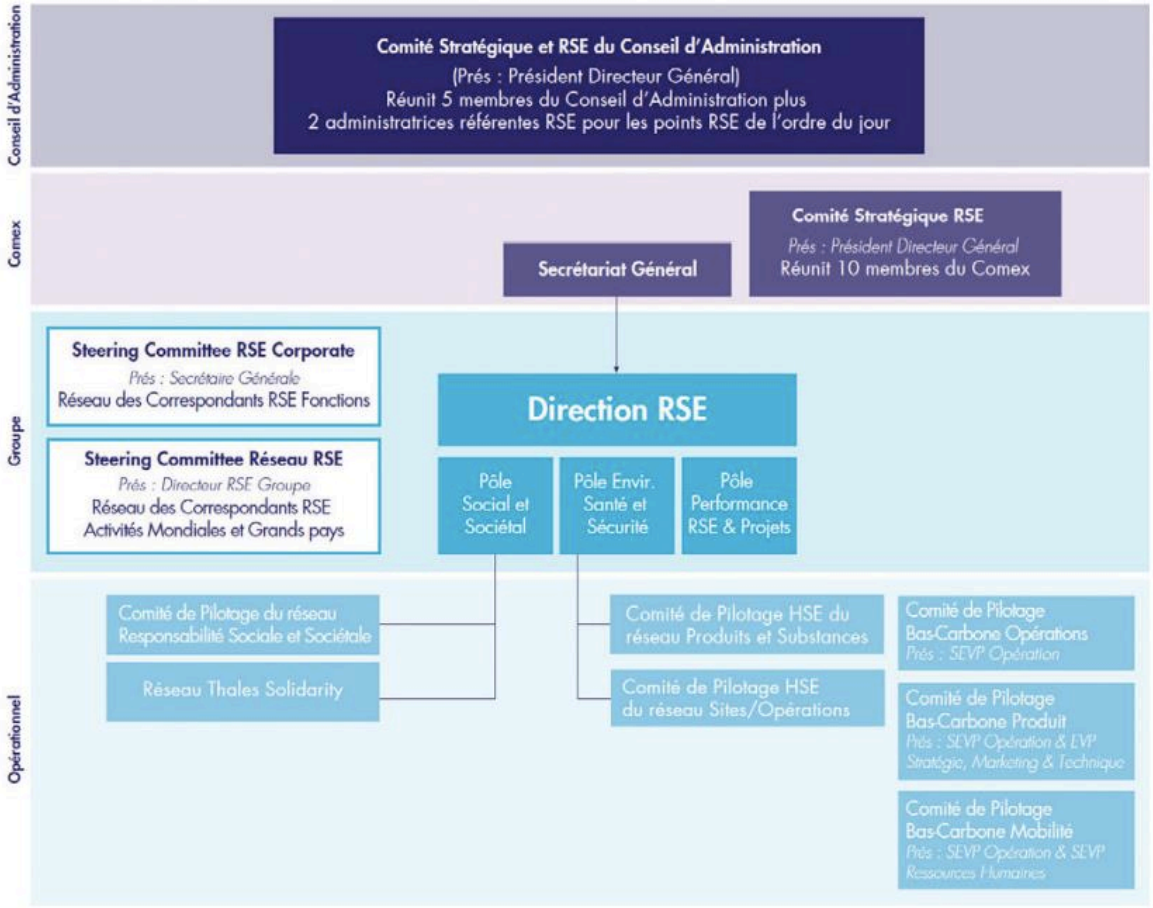


Figure 12 : *le modèle de gouvernance de la RSE du groupe Thales* [43]

En résumé, Thales ne peut être accusée de greenwashing au vu de la réelle volonté et des importants efforts dont elle fait preuve depuis plusieurs années maintenant. Après une fouille plus profonde, il s'avère que de véritables actions sont mises en place sur tous les plans : social, environnemental et économique. Rien n'est laissé de côté jusqu'à même avoir redéfini la mission du Groupe pour faire de cette lutte le quotidien des parties prenantes de cet écosystème. Il ne s'agit pas seulement de s'arrêter aux frontières de l'interne, mais de poursuivre cette quête jusqu'aux fins fonds de la chaine de valeur du produit. En outre, un suivi méticuleux de cette poursuite est constamment renforcé pour construire un système transparent et fluide par la construction d'une gouvernance transverse et des indicateurs

[43] Selon le rapport d'enregistrement 2022 du groupe Thales

de suivis cohérents. Néanmoins, il faut souligner le caractère novice de ce système avec une gouvernance encore en croissance. La maturité est donc loin d'avoir atteint son apothéose, des failles sont alors constatables. Ainsi, l'ascension avance mais le rythme devra s'accélérer si le Groupe souhaite se préparer à l'avenir comme il se doit.

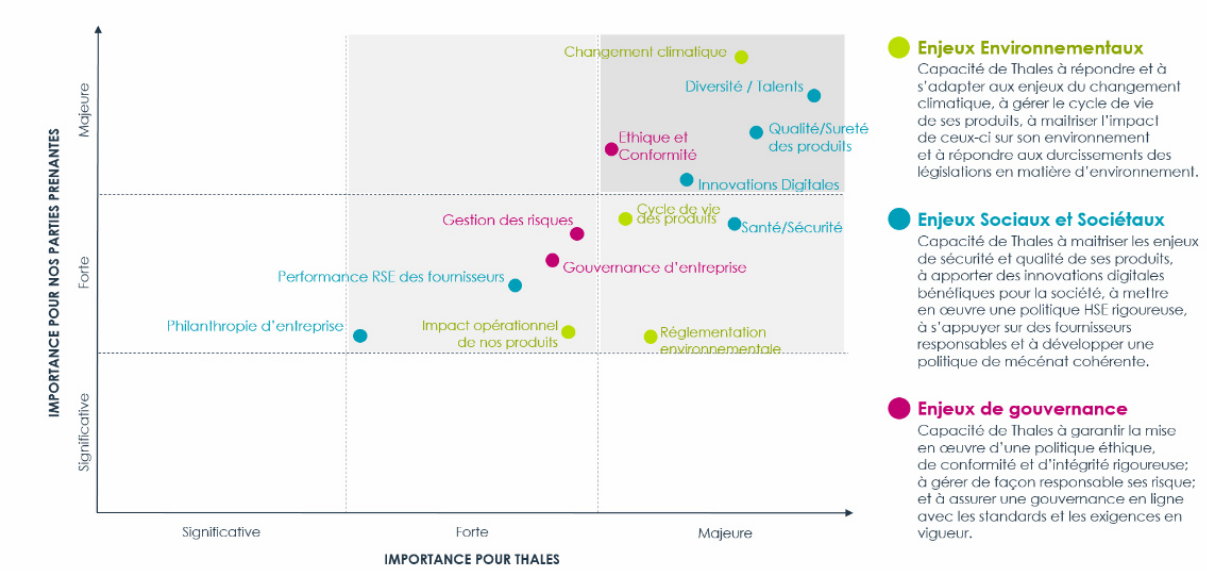


Figure 13 : *matrice de matérialité du groupe Thales*

7.2. Maturité des achats responsables dans la fonction achats Thales

Avec un poids dépassant les 50%, les achats se trouvent tout naturellement au centre de l'attention. Qualifier les achats de légitime dans une démarche RSE serait un euphémisme, ils sont plus que décisifs dans la consécration des objectifs établis. La fonction achats, traduction de la stratégie et mission de l'entreprise en amont de la chaine de valeur, doit alors suivre le mouvement par l'absorption de la nouvelle orientation prise. Historiquement, Thales définit sa fonction achat comme celle qui répond aux besoins formulés par le respect de l'ensemble des exigences correspondantes. Aujourd'hui la transformation ne se réalise pas au niveau du rôle des achats, mais bien au niveau des exigences en elles-mêmes. Elles ont depuis évolué pour dorénavant intégrer les nouveaux enjeux posés par l'accentuation des risques environnementaux et sociaux. Telle est donc la raison d'être de la fonction achats de Thales avec un impératif de responsabilité à ingérer. Pour guider sa fonction achats à devenir responsable, Thales, soutenu par le pôle RSE, a dressé sept engagements aux promesses inébranlables.

> *« Son rôle (à la fonction achats) c'est de répondre aux exigences des besoins émit par les entités que ce soit économique mais pas seulement. Si Thales se contente d'acheter au meilleur prix sans se soucier de la manière de produire de son fournisseur cela pourrait entacher son image. » (P3)*

La conformité des fournisseurs vis-à-vis des réglementations et législations en vigueur. Par un accompagnement constant, la fonction achats attend de ses partenaires un respect intégral du cadre réglementaire. Pour concrétiser cette attente, l'adhésion à la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprises est exigée. Une signature engage un fournisseur à la conformité envers les principes éthiques régis par le Pacte Mondial des Nations Unies et l'OCDE comme ceux concernant l'anti-

corruption, les droits de l'Homme ou la protection de l'information notamment. Un simple engagement ne peut faire foi, des preuves devront alors être apportées par la réalisation d'audits et un suivi des indicateurs *(figure 14)* par exemple.

Indicateurs Achats responsables (DPEF)	2020	2021	Cible 2023
Pourcentage de nouveaux fournisseurs s'étant engagés sur les principes de la nouvelle Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise de Thales.	91%	97%	100%
Pourcentage de fournisseurs évalués parmi ceux considérés comme "à risque" selon la cartographie du devoir de vigilance.	24%	59%	100%

Figure 14 : *indicateurs de conformité fournisseurs vis-à-vis des réglementations en vigueur*

La qualité des relations basée sur la loyauté réciproque envers les partenaires du Groupe. Elle passe par le respect mutuel des engagements énoncés dans la charte Relation Fournisseur et Achats Responsables signé par Thales tel que la transparence et le traitement équitable. La nomination d'un médiateur garantit l'entretien des relations sur le long terme principalement par la résolution des conflits potentiels ou existants.

Le partage d'expériences pour stimuler l'innovation au travers des achats. Les fournisseurs sont des mines à innovation avec une quantité incommensurable de connaissances et savoirs sur leur marché. La compréhension des feuilles de route technologique est un prérequis pour l'acheteur thalésien pour transmettre cette expertise en interne. Des revues de partage d'informations et des journées innovations fournisseurs sont régulièrement organisées. En ce sens, le Groupe a d'ailleurs signé la charte des PME Innovantes pour favoriser le développement de jeunes entreprises à fort potentiel.

L'implication des fournisseurs dans la lutte contre le changement climatique. Pour mieux connaitre et maitriser les émissions de son scope 3, Thales devra compter sur les achats pour réaliser ce travail avec les fournisseurs, l'objectif étant d'obtenir des informations quantitatives sur ces émissions pour élaborer un plan d'action en vue de les réduire.

Le soutien aux PME locales avec des opportunités de développement international. De part une éthique et une responsabilité grandissante, Thales a pris conscience de son poids démesuré face aux petits acteurs du marché dotés d'une forte détermination étouffée par le peu de ressources en leur possession. En guise de soutien, elle souhaite leur faire bénéficier de sa force commerciale et de sa riche expérience pour dynamiser leur croissance.

Un recours aux acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire élargis. Le Groupe privilégie, si l'occasion se présente, les Entreprises Adaptées (EA) et les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) pour des travaux de sous-traitance ou achats généraux. Thales souhaite faire progresser la participation des entités employant des personnes en situation de handicap dans tous les segments et catégories d'achat.

> *« A partir du moment où une fonction intervient à un moment ou un autre dans la chaine de valeur du produit, elle est légitime. Pour les achats c'est pareil. On voit bien que tous les maillons sont concernés voire même corrélés, si un maillon est faible tous les autres peuvent en subir les conséquences […]. Chaque maillon compte. » (P3)*

Dans cette chaine de valeur dite verte, l'acheteur doit concentrer ses efforts auprès des fournisseurs pour transmettre la volonté de Thales au sein de leur business model. Ils veillent à la progression active de la politique RSE au travers des engagements cités précédemment. Ces derniers organisent l'activité du pôle achat responsable constitué de douze personnes rattachées au Global Sustainability VP, lui-même référant directement au CPO de Thales. Ils s'appuient sur les grandes lignes directrices données par la norme ISO 20400 pour guider l'organisation de leur travail.

A titre de comparaison Schneider, entreprise pionnière dans l'application d'une conscience RSE dans l'industrie, possède un service achats responsables composé de 28 personnes. Il s'est érigé à partir du concept ESG (environnement, social et gouvernance) afin de couvrir l'ensemble du périmètre de la RSE. Ces trois piliers ont pour même fondation une base commune composée de trois programmes : le Supplier Code of Conduct, le devoir de Vigilance et la norme ISO 26 000. Ensuite dans chacun de ces critères, différents programmes prennent vie, par exemple, dans celui de l'environnement, 4 programmes cohabitent : The Zero Carbon Project, Green Materials, Sustainable Packaging et Reach/RoHS. Il faut savoir que ces programmes ne sont pas seulement actifs dans le cœur même de l'entreprise, mais s'engouffre jusqu'aux profondeurs de la partie décentralisée. Le retard de Thales n'est donc plus une supposition, il faudra redoubler d'intensité dans les efforts et ressources pour atteindre un niveau de maturité égale ou supérieur.

7.3. Approche de l'innovation responsable par le groupe

La présence de l'innovation chez Thales ne fait aucun doute. Véritable passion qui l'anime, elle est le fruit d'une riche histoire mais aussi du talent, de la diversité et de la dimension internationale de ses équipes. L'avantage concurrentiel procuré par cette capacité à innover est le moteur de sa croissance. Néanmoins, l'innovation responsable ne possède pas le même privilège avec seulement une place dans les coulisses du spectacle. Même si la RSE et Thales nouent une amitié de longue date, leur relation n'a guère évolué depuis son tout début. Elle est restée principalement dans le noyau central du Groupe avec une quête vers les horizons décentralisés encore inachevée. Pour combler cette faille, un système de gouvernance a été pensé dont l'objectif est, à terme, de couvrir l'ensemble du périmètre thalésien. Une RSE immature n'est pas un environnement favorable pour la naissance et la prolifération de l'innovation responsable. Thales devra d'abord renforcer sa politique RSE jusqu'aux fin fonds des terres les plus reculées pour ensuite déployer une telle démarche. L'innovation responsable est-elle réellement inexistante ?

Depuis 2022, Thales a accueilli une responsable marketing et business intelligence au sein de la fonction achats. Par le soutien au pôle innovation, elle tente de couvrir tous les aspects liés à la responsabilité environnementale et sociale, l'objectif étant de faire converger l'innovation vers la volonté sociétale du Groupe pour créer une osmose entre les deux. Cet idéal souhaité demande un lourd travail de collaboration entre les équipes innovation et RSE. La mise en place est donc lente et fastidieuse, avec une longue phase de démarrage toujours en cours d'acheminement aujourd'hui.

L'envie et les efforts ne manquent pas, pourtant il apparait clairement un manque dans les ressources déployées pour donner vie à l'innovation responsable chez Thales. Au-delà de simple ouverture de poste, il faut véritablement transformer le système d'innovation actuel pour revoir les méthodes et processus jusqu'à déceler la solution parfaite.

L'ESSENTIEL

Thales se prône pionnière dans les démarches en termes de Responsabilité Sociales des Entreprises, dans la réalité le chemin est encore long. Malgré un service global mature avec un rattachement aux hautes sphères et un pouvoir de décision cédé, sur le terrain la réalité est bien moindre.

Côté achats, le service dédié est entièrement centralisé et couvre donc une zone bien trop étroite par rapport à l'envergure totale du Groupe. Comparée au 1 400 acheteurs répartis dans l'éventail Thales, la proportion de ressources humaines consacrées correspond à 0,8%. Si les achats commodités sont relativement bien couverts, les achats projets présents dans la partie décentralisée sont abandonnés.

Tout est une question d'échelle. La RSE et les achats responsables sont matures dans le noyau central du Groupe. Avec plus de recul, il en est tout autre dans sa périphérie. Le renforcement du système de gouvernance devient urgent avec une politique RSE en décentralisé à initier. Des formations et sensibilisations devront être proposées pour pallier de véritables lacunes à ce niveau.

C'est seulement avec une maturité RSE sur tous les plans que l'innovation responsable pourra grandir en toute sérénité dans un environnement propice pour son développement. Une fois ce stade préliminaire franchi, comment la fonction achat peut-elle introduire et appuyer la prolifération de l'innovation responsable ?

CHAPITRE 8 :
MÉTHODOLOGIE DU BENCHMARK

Aux abords du benchmark, le chemin se divise en plusieurs autres dont les impacts de ce choix se ressentiront nécessairement par la suite. Ce sont les trois modes de raisonnement possibles en Sciences de Gestion qui organisent la relation entre théorie et pratique. Les raisonnements inductifs et déductifs sont réducteurs puisqu'ils fonctionnent à sens unique, pour le déductif, par exemple, la théorie confirme la pratique le contraire n'est alors pas valable, et inversement pour l'inductif. Leurs rôles se jouent principalement autour de la justification et de la vérification des hypothèses formulées. Ainsi, aucune harmonie par la régulation mutuelle entre ces deux axes n'est créée, d'ailleurs souvent responsable d'une certaine pauvreté ou négligence ressentie par la suite.

Le raisonnement abductif a la vocation de combler cette faille en proposant un mode hybride *« l'abduction consiste en des allers et retours constants entre observations empiriques et connaissances théoriques » (Berthiniet Poncet, 2012)*. De nature compréhensive et explicative, il favorise des explorations en profondeur pour apporter des réponses au *« comment »* mais surtout au *« pourquoi »*. C'est donc ce type de raisonnement qui sera retenu dans la construction de ce travail dans le but de comprendre précisément le phénomène de recherche et la contribution des achats dans l'innovation responsable.

Plusieurs étapes se succèderont pour respecter les conditions de formation de l'abduction. L'étape 1 consiste à recenser les travaux théoriques et académiques sur le sujet. L'étape 2 s'intéresse au phénomène dans le milieu d'appartenance du chercheur tel qu'un secteur, une entreprise ou un métier, il s'agit surtout d'un état des lieux. L'étape 3 souhaite enquêter et observer le comportement du phénomène sur le terrain par la réalisation d'entretien par exemple. L'étape 4 cherche à discuter des résultats observés dans chacune des deux études (pratiques et théoriques) pour aboutir à la formulation d'une réponse à la problématique formulée. Enfin l'étape 5 propose des préconisations pour le milieu du chercheur afin de favoriser le déploiement du phénomène dans celui-ci, mais dresse également ses limites. A ce stade, l'étape 1 et 2 ont été atteintes au travers des parties précédentes, c'est donc à l'étape 3 d'entrer en scène.

8.1. Méthodologie de recherche

Depuis des milliers d'années, pour ne pas dire depuis toujours, le qualitatif se différencie, par opposition, au quantitatif. Néanmoins, c'est au cours de l'Histoire de la chimie que cette frontière s'est véritablement dressée. Deux questions ont marqué cet événement dans le cadre de l'analyse de corps chimiques : quels sont les éléments qui le constituent, et en quelle proportion ? La méthode qualitative répond à la première par l'étude de réactions (changement de couleur par la mise en contact de deux matières) pour déterminer les éléments entrant dans la composition d'un corps. La méthode quantitative démontre la proportion de chacun de ces éléments à partir de chiffres donnés (l'azote est présent à autour de 78% dans l'air). L'analyse qualitative est la première en plusieurs sens. Chronologiquement, avant de comprendre la proportion d'un élément il faut d'abord pouvoir l'identifier. Et logiquement par rapport à l'importance des résultats promis, la composition d'un corps prime sur les proportions des éléments le constituant, étant moins essentiels *(Dumez, 2012)*.

L'analyse qualitative tente de comprendre en profondeur des hypothèses formulées par le chercheur à partir des éléments observés dans la littérature. Par l'absorption d'expériences réelles, elle éclaire un phénomène ou une problématique peu ou pas couverts par la théorie. La collecte de données offre des résultats statistiquement inexploitables, l'outil de mesure est donc l'interprétation de manière subjective et s'exprimera par des mots, et non des chiffres. Plusieurs méthodes s'offrent au chercheur pour collecter ces données, le choix doit être fait par rapport à ses attentes. D'un côté l'entretien, au travers de la relation posée par cet échange direct avec l'interviewé, tente d'explorer son avis, son attitude, ses émotions et ses pensées. Ce dernier tentera d'apporter une réponse à la problématique en s'appuyant sur ses expériences et exemples du quotidien. De l'autre, l'observation consiste à étudier le comportement d'une personne dans un environnement dit naturel pour éviter toutes déviances liées au mécanisme d'introspection d'un entretien. Pour le chercheur, il s'agit surtout de s'immerger dans le milieu observé jusqu'à s'y camoufler afin d'en explorer tous les recoins sans bouleverser le déroulement habituel de cet écosystème.

Dans le cadre de ce travail de recherche, la méthode quantitative, pour les raisons exposées ci-contre, sera retenue. Elle apportera une lumière sur les hypothèses retenues au travers de preuves qui peuvent être en leur faveur ou non. La confrontation entre ce monde idéal et réel paraît nécessaire pour aborder un regard objectif et pertinent sur le sujet. La récolte de ces arguments se fera auprès d'acteurs clés, préalablement identifiés, dont le discours éclairera les questions en suspens au terme de la revue littéraire. L'entretien est l'outil retenu pour faciliter ce processus d'appréhension avec un contact direct par l'échange d'informations à la fois verbale et non verbale. Plus précisément, il s'agira d'un entretien semi-directif. Il offre une certaine liberté dans le déroulement de ce dernier, les questions ouvertes et les dérivations sont tolérées contrairement au directif.

Cependant, ce choix demande une certaine préparation de la part du chercheur en amont des entretiens. Il y a d'ailleurs un protocole à suivre pour qu'il soit jugé valide, preuve de la qualité des données obtenues.

8.2. Protocole de recherche

L'entretien semi-directif doit se préparer minutieusement, le moindre faux pas peut compromettre la validité des données récoltées. Le choix des interviewés, la construction du guide d'entretien et l'attitude à aborder sont tout autant de paramètres à coordonner en amont pour garantir la pertinence de ceux-ci le jour venu.

La diversité et la cohérence entre le panel interviewé conditionnent majoritairement la qualité de ce travail de recherche. Au sein d'un même milieu social, les habitudes et comportements divergent très peu avec une même culture partagée. Cette tendance se retrouve dans les entreprises, les individus issues d'un même environnement apporteront des réponses similaires. C'est pourquoi il est important de piocher nos cibles dans des secteurs, cultures, organisations, envergures, niveaux hiérarchiques, métiers et structures bien différents. Néanmoins, une certaine cohérence doit être conservée malgré un intérêt marqué pour la diversité de profils. Dans le cadre de ce travail, la problématique s'oriente autour de la fonction achats : franchir les frontières de ce domaine n'est pas utile à moins que cela apporte une valeur ajoutée supplémentaires pour l'étude. Il faudra alors s'appuyer principalement sur le cosmopolitisme de la fonction achats.

Le guide d'entretien constitue la ligne directrice du début jusqu'à la fin de l'échange entre chercheur et interviewé. Il tente de formaliser le déroulement de l'entretien en dressant les grands axes de réflexion et surtout les questionnements pour chacun d'eux. Lorsqu'un guide est bien réalisé, il amène le chercheur à se poser les questions souvent sous-estimées ou ignorées ayant pour incidences doutes, oublis et égarements pendant l'entretien. Il ne faut pas oublier que le chercheur ne possède généralement qu'une chance par interviewé, il est donc primordial d'obtenir, aux termes de la discussion, tous les éléments souhaités. C'est bien ce guide qui statuera sur la situation, s'agissant d'un repère dans ce brouhaha à ingérer d'une traite. Plus spécifiquement, il se compose de manière chronologique d'une mise en contexte, de consignes, de thèmes, de questions, de relances puis de stimulus (optionnels). Bien qu'une certaine liberté soit offerte sur la forme et le fond de ce guide d'entretien, plusieurs conditions ne peuvent être substituées. La première est la neutralité absolue dans les questions, l'auditeur ne doit jamais orienter les réponses au travers de la formulation employée. La deuxième est leur ouverture, les questions doivent contraindre l'individu à développer ses propos afin d'apporter une réponse complète et précise. La troisième est le caractère facultatif, l'interviewé peut déroger à toute question si son expérience ne lui permet pas d'apporter une quelconque réponse, l'obliger pourrait fausser les données. Pour ce travail, ce sont ces règles et conditions qui ont été suivies pour construire le guide d'entretien en *(annexe 2)*, qui a constitué les bases de chacune des rencontres menées.

L'attitude de l'auditeur au cours de l'interview est également un paramètre décisif. En amont, il s'agit surtout d'identifier les bonnes pratiques à adopter le jour j, celles citées ci-contre ont été le code de conduite pour les entretiens de ce mémoire. L'auditeur devra adopter un ton neutre en favorisant une écoute active pour laisser l'individu s'exprimer librement. Les sentiments et les pensées plus profondes sont généralement les plus intéressants, il faut pouvoir identifier les quelques signes avant-coureurs et réagir en conséquence par une relance à leur sujet par exemple. Les moments d'arrêt ou de pause ne doivent pas être à tout prix comblés, ils aident parfois à la réflexion et font apparaître de nouveaux éléments de réponse. L'entretien n'est pas une discussion à sens unique, il s'agit surtout d'une conversation, même si l'avis de l'un prime sur l'autre, la prise de note pouvant parfois complexifier ce partage, l'alléger voire l'abandonner peut-être une solution à considérer. La prise de recul n'est pas chose facile, pourtant elle est importante pour déceler les zones non couvertes ou encore ombragées uniquement possible avec une vue grand angle sur l'ensemble.

8.3. Interviewés

Comme évoqué, la cible visée appartient majoritairement à l'écosystème des achats pour une question de pertinence et cohérence vis-à-vis du sujet. Toutefois le panel retenu possède une grande diversité avec des secteurs et métiers divergents. Quelques exceptions viennent se glisser dans cette liste mais le critère de la pertinente est toujours respecté. Ces dernières apportent d'ailleurs une certaine touche d'excentricité non négligeable dans la construction de critiques objectives.

Pour comprendre de manière individuelle ces différents cas, le résumé ci-dessous est proposé *(figure 15).* Par la suite, une brève description de l'environnement dont fait partie chacune de ces personnes est une condition pour sa compréhension et son analyse. Elle s'accompagnera d'une rapide autopsie de la RSE dans l'écosystème en question si nécessaire.

INTERVIEWÉ	ENTREPRISE	FONCTION	DATE DE L'INTERVIEW
P1	Enedis	Acheteur projet	19/04
P2	Schneider	Acheteur projet	18/04
P3	Thales	Manager achats responsables	21/04
P4	Innokov	Consultant	14/04
P5	Master Grid	Responsable RSE	11/05

Figure 15 : *tableau récapitulatif des personnes interviewées*

Enedis est le principal gestionnaire du réseau public de distribution d'électricité en France, avec un périmètre couvert à 95% sur le réseau basse et moyenne tension. L'entreprise s'est fixée comme mission de garantir un réseau électrique fiable et au service de la transition écologique. Leur RSE, bâtie sur les Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU, a pris trois grandes résolutions : agir au service de la planète, aux côtés des territoires et pour les hommes et les femmes de l'entreprise.

Schneider Electric propose des solutions numériques alliant énergie et automatisme pour l'habitat résidentiel, les bâtiments tertiaires, les data centers, les infrastructures et les industriels. Selon Christophe Quiquempoix, directeur achats responsable et intervenant au sein de la formation DESMA, *« on a une raison d'être au travers de laquelle nous vivons chez Schneider ».* Cette raison d'être se résume par l'expression *« Life If On »* pour témoigner de la fusion entre progrès et développement durable pour laquelle l'entreprise se bat. Selon Natacha Tréhan, Schneider est un véritable modèle pour les industriels du monde, avec une maturité aboutie sur la RSE jusqu'à même devenir une référence pour tout novice.

Innokov est une start-up créée par Mathieu Bourgain et à ce jour, seul salarié actif. Sa mission est de proposer des méthodes et outils pour faciliter la culture d'innovation des entreprises. Elle se base sur le principe du Lean pour fournir un cadre générique adapté à toute situation. Depuis peu, par les convictions qui animent son fondateur, Innokov prône l'innovation responsable et souhaite développer ce modèle dans les entreprises partenaires.

Master Grid est un expert des équipements et lignes à haute tension, anciennement rattaché à l'entreprise Siemens, c'est en 2019 qu'elle prend son indépendance portée par trois collaborateurs français. Aujourd'hui sa maitrise pluridisciplinaire de la conception jusqu'à la mise en œuvre de solutions sur mesure, lui confère un positionnement unique sur le marché. Les convictions personnelles des collaborations de Master Grid créent un environnement favorable à la pollinisation de la RSE, une démarche en pleine floraison avec l'accueil de nouveaux partenaires experts sur le sujet, tels que Monsieur Huguet.

L'ESSENTIEL

La méthodologie de recherche utilisée pour ce travail sera la méthode quantitative pour apporter des réponses laissées en suspens aux termes de l'état de l'art. Le protocole de recherche devra être respecté au cours des entretiens pour garantir qualité et conformité des résultats obtenus. Le guide d'entretien fournira d'ailleurs un soutien tout au long de ceux-ci. Les interviewés ont été sélectionnés de manière méticuleuse pour obtenir des réponses pertinentes grâce à un éventail de diversité.

CHAPITRE 9 :
ANALYSE DES RÉSULTATS OBTENUS ET RÉPONSE AUX HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Ce travail a conduit à la rencontre des cibles identifiées dans la méthodologie qui ont fourni des éléments de réponses. Leur discours éclaire les zones d'ombres abandonnées au cours de la littérature pour compléter les résultats formulés jusqu'alors. La diversité des profils interrogés a nécessité une analyse individuelle préliminaire pour traduire le tout en un ensemble homogène *(annexe 3).* Ce prérequis est indispensable pour faciliter la comparaison et le croisement de cette masse. Sans ce travail de fond il est impossible d'en tirer des conclusions cohérentes.

Cette synthèse tentera de balayer les éléments importants observés au cours de l'entretien au travers de 3 axes : l'approche de l'innovation responsable, autrement dit, la perception de l'innovation responsable dans l'esprit de chacun, si existante soit elle ; la contribution de l'acheteur dans une démarche innovation responsable selon l'appréciation individuelle ; les obstacles et freins constatés sur le chemin vers l'innovation responsables par rapport à l'environnement d'évolution de l'interviewé.

Il convient de préciser que cette synthèse est, comme son nom l'indique, un bref aperçu des différents échanges. Les éléments de réponse ne doivent pas être séparés de leur contexte pour éviter toute divergence et déformation.

9.1. Approche de l'innovation responsable

La littérature a mis en évidence l'absence de l'innovation responsable dans les écrits d'aujourd'hui. Peu d'auteurs s'aventurent à étudier cette notion pour se concentrer principalement autour de la RSE, vedette des Sciences de Gestion. Qu'en est-il dans la pratique ? L'innovation responsable souffre-t-elle du même phénomène ?

Avant tout, il a fallu tester le fondement de ce travail sur le terrain. L'innovation responsable sonne-t-elle sous le même ton dans la pratique ? Signifie-t-elle la même chose ? Il est important de partir d'une base commune pour éliminer tout quiproquo.

> *« Quand on fait une innovation responsable c'est qu'on ne cherche pas à créer un besoin mais plutôt à répondre à un besoin existant du client, même s'il peut être caché. Réussir à proposer quelque chose, non pas dans le but unique de vendre, avec un impact positif sur différents éléments. » (P4)*

Malheureusement, la pratique ne va pas à l'encontre des observations de la littérature. La réalité est même bien pire. L'innovation responsable est inexistante. En tout cas, elle l'est dans le monde des achats. Peu d'acheteurs ont connaissance de ce terme avec une absence totale de l'innovation responsable au sein de leur environnement. Toutefois, la déduction les aide à assimiler facilement les éléments cachés derrière celle-ci.

> *« Alors par déduction je sais à quoi ça fait allusion mais non, jamais entendu cette notion. » (P1)*

> *« Non ce n'est pas un concept avec lequel je suis familier. Je comprends, par déduction, de quoi il s'agit mais ça s'arrête là. » (P2)*

La notion a pu subir des déformations dans son passage de la littérature jusqu'au terrain. L'appellation a pu simplement disparaitre pour être apprivoisée autrement par les professionnels. Il a donc fallu s'assurer que cette manifestation ne s'est pas produite sous une autre forme, une théorie rapidement balayée par le fin connaisseur du sujet, Monsieur P4.

> *« Aujourd'hui il y a trop d'entreprises qui s'attaquent sur ses retours sur investissement plutôt que de se poser la question de la valeur créée sur le marché. L'innovation responsable n'est toujours pas au centre de l'attention. » (P4)*

Pourtant, l'intérêt semble croissant avec des parties prenantes dont la conscience s'éveille chaque jour un peu plus face à la multiplication des événements dont les conséquences affectent le confort de leur quotidien. Les innovations sont remises en question, voir même boycottées si jugées problématiques.

> *« De plus en plus, les équipes ne sont plus sensibles au cash obtenu au travers des innovations, mais plutôt autour des impacts qu'elles peuvent avoir sur la société. Les consommations changent de mentalité. L'idée dorénavant c'est d'apporter de la valeur sur le marché pour ensuite faire des retours sur investissements. » (P4)*

Cette carence peut provenir d'une immaturité de la RSE dans l'entreprise observée. Une RSE à l'orée de la perfection couvrira une envergure nettement plus large jusqu'à englober les activités décentralisées comme l'innovation. Il faut se rendre compte que l'innovation fait vivre l'entreprise en lui fournissant les fruits de son avenir. Sans innovation, l'entreprise meurt à petits feux jusqu'à s'éteindre sans descendance. Si la RSE doit intervenir quelque part, c'est bien dans l'innovation. Aujourd'hui les systèmes actuels se concentrent sur les activités historiques, le point de départ étant moins loin avec des connaissances et une expertise déjà présentes. Les efforts en sont simplifiés mais la pertinence en est réduite. Avec ce mode de fonctionnement et un travail commencé trop tard, la prolifération n'a pas encore atteint les projets.

> *«* Il y a une petite équipe au niveau national, on a très peu de vision et de lien avec eux *[…] On est beaucoup sensibilisés mais peu formés. C'est vrai que des formations comme la fresque du climat sont très pertinentes, mais on en ressort avec pas ou peu de clés pour appliquer la RSE dans notre quotidien. » (P1)*

> *« Il y a une direction RSE qui s'occupe de fixer les directives et stratégies à ce niveau-là […] Au quotidien je ne sais pas mais c'est une notion assez omniprésente au sein de mon métier aujourd'hui. » (P2)*

Aujourd'hui, la RSE se traduit dans les projets par l'attribution d'indicateurs en cohérence avec la stratégie établie. Ces indicateurs sont à la charge de l'acheteur projet qui veille à leur respect par la

mise en place d'actions concrètes. Par exemple, chez Schneider le packaging et les matières recyclées en font partie, l'acheteur a libre court sur les moyens pour y parvenir. Avec son projet, Monsieur Le Calvez a développé une solution qui utilise 80% de matières recyclées.

Malheureusement l'innovation ne connait pas non plus un épanouissement dans la pratique avec une absence davantage prononcée. Toute personne, non experte de l'innovation, n'a pas connaissance du sujet. Après des fouilles plus profondes, le retard de la RSE cause des lacunes dans les contrées plus lointaines de l'entreprise, où se trouvent les projets notamment.

9.2. Contribution de l'acheteur

Si des premières réponses ont été apportées à la problématique au travers de la littérature, il a fallu vérifier l'existence de ces hypothèses sur le terrain. Elles ont mis en évidence les trois masques que revêt l'acheteur dans l'innovation responsable : achat responsable, achat projet et achat entrepreneur. En portant ces masques, l'acheteur va pouvoir se concentrer sur trois axes primordiales en faveur de l'intégration de l'innovation responsable : challenger les produits et services achetés, transformer l'acte d'achat en lui-même et réinventer le management des fournisseurs. Ces éléments se retrouvent-ils dans la pratique ? Comment les interviewés perçoivent-ils leur rôle ?

> *« Pour moi l'acheteur il a vraiment une position privilégiée par la possession de connaissances clés pour permettre d'identifier notre situation actuelle et par la suite atteindre les objectifs fixés. » (P5)*

Les échos de ces hypothèses résonnent dans chacun des entretiens réalisés. Pour certains, l'innovation responsable nécessite de revoir en tant que tel le produit ou service acheté dans une volonté d'avoir un impact positif sur la société. Par sa position à l'intermédiaire, l'acheteur ingère une diversité de points de vue qui construisent sa vision à 360°. Celle-ci est une véritable force pour initier une transformation en profondeur d'achats établis. L'exemple de Enedis illustre ce propos, Monsieur Durix a réalisé un grand travail de veille technologique sur le marché des enrobés pour trouver des alternatives aux étapes polluantes de ses achats.[44] Par les cloisons internes, les autres fonctions sont nettement moins porteuses de ce type d'initiatives. L'acheteur est donc le plus susceptible d'initier ce mouvement innovateur qui sera par la suite suivis par tous si convaincant.

> *« Je pense déjà que ça dépend de ce qui est acheté, il peut aussi questionner le produit acheté en lui-même par des analyses du cycle de vie, la mesure de l'empreinte carbone. » (P4)*

> *« En tant qu'acheteur projet, nous avons une vision futuriste que l'équipe projet n'a pas. » (P2)*

> *« L'acheteur pourrait totalement étudier le marché pour comprendre comment challenger ce composant aujourd'hui indispensable pour nous. » (P5)*

[44] Pour plus de précisions, se référer à la retranscription de cet interview.

L'acte d'achat fait aussi l'objet de discussions. Trop restrictif, il bloque le déploiement de certaines améliorations proposées par l'acheteur. Toujours dans le cas de Enedis, la majorité des propositions faites par Monsieur Durix pour réduire l'impact carbone des projets sur lesquels il intervient ont été rejetées par les accords de voiries. Ils régissent certaines conditions non dérogeables qui devront apparaitre dans le cahier des charges. Les comités de décision sont extérieurs à l'entreprise et dépassent le périmètre des achats. Avec un processus plus ouvert, jusqu'à intégrer l'acheteur dès les phases préliminaires du projet, un compromis pourrait être trouvé afin de répondre aux besoins et exigences de tous. C'est d'ailleurs le rôle premier de l'acheteur et non la performance financière ou temporelle. Son environnement doit alors évoluer proportionnellement à sa transformation de cost killer à need killer pour qu'il s'épanouisse en toute sérénité. L'environnement fait référence au processus dans lequel il vit.

> *« Ça va être de changer nos achats afin d'avoir l'impact le plus bénéfique possible sur l'ensemble de l'écosystème. » (P1)*

> *« Il ne faut pas oublier que notre fonction première c'est de répondre à un besoin et pas de payer moins cher. Il faut aussi savoir que le besoin ne vient pas d'un seul côté, il vient du corporate, des équipes projets, finalement de toutes les parties prenantes. Et c'est à nous de combler toutes ces demandes différentes au travers d'une solution. Et quand les choix s'imposent il faut les faire avec du sens. » (P2)*

> *« Il y a de vrais enjeux cachés derrière (l'impact carbone) il faut donc complétement transformer nos achats en tant que tel. » (P5)*

L'inversion de pouvoirs des entreprises pour basculer vers les fournisseurs s'est confirmé sur le terrain. L'expression de clairs enjeux autour du management des relations fournisseurs demande de revoir en profondeur les pratiques actuelles. Pour les interviewés il s'agit surtout de se rendre attractif pour bénéficier des atouts non négligeables des fournisseurs. Ils sont vecteurs d'innovation en apportant les connaissances qui échappent à leurs clients. C'est un moyen de pérenniser et dynamiser l'activité projet en intégrant des compétences et une expertise complémentaires à l'écosystème en question. Pour que les fournisseurs acceptent de rejoindre cette ligue, il faut leur montrer l'intérêt qui s'y cache et susciter curiosité et motivation.

> *« Principalement par le relationnel je dirais. La question ici va être surtout de se rendre attractif pour nos fournisseurs, soit comment devenir le client préférentiel pour capter l'innovation. Cette phrase est valable pour l'innovation au global, mais aussi pour l'innovation responsable. » (P2)*

Si cette progression vers des achats vertueux pour l'innovation responsable est possible, c'est seulement après une mutation de la fonction. Elle doit rattraper son retard en termes de maturité pour favoriser l'émergence des éléments cités précédemment. C'est à partir de cette révélation que la notion d'achats entrepreneurs nait. Sur le terrain, elle a plusieurs connotations. Ces disparités ont mis en évidence la pluralité du rôle de l'entrepreneur. Entreprendre est une vaste étendue sans fin. Le verbe décrit simplement l'action d'explorer des chemins nouveaux pour découvrir des opportunités qui seront par la suite exploitées par l'entrepreneur pour en retirer un bénéfice. Associées au monde

des achats, les frontières de l'entrepreneuriat sont encore inatteignables. Chaque thème ou individu interférant, de près ou de loin, avec les achats peut faire l'objet d'une action d'entrepreneuriat pour l'améliorer. L'acheteur entrepreneur est l'acheteur de demain.

> *« Peut-être que cette maturité doit encore évoluer pour faire une distinction entre les acheteurs, les approvisionneurs et les acheteurs entrepreneurs. » (P1)*

> *« Aujourd'hui on pourrait le voir comme un entrepreneur qui va voir ses équipes pour récupérer des informations et s'impliquer dans l'engrenage du projet. » (P4)*

> *« Entre un acheteur cost killer qui va continuer à chercher tout le temps le meilleur prix et un acheteur plus entrepreneur qui va investir du temps et de l'intérêt dans des idées d'innovation fournisseur, le fournisseur choisira toujours ceux qui l'ont soutenu et accompagné. » (P2)*

Les hypothèses de recherche semblent pour la plupart être valables dans de la pratique. La question sur le rôle de l'acheteur dans le déploiement d'une conscience innovation responsable ne se pose plus. Les esprits de chacun semblent éveillés face aux enjeux de demain avec de bonnes idées pour les contrer, malheureusement elles sont restreintes par des modèles obsolètes. Ils doivent évoluer pour bâtir un environnement adapté et faire un véritable saut vers la maturité sociétale des fonctions de l'entreprise. Les obstacles et freins font d'ailleurs l'objet d'un sentiment de déception partagé par les interviewés.

9.3. Obstacles et freins jonchés sur le chemin

Si les acheteurs possèdent la maturité nécessaire face au sujet de l'innovation responsable pour contrer les enjeux de demain, celle-ci se voit restreinte par leur environnement. Elle ne peut se déployer correctement et restera endormi jusqu'à l'apparition de conditions favorables à son éveil. Malheureusement un important travail est à mener avec un nombre incalculable d'obstacles à l'encontre de ce modèle futuriste. Pour les interviewés un sentiment de contrariété règne dans leurs propos avec des barrières qui entachent leur volonté de progrès. Ils sont dans l'attente d'une évolution des business model pour laisser sortir pleinement cette maturité qui est force de proposition en faveur de l'innovation responsable.

Les organisations ne se sont pas adaptées aux nouveaux profils des acheteurs exigés par la société. En leur sein ils ne peuvent s'épanouir librement avec des moules étroits et obsolètes. Plongé dans les tâches quotidiennes du projet, avec une pression principalement donnée par les exigences monétaires et temporelles, l'acheteur ne peut se dédier aux tâches en faveur de l'innovation responsable. Bloqué dans un modèle organisationnel conçu pour l'acheteur cost killer, trop de murs entravent son imagination. Si l'organisation est en train de légèrement bouger pour intégrer l'acheteur responsable, le chemin vers l'acheteur entrepreneur est encore long.

> *« Les missions de l'acheteur ne lui permettent pas d'accorder temps et intérêts au long terme. Ils se focalisent sur leurs tâches quotidiennes parce que l'organisation de l'entreprise et de leur métier ne leur permette pas de faire autrement. » (P1)*

> *« Le problème c'est qu'on oublie assez vite ces sujets là une fois dans le quotidien de notre travail, on a du mal à sortir la tête du guidon parce qu'on est très challengé sur les délais par nos projets. » (P2)*

> *« L'acheteur aura beau être force de proposition, il se heurtera à des murs qui le ralentiront voire le stopperont dans sa progression. » (P4)*

La perception de l'acheteur dans les yeux des clients internes est loin d'être le reflet de la réalité. L'image péjorative qui lui colle à la peau est le reflet des années de domination des objectifs financiers qui lui sont incombés et fixés par les stratégies de croissance. Néanmoins, c'est aussi lié à un éloignement culturel et géographique entre les fonctions qui cause des fossés transversaux. Celle-ci est responsable d'un écartement volontaire de l'acheteur par les clients internes qui jugent son intervention comme perte de temps. Si l'acheteur veut être pris au sérieux dans ses démarches d'innovation responsable il doit impérativement rehausser son image pour qu'autrui lui accorde intérêt et légitimité.

> *« Il a une image de handicap, il faudrait donc passer vers une image plus positive vers un rôle perçu de facilitateur. » (P4)*

Le greenwashing remet en cause la crédibilité des entreprises face aux démarches orientées RSE qui, dans certains cas, s'avère fondé. Pour Schneider, de larges efforts sont menés pour acquérir une grande maturité qui se retrouvent détruits par des actions en sous-marin à l'encontre des valeurs prônées par la RSE. Par exemple, l'entreprise finance un projet conçu par Total Energy nommé le Gigabytes Line qui passe à travers de milliers de kilomètres africains et plus particulièrement sur des zones habitées humaines et animales.

> *« C'est vrai que Schneider est un exemple pour les industriels actuels parce qu'on est pionné sur le sujet par contre, quand tu commences à creuser tout n'est pas forcément impeccable. […] Il y a des incohérences énormes, même dans l'industriel dit le plus vert. » (P2)*

Les entretiens ont fait émerger le vrai problème caché derrière les réticences face à l'implémentation d'une politique RSE dont fait partie l'innovation responsable. La peur. Un sentiment éprouvé face à l'inconnu ayant pour conséquence de faire agir de manière irréfléchie et absurde. Elle se manifeste à l'apparition d'une situation engendrant des risques ou changements aux impacts méconnus. Elle doit être comprise pour être détruite et c'est à l'acheteur d'endosser ce rôle. Toutefois convaincre n'est pas tout, il faut aussi accompagner dans cette transition. Les parties prenantes pourront alors passer d'un statut passif à celui de proactif.

> *« Donc au-delà de leur apporter ces preuves, il faut aussi détruire leurs aprioris et en réduisant leurs craintes concernant ces risques. » (P1)*

> *« Ce n'est pas suffisant d'être convaincu de le faire, il faut savoir le faire. » (P2)*

De nos jours de nombreux projets ne connaissent pas de fins heureuses. En s'y penchant de plus près, et aussi surprenant que cela puisse paraitre, le désengagement des équipes en est la cause majeure. La motivation et l'intérêt disparaissent pour laisser place à des sentiments moins positifs. Les individus se perdent dans cet écosystème tumultueux jusqu'à abandonner leur valeur ajoutée ayant pour conséquence la diminution de la productivité. L'engagement des équipes conditionne la performance d'un projet sur tous les plans : qualité, coût et délai. La perte de motivation constitue des barrières dans la course à l'innovation responsable avec l'apparition de ralentissements, erreurs, retards et bien d'autres.

> *« Le problème dans notre société c'est que les échecs ne sont pas acceptables alors qu'innover c'est accepter d'échouer. […] L'avantage de l'innovation responsable c'est qu'elle perpétue une motivation constante des équipes parce que la cause défendue est à elle toute seule un levier de motivation. » (P4)*

En deuxième position derrière le désengagement des équipes, ce sont les lacunes en termes de communication. Responsables de malentendus, de quiproquos et répétitions elles peuvent engendrer des impacts directs sur le bon fonctionnement du projet. La distance physique et culturelle accentue ce défaut avec d'importants fossés parfois au sein d'une même fonction. La RSE n'échappe pas à ce phénomène avec des divergences dans les niveaux d'information détenue entre les individus. Pour accueillir l'innovation responsable convenablement, une certaine homogénéité est essentielle.

> *« Le souci pour moi avec cette démarche c'est que je n'ai aucune visibilité côté achat au moment où ces réflexions sont pensées. » (P2)*

> *« Pour moi la RSE doit pas venir d'un seul groupe de personne identifié comme les responsables de la mise en place de cette démarche. Je pense qu'il faut que ça vienne de partout à la fois. » (P5)*

Malgré tous les efforts possibles, tout ne peut pas être transformé puisque l'énergie demandée pour le faire dépasserait le réel. Dans le cas de Enedis, les propositions en faveur d'achats plus vertueux ont été rejetées par des facteurs extérieurs. Des blocages persisteront toujours même avec une mutation des business model. Dans certains cas, il faudrait agir auprès d'acteurs indépendants du périmètre de l'entreprise comme les pouvoirs publics.

> *« Aujourd'hui on voit que l'acte d'achat est quand même très restreint […] Chez nous c'est le prescrit donc les règlements de voirie vu qu'ils sont votés indépendamment de notre sphère et pour une période de 10 ans. » (P1)*

Les acheteurs n'ont parfois pas les connaissances et compétences nécessaires pour être forces de proposition. La sensibilisation est une étape préliminaire mais par la suite il est important de fournir aux individus les clés pour qu'ils deviennent par la suite des contributeurs majoritaires. De plus, ces deux conditions peuvent sembler parfois difficile à réaliser pourtant de simples gestes suffisent à inculquer cette dynamique.

> *« On pense souvent qu'il faut soulever des montagnes pour changer la sensibilité de chacun, mais il suffit parfois juste de distribuer des fruits de saison régulièrement. Le plus important c'est d'allier fun et intérêt tout en donnant de certaines leçons derrière les événements ou actions. » (P5)*

Divers obstacles jonchent le chemin vers l'innovation responsable. Aujourd'hui, telles que sont les entreprises, il parait peu probable d'accueillir cette démarche. Le moule est bien trop étroit pour laisser place à un mastodonte comme l'innovation responsable. C'est pourquoi, cette partie lègue sa place à une dernière étape majeure ayant pour objectif la proposition de préconisations concrètes pour combler les limites qui découlent du terrain.

L'ESSENTIEL

Les attendus du terrain étaient clairs : répondre aux hypothèses réalisées à la suite de l'état de l'art. Par la mise en perspective de ces deux mondes, la problématique formulée aux prémices de ce travail trouve enfin sa voie. **Innovation responsable : pourquoi et comment intégrer la fonction achat dès la genèse d'un projet de développement de produits nouveaux pour répondre aux enjeux de demain ?**

L'acheteur doit revêtir trois masques : projet, responsable et entrepreneur. Chacun des trois offre une conditions indispensable au déploiement de l'innovation responsable. Pour l'adjectif projet c'est l'environnement, responsable ce sont les connaissances et entrepreneur l'état d'esprit.

En portant ces trois masques, il pourra construire progressivement l'écosystème d'accueil de l'innovation responsable au travers de trois axes : challenger les produits et services achetés, transformer l'acte d'achat et réinventer le management des relations fournisseurs.

Si la pratique a confirmé ces hypothèses et clarifie le rôle de l'acheteur dans l'innovation responsable, la multitude d'obstacles soulevée questionne sa réussite. Elle reste donc spéculative jusqu'à la mutation des business model actuels. Des préconisations sont proposées pour guider ce prérequis.

PARTIE 3
DISCUSSIONS

Limites et préconisations

CHAPITRE 10 :
LIMITES DU SUJET

Aux termes de l'analyse de la littérature et du terrain, ce travail de recherche arrive à sa fin. Pourtant, certains aspects de celui-ci restent toujours incomplets et inachevés. Quelles en sont les raisons ? La rétrospection est l'une des clés menant à la perfection, c'est une condition nécessaire pour combler ces trous qui n'a pas été respectée dans ce travail. Elle a donc conduit à l'émergence de trois limites réparties sur trois axes différents : le sujet, la méthodologie et le mémoire en lui-même.

Si l'expérience était reconduite, ce sont ces limites qu'il faudrait retenir pour ne pas répéter les mêmes erreurs du passé. Elles ont donc pour vocation d'être la trace écrite de la prise de recul effectuée tardivement. Néanmoins, l'existence de cette partie ne remet pas en cause les efforts et la motivation qui ont rythmé son aboutissement. Elles ne semblent simplement pas nécessaires dans la construction d'un regard critique sur ce travail.

10.1. Les défaillances du sujet

Le sujet, soit les achats dans l'innovation responsable, a soulevé plusieurs limites à la fois au travers de la littérature mais surtout au cours de l'analyse terrain. Elles sont relatives à la consécration de l'innovation responsable par la fonction achats pour faire face aux enjeux de demain. Il s'agit donc d'obstacles que rencontrera l'acheteur dans cette démarche. Ils sont d'ailleurs cités sans véritable logique, il faudra alors les considérer indépendamment les uns des autres. En outre, cette liste a été construite progressivement à la suite de chaque nouvelle idée, elle ne se veut non exhaustive bien qu'elle tente de couvrir tous les aspects rencontrés au cours de ce travail.

Par chronologie, les difficultés rencontrées dans la mesure des impacts d'une innovation sont la première limite apparente. Elle est liée à l'absence des technologies et outils pour leur mesure, suivi et contrôle. Pourtant c'est une étape préliminaire dans toute construction de stratégie. Il faut pouvoir situer l'entreprise par rapport à sa stratégie pour observer son évolution et l'adapter en conséquence. Associé à un exemple plus concret, cet aspect prend tout son sens. Lors d'un objectif de réduction de poids, il faut connaitre le point de départ pour évaluer celui d'arrivée. De la même façon qu'il faut suivre sa progression pour identifier des pistes d'amélioration afin de recadrer les actions et objectifs intermédiaires associés. Pour l'innovation, il s'agit d'identifier et mesurer les impacts sur les différentes parties prenantes qu'ils soient positifs ou négatifs. Aujourd'hui la mesure de l'impact carbone est très aboutie avec de nombreux outils et aides pour accompagner les entreprises dans sa réalisation. Ce qui n'est pas le cas pour des indicateurs sociaux par exemple. Les entreprises du marché, client, fournisseurs ou concurrents doivent s'allier pour combler cette faille et développer des systèmes de mesure adaptés à l'innovation responsable.

Le greenwashing est un fléau qui touche le marché actuel et dont les perceptions d'autrui peuvent être affectées. C'est la tendance des entreprises qui consiste à mettre en avant leurs progrès technologiques pour forger une image comme telle auprès du marché, la réalité est bien plus estompée comparée au tableau final. Les informations disponibles peuvent alors subir ce phénomène et donc remettre en question la véracité des données récoltées. Il faut alors arborer un regard critique sur chaque information rencontrée notamment en se posant la question du greenwahsing. A l'inverse

le greenhushing opposé au greenwashing touche aussi le marché, bien qu'il soit nettement plus rare. Il décrit des entreprises avancées sur le sujet de la RSE qui communiquent très peu en ce sens. C'est pourquoi, dans ce monde où les informations sont facilement manipulables, il faut toujours les interroger sous tous les angles. L'exemple de Schneider est très représentatif avec d'une part une maturité RSE constamment prônée par l'entreprise et de l'autre une facette sombre où gisent des projets destructeurs pour l'Humanité et son habitat puisqu'elle règne comme participante. L'esprit critique constitue alors une noble qualité pour un chercheur en Science de Gestion et rend son travail objectif.

L'innovation responsable ou la RSE en générale, demande d'accorder du temps et de l'énergie à sa consécration. Elle demande de transformer le business model et les stratégies du groupe ce qui est responsable de profonds changements dans le quotidien de tous ses membres. Chacun devra revoir ses habitudes pour rentrer dans les clous des nouveaux indicateurs suivis. Ces changements impactent aussi leurs créateurs, c'est-à-dire les personnes à l'initiative de leur construction. Ce travail propose des préconisations pour introduire une conscience dite innovation responsable par la fonction achats. Dans ce cas-là, elle arborera le rôle de créateur et devra porter ce projet. Néanmoins, en y regardant de plus près, le quotidien de l'acheteur ne possède aucune place pour ce dernier. L'expression *« avoir la tête dans le guidon »* prend tout son sens en observant l'acheteur en action. Telles que les choses sont aujourd'hui, il n'y a aucune place pour l'innovation responsable et cela abolit toutes les hypothèses formulées jusqu'ici. De vraies questions restent en suspens que la partie suivante (les préconisations) tentera de résoudre.

L'interview de personnes totalement étrangères au monde des achats a révélé de véritables défaillances dans l'organisation des relations transversales. Les autres fonctions de l'entreprise perçoivent les achats comme un handicap dans leur émancipation. Les stéréotypes à leur égard ne sont que péjoratifs, les synonymes pour les qualifier sont ralentissement et monocentrisme. D'une part ils ont l'impression que le processus achat est d'une lenteur sans nom et préfère sans abstenir pour gagner du temps. Le temps, un facteur nourrissant pression et stress dans l'esprit des parties prenantes d'un projet. La panique éprouvée leur fait perdre lucidité et raison. D'autre part, ils pensent que les achats ne prêtent attention qu'aux coûts et seulement aux coûts. Les coûts, facteurs contenant la créativité et l'imagination des clients internes contraints de se limiter dans leur conception. La déception éprouvée alimente un nid de remords dirigés vers la fonction achats. Concrètement, ils sont un obstacle que tous cherchent à éviter au maximum. S'attarder sur les origines de ces stéréotypes n'est pas l'objet de la discussion bien que le profil de l'acheteur cost killer doit en être pour quelque chose. Ainsi dans une démarche d'innovation responsable, ou n'importe quelle démarche, l'acheteur ne sera pas pris au sérieux. Le peu d'intérêt qui lui sera accordé mènera tout droit sa volonté vers le néant de l'ignorance et l'oubli. Il y a donc un véritable travail à conduire pour rehausser cette perception vers des sphères plus positives.

L'ignorance des clients internes n'est pas le seul obstacle que rencontrera l'acheteur au sein de son entreprise. Il sera confronté aux murs organisationnels véritables freins dans ses démarches l'empêcheront de se mouvoir en toute liberté. La hiérarchie ou encore les processus existent pour fixer un cadre au sein d'une entreprise, il existe pour surveiller et contrôler le travail de chacun et éviter tout débordement. L'innovation responsable portée par l'acheteur subira aussi ces étapes de contrôle qui sont connues pour être longues et difficiles. Elles pourront être responsables d'une baisse de

motivation et précipiter cet honorable projet vers sa perte. C'est pourquoi, l'initiative doit émaner de la direction pour donner le relais aux fonctions pouvant porter sa poursuite.

Dans un projet d'innovation, les enjeux qui se cachent derrière sont responsables d'une grande pression imposée aux équipes. Cette dernière suit le projet au cours de son existence qui peuvent, dans certains cas, durer jusqu'à 30 ou 40 ans dans le secteur de la défense et du spatial. Avec des temporalités aussi grandes, la démotivation et le désengagement des équipes sont fortement accentués. Elles perdent l'intérêt qu'elles ont pu avoir à ses débuts jusqu'à même ne plus savoir pourquoi elles le font. Le travail de motivation notamment au cours des moments creux du projet comme la conception, ne doit pas être sous-estimé. Ce sont les membres du projet qui conditionnent sa réussite, si la productivité et l'engagement diminuent, le projet en sera affecté avec de réelles conséquences sur les délais. Il faut entretenir cette flamme qui menace de s'éteindre à tout instant. Dans le cas où la motivation est au plus bas, l'innovation responsable ne peut être la bienvenue. Elle sera mise de côté comme toutes les tâches qui demandent une forte mobilisation et de larges efforts.

Le terrain a révélé des défauts d'information dans l'entreprise même au sein d'une même fonction. Peu d'acheteurs projets connaissent l'existence du pôle RSE et achats responsables et encore moins leur organisation. Ils ne savent pas pourquoi et comment émanent les directives imposées. Ils se contentent de les appliquer sans les comprendre. Pourtant c'est important de donner un sens à ce qui est fait, de cette façon, la personne est plus encline à créer de la valeur ou être force de proposition dans son travail. Cette situation relève donc d'une véritable défaillance au niveau de la communication qui ne peut qu'être accentuée en transverse si c'est déjà le cas au sein d'une même fonction. Ce problème est aussi constaté au sein d'un projet, malgré une atmosphère de proximité, les informations ne circulent pas de manière fluide. Les quiproquos et malentendus peuvent ralentir le projet dans sa course et doivent être limités au maximum.

Le contexte du projet impose parfois des contraintes qui ne peuvent être dérogées, elles sont souvent liées aux parties prenantes intervenant. Elles peuvent provenir de clients internes, pouvoirs publics, donneurs d'ordre, clients finaux et bien d'autres encore. L'exemple de Enedis avec les règlements de voirie qui imposent des règles strictes sur une longue période auxquels l'acheteur ne peut échapper. Dans cet exemple, ces règlements ont bloqué la réalisation d'actions en faveur de l'innovation responsable comme l'intégration de matières premières recyclées notamment. Les diverses exigences réduisent donc le champ des possibles proportionnellement à l'envergure qu'elles prennent.

L'argument du prix, est l'excuse la plus utilisée face à des volontés environnementales et sociales, il est utilisé pour justifier la désapprobation exprimée. Toutefois, cette excuse cache la véritable raison des appréhensions qu'émettent des individus à l'égard de la RSE : la peur. Cette peur du risque est responsable de la réticence des entreprises face à de tels sujets. Les coutumes et habitudes nourrissent constamment cette peur en défaveur de l'innovation responsable. Il faut changer cette perception du changement par un accompagnement pas à pas des décideurs. Pour vaincre cette peur, il faut d'abord la comprendre. L'acheteur devra faire preuve d'empathie pour découvrir l'origine de ce sentiment afin de trouver le remède idéal contre.

10.2. Une méthodologie de recherche critiquable

L'élaboration de la méthodologie de recherche et sa réalisation conditionnent la qualité des données récoltées. Le moindre faux pas peut remettre en question leur véracité et donc balayer d'un revers les conclusions de ce travail. Les préconisations sont bâties sur la base de l'interprétation des données obtenues auprès du terrain par confrontation à la littérature. De grands enjeux règnent donc sur cette méthodologie pourtant réalisée par un novice. D'un point de vue critique, des choses sont à améliorer, les conclusions seront donc à prendre avec du recul.

Tout d'abord, bien qu'une méthode qualitative soit dirigée auprès d'un petit panel d'interviewés, un minimum existe tout de même. Le but est surtout de considérer les données récoltés individuelles face à un nombre suffisant de personnes pour attester leur existence auprès d'autres confrères. Si un argument ne revient qu'une fois, sa véracité est questionnable contrairement à un répété plusieurs fois. Ce chiffre a été fixé au nombre de 10 avec une marge de différence entre 1 et 2. En comparant ce dernier à celui relatif à ce travail, le pas de différence n'est pas une soustraction mais plutôt une division par 2. Les raisons sont claires : le manque de temps et la difficulté à trouver des cibles pertinentes ont considérablement altéré ce chiffre. Néanmoins une autre raison, indépendante de l'externe, en est aussi la cause, il s'agit de l'organisation personnelle. Le mémoire a été abordée dans une logique séquentielle, un comble par rapport au sujet abordé, avec une réalisation des étapes de manière chronologique. L'état de l'art a cédé sa place à l'analyse terrain pour finir avec les discussions générales, rien n'a été réalisé parallèlement. Ce choix a été fait pour faciliter le travail en diminuant la pollution de l'esprit mais en ignorant les conséquences qu'il peut y avoir sur la suite. Si la recherche de cibles à interviewer avait été anticipée plus tôt, la période des coupures répétitives qui jalonnent les mois d'avril et mai aurait pu être évitée. Elle est responsable d'un nombre de refus ou annulation de par la charge de travail qui s'intensifie et l'indisponibilité de chacun. Par un démarrage sur les périodes de février et mars, des dates auraient pu être bloquées très en avance pour garantir la disponibilité au moment venu.

Malgré une diversité souhaitée dans le panel d'interviewés, sur certains critères ce n'est pas le cas notamment au niveau de l'âge. Bien qu'il ne soit pas question ici de relier âge et pertinence du discours mais plutôt de relever la différence dans le regard porté sur le sujet. Les acheteurs aux longues expériences n'ont parfois pas la même façon de percevoir les choses, il aurait été intéressant de confronter ces deux types de profil. Dans le panel retenu dans cette analyse terrain, la majorité appartient à la fourchette basse en dessous de la quarantaine. De plus, les entreprises dans lesquelles évoluent les interviewés sont en apparence mature au niveau de la RSE mais comparées à celles ayant la certification B Corp, il n'en est rien. Il aurait été intéressant de récolter leur point de vue dans cette recherche. Cette lacune est surtout liée à la difficulté de rentrer en contact avec ce type d'acteurs.

Par ailleurs, si nombre d'entre eux maitrisaient le sujet de la RSE, très peu avait connaissance de celui de l'innovation responsable. Un moment a dû être accordé à leur familiarisation pour qu'ils fournissent des réponses cohérentes. Ce benchmark met donc bien en avant que les acheteurs dans leur quotidien ne rencontrent que très peu de l'innovation responsable en tant que tel. Même si la RSE en fait bien partie, il y a parfois des questions qui n'ont pas trouvé de réponses. C'est quelque chose qui se fait ressentir dans les données récoltées avec des lacunes à ce niveau-là dont les interviewés ne sont pas tenus responsables contrairement à l'immaturité des entreprises vis-à-vis de ce sujet.

La méthodologie est aussi critiquable lors des entretiens en eux-mêmes. Pour la plupart ils se sont déroulés à distance par facilité. Avec du recul et comparé au dernier entretien réalisé en présentiel, ce format aurait été intéressant pour s'imprégner de l'environnement des personnes interrogées. Il aide d'ailleurs à comprendre davantage de choses notamment par la communication non verbale mais aussi par la découverte du lieu de travail. Par la suite, l'entretien s'est parfois éloigné de son guide voire a même été ignoré. Ce phénomène est dû à un emportement dans les échanges par les différents rebondissements et sujets annexes émergeants. Bien que cela a créé des discussions moins formalisée et strictes, d'un autre côté cela a été aussi la cause de l'oubli ou de l'incomplétude de certaines questions. A l'opposé, d'autres questions ont été posées qui, après le traitement des données, se sont révélées peu utiles pour la construction des conclusions de ce travail. Le guide d'entretien a été largement sous-estimé, il fait donc office d'un point d'amélioration pour la suite. Les contraintes temporelles régissant les entretiens sont aussi un regret dans ce mémoire. D'une durée de maximale de seulement une heure, la quantité d'informations à vérifier ne se condense pas dans ce laps de temps. Les questions ont parfois été bâclées voire passées pour permettre de rentrer dans cette fourchette qui ne peut être dépassée. Effectivement, il est compliqué de trouver un créneau dans les agendas de chacun, alors une durée plus conséquente aurait démotivée nombre de personnes ce qui été déjà le cas pour une heure.

10.3. Un mémoire imparfait

En prenant de la hauteur pour aborder les défauts de ce travail de manière globale, plusieurs éléments ressortent. Ils ne remettent pas en question les réponses apportées dans les conclusions mais demandent à prendre de la distance pour leur interprétation. La majorité de ces critiques dépend de la volonté du chercheur et non de facteurs extérieurs. Ils constituent donc des pistes d'amélioration pour la suite et sont des points d'attention pour toute personne en quête de perfection.

Les préconisations bien qu'elles tentent d'être exhaustives sont pour le moins incomplètes face à une volonté d'application. Elles proposent de répondre à des défaillances constatées dans la structure de référence de ce travail soit Thales, bien qu'elles soient valables à d'autres consœurs. Néanmoins, il manque de la profondeur pour comprendre la dimension de chacune des préconisations proposées. Quels moyens humains ? Quelles ressources financières ? Quels impacts organisationnels ? Ces questions restent en suspens aux termes de ce mémoire. Pour y répondre de manière pertinente, des professionnelles de la structure étudiée auraient pu être interrogés pour obtenir une idée précise et creuser davantage le sujet.

Bien que d'actualité, le sujet de la RSE n'a rien d'original. Présent dans la majorité des discours, son écho résonne continuellement dans les oreilles de tous. De par son omniprésence, son analyse est rendue facile par un accès illimité aux données à son sujet. Par conséquent, il est régulièrement sélectionné par les chercheurs qui veulent alimenter cette dynamique à leur tour. Un sujet plus insolite aurait été intéressant et riche en apprentissage tel que l'intelligence émotionnelle comme nouvelle compétence des acheteurs dans les relations de collaboration d'aujourd'hui par exemple.

Certes le sujet est la muse des recherches en Sciences de Gestion mais la branche suivie reste mineure face à cette large étendue. L'innovation responsable éveille trop peu la curiosité des uns et des autres et subit malheureusement ce manque d'intérêt de plein fouet. Trop peu d'articles à son sujet existent,

il est donc difficile de trouver une information croisée. En effet, l'innovation et la RSE de manière indépendante sont riches mais le tout souffre d'une grande pénurie. Ce phénomène se ressent au cœur de l'état de l'art puisqu'il se traduit tel quel. Une plus grande richesse aurait été appréciée pour faire gagner en maturité l'ensemble. Malheureusement, cette ignorance prend vie aussi dans la pratique, avec une grande ignorance par les interviewés de cette notion. Il est donc difficile d'obtenir l'avis d'expert sur le sujet que ce soit dans la littérature ou dans la pratique.

Ce travail a été rattrapé par le temps ce qui a causé son imperfection. Le temps conduit toujours sur le chemin de la perfection. Néanmoins, il est sans cesse mis à rude épreuve ce qui conduit à être abrégé avant son apogée. C'est ce qu'il s'est produit avec ce travail, un plus grand délai de réalisation l'aurait conduit vers ce débouché. De plus l'environnement intense a nécessité de diviser le temps du chercheur en plusieurs parts et dont celle accordée au mémoire est bien inférieure.

L'ESSENTIEL

Beaucoup de limites jonchent le chemin dont peu dépendent de facteurs externes, le temps étant le principal responsable. Il est conditionné par l'organisation et le rythme imposés par le chercheur. Une mauvaise anticipation cause de grandes fluctuations pour la plupart négatives.

L'objectif de cette partie était surtout d'énumérer toutes les limites observées pour constituer un résumé des points d'amélioration à travailler pour le futur. Ils ne remettent pas en cause la véracité des propos mais donnent simplement les éléments de vigilance qui doivent attirer l'attention du lecteur.

CHAPITRE 11 :
PRECONISATIONS

Les limites observées au cours de l'analyse terrain reflètent les nombreuses imperfections de la fonction achats dessinées par les modèles obsolètes encore en vigueur de nos jours. Aujourd'hui elles révèlent les nombreuses défaillances au sein de l'écosystème achats tant sur le plan managérial qu'organisationnel. Si l'existence de ces défaillances ne menace aucunement le quotidien de tout acheteur elles représentent, par contre, de vrais obstacles dans l'implémentation de l'innovation responsable par le biais de la fonction achats. En effet cette dernière est freinée, voire même bloquée, dans la transformation de son métier pour accueillir la notion de responsabilité au cœur de l'innovation.

Ces préconisations ont donc pour vocation de combler les failles du système existant en apportant des solutions génériques applicables au monde des achats dans sa globalité. Chaque préconisation tente d'éclairer entièrement la solution offerte avec des éléments factuels. Elles s'appuient d'ailleurs sur l'entreprise muse de ce travail de recherche afin d'avoir une base de référence concrète. Ces préconisations promettent la réussite de toute démarche d'innovation responsable réalisée par les achats dans un PDPN. Par conséquent, elles s'adressent à toute personne actrice au sein de la fonction achats ayant la volonté de se préparer face aux enjeux de demain.

Les préconisations, citées indépendamment les unes des autres, sont toutes complémentaires entre elles. Si ce n'est pas trop utopique, la réussite ne sera que meilleure dans un environnement regroupant chacune d'entre elles.

Pour faire échos aux limites que ces préconisations tentent de combler, cinq axes se découpent : la direction, la fonction achat, les compétences de l'acheteur, l'organisation du projet et l'implication des fournisseurs.

11.1. Offrir un siège à l'innovation responsable au sommet de la hiérarchie

Pour réaliser de profondes transformations, les directives doivent obligatoirement émaner des sphères supérieures. La logique de hiérarchie instaure une relation de suprématie entre direction et fonction. Cette règle est d'ailleurs valable pour tout rapport entre un supérieur et son subordonné comme c'est le cas entre un État et son citoyen ou un parent et son enfant. L'inverse est certes observable mais nettement moins efficace pour faire régner une réforme. Il faut remonter jusqu'à la source de toute activité pour traiter en profondeur le sujet. C'est pourquoi, l'innovation responsable doit s'affirmer jusqu'au niveau de direction avant de pouvoir se frotter aux étages inférieurs.

Préconisation n°1 : accentuer la maturité de l'innovation responsable au sein de la direction générale

Le seul témoin du niveau de maturité d'un sujet ou d'une fonction aux yeux de l'entreprise est sa présence au cœur du CODIR. Dans ses entrailles règne un groupe restreint de personnes souvent constitué des représentants de l'entreprise accompagnés des directeurs des principales fonctions. Ce comité a pour but d'ériger la stratégie globale basée sur la volonté des actionnaires du Groupe. Sa bonne exécution se traduit au travers d'indicateurs de performance suivis et de leurs résultats, ils

reflètent cette stratégie dans chaque fonction. Si une fonction est absente au sein du CODIR, il y a de grandes chances pour qu'elle ne soit pas représentée dans les échanges et débats ayant lieu. Cette absence se fera ressentir par la suite avec des directives à l'encontre des intérêts et avis de cette fonction et impacteront donc son bon fonctionnement.

Le seul moyen pour l'innovation responsable de briller dans la stratégie de l'entreprise sera au travers de la fonction RSE. Si celle-ci réussit à se faufiler jusqu'au CODIR, elle pourra vanter les mérites de l'innovation responsable et convaincre l'assemblée. Pour intégrer ce comité, une fonction doit avoir un impact conséquent sur la performance de l'entreprise et le prouver. Il convier de rappeler que la performance d'une entreprise se traduit au travers de l'aspect financier mais aussi, et de plus en plus, au travers de l'extra-financier. Aujourd'hui, plus aucun doute ne persiste sur la contribution de la RSE dans l'amélioration de ces deux types de performance. Généralement la décision d'octroiement d'un siège pour la RSE ne tient qu'à un fil au vu de l'actualité, ainsi le regroupement des lourdes preuves suffisent à faire pencher la balance en sa faveur.

Une fois la RSE parmi ce comité de direction, le chemin vers la maturité de l'innovation responsable aboutit à sa fin. Un siège attribué à cette fonction témoigne de la forte crédibilité accordée, avec une attention particulière donnée à ses propos. Des changements radicaux sont alors observés suite à l'arrivée de la RSE au CODIR. Par exemple, Danone intègre dorénavant une part variable des rémunérations selon l'atteinte des objectifs RSE fixés. Avec des propositions en faveur de l'innovation responsable, les stratégies et tout ce qui en découle pourront être complétement repensés dans cette logique. Chez Thales l'innovation étant déjà au cœur de sa stratégie, il faudrait une juste légère poussée pour inculquer cette dynamique responsable.

La stratégie étant l'unique source d'alimentation des activités de l'entreprise, elles réagiront instantanément à chaque mutation se produisant. La stratégie achats découle donc elle aussi de la stratégie d'entreprise, c'est d'ailleurs ce pourquoi l'innovation est autant omniprésente en son sein. L'innovation responsable résonnerait alors dans les sphères de la stratégie achats pour ensuite se faire entendre par chaque acheteur. Concrètement cette mission revient aux acheteurs responsables. C'est à eux d'extirper de la stratégie les véritables intentions cachées pour les traduire à objectifs court et long terme et veiller à leur respect pour l'ensemble des achats réalisés. Les indicateurs devront être adaptés en ce sens pour remonter les informations recherchées aux achats responsables, elles-mêmes retransmises au pôle RSE qui jouera le porte-parole en leur nom pendant le CODIR.

Préconisation n°2 : accentuer la maturité de l'innovation responsable au sein du projet

L'équivalent du CODIR au sein des projets se nomme le COPIL pour comité de pilotage. Constitué également de dirigeants à son échelle (chef de projet ou responsable innovation), ils sont en charge de sa gouvernance en veillant à son bon fonctionnement notamment. Il prend forme seulement dans les projets complexes de par leur envergure ou les contraintes associées. C'est précisément ce comité qui détermine le cadre relatif à celui-ci comme le budget, les délais et les objectifs.

Comme pour le CODIR les places sont chères et limitées, des preuves irréfutables de l'importance du demandeur devront être apportées. La notion d'innovation responsable sera portée par les différentes

fonctions de l'entreprise qui répondront à leur propre stratégie, toutes émanant de celle globale. Une certaine homogénéité dans la volonté à ce sujet se retrouvera alors et facilitera son intégration.

Une fois après avoir pris place au sein du COPIL, l'innovation responsable sera écoutée puis intégrée aux objectifs du projet. Tout comme son suivi et son respect qui seront minutieusement regardé grâce à une traçabilité pointilleuse de cet élément. Cette volonté se transmettra dans chaque métier du projet par des contraintes claires à importance égale par rapport à celles liées aux aspects qualité, coût et délai.

Si l'écho de l'innovation responsable se fait entendre à la fois dans la direction générale et aussi dans celle des projets, alors les pressions seront doubles sur chaque fonction. L'importance accordée à cette problématique sera alors décuplée pour résonner à l'infini dans le quotidien de tous. L'innovation responsable ne sera plus une option mais bien une obligation surveillée des près de part et d'autre de l'entreprise. Un signal d'alerte émis au sommet sera entendu par tous, à l'inverse d'un cri retentissant au cœur de territoires isolés. L'innovation responsable doit ainsi gravir cet important dénivelé pour à son tour être regardée, une ascension seulement possible équipée de preuves incontestables de sa légitimité.

11.2. Transformer la fonction achats

En l'état actuel, la fonction achats ne peut accueillir un mastodonte comme l'innovation responsable dû à une organisation dans laquelle elle se sent à l'étroit. Si la littérature a avancé cette faiblesse, le benchmark l'a largement confirmé au travers d'expériences concrètes partagées. L'environnement très rythmé d'un projet laisse peu d'opportunités à l'acheteur pour reprendre son souffle et ses esprits. Les acteurs faisant partie du quotidien d'un projet rencontrent de grandes difficultés dans la prise de recul et le freinage pourtant nécessaire pour le bon fonctionnement du projet. Le temps aiderait les acheteurs projets à faire de la place afin d'héberger l'innovation responsable dans un écosystème à sa convenance. Comment libérer du facteur temps à l'acheteur projet ?

Si le temps représente un obstacle dans cette quête de l'innovation responsable par les achats, il n'est pas le seul à se dresser sur leur passage. L'image des acheteurs reflétée par les autres fonctions de l'entreprise en est un autre. Leur crédibilité et légitimité se retrouvent réduites au néant avec une fonction souvent synonyme d'handicap dont les intérêts sont purement orientés coût. Pour beaucoup les achats n'ont aucune valeur ajoutée à apporter au projet, ils ont plutôt une valeur négative due aux lourds procédés et indicateurs dont ils sont responsables. Comment redorer l'imagine de la fonction achat pour devenir crédible dans les démarches en faveur de l'innovation responsable ?

Préconisation 3 : diviser la fonction achats projet en deux

Précédemment, il a été évoqué le triple masque que doit revêtir l'acheteur dans l'innovation par rapport aux enjeux actuels, c'est-à-dire celui d'acheteur projet, responsable et entrepreneur. Or cela consisterait non seulement à répondre aux besoins quotidiens du projet mais aussi à mener des missions connexes en lien avec la RSE. Il faut donc du temps et c'est justement ce qu'il manque aux acheteurs projets d'aujourd'hui. Leurs tâches quotidiennes absorbent toute leur bande passante

jusqu'à étouffer ce dernier pour le rendre immobile. Avec les technologies et outils existants, la digitalisation des tâches reste encore trop minime pour dégager suffisamment de temps.

La fonction achats projets pourrait alors être scindée en deux avec d'un côté les achats purs et de l'autre l'entrepreneuriat. Au même titre que le pôle légal ou environnemental au sein des achats dont la vocation est de soutenir la fonction dans sa construction, il rejoindrait les métiers connexes liés aux achats. Concrètement, le pôle entrepreneur sera dédié à la transformation du business model de l'entreprise par la recherche audacieuse d'opportunités en apparence risquées sur le marché. Il peut être à l'initiative de changements liés à la RSE mais pas seulement, les risques divers, la gestion des relations fournisseur sont tout autant de problématiques pour lesquelles il tentera d'explorer le monde économique.

Il est impératif que les acheteurs agissent autrement en comptant sur des aides précieuses dans cette recherche pour corriger les erreurs du passé et éviter celle du présent. Einstein a dit *« nous ne pouvons résoudre les problèmes en ayant recours à la même façon de penser que celle qui les a générés ».*

Il s'agit surtout pour la fonction achats de dynamiser la traduction des enjeux actuels en solution, un travail facilité avec le temps, moyen et ressource nécessaires. Il faut qu'elle puisse rattraper son retard pour répondre aux problématiques très stricts du marché avec, à ce jour, de réelles lacunes des entreprises qui nourrissent la théorie de l'effondrement.

Il y a quelques années, la fonction achats a gagné en maturité par la séparation avec l'approvisionnement. Aujourd'hui pour poursuivre cette ascension vers la maturité, une nouvelle séparation doit être faite et marquera le tournant vers l'innovation responsable.

Préconisation 4 : digitaliser les tâches chronophages de l'acheteur projet

L'autre moyen de libérer du temps à l'acheteur projet serait la disparition de certaines tâches présentes dans son quotidien. Aujourd'hui, son travail est pollué par des tâches pour lesquelles il ne possède aucune valeur ajoutée. Par exemple, l'extraction de données d'un logiciel à l'autre est énergivore avec un apport personnel totalement inexistant. Remplacer ces tâches chronophages par d'autres en faveur de l'innovation responsable accroitrait considérablement la valeur ajoutée de la fonction achats sans charge supplémentaire imposée. L'autre inconvénient de ces tâches est leur impact négatif sur la productivité d'un individu. Souvent répétitives et lassantes, elles demandent plus de temps et d'énergie pour leur réalisation avec une nette baisse de motivation et d'intérêt. Elles sont donc un nid rempli d'ennuis à éradiquer totalement.

Aujourd'hui, de larges progrès ont été réalisés pour faciliter l'élimination de ces tâches notamment grâce à la digitalisation. D'après une étude de McKinsey & Company près de 40% d'entre elles peuvent être automatisées sur l'ensemble du processus achats. Cette avancée gagne rapidement du terrain ayant déjà fait ses preuves auprès de 30% des départements achats présents dans le *rapport « Deloitte 2021 Global Chief Procurement Officier Survey »*.[45] La digitalisation prend une telle ampleur que de larges choix s'offre à l'entreprise et les achats, deux d'entre eux sont expliqués ci-après.

[45] *« Digitalisation des achats : une nouvelle ère » (2021)* dans Matutan

La robotisation des processus en est un notamment avec la technologie Automatisation des Processus Robotiques (APA). Le traitement des factures, la rédaction de contrat ou la récolte de données sont tout autant de tâches d'ordinaire opérées par les achats de manière manuelle que cette technologie pourrait gérer. Concrètement, elle peut traiter toute donnée d'entrée en exécutant, telle une macro, une série d'actions préprogrammées en suivant des règles prédéfinies. Le coût pour une licence oscille entre 10 000€ et 100 000€ pour une tâche simple jusqu'à atteindre plusieurs milliers dans certains cas. Le coût varie selon plusieurs facteurs comme la complexité du processus à automatiser, le nombre de bots nécessaires, les options additionnelles ou le niveau de support et maintenance.

L'intelligence artificielle est un autre choix dans la quête vers la digitalisation des achats. A travers l'analyse d'une masse de données, elle accompagne et facilite la prise de décision de l'acheteur. La solution Suplari racheté récemment par Microsoft, propose un système complet de gestion des dépenses, fournisseurs et prévisions pour fournir des pistes d'économies potentielles sur les coûts et processus en temps réel. Le traitement de données de masse et leur synthèse simplifie le travail d'analyse de l'acheteur avec un facteur d'erreur réduit. Pour son acquisition il faut compter 15 000 à 50 000€ par an.

Préconisation 5 : améliorer l'attractivité et l'image de la fonction achats auprès des clients internes

La crédibilité de la fonction achats aux yeux des clients internes passe par la perception dont ils se font d'elle. C'est ce qu'elle dégage qui construit cette représentation mentale, alimentée par son attractivité et son image. Pour être prise au sérieux dans sa démarche, elle doit avant tout transformer les stéréotypes et aprioris qui lui collent à la peau. Les petits ruisseaux faisant les grandes rivières, quelques changements imbriqués ensemble suffisent à redorer son image.

Premièrement, les indicateurs de performance et objectifs attendus doivent évoluer. Le triptyque coût, qualité et délai n'est plus en phase avec les mutations contemporaines. Les objectifs de coûts longtemps incombés à l'acheteur, avec parfois des impacts sur sa rémunération, sont dépassés. Ils sont d'ailleurs souvent responsables de conflits d'intérêt avec les clients internes toujours en recherche d'une qualité optimale. Dans certains cas, cette addiction pour les coûts peut être à contre sens des besoins réels du projet pour placer l'acheteur comme un obstacle. Avec des stratégies et missions en pleine transition pour rattraper les enjeux futurs, les indicateurs doivent faire de même. Aujourd'hui, nombre d'entreprises accordent une importance majeure aux indicateurs tels que la durée de vie des produits, l'impact carbone, la localisation et l'éthique des fournisseurs, l'utilisation de matières premières recyclées et bien d'autres. Cette évolution abandonnerait enfin la perception archaïque de l'acheteur cost killer qui persiste au sein des fonctions de l'entreprise.

Cette fausse perception est aussi liée à l'ignorance des clients internes sur le métier d'acheteur en lui-même. Peu d'entre eux cernent véritablement sa réelle valeur ajoutée qui dépasse le champ des coûts comme le pense la majorité d'entre eux. De rapides formations pourraient être proposées sous un format ludique comme des vidéos ou ateliers. Au travers de cette formation, l'accent serait mis sur son réel rôle dans la réussite d'un projet et dans sa participation à la consécration d'enjeux tels que l'innovation responsable.

Les exploits et échecs sont reportés bien souvent de manière verticale du bas vers le haut et nettement moins horizontalement au sein d'un projet. La tendance humaine de massivement intensifier et décupler les échecs des uns et des autres laissent donc très peu de place à la positivité. Pourtant, ces petites avancés offrent un bout de lumière réconfortant dans un environnement aussi aride qu'un projet. La communication transversale sur les exploits personnels et communs offre une visibilité sur le métier de chacun en plus de renforcer la motivation de tous. Des reporting hebdomadaires pour partager les faits marquants sans jugement managérial sont aussi une solution pour lutter contre les perceptions biaisées. Chacun pourrait y venir à sa guise pour respirer un bol de soleil avant et repartir plus motivé que jamais.

Pour constamment être dans une démarche d'amélioration continue, la réalisation de questionnaire de satisfaction peut être envisagée. Au travers de cette enquête la fonction achats pourrait recueillir la perception et l'avis de ses clients internes pour réellement identifier les pistes à améliorer. Si l'anonymat est respecté, chacun pourrait se livrer à cœur ouvert sur le sujet sans craindre de quelconques répercussions. La forme importe peu sur la qualité des résultats obtenus, par contre le fond doit conserver un certain ton neutre et ouvert afin de ne pas orienter les répondants. Une certaine récurrence aiderait à comprendre l'évolution de l'image achats en interne et par la suite adapter au mieux les actions à mener. Par ailleurs, ce questionnaire peut aussi être l'occasion de débusquer de nouvelles pistes pour perfectionner le projet d'un point de vue managérial, organisationnel ou RSE. En effet, les clients internes peuvent déceler certaines défaillances qui échappent aux acheteurs de par une vision différente de la leur. C'est pourquoi, partager et discuter des pistes d'amélioration de manière transverse est le meilleur moyen de progresser exponentiellement.

Préconisation 6 : réserver des temps de veille technologique et recherche d'idées

Les rares moments de répit accordé à l'acheteur sont bien souvent la cause de bouleversements aux conséquences favorables pour le projet et l'entreprise. Pendant cette accalmie, il peut en profiter pour creuser des sujets ou problématiques importants à ses yeux mais non indispensables à ceux du projet et donc mis de côté en temps normal. Cette exploration s'apparente à de la veille technologique et recherche d'idées puisqu'elle consiste à étudier le marché et ses acteurs pour en découvrir des opportunités souvent enfouies. Grâce à la digitalisation et la réorganisation des achats, davantage de moments tels que ceux-ci pourraient être libérés aux profits de l'innovation responsable.

Pendant ces coupures, l'acheteur aurait l'occasion de suivre son intuition pour explorer diverses solutions. Il pourrait compter sur ses fournisseurs pour travailler ces idées et éventuellement en créer des reproductions miniatures à tester dans l'environnement réel du projet comme des marchés tests par exemple. Ce temps pourrait aussi être bénéfique pour la construction d'argumentaire pour vendre les solutions, ayant fait leur preuve, auprès de la direction.

Cependant si des créneaux ne sont pas explicitement dédiés à cette tâche, l'acheteur passera à côté de celle-ci. Il faut un élément extérieur pour lui faire sortir la tête de l'eau, auquel cas le projet l'hypnotisera constamment sans qu'il puisse prendre conscience du reste. Ces créneaux peuvent prendre une forme déstructurée pour casser le rythme du quotidien de l'acheteur. Par exemple Trixell a créé des espaces dédiés à la recherche d'idées dans lequel se réunissent régulièrement des équipes

techniques pour explorer de manière décontractée des sujets variés. Du matériel accompagne cet espace pour favoriser la créativité comme de multiples tableaux, post-it, feutres colorés et bien d'autres.

Préconisation 7 : accompagner ces transformations par une conduite du changement

La transformation de l'approche achats va, comme son nom l'indique, impliquer de nombreux changements dans le quotidien de l'acheteur. La digitalisation ou réorganisation sont tout autant de changements qui créeront de la résistance, de la crainte, de la peur, du stress ou de l'appréhension. Ignorer les sentiments que peut ressentir tout individu face à un changement précipitera ce dernier vers l'échec dû à un environnement qui ne serait pas prêt à l'accepter. Les habitudes sont le phare dans le quotidien de chaque personne, détruire cette structure revient à la déstabiliser voir la perdre totalement. Si dans les changements apportés rien ne promet de reconstruire cette lanterne alors ils ne pourront trouver leur place dans ce quotidien.

Pour mener cette politique de conduite de changement, beaucoup d'entreprises possèdent des services dédiés souvent nommés amélioration continue qui sont à la charge de ces opérations. Si celui-ci est inexistant, plusieurs structures existent comme des prestataires ou consultants experts sur le sujet. Ils peuvent proposer leur service sur ce type de besoin en étant intégrés aux équipes concernées.

Concrètement il faudra prévoir déjà une communication régulière sur les avancements, c'est important d'inclure les utilisateurs finaux dans le projet pour qu'ils puissent se sentir concernés et impliqués. Une réorganisation des processus et des équipes s'impose également pour accueillir au mieux ces changements. Une documentation doit aussi être prévue pour accompagner l'information et aider chacun à mieux comprendre et visualiser les enjeux, avantages et intérêts derrière cette démarche. Enfin, des formations et sensibilisations sont à anticiper pour permettre d'apprivoiser facilement et rapidement les nouveaux éléments.

Une fois après avoir subi ces diverses mutations organisationnelles et managériales, la fonction achats sera dorénavant prête pour accueillir l'innovation responsable. Elle pourra non seulement avoir le temps de travailler sur son implémentation mais elle sera aussi prise au sérieux dans ses démarches. Les acheteurs pourront également s'appuyer sur des aides précieuses expertes sur le sujet de par le pôle achats entrepreneuriats et achats responsables. Ils seront ses guides pour faciliter son ascension. Mais des aides se trouvent aussi en transverse dans les fonctions voisines comme les ingénieurs par exemple. L'acheteur projet doit se construire une équipe d'explorateurs soudée en recrutant des profils de tous horizons afin de combiner des visions différentes pour avoir une vue à 360° degrés.

11.3. Sensibiliser, motiver et former les acheteurs

Antoine de Saint-Exupéry a dit *« si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer »*. Il faut faire naitre dans le cœur des acheteurs la volonté de rendre leur entreprise plus vertueuse pour la Planète et non les y contraindre. Avec envie et motivation, une mission fastidieuse

et ennuyante devient agréable et plaisante avec un facteur efficience décuplé. Comment faire naitre ce désir dans des cœurs indifférents ?

Toutefois, une fois leur curiosité éveillée il faut les guider dans cet environnement inconnu, les laisser à l'abandon dépourvus d'armes annulerait les bienfaits du travail réalisé au préalable. Au travers de formations, ils repartiront un bagage rempli de clés pour ouvrir les portes vers le chemin de l'innovation responsable. Quelles formations existent pour donner les lignes directrices et les bonnes pratiques de l'innovation responsable ?

Préconisation n°8 : sensibiliser et motiver les acheteurs

Pour qu'un individu adhère à une cause, il doit d'abord la comprendre. Aujourd'hui si beaucoup refusent de voir la réalité des choses en face c'est parce qu'ils n'ont pas conscience et ne mesurent pas les véritables enjeux cachés derrière l'innovation responsable. Des personnes dépourvues de motivation pour un sujet ne feront aucun effort pour se renseigner et en apprendre davantage sur son compte. L'information doit alors venir jusqu'à elles de manière ludique et synthétique pour qu'elles aient seulement à l'intégrer. Pour se faire, plusieurs types d'activités peuvent être proposées.

Premièrement, les événements tels que les webinaires et conférences. L'intérêt de ce format est de faire intervenir un expert sur le sujet pour débattre autour d'un thème. Ce format est souvent sélectionné pour apporter un discours précis sur le thème choisi. Par exemple Matthieu Combe est formateur en développement durable et intervient aussi en entreprise en tant que conférencier. Ces sujets de prédilection sont notamment les suivants : *« Pollution plastique : Quelles réalités ? Quelles solutions ? », « Le changement climatique : agir pour s'adapter » ou « RSE : de la prise de conscience à l'action ».*

Les fresques et ateliers sont un autre type d'activité pour sensibiliser et motiver des individus par rapport à un sujet. L'objectif est de faire participer les personnes concernées au travers d'un jeu collaboratif. Ce format repose sur l'imagination et la coopération de tous pour marquer davantage les esprits contrairement à des activités plus formelles. Aujourd'hui il en existe plusieurs comme la fresque de la biodiversité, la fresque de la renaissance écologique, l'atelier 2 tonnes mais la plus connue reste la fresque du climat. Elle propose d'appréhender le climat pour mieux en comprendre son fonctionnement mais surtout d'identifier les causes et conséquences de son dérèglement. Un budget de 150€ par personne est à prévoir pour une durée de 3h30.

Ensuite, il existe aussi les parcours thématiques, il s'agit surtout de séminaire, team building, challenge ou activité. Tout comme les fresques et ateliers, l'adjectif *« ludique »* est au rendez-vous pour faciliter l'absorption des notions et enjeux par les participants. La différence réside surtout dans le modèle imaginé, dans ce cas-là, il est plutôt déstructuré. Le format sort de la sphère travail avec des activités proposées en échappatoire. Par exemple, Ma Petite Planète est un défi écolo où s'affrontent deux ligues pour tenter de remporter la compétition pendant 3 semaines. Run For the Planet en est un autre, tout aussi ludique mais réunissant la dimension sportive à côté, elle prend la forme d'une course dont chaque participant peut choisir l'association pour laquelle il souhaite s'engager. A la fois une activité de sensibilisation, elle lève de réels fonds pour les associations présentes sur la liste. Il faut compter 10 à 20€ par personne.

Enfin les actions concrètes, par une implication directe, sensibilisent les collaborateurs dans leur quotidien. Certaines entreprises ont créé un potager collectif sur leur site et ce sont ses membres qui doivent l'entretenir. D'autres ont accueilli des espèces animales comme des abeilles avec la construction de ruches. Ou encore beaucoup utilisent le tri ou la mobilité douce pour inciter les collaborateurs à participer à la réduction de l'empreinte carbone de leur entreprise.

Préconisation n°9 : former les acheteurs aux pratiques et outils de l'innovation responsable

Après avoir donné envie à tous de contribuer aux causes sociales et environnementales, il faut leur donner les clés pour le faire. La formation est donc indispensable pour tout acheteur ayant la vocation d'intégrer l'innovation responsable dans ses projets. Aujourd'hui beaucoup sont proposées, certaines sont certifiantes, d'autres ne le sont pas mais pour autant elles couvrent une diversité de sujets pour se spécialiser dans plusieurs domaines en lien avec la RSE.

Les formations certifiantes sont davantage reconnues puisqu'elles attestent le suivi et la réussite du participant. Elles sont une preuve irréfutable en délivrant une garantie. Généralement, elles restent assez larges avec une formation sur les grandes lignes directrices d'un thème global. Par exemple, l'AFNOR propose la norme 20 400 dont l'ambition est de donner aux acheteurs les bases de l'achat responsable. Elle est le prolongement de la norme plus générique sur la RSE nommée ISO 26 000. Au travers des sept axes qui la composent, la norme souhaite proposer des solutions formalisées et transportables à toute situation.

Les formations en groupe sont une autre alternative. Composé de quelques personnes, le format se prête davantage à l'exploration en détail de concept et thèmes précis. Contrairement à son prédécesseur, elles ne s'adressent pas à un même profil de personne mais favorise la diversité et mixité. Tous les participants repartent avec les mêmes acquis et créer alors une homogénéité transversale. En outre, les pratiques et outils abordés peuvent être des solutions conjointes entre plusieurs fonctions. L'organisme CEGOS propose ce type de formations sur différents sujets d'actualité pour des petits groupes de collaborateurs comme par exemple *« Développement durable et achats : pratiquer l'achat responsable », « Economie circulaire », « Responsable innovation ».* Il faut compter entre 1 000€ et 5 000€ par formation peu importe son format.

Pour créer des acheteurs entrepreneurs sans crainte d'être forces de proposition et être à l'origine de changements, il faut qu'ils soient motivés et formés pour le faire. La sensibilisation passe avant la formation puisqu'ils doivent être familiers avec le sujet et la cause défendue. Aujourd'hui l'expansion de la RSE offre un éventail de choix pour les managers pouvant même s'adapter à tout type de profil et environnement de projet.

11.4. Réorganiser les projets

Les projets en l'état actuel ne sont pas prêts à accueillir l'innovation responsable. Ils souffrent de systèmes obsolètes plus en phase avec les enjeux d'aujourd'hui. Le but étant de créer un ensemble homogène en parfaite harmonie pour réduire considérablement les risques répétitifs comme les retards ou coûts supplémentaires. Pour se faire, les obstacles habituels en défaveur de ce modèle doivent être éliminés.

Préconisation n°10 : adopter une approche ingénierie simultanée

Les systèmes séquentiels, consistant à considérer chaque métier et étape du projet de manière individuelle, ne sont pas adaptés aux besoins actuels. Le marché impose un rythme soutenu à ses participants qui ne peuvent se permettre de perdre la moindre longueur d'avance sur les autres. Tout obstacle doit être évité pour bannir toute perte de temps. Pourtant, le modèle séquentiel favorise l'apparition d'aller-retour entre les différentes étapes avec des acteurs sollicités tardivement mais donc l'avis remet en cause le produit en lui-même. Il doit alors céder sa place au modèle simultané davantage en harmonie avec l'actualité.

L'ingénierie simultanée, comme expliqué précédemment, perçoit les acteurs du projet comme un tout devant évoluer en symbiose. L'ensemble des participants sont tous appelés dès le commencement du projet pour suivre un mouvement en parfait accord. Les allers-retours sont considérablement réduits pour offrir des promesses sur la réduction des risques et des délais.

Dans un environnement où l'acheteur peut intervenir dès la naissance d'un projet, sa valeur ajoutée sera donc nettement plus forte. Sa perception du marché externe et sa vision élargie seront bien mieux accueillies avec un champ des possibles très grand. Dans un système séquentiel, il intervient quand ce champ se réduit pour laisser peu de place à ses recommandations. L'acheteur entrepreneur trouve parfaitement sa place dans le modèle simultané jusqu'à s'épanouir.

L'innovation responsable, inculquée par les achats, sera plus rayonnante dans un environnement où elle est écoutée et acceptée. Il ne fait aucun doute sur sa pertinence dans un tel modèle.

Préconisation n°11 : regrouper géographiquement les acteurs du projet

Une défaillance des projets qui conduit également à l'apparition d'obstacles imprévus et dévastateurs pour sa réussite est l'éloignement des acteurs. Les bruits de couloir, la communication non verbale, les oreilles indiscrètes sont chacun une forme de communication. Des acteurs géographiquement éloignés ne bénéficient pas des bienfaits de ces communications. Ils ont alors des lacunes qui peuvent causer des quiproquos, des malentendus, des retards et bien d'autres. Des plateaux projet réunissant toutes les personnes du projet travaillant directement dessus sont une solution efficace. Tous seraient réunis dans un open space commun comprenant des espaces de travail en groupe et des bureaux individuels.

Toutefois, des acteurs directs dans le projet peuvent aussi partager leur temps sur d'autres sujets totalement indépendants. Ils ne peuvent donc pas être physiquement à deux endroits, un choix s'impose. Dans ces cas-là, la solution intermédiaire serait l'attribution de bureaux volatiles aux personnes concernées par cette situation. Pour les jours nécessitant de se trouver dans le plateau de tel projet, la personne pourrait prendre place sur cette place dédiée.

Ce mode de fonctionnement ne serait que bénéfique pour l'innovation responsable. Avec des échanges directs, l'efficacité se retrouve décuplée. Il est beaucoup plus facile d'arriver à des débouchés en face à face contrairement au mode distanciel qui connait une croissance exponentielle dernièrement. Les brainstorming, mind-mapping ou autres outils de recherche d'idées et solutions sont facilement réalisables physiquement contrairement à distance.

Préconisation n°12 : proposer des formations allégées sur les métiers du projet

Un projet regroupe une multitude de fonctions aux langages bien différents. Souvent, cette différence est responsable de divergences dans les positions, intérêts et objectifs de chacun ce qui peut créer des conflits entre deux métiers. Ces croisements paraissent être incompatibles dans la majorité des cas, en réalité en analysant plus en profondeur les intérêts de chacun, des points d'intersection peuvent être trouvés. Ce point de convergence est l'endroit où le besoin de tous se rencontre et s'accorde. Néanmoins, le trouver n'est pas chose facile et demande beaucoup d'effort à une fonction étrangère à ses consœurs mais qui tente de percer à jour ce secret. Plus celle-ci sera familière avec son entourage, plus il lui sera facile de réaliser cette découverte. Par ailleurs, cette dernière parait être indispensable dans la réussite du projet. Cette préconisation propose de former chacun aux métiers des autres afin que tous puissent trouver ce point de convergence rapidement et facilement.

A chaque début de projet, un séminaire pourrait être organisé pour présenter vulgairement tous les métiers intervenants dans celui-ci. Ce format laisserait place à des ateliers pour mettre en pratique ce qui a été expliqué. Le fait de sortir du cadre du travail allie l'utile à l'agréable pour éliminer tout sentiment négatif qui peut altérer les bienfaits de cet objectif. Une session question et réponse pourrait aussi être envisagée. Par la même occasion, cela aide à rencontrer chaque participant du projet pour, ensuite, faciliter les échanges et le travail en commun.

Par la suite, pour chaque nouvelle personne arrivée en cours de route, des vidéos de formation pourraient être proposées pour expliquer brièvement l'environnement du projet et les métiers s'y trouvant. En effet les séminaires ne sont pas répétables à chaque arrivée, cette solution serait donc intermédiaire, tout en conservant le côté ludique et dynamique pour décupler la faculté de mémoire de l'individu. Contrairement à un format plus formel et ennuyant comme un document écrit par exemple.

Lors de la mise en place d'une démarche innovation responsable, chaque fonction aura des contraintes ou besoins différents. Ces formations aideraient à trouver un angle d'attaque idéal pour son implémentation.

Préconisation n°13 : améliorer le système de communication du projet

La communication étant le point faible de tout projet, elle doit donc être renforcée pour contenir les problèmes pouvant être causés par une fuite à son niveau. De manière globale, il faut donc revoir le système de communication d'ordinaire utilisé. Généralement, des reporting horizontaux sont réalisés, autrement dit, les participants du projet communiquent au chef de projet. Très peu de reporting transversaux existent, cette lacune est donc responsable de défaillance future. Cependant, le temps manque dans un projet et il ne peut être gaspillé dans la multiplication de reporting en apparence inutile. Une solution combinant ces deux aspects doit être trouvée pour franchir une grande avancée dans la maturité du fonctionnement des projets.

Aujourd'hui, les outils digitaux se sont perfectionnés pour offrir des solutions bien plus efficaces que ceux standards devenus obsolètes. Avec des données transmises en temps réel et des logiciels réduisant le temps de réalisation, les outils partagés sont les modes de communication du futur. Par

exemple Sevavus Project Viewer développé par Microsoft répertorie chaque étape du projet jusqu'à la plus mineure. Elles sont ensuite déclinées en actions, elles-mêmes associées à des contributeurs. Ces derniers peuvent alors inscrire leur niveau d'avancement pour chacune d'entre elles ainsi que les progrès accomplis. Le logiciel permet non seulement d'avoir une vision générale sur soi-même mais aussi sur le travail des autres. Le logiciel allie précision et prise de recul pour aider chacun à situer les autres dans cet environnement.

Tout comme ces prédécesseurs, cette solution aide l'innovation responsable à grandir au sein d'un projet dans un système plus rapide et efficient.

11.5. Impliquer les fournisseurs dans la consécration de l'innovation responsable au sein des projets

Les fournisseurs participent au développement d'un projet de manière directe en apportant les biens nécessaires à sa construction. Toutefois, ils sont trop peu considérés comme tels en étant mis de côté dans les phases amont. Aucune place n'est laissée pour ses connaissances et expériences sur des sujets souvent inconnus à l'entreprise. Cette dernière passe donc à côté d'opportunités qui lui sont insoupçonnées mais pourtant aux grands bénéfices dans la réussite du projet.

L'implication des fournisseurs constitue également une étape cruciale dans l'édifice d'une politique innovation responsable robuste. Elle peut être stimulée par une aide extérieure portant un regard différent sur le sujet non négligeable.

Préconisation n°14 : former les fournisseurs sur l'innovation responsable et la RSE

La capacité de l'acheteur entrepreneur à être force de proposition pour implémenter l'innovation responsable dans son projet repose également sur ses fournisseurs. De leur côté eux aussi réalisent ce travail autour de la RSE et tout comme l'entreprise, de nouvelles pratiques et outils sont développés. Il serait dommage de ne pas bénéficier de ces avancées. Tout comme des connaissances et savoir-faire propres aux fournisseurs qui peuvent éclairer certains aspects inconnus à l'entreprise. Ils sont donc une mine d'or pour l'acheteur encore plus luxuriante si elle est actionnée dès l'amont du projet. Pour eux aussi le champ des possibles se réduit à mesure que le projet grandit, la plus-value ne servira aucunement si derrière personne n'est prêt à l'accepter.

Toutefois, si quelques fournisseurs ont pris les devants concernant l'innovation responsable ou la RSE, encore une grande majorité reste immature à ce sujet. Pourtant, il peut s'agir de fournisseurs stratégiques pour le projet ce qui peut bloquer le déploiement de l'innovation responsable. Au même titre que tout acteur du projet, étant d'ailleurs considéré comme tel, il doit aussi être sensibilisé et formé. Cette étape préliminaire est indispensable au bon accueil d'une conscience orientée innovation responsable.

Les formations seraient à la charge de l'entreprise pour encourager au maximum les fournisseurs à y participer. Pour le fournisseur c'est nettement plus acceptable contrairement à une obligation émise par l'entreprise sans pour autant une participation de sa part dans les frais engendrés. Toutefois, chacun y trouve son compte et surtout l'entreprise qui croit être perdante dans cette affaire. Un

fournisseur reconnaissant fait bénéficier ses clients favoris, autrement dit, ceux qui ont directement participer à son rayonnement. Le client pourra jouir d'une exclusivité sur les progrès réalisés par le fournisseur en faveur de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Des formations relativement génériques existent et abordent les thèmes de l'innovation et de la RSE. Par exemple, Solid Creativity propose une méthode nommée Ecosit pour former aux principes de l'éco-innovation.

Préconisation n°15 : créer des communautés de partage

Les communautés de partage sont nées dans l'ère Toyota au cœur de l'amélioration continue. Elles regroupent les fournisseurs stratégiques dans une sphère d'échange pour stimuler le progrès et entretenir la motivation, souvent organisées sous formes de petits groupes dans lesquels se réunissent des fournisseurs avec pour seul critère de ne pas être concurrents directs. L'objet de ces échanges peut être vague, comme l'amélioration continue de manière générale, mais aussi précis en abordant un sujet spécifique, comme l'innovation responsable.

Dans un projet, ces communautés peuvent prendre la forme de groupe de travail pour tenter de trouver des idées pour intégrer l'innovation responsable dans le projet. En guise de rétribution, les fournisseurs pourront eux aussi jouir des fruits de leurs découvertes de manière libre. Ces groupes se réuniraient régulièrement pour débattre des recherches individuelles effectuées pendant ces intervalles de temps. Les acheteurs seraient donc les arbitres de ces échanges pour véhiculer les informations nécessaires en interne et en externe. Du temps doit alors être accordé à cette tâche qui pourrait s'appuyer sur les acheteurs segments référents de chaque fournisseur.

Les idées prometteuses pourraient être soumises au projet et subiraient un certain nombre d'étapes pour aboutir à une qualification, dans le cas positif ou un refus, dans le cas négatif. D'autres métiers du projet, si jugés nécessaire, pourraient eux aussi participer à ce groupe de recherche pour apporter des regards nouveaux et élargir la vision de l'ensemble.

Ce système peut non seulement être à l'origine d'améliorations notables dans le cadre de l'innovation responsable mais c'est aussi un moyen de rétribution totalement novateur. Les fournisseurs sont très friands de telles rétributions qui leur donnent accès à des sources de progrès. C'est un moyen facile de réaliser du benchmark pour comprendre ce que des confrères font chez eux. La motivation et l'implication en seraient alors décuplées en faveur d'un projet dynamisé.

Préconisation n°16 : mettre en place des reverses questionnaires

Comme pour celui des clients internes, ces reverses questionnaires consisteraient à récolter des pistes d'amélioration concernant l'entreprise et sa gestion des fournisseurs. En temps normal ce sont les fournisseurs qui sont évalués et pointés du doigt au moindre faux pas. Aujourd'hui la tendance s'inverse avec un pouvoir croissant des fournisseurs et des clients qui réalise une descente pointue dans cette échelle de domination. Par l'attribution d'une note, les clients seraient évalués sur les critères important à leurs yeux. Généralement, ces types de questionnaire sont communs au sein des achats segments contrairement au monde du projet où ils se font très rares.

Cependant, les projets sont une rude étape pour les acheteurs et fournisseurs avec des contraintes très fortes à l'origine d'un environnement sous constante pression. Le calibrage de cette relation n'est pas chose facile avec des discussions qui s'éternisent pour, dans certains cas, ne jamais trouver d'issue viable. Chacun de ces deux acteurs ont mutuellement des éléments à reprocher responsables d'une importante pollution aux conséquences néfastes. Pouvoir exprimer ces reproches de manière anonyme et indirecte est la seule solution pour garantir une franchise et transparence dans les propos utilisés. Par la suite, un travail sur ces critiques ne peut qu'être positif. Si le fournisseur constate une amélioration, il sera reconnaissant des efforts fait pour favoriser une bonne entente entre les deux.

Au travers de ces questionnaires, cela peut aussi être l'occasion d'interroger sur l'innovation responsable. Les fournisseurs peuvent apporter des solutions d'amélioration pour faciliter l'accueil de l'innovation responsable. Par ailleurs, une relation transparente et fiable constitue une condition non négligeable pour créer un environnement propice.

N°	PRECONISATIONS	DESCRIPTION	DÉLAI	BUDGET	EFFET LEVIER[46]
1	Accentuer la maturité de l'innovation responsable au sein de la direction générale	Faire siéger la RSE au sein du CODIR pour intégrer l'IR dans la stratégie de l'entreprise.	MT	-	
2	Accentuer la maturité de l'innovation responsable au sein du projet	Intégrer la notion d'innovation responsable au COPIL du projet	MT	-	
3	Diviser la fonction achats projet en deux	Créer un pôle entrepreneuriat en support des équipes achats purs pour dynamiser la maturité de l'IR.	LG	-	
4	Digitaliser les tâches chronophages de l'acheteur projet	Éliminer les tâches chronophages de l'acheteur pour dédier plus de temps aux tâches stratégies en lien avec l'IR	MT	-	
5	Améliorer l'attractivité et l'image de la fonction achats auprès des clients internes	Accroitre la légitimé et la crédibilité de l'acheteur dans ses démarches vers l'IR aux yeux des clients internes.	CT	-	
6	Réserver des temps de veille technologique et recherche d'idées	Dédier des moment à l'exploration de solutions nouvelles au travers de créneaux dédiés	MT	-	
7	Accompagner ces transformations par une conduite du changement	Anticiper la résistance au changement pouvant se faire ressentir face à des	MT	-	

[46] Légende de l'effet levier : limité moyen fort

		transformations et responsable de leur échec en cas d'ignorance.			
8	Sensibiliser et motiver les acheteurs	Faire germer dans le profond intérieur le désir d'agir en faveur de l'innovation responsable.	CT	1 000€ /personne	
9	Former les acheteurs aux pratiques et outils de l'innovation responsable	Proposer de donner les clés nécessaires pour contribuer à l'implémentation de l'IR.	CT	1 000€ à 5 000€ /personne	
10	Adopter une approche ingénierie simultanée	Augmenter la valeur ajoutée de l'acheteur dans une démarche IR grâce à une intégration en amont des projets où le champ des possible est large.	MT	-	
11	Regrouper géographiquement les acteurs du projet	Éliminer les lacunes de communication liées à l'éloignement des métiers pour augmenter l'efficience des démarches IR.	CT	-	
12	Proposer des formations allégées sur les métiers du projet	Comprendre les besoins de chacun pour trouver des points de convergence dans le déploiement de l'IR.	CT	100 € à 300 € /personne	
13	Améliorer le système de communication du projet	Utiliser des outils partagé pour suivre en temps réel l'avancement de chacun sur les tâches qui lui incombe.	CT	30 € à 100€ /personne	
14	Former les fournisseurs sur l'innovation responsable et la RSE	Faire des fournisseurs des facilitateurs dans cette démarche par l'apport d'une nouvelle vision sur le sujet grâce à leur sensibilisation et formation.	CT	-	
15	Créer des communautés de partage	Créer des petits groupes de fournisseurs pour rechercher des idées sur le sujet de l'innovation responsable.	MT	-	
16	Mettre en place des reverses questionnaires	Interroger les fournisseurs sur des pistes d'amélioration en faveur des relations plus saines.	CT	-	

Figure 16 : *tableau récapitulatif des préconisations*

L'ESSENTIEL

Aujourd'hui, il ne fait plus aucun doute sur le retard qu'a pris la fonction achats face au monde environnant. Elle n'est plus capable de répondre aux enjeux qui pèsent sur ses épaules. Si elle veut continuer à protéger sa pérennité, elle doit revoir ces pratiques autour de 5 axes et 16 préconisations, la *figure 16* tente d'en donner un résumé.

L'ère de la fonction achats que nous connaissons tous doit petit à petit s'éteindre pour laisser place à sa mutation. Elle ne sera plus une simple fonction support mais bien un pilier dans la transition des entreprises vers du business model vertueux pour chacune des parties prenantes concernées.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis peu le monde est entré dans une nouvelle ère, celle de la destruction. La théorie de l'effondrement est devenue réalité et s'impose dorénavant comme l'avenir infaillible de l'Humanité. Le cercle perpétuel de l'innovation a plongé la société dans un tourbillon sans issue pour combler une consommation infinie. Le confort humain auparavant assouvi par la réponse aux besoins primaires est maintenant inlassable. La sensation de manque ne trouve jamais de fin, l'Homme désire toujours plus et le monde a assisté à la naissance de l'innovation. Elle veut accroitre la sensation de confort par la continuelle création du mieux. Ce cercle vicieux est devenu inarrêtable jusqu'au jour où l'Homme a commencé à dépasser les frontières de l'éthique : l'esclavage, le braconnage, les génocides. Toutefois, l'événement déclencheur a été la bombe nucléaire dont les conséquences ont fait prendre conscience de l'autodestruction que l'Humanité exerce sur elle-même. Dès lors, le monde a tenté de rompre avec ce système néfaste par l'introduction de l'innovation responsable.

L'innovation responsable est la réponse aux enjeux de demain. Elle propose un modèle en symbiose avec les menaces environnementales et sociales qui pèsent sur la société actuelle. Elle se veut offrir des innovations pour répondre à de réels besoins clients et ne cherche plus à en créer de nouveau. En outre elle souhaite intégrer, dans son processus de création, chacune des parties prenantes impactées par ses conséquences. Ses yeux souhaitent avoir une vision précise des potentiels impacts pour éviter tout effet imprévu et destructeur. Apparue il y a plusieurs années dans la littérature, la présence de cette conscience sur le terrain reste inexistante. Elle est restée coincée dans sa transition entre notion académique et managériale. Elle est une ultime tentative pour sauver le monde face à la théorie de l'effondrement qui, malheureusement, est en train de se produire. Ce travail avait pour vocation de stimuler l'innovation responsable en apportant des pistes pour faciliter son développement.

Un porte d'entrée. C'est ce qu'il faut pour créer une brèche dans laquelle peut se glisser l'innovation responsable. Par sa place si particulière, à l'orée de deux univers, la fonction achats semble une cible de choix. Auparavant définie comme un support dans les activités administratives de l'entreprise, elle apparait aujourd'hui comme une fonction plurielle. Cost killer, facilitateur, risk manager, leader, initiateur sont tout autant de titres que peut revêtir l'acheteur dans son quotidien. Il est un point de convergence vers lequel se dirige le regard de chaque fonction intégrée dans la chaine de valeur. Par cette position avantageuse, les achats conviennent parfaitement pour initier ce mouvement vers l'innovation responsable.

Innovation responsable : pourquoi et comment intégrer la fonction achats dès la genèse d'un projet de développement de produits nouveaux pour répondre aux enjeux de demain ?

Pourquoi ? L'acheteur peut combiner trois masques simultanément et avec eux il possède le profil idéal pour introduire l'innovation responsable. Le masque projet lui confère la capacité d'intervenir directement auprès des activités innovations. Il se place au cœur de l'environnement projet pour se fondre dans la masse et posséder la légitimité et le pouvoir requis. Le masque responsable lui apporte les connaissances et l'expertise nécessaires pour comprendre les menaces environnementales et sociales. Avec ce bagage il sait piloter le mouvement pour être en cohérence avec les enjeux de demain. Le masque entrepreneur lui lègue des qualités indispensables pour devenir cette lumière qui

guidera ses équipes sur le chemin sombre de l'innovation responsable. Par l'acquisition de lunettes infra-rouges il descellera des opportunités cachées derrière le sentiment de peur. Il faut voir ces masques comme un état d'esprit et non comme des hard skill pures et dures.

Comment ? L'acheteur interviendra sur trois dimensions qui sont des conditions essentielles pour l'épanouissement de l'innovation responsable dans l'écosystème de l'entreprise. La première dimension consiste à challenger les produits et les services achetés. La réflexion cycle de vie remet en question de la naissance jusqu'à la mort un produit et ses impacts sur les piliers de la RSE. Elle exige donc d'intégrer dès la phase de conception une conscience responsable et globale pour la transposer au produit développé. La deuxième dimension concerne la transformation de l'acte d'achat en lui-même. Il convient de respecter une certaine cohérence entre le produit acheté et le processus achat. Un produit conçu dans une démarche responsable mais obtenu dans des conditions immorales (travail forcé, délocalisation) détruisent les avancées réalisées. Toutes les étapes du processus doivent être repensées pour être en harmonie avec les principes de l'innovation responsable. La troisième dimension propose de revoir le management des relations fournisseurs pour les impliquer dans la mutation du business model de l'entreprise. L'attractivité est le moteur de ce changement, l'entreprise doit devenir le client préférentiel de ses fournisseurs afin que l'innovation responsable bénéficie de ses progrès. Pour susciter motivation et intérêt, l'acheteur doit sortir des standards du management fournisseur régi par des années de domination en défaveur des relations collaboratives recherchées aujourd'hui.

Cependant, dans la réalité tout n'est pas aussi simple qu'il n'y parait. Plusieurs obstacles défient la quête de l'acheteur vers l'innovation responsable. Aussi nombreux qu'imposants, ils se dressent devant l'acheteur et compromettent la réussite de ses démarches. Ils proviennent principalement des sphères managériales et organisationnelles de l'entreprise. Elles ont construit des moules à l'image des anciens business model maintenant trop étroits pour se mouvoir en toute liberté. Progressivement ces moules s'agrandissent mais restent trop minimes par rapport aux changements radicaux exigés.

Seize. C'est le nombre de préconisations nécessaires pour assurer la correcte mutation de l'écosystème d'accueil pour l'innovation responsable. Elle couvre un vaste périmètre du noyau supérieur de l'entreprise en passant par la fonction achat jusqu'à l'activité projet. L'intention cachée est surtout d'instaurer une certaine homogénéité et créer un environnement favorable à l'intégration de l'innovation responsable. Par la mise en place de ces préconisations, l'acheteur pourra porter ses trois masques et mener de front la quête qui lui incombe. Pour la direction, la RSE et ses sujets annexes comme l'innovation responsable doivent siéger en son sein. La fonction achat doit réorganiser ses activités pour libérer du temps à l'acheteur dont sa valeur ajoutée n'est pas sur les tâches opérationnelles. Les compétences de l'acheteur doivent évoluer en ce sens pour devenir leader sur le sujet. L'implication des fournisseurs doit être travaillée pour créer des acteurs supports dans cette transition par le partage d'innovation et progrès. Les préconisations sont complémentaires entre elles et déployées harmonieusement décuple la réussite de l'entreprise dans son projet d'innovation responsable.

La fonction achats n'a cessé de muter au cours des décennies en réaction aux événements subis par l'entreprise. Néanmoins, la seule véritable rupture organisationnelle est celle produite au cours des années 90, elle a précipité la distinction entre achats et approvisionnements. Elle a été un grand saut

vers une maturité plus en phase avec les enjeux de cette époque. Aujourd'hui, le monde connait d'importants bouleversements dont les conséquences détruisent les standards bâtis depuis des milliers d'années d'existence humaine. Pourtant, les fondations des entreprises sont restées inchangées et continuent de reposer sur des modèles économiques obsolètes. Comment les achats doivent se transformer dans un environnement qui n'est pas prêt ? N'est-il pas temps d'assister à une nouvelle rupture organisationnelle ? Pour retrouver sa maturité, la fonction achats doit à nouveau se dissocier en deux. D'un côté les achats purs comprenant les activités opérationnelles qui, dans un futur proche, seront entièrement digitalisées. De l'autre, la part stratégique dans laquelle l'acheteur possède une réelle valeur ajoutée grâce à ses qualités d'entrepreneur, leader et de facilitateur. Il est l'heure d'entamer la distinction entre achats opérationnels et achats entrepreneurs.

« Rien ne se perd, rien ne se créé, tout se transforme » régit le principe d'innovation. Chaque mutation, changement, modification du monde économique implique un processus d'innovation. Les années d'ignorance face aux conséquences des activités Humaines ne peuvent être décrites comme une perte. L'expérience acquise a construit les mentalités d'aujourd'hui qui sont l'élément déclencheur de la société de demain en cours de construction.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

AFNOR. (1986). ***Livre blanc sur le partenariat.*** AFNOR Gestion, Commission Technique de la Sous-Traitance.

AFNOR (1990). ***La gestion de la qualité et éléments du système qualité : ligne directrice pour les achats et approvisionnements.***

Dumez, H. (2015). ***Méthodologie de la recherche quantitative.*** Vuibert.

Chen, J. & Yin, X. (2019). ***The Routledge Companion to Innovation Management.***

Fayolle, A. (2017). ***Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre.*** Dunod.

Guillemot, G., Buisine, S., De Cagny, A., Davies, M., Humblot, B., Muller-Segard, L. (2016). ***Les innovations créatrices d'emplois industriels.***

Labrouche, G. (2021). ***La gestion de projets innovants.***

Messeghem, K. (2015). ***Howard Stevenson : du management entrepreneurial à l'éthique entrepreneuriale.***

Mongin, P. & Garcia, L. (2017). ***Organisez vos projets avec le Mind Mapping.***

OECD & Eurostat. (2020). ***Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et . . . l'innovation.***

Porter, M. (1985). ***Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance.***

Schumpeter, J. (1942). ***Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy.***

Tarondeau, J.C. (1979). ***L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement.*** Les éditions d'organisation.

Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2004). ***Product Design and Development (Vol. Sixth Edition).***

Articles de revue :

Andaloussi, M. B. (2021). ***Opérationnalisation de la stratégie de RSE : un cadre conceptuel pour concrétiser le management de la RSE***. Revue Internationale des Sciences de Gestion.

Atamer, T., Durand, R. & Reynaud, E. (2005). ***Développer l'innovation.*** Revue française de gestion, pp. 13-21.

Barreyre, P. Y. & Lentrein, D. (1988). ***La participation des services achats à l'innovation dans les entreprises industrielles.*** Cahier du CERAG.

Ben Yakoub, S. & Achelhi, H. (2021) ***Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années***. Revue Internationale du chercheur. pp. 160-184

Benollet, P. & Khébian, J. (2019). ***Le rôle de l'acheteur projet.*** Pro en Achats, pp.134-135

Berger-Douce, S. (2015). ***La performance par l'innovation responsable.*** Entreprendre & Innover, pp. 37-44.

Bidault, F., Despres, C., Lea Butler, C. (1998). ***New Product Development and Early Supplier Involvement (ESI)***. International Journal of Technology Management.

Bocquert, R., Gardet, E., Robert, L. (2017). ***Sur la voie des achats responsables : le cas de la SNCF.*** Revue Finance Contrôle Stratégie.

Callon, M. & Lacoste, A. (2011). ***Défendre l'innovation responsable.*** Observatory for Responsible Innovation. pp. 5-18.

Calvi, R. (2000). ***Le rôle des services achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle.*** Finance contrôle stratégie, pp. 31-55.

Calvi, R., Le Dain, M. A., Harbi, S. (2001). ***Stratégie de conception : quels rôles pour la fonction Achats ?*** Xiéme Conférence Internationale de Management Stratégique.

Caroll, A. (1999). ***Corporate Social Responsability***. Business & Society, pp. 268-295.

Cherkaoui, A. & Bennani, Y. B. (2015). ***La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Un Concept Controversé.*** Revue Economie Gestion et Société.

Debref, R., Gallaud, D., Temple, L., Temri, L. (2019). ***Éditorial. L'innovation responsable, dimension stratégique des organisations.*** Innovations. pp. 5-13.

Delchet-Cochet, K. & Loussaïef, L. (2017). ***La RSE dans les relations clients-fournisseurs en B to B: Entre discours et réalité des pratiques***. Gestion, pp.19-38.

Duquenne, P. (1996). ***Chapitre 3.6 : Ingénierie simultanée.*** Gestion des projets. pp. 1-26.

Echaine, M. & Smouni, R. (2022). ***Débats conceptuels sur la démarche RSE: Les fondements théoriques, le développement et l'institutionnalisation.*** Revue Internationale des Sciences de Gestion, pp. 69-71

Gnanzou, D. & Fosso Wamba, S. (2014). ***RSE1 et PVD2 : Quels avantages compétitifs pour les entreprises ?*** Management et performance des pme africaines, pp. 4-8.

Hanel, P. & Cloutier, L.M. (2015). ***Invention et innovation technologique***. Presses de l'Université de Montréal, pp. 141-143.

Harbi, S., Calvi, R., Le Dain, M. A. (2000). ***Managing Early Supplier Involvement into the New Product Development Process : a Case Study.*** Conference: 6 th International Conference on Concurrent Enterprising.

Hoffmann, G. & Saulquin, J. (2009). ***Quand la RSE revisite la chaîne de valeur.*** Management & Avenir, pp. 37-55.

Hommel, T. (2006). ***Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle.*** Entreprises et histoire.

Gautier, A., Badea, A., Berger-Douce, S. (2014) ***Les leviers de la création de valeur partagée en contexte PME : étude exploratoire dans la région Rhône-Alpes.*** Association Internationale de Management Stratégique.

Ingham, M. (2011). ***Vers l'innovation responsable : pour une vraie responsabilité sociétale.*** De Boeck.

Jahmane, A & Louart, P. (2013). ***La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure.*** Management & Sciences Sociales, pp.99-117.

Jayaratna, N. & Wood, B. (2008). ***Every Innovation is a New Thing but not Every New Thing is an Innovation.*** Projectics / Proyéctica / Projectique, pp. 13-25.

Kasmi, F. & Dupont, L. (2022). ***Analyse de l'innovation responsable : une application illustrative au cas du Réseau de Recherche sur l'Innovation.*** ISTE OpenScience.

Koen, P., Ajamian, G., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., Johnson, A., Puri, P., Seibert, R. (2002). ***Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools, and Techniques***. PDMA Toolbook for New Product Development. pp. 5-35.

Koenig, G. (2015). ***Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances.*** Revue française de gestion, pp. 89-108.

Krishnan, V. & Ulrich, K.T. (2001). ***Product development decisions: a review of the literature.*** Management Science. pp. 1-21.

Le Dain, M. A., Calvi, R., Cheriti, S. (2010). ***Measuring the supplier's performance in collaborative design: Proposition of a framework.*** R&D Management. pp. 61-79.

Loilier, T. & Tellier, A. (2013). ***Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter.*** Revue Internationale PME.

Loufrani-Fedida, S. (2012). ***Les compétences requises du chef de projet.*** La Revue Économique et Sociale, pp. 23-27.

Makaoui, N. & Saadaoui, K. (2018). ***Achats responsables et création de valeur partagée. Les cas VEOLIA et LA POSTE.*** Recherches en Sciences de Gestion, pp. 81-102.

Manciaux, M. (2001). ***La résilience : Un regard qui fait vivre.*** Études, pp. 321-330.

Meriläinen, S. (2018). ***Development of Early Supplier Involvement (ESI) Process – Study for a Case Company.*** Degree of Industrial Management, pp. 13-24.

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, pp. 109

Msekni, J. & Turki, A. (2021). ***La contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises.*** Revue Internationale des Sciences de Gestion, pp. 934-949.

Olson, E.M., Walker, O.C., Ruekert, R.W., Bonner, J.M. (2001). ***Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance.*** Journal of Product Innovation Management, pp. 258-271.

Pavie, X. (2012). ***Innovation responsable: stratégie et levier de croissance des organisations.*** Editions Eyrolles.

Pellé S., Reber B. (2013). ***Great (Governance of responsible innovation)***. Theoretical Review.

Perreau, S., Pauchard, J. C., Hafiani, E. M. (2021). ***Développement durable : définition, concept et construction historique***. Le Praticien en Anesthésie Réanimation, pp. 175-180.

Persais, E. (2007). ***La RSE est-elle une question de convention ?*** Revue française de gestion, pp. 79-97.

Petersen, K. L., Handfield, R. B., Ragatz, G. L. (2005). ***Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design.*** Journal of Operations Management. pp. 71-388.

Pierre, M. (2008). ***La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires.*** Entreprise Ethique, pp. 13-21.

Plumecocq, G. (2017). ***Développement durable : Définition.*** Dictionnaire d'agroécologie.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). ***Creating shared value.*** Harvard Business Review, pp. 62-77.

Saoussany, A. & Kidaye, N. (2021). ***Corporate Social Responsibility : From a Philosophical-Ethical Concept to an Action-Oriented Managerial Concept.*** Research Papers in Economics, pp. 476-491

Swaen, V. (2009). ***Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?*** Reflets et perspectives de la vie économique, pp. 5-10.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). ***Dynamic Capabilities and Strategic Management.*** Strategic Management Journal, pp. 509-533.

Trehan, N. (2014). ***La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM.*** Management & Avenir, pp. 153-170.

Tréhan, N. (2022). ***La course vers la neutralité carbone : les achats en première ligne.*** Ivalua, pp.13-23.

Walker, H. & Brammer, S. (2009). ***Sustainable Procurement in the United Kingdom Public Sector***. Supply Chain Management, An International Journal, pp. 28-137.

Wheelwright, S.C. & Clark, K. B. (1992). ***Creating project plans to focus product development.*** Harvard Business Review, pp. 70-82.

Mémoires et thèses :

Assielou, N.G. (2008). ***Évaluation des processus d'innovation.*** Institut National Polytechnique de Lorraine (NPL). Nancy université.

Berthinier Poncet, A. (2012). ***Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : une approche par les pratiques institutionnelles***. Université Grenoble Alpes.

Birou, L.M. (1994). ***The role of the buyer supplier linkage in an integrated product development environment***. Michigan State University.

Personnier, H. (2013). ***La conception collaborative avec les fournisseurs : proposition d'une méthode d'analyse par les dysfonctionnements.*** Université de Grenoble.

Roy-Lemieux, G. (2013). ***La création de valeur partagée.*** Ecole de Management. Université de Paris, Panthéon-Sorbonne.

Talas, Y. (2020). ***Contribution des technologies de l'information et de la communication au succès de la collaboration client-fournisseur en développement de produits nouveaux.*** Université Grenoble Alpes.

Temri, L. (2018). ***L'innovation responsable.*** Université de Montpellier.

Viale, L. (2018). ***Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires.*** Université Grenoble Alpes.

Witlox, G. (2009). ***Supplier Involvement in New Product Development.*** Tilburg University.

Wynstra, F. (1998). ***Purchasing Involvement in Product Development***. Eindhoven University of Technology.

Enseignements universitaires :

Bertrand, F. (2022). ***Management des coûts et gestion budgétaire.*** Institut Administratif des Entreprises, Université de Grenoble.

Boulloud, M. (2022). ***Focus processus Achat.*** Institut Administratif des Entreprises, Université de Grenoble.

Forster, F. (2023). ***Droit des contrats et aspects juridiques des achats.*** Institut Administratif des Entreprises, Université de Grenoble.

Kulczycki, M. (2022). ***RSE au coeur du management des achats.*** Institut Administratif des Entreprises, Université de Grenoble.

Tréhan, N. (2022). ***Stratégies Achats et management de la relation fournisseur.*** Institut Administratif des Entreprises, Université de Grenoble.

Tréhan, N (2023). ***L'acheteur entrepreneur.*** Institut Administratif des Entreprises, Université de Grenoble.

SITOGRAPHIE

Articles en ligne :

Améliorer sa gestion des risques avec la RSE. MEDEF. Publié en juillet 2020. [Consulté le 06/01/2023]. Disponible sur : fiche_outil_medef_ameliorer_sa_gestion_des_risques_avec_la_rse (1).pdf

Carlier, S. (2016). ***L'acheteur projet incarne la transversalité.*** La Lettre Des Achats. Publié en 2016. [Consulté le 23 mars 2023]. Disponible sur : http://www.lettredesachats.com/services/mon_compte/login.phtml

Caulier, S. ***L'ingénierie simultanée décloisonne l'entreprise.*** Les Echos. Publié le 2 mars 1994. [Consulté le 10 février 2023]. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/1994/03/lingenierie-simultanee-decloisonne-lentreprise-877438

ChooseMyCompany, P. P. ***La RSE, une opportunité bien plus qu'une contrainte.*** Les Echos Start. Publié le 17 novembre 2022. [Consulté le 26/01/2023]. Disponible sur : https://start.lesechos.fr/partenaires/choosemycompany/la-rse-une-opportunite-bien-plus-quune-contrainte-1879093

David, L. ***Pourquoi adopter une démarche RSE ?*** Les Echos Entrepreneurs. Publié le 25 novembre 2013. [Consulté le 26 janvier 2023]. Disponible sur : https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/gestion-finance/dossiers/10033719/10033719-la-responsabilite-sociale-et-environnementale-un-enjeu-majeur-pour-les-entreprises-57243.php

Design to cost : pour des achats plus responsables et performants. Usine Nouvelle. Publié le 4 décembre 2019. [Consulté le 14/02/2023]. Disponible sur : https://www.usinenouvelle.com/article/design-to-cost-pour-des-achats-plus-responsables-et-performants.N913789

Fournela, Q. ***RSE : les achats, un levier stratégique pour relever les enjeux environnementaux et sociétaux.*** JDN. Publié le 3 juin 2022. [Consulté le 22/03/2023]. Disponible sur : RSE : les achats, un levier stratégique pour relever les enjeux environnementaux et sociétaux (journaldunet.com)

Laurent, X. ***Digitalisation des achats : une nouvelle ère.*** Manutan. Publié le 24 août 2021. [Consulté le 15 mai 2023]. Disponible sur : Digitalisation des achats : une nouvelle ère ! [1/3] (manutan.com)

L'entreprise durable : comment le secteur privé peut contribuer à atteindre les objectifs de développement durable. Organisation Internationale du Travail. Publié en 2022. [Consulté le 27/03/2023]. Disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_643460.pdf

Mort de Steve Jobs - Obama « Le monde a perdu un visionnaire ». Le Point. Publié le 6 octobre 2011. [Consulté le 09/02/2023]. Disponible sur : https://www.lepoint.fr/high-tech-internet/mort-de-steve-jobs-obama-le-monde-a-perdu-un-visionnaire-06-10-2011-1381246_47.php#11

Quingles, E. ***L'innovation responsable comme enjeu de la transformation des organisations.*** Les Echos Solutions. Publié le 19 novembre 2021. [Consulté le 21/03/2023]. Disponible sur : https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/linnovation-responsable-comme-enjeu-de-la-transformation-des-organisations-21551/

Think Tank européen Pour La Solidarité (2010). ***Responsabilité sociale des entreprises : origine et définition.*** Publié le 1 mai 2010. [Consulté le 18/01/2023]. Disponible sur : DiversiteRSE_RSEOrigineDefinition1 (pourlasolidarite.eu)

Tréhan, N. ***L'acheteur, un nouvel entrepreneur.*** La lettre des Achats. Publié en février 2017. [Consulté le 28/03/2023]. Disponible sur : https://cours.univ-grenoble-alpes.fr/pluginfile.php/649996/mod_resource/content/1/TREHAN%202017%20LAcheteur%20entrepreneur.pdf

Tréhan, N. ***Compétences de l'acheteur et du manager achats : retour vers le futur.*** Excellence HA. Publié en 2018. [Consulté le 28/03/2023]. Disponible sur : https://cours.univ-grenoble-alpes.fr/pluginfile.php/759687/mod_resource/content/1/N%20TREHAN%20%282018%29%20Compétences%20en%20Achats%20Retour%20vers%20le%20futur.pdf

Site Web :

ADEME, définitions et données. Site de l'ADEME (en ligne) accessible sur : Accueil - Agence de la transition écologique (ademe.fr) [Consulté le 27/03/2023].

CRNTL, étymologie. Site du CNRTL (en ligne) accessible sur : https://www.cnrtl.fr/ [Consulté le 07/02/2023].

Global Reporting Initiative, ***rapport annuel***. Site du GRI (en ligne) accessible sur : GRI - Home (globalreporting.org) [Consulté le 28/03/2023].

Gouvernement français, définitions et données. Site du Gouvernement français (en ligne) accessible sur : Accueil | Gouvernement.fr [Consulté le 27/03/2023]

Le Robert, définitions. Site Le Robert (en ligne) accessible sur : https://dictionnaire.lerobert.com/ [Consulté le 07/02/2023]

Ministère de l'Economie des Finances et de la Souveraineté Numérique et Industrielle, définitions. Site du Ministère (en ligne) accessible sur : Accueil | economie.gouv.fr [Consulté le 18/01/2023]

Ministères Écologie Énergie Territoires, définitions. Site du Ministère (en ligne) accessible sur : Accueil | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr) [Consulté le 20/01/2023]

OBSAR, définitions. Site de l'OBSAR (en ligne) accessible sur : ObsAR - L'Observatoire des Achats Responsables [Consulté le 27/03/2023]

Wiktionnaire, étymologie. Site du Wiktionnaire (en ligne) accessible sur : Wiktionnaire (wiktionary.org) [Consulté le 23/01/2023]

Vidéos :

Le rôle de la fonction Achat est aussi de capter l'innovation, interview de Philippe Petit. TVDMA. Publié en 2012. [Consulté le 22/03/2022]. Disponible sur : https://www.tvdma.org/video/le-role-de-la-fonction-achat-dans-lentreprise-partie-1

Pelosi Claims Government Created the iPhone, Not Steve Jobs or Apple. Youtube. Publié le 9 juin 2016. [Consulté le 09/02/2023]. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=h2ZpH7eVRro

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : DEFINITIONS DONNEES DE L'INNOVATION AU FIL DES ANNEES (BEN YAKOUB ET ACHELHI, 2020) 16
FIGURE 2 : MATRICE DE L'INNOVATION D'APRES LES ECRITS DE (CHEN ET YIN, 2019) 18
FIGURE 3 : LES PROJETS A PORTEE COMMERCIALE D'APRES LES ECRITS DE 22
FIGURE 4 : PROCESSUS D'UN PDPN D'APRES LES ECRITS DE (KRISHNAN AND ULRICH, 2001) 23
FIGURE 5 : L'ESI DANS LE PROCESSUS D'UN PDPN 24
FIGURE 6 : TYPOLOGIES DES ESI DANS LES PROJETS DPN (PETERSEN ET AL, 2005) 26
FIGURE 7 : DEFINITIONS ACADEMIQUES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES 29
FIGURE 8 : DEFINITIONS INSTITUTIONNELLES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES 30
FIGURE 9 : LISTE NON EXHAUSTIVE DU CADRE LEGISLATIF, NORMATIF ET INCITATIF CONCERNANT LA RSE 41
FIGURE 10 : RESUME DES AXES D'AMELIORATION DE LA FONCTION ACHATS POUR REPONDRE 50
FIGURE 11 : LES 4 ENGAGEMENTS DE THALES EN FAVEUR DE LA RSE 52
FIGURE 12 : LE MODELE DE GOUVERNANCE DE LA RSE DU GROUPE THALES 53
FIGURE 13 : MATRICE DE MATERIALITE DU GROUPE THALES 54
FIGURE 14 : INDICATEURS DE CONFORMITE FOURNISSEURS VIS-A-VIS DES REGLEMENTATIONS EN VIGUEUR 55
FIGURE 15 : TABLEAU RECAPITULATIF DES PERSONNES INTERVIEWEES 61
FIGURE 16 : TABLEAU RECAPITULATIF DES PRECONISATIONS 91

SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS

BL	**Business Line**
GBU	**Global Business Unit**
IR	**Innovation Responsible**
TGS	**Thales Global Service**

ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DE BORD PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DE THALES

Thème/risque	Politiques	Indicateur clé de performance	Résultats 2020	Résultats 2021	Résultats 2022
1. Diversité et Inclusion	**Engagement de Thales : Permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même.** *« Au sein de Thales, je travaille dans des équipes ouvertes à la diversité qui valorisent nos différences et nos parcours. »* **Initiative transverse prise par le Comité exécutif dans le cadre de la vision stratégique du Groupe *Ambition 10* :** Être un leader mondial avec une forte présence locale exige d'inclure la diversité sous toutes ses formes : genre, âge, origine et nationalité. Une organisation réellement diversifiée et globale est un atout de plus pour gagner en compétitivité et attirer et retenir les meilleurs talents locaux. La diversité stimule l'innovation et la créativité grâce à la multiplicité des approches, des points de vue et des idées. L'inclusion, qui suppose d'accepter la diversité et d'en reconnaître l'importance, améliorera la performance collective de Thales.	Pourcentage de femmes dans les responsabilités les plus élevées Objectif 2023 : 20 %	18 %	18,9 %	19,4 %
		Pourcentage de Comités de direction comportant au moins trois femmes Objectif 2023 : 75 %	68 %	71 %	76 %
2. Santé et sécurité au travail	**Engagement de Thales : Être attentif à chacun** *« Au sein de Thales, mon manager me fait confiance : il me responsabilise et veille à mon bien-être. »* *« Au sein de Thales, je dispose des moyens et du soutien nécessaire pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. »* **Engagement de Thales : Politique HSE** *« Thales s'engage à assurer un cadre de travail sûr et sain à ses collaborateurs, sur ses propres sites et sur les chantiers extérieurs. »*	Taux d'absentéisme	3,3 %	3,0 %	2,9 %
		Taux de fréquence des accidents du travail Objectif 2023 : 1,55	1,56	1,47	1,47
		Taux de gravité des accidents du travail	0,056	0,03	0,046
		Pourcentage de salariés travaillant sur un site certifié OHSAS 18001/ISO 45001	77 %	77 %	80 %
3. Impacts environnementaux liés aux activités du Groupe	**Engagement de Thales : Politique HSE** *« Thales s'engage à préserver l'environnement en limitant les impacts (énergie, climat, ressources naturelles…) et en prévenant les risques de pollution. »*	Réduction des émissions opérationnelles [a] Valeur absolue en référence à 2018 Objectif 2023 : -35 %	-30 %	-36 %	-40 %
		Réduction des autres émissions [b] Valeur absolue en référence à 2018	-26 %	-33 %	-31 %
		Taux de recyclage des déchets non dangereux [c]	60 %	70 %	73 %
		% de salariés travaillant sur site certifié ISO 14001	84 %	82 %	82 %
4. Impacts liés à l'évolution des réglementations	**Engagement de Thales : Politique HSE** *« Thales s'engage à concevoir, acheter, produire, et fournir des solutions, produits, et services intégrant les exigences de santé, sécurité et environnement. »*	Nouveaux développements intégrant de l'écoconception	44 %	84 %	84 %
		Taux de *Product Line Architects* et de *Product Line Managers* formés ou sensibilisés à l'écoconception	33 %	64 %	100 %
5. Conformité aux règles concernant l'éthique des affaires (notamment, lutte contre la corruption et le trafic d'influence)	**Engagement de Thales : Tolérance zéro envers la corruption** *« Une conduite éthique, intègre et conforme aux réglementations doit être la règle pour tous les collaborateurs du Groupe, partout dans le monde et à tous les niveaux de l'entreprise. »* (extrait du Code d'Éthique)	Nombre d'entités opérationnelles qui ont procédé à une évaluation/ cartographie locale des risques de corruption	149	153	151
		Formations sur la prévention de la corruption [d]	1 350	6 774	6 176
		Objectif pluri-annuel : formation de 100 % des populations concernées		100 %	100 %
		Alertes reçues via le dispositif d'alerte du Groupe, dont alertes recevables portant (selon leurs auteurs) sur des allégations de faits de corruption [e]	25 -	44 1	41 6
6. Vigilance sur le respect par les fournisseurs des enjeux de responsabilité d'entreprise	**Engagement de Thales : Faire adhérer ses fournisseurs à sa démarche de Responsabilité d'Entreprise** *« Thales établit des relations de coopération mutuelle avec ses fournisseurs, fondées sur une loyauté réciproque. »* (extrait du Code d'Éthique) Thales demande à ses fournisseurs de respecter les engagements relatifs aux droits de l'Homme, au droit du travail et à la protection de l'environnement.	Pourcentage de nouveaux fournisseurs s'étant engagés sur les principes de la nouvelle Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise de Thales Objectif 2023 : 100 %	91 %	97 %	99 %
		Pourcentage de fournisseurs évalués parmi ceux considérés comme « à risque » selon la cartographie du Devoir de Vigilance. Objectif 2023 : 100 %	24 %	59 %	97 %

(a) Émissions opérationnelles : Opérations internes (Scope 1, 2 et 3 – déplacements professionnels).
(b) Autres émissions : Scope 3 achats de biens et services et utilisation des produits et services vendus.
(c) Hors déchets exceptionnels.
(d) Dont en 2022, 1 797 collaborateurs ayant suivi le « e-learning général », 440 collaborateurs ayant suivi la classe virtuelle et 3 939 ayant suivi les « e-learning thématiques ».
(e) Au regard des alertes déclarées recevables relatives à des allégations de faits de corruption :
- *4 alertes ont été clôturées sans suite à l'issue des enquêtes internes qui ont été menées et ayant confirmé l'absence de faits avérés de corruption ;*
- *1 alerte a été clôturée avec plan d'action, l'enquête interne ayant permis d'identifier le non-respect de procédure sans pour autant corroborer les allégations précitées ;*
- *1 alerte était toujours en cours de traitement au 31 décembre 2022.*

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

PREAMBULE – COMMUN À TOUS LES ENTRETIENS :

Utilisable pour tous les entretiens en guise d'introduction et présentation.

- **Présentation générale du travail :**

Problématique :
Innovation responsable : Pourquoi et comment répondre aux enjeux de demain, dès la genèse d'un projet de développement de produits nouveaux, par la fonction achats ?

Objectif du mémoire :
Comprendre le rôle de la fonction achat dans les innovations dites responsables.
Fournir des bonnes pratiques pour répondre aux enjeux actuels.
Identifier les risques et blocages dans le développement de l'innovation responsable.

Hypothèses obtenues à partir de l'analyse théorique :
Challenger les produits et services achetés par la réflexion cycle de vie (recyclage, réemploie, reconditionnement).
Transformer l'acte d'achat en lui-même (location, économie de la fonctionnalité).
Revoir le management des relations fournisseurs
3 masque de l'acheteur de demain. : projet, responsable, entrepreneur

- **Présentation du mode d'interview :**

Entretien semi-directif et individuel :
Durée : 1h.
Questions ouvertes sur différents thèmes relatifs à la problématique.

Informations complémentaires :
Expériences et exemples appréciés.
Anonymat lors de la retranscription écrite.
Enregistrement prévu pour simplifier le travail de retranscription du chercheur (privé).

Toutes les questions ne sont pas à aborder selon l'aisance et la connaissance de l'interviewé.

GUIDE D'ENTRETIEN – PRORFIL ACHETEUR PROJET :

N°	THEMES	N°Q	QUESTIONS	RELANCES
0	Présentation de l'interviewé et son environnement de travail :	Q1 Q2 Q3	• Pouvez-vous vous présentez ? • Quelle fonction occupez-vous ? • Sur quels projets travaillez-vous ?	
1	Question générale sur le sujet de l'entretien :	Q4 Q5	• Avez-vous déjà entendu parler du terme « innovation responsable » avant aujourd'hui ? • Comment définiriez-vous le métier d'acheteur projet actuellement ?	Si oui, pouvez-vous le définir ?
2	La place de la RSE dans l'entreprise :	Q6 Q7 Q8	• Quelle est la place de la RSE dans votre entreprise ? Et dans la fonction achat ? • La RSE fait-elle partie du quotidien de votre projet ? • En tant qu'acheteur, êtes-vous accompagné par le pôle RSE ou achats responsables de votre entreprise ?	Service dédié ? Objectifs ? Stratégie ? Comment ? Quelles pratiques ?
3	Quel est le rôle de l'acheteur projet dans l'intégration d'une innovation dite responsable :	Q9 Q10 Q11 Q12 Q13	• Selon vous, comment intégrer le responsable dans le terme innovation responsable par les achats ? • Comment doivent-ils se transformer pour accompagner l'entreprise dans cette transition ? • Comment challenger son entreprise et ses clients internes ? • Aujourd'hui on parle d'acheteur entrepreneur, avez-vous l'impression d'en être un ? • Avez-vous des préconisations pour introduire les éléments cités dans une entreprise ?	 Transformation totale ? Partielle ? Comment les convaincre ? Quelles preuves apporter ? Si oui, pourquoi ? Quels conseils pouvez-vous donner ?
4	Freins et inconvénients :	Q14 Q15	• Voyez-vous des freins à la mise en place de l'innovation responsable ? • Pensez-vous que l'acheteur projet peut être bloqué dans le déploiement de ce type d'action ?	Financier ? Difficultés ? Barrières ? Pourquoi ? Par qui ? Comment y remédier ?

5	Conclusion :	Q16 Q17	• Comment voyez-vous le métier d'acheteur projet dans 10 ou 20 ans ? • Avez-vous des éléments à ajouter concernant le rôle de l'acheteur projet dans l'innovation responsable ?	

GUIDE D'ENTRETIEN – PROFIL CONSULTANT INNOVATION

N°	THEMES	N°Q	QUESTIONS	RELANCES
0	Présentation de l'interviewé et son environnement de travail :	Q1 Q2 Q3	• Pouvez-vous vous présentez ? • Quel est votre métier ? • Comment s'exprime l'innovation responsable dans votre quotidien ?	
1	Question générale sur le sujet de l'entretien :	Q4 Q5	• Est-ce que vous pouvez me définir la notion d'innovation responsable ? • Pourquoi est-elle si importante aujourd'hui ?	Qu'est que cela traduit ? Nouveaux enjeux ?
2	La place de l'innovation responsable dans les entreprises ?	Q6 Q7 Q8	• Comment qualifieriez-vous la place de l'innovation responsable dans les entreprises d'aujourd'hui ? • Comment peut-on l'intégrer ? • Avez-vous des exemples d'entreprises qui ont recourt à l'innovation responsable ?	Forte ? Faible ? Quels outils ? Mesures ? Aides ?
3	Quel est le rôle de l'acheteur projet dans l'intégration d'une innovation dite responsable :	Q9 Q10 Q11 Q12	• Selon vous, comment intégrer le responsable dans le terme innovation responsable par les achats ? • Comment doivent-ils se transformer pour accompagner l'entreprise dans cette transition ? • Comment challenger son entreprise et ses clients internes ? • Comment continuer à créer de la valeur pour l'entreprise ?	Quel rôle ont-ils ? Pourquoi ? Quels changements ? Pourquoi ?
4	Quel avenir pour l'innovation et le métier d'acheteur :	Q13 Q14	• Comment voyez-vous l'innovation responsable dans 10 ou 20 ans ? • Comment voyez-vous le métier d'acheteur dans les années à venir ?	Quelles évolutions ? Quels changements ? Nouveaux outils ? Pratiques ? État d'esprit ?
5	Freins et obstacles :	Q15 Q16	• Voyez-vous des freins à la mise en place de l'innovation responsable ? • Pensez-vous que l'acheteur peut être bloqué dans le déploiement de ce type d'action ?	Financier ? Difficultés ? Barrières ? Pourquoi ? Par qui ? Comment y remédier ?

6	Conclusion :	Q17	• Avez-vous des éléments à ajouter concernant le rôle de l'acheteur dans l'innovation responsable ?	Des conseils ou préconisations ?

GUIDE D'ENTRETIEN – PROFIL INTERNE THALES

N°	THEMES	N°Q	QUESTIONS	RELANCES
0	Présentation de l'interviewé et son environnement de travail :	Q1 Q2	• Pouvez-vous vous présentez ? • Quel est votre métier ?	
1	La place de la RSE et des achats responsables chez Thales :	Q3 Q4	• Comment s'organise le pôle achats responsables chez Thales ? • Pensez-vous que les achats soient légitimes dans la mise en place d'une démarche RSE ?	 Pourquoi ?
3	La maturité du pôle achats responsables :	Q5 Q6	• Comment percevez-vous la maturité de Thales dans les achats responsables ? • Quelles formations proposez-vous pour vos acheteurs sur ces sujets ?	Comment doit-elle évoluer ? A quelle temporalité ? A qui ? Quoi ?

ANNEXE 3 : RETRANSCRIPTION SYNTHÉTIQUE DES ENTRETIENS

PERSONNE 1 (P1)

1.1. Thème 0 : présentation de l'interviewé

Pouvez-vous vous présenter ?
Sur le plan scolaire, j'ai fait le parcours classico, DUT Technique de Commercialisation, puis L3, M1 et M2 à l'IAE de Grenoble. J'ai toujours bossé à coté de mes études, je bossais en magasin et j'ai fait la bascule dans les achats après avoir obtenu mon diplôme.

Quelle fonction occupez-vous ?
Je suis à Enedis. C'est une entreprise dans la distribution d'électricité. Pour faire simple, quand tu distribues de l'électricité tu as besoin de câbles. Mon métier c'est d'acheter de la prestation soit pour enterrer ces câbles soit tu les mets en aérien. Les achats que je fais le plus c'est soit du sous-terrain, c'est-à-dire faire un trou et le reboucher, soit de l'aérien c'est-à-dire faire un trou, planter un pilonne et poser le câble. Il faut comprendre qu'Enedis à très peu de main d'œuvre, le plus gros de l'activité c'est de la sous-traitance.

1.2. Thème 1 : généralités sur la notion d'innovation responsable

Avez-vous déjà entendu parler du terme d'innovation responsable ?
Alors par déduction je sais à quoi ça fait allusion mais non, jamais entendu cette notion. Chez Enedis, comme tu le verras par la suite, on essaie vraiment d'intégrer ces problématiques dans notre quotidien. Notre directeur achats est très impliqué et a plusieurs fois fait appel à Natacha Tréhan pour développer les achats responsables. Beaucoup de formations sont proposées pour les acheteurs.

Comment définiriez-vous le métier d'acheteur projet actuellement ?
Le but ça va être de répondre aux besoins de l'ensemble des parties prenantes. Quand je dis parties prenantes je pense évidemment aux clients internes. Mais il y a aussi les clients et les entreprises qui seront les utilisateurs finaux de nos services.

Il faut savoir que Enedis est labellisé RFAR, nos fournisseurs font aussi parties des parties prenantes. L'an dernier, pour les soutenir pendant la période compliquée de la crise Russe/Ukraine, on a revu nos contrats cadres pour changer la récurrence des révisions. En temps normal on est sur des prix actualisés tous les ans, on est passé sur du semestriel.

On a aussi une grosse responsabilité envers nos fournisseurs, pour beaucoup d'entre eux on correspond à 50% de leur chiffre d'affaires, si on arrête de bosser avec eux, on est à peu près certain qu'ils fermeront leurs portes. Il y a donc de vrais enjeux côté achat auprès des différentes parties prenantes.

1.3. Thème 2 : la place de la RSE dans les entreprises d'aujourd'hui

Quelle est la place de la RSE dans votre entreprise ?

Complétement, dans les marchés publics on parle de mieux disance. L'idée c'est que ton système de rétribution intègre en plus des critères économiques, de qualité, techniques et RSE. C'est le fait que ces critères ont vraiment augmenté en poids. Le problème c'est la capacité à faire une estimation de l'impact que ça peut avoir véritablement. Quand tu achètes un produit c'est assez simple de réaliser le calcul, quand il s'agit d'une prestation la mesure est beaucoup plus compliquée même au-delà de l'aspect RSE, pour la qualité c'est pareil.

Aujourd'hui, on essaie de faire des bilans carbone et de travailler aussi sur ceux de nos fournisseurs. Quand on réalise un chantier on essaie de faire des estimations assez précises. Par exemple, je travaille sur un chantier en ce moment, j'essaie de pousser pour mesurer les impacts et essayer de voir quel acte/action a quelles retombées. C'est un travail compliqué et surtout peu précis.

Comment s'organise le pôle RSE dans votre entreprise ?
Il y a une petite équipe au niveau national, on a très peu de vision et de lien avec eux.

En tant qu'acheteur projet, vous sentez-vous accompagner par cette équipe ?
Oui complétement, on a eu des formations récemment sur le sujet avec par exemple la fresque du climat. Enfaite, je rectifie, on est beaucoup sensibilisés mas peu formés. C'est vrai que des formations comme la fresque du climat sont très pertinentes, mais on en ressort avec pas ou peu de clés pour appliquer la RSE dans notre quotidien.

1.4. Thème 3 : le rôle de la fonction achat dans la mise en place de l'innovation responsable

Comment intégrer la notion de responsable dans le terme innovation par les achats ?
Ça va être de changer nos achats afin d'avoir l'impact le plus bénéfique possible sur l'ensemble de l'écosystème. Pour illustrer mes propos je vais te parler d'un cas sur lequel j'ai travaillé l'année dernière. J'ai acheté ce qui s'appelle des réflexions définitives, en gros c'est le bitume que tu vois sur la route, pour 10M d'euros sur la métropole de Lyon. Si ça s'appelle réflexion définitive c'est parce qu'avant il y a une réflexion provisoire. Quand on va creuser un trou et mettre le câble, pour reboucher on va mettre une couche d'enrobé donc du bitume qui est composé de graviers, sale et pétrole. Cet enrobé est d'abord posé à froid, le problème c'est que c'est seulement pour du temporaire parce que ça ne tient pas, si plusieurs voitures roulent dessus ça va petit à petit s'affaisser. Donc ça c'est la réflexion provisoire. Dans un second temps, il y a la réflexion définitive avec une autre entreprise qui vient, spécialisée en enrobé, elle va racler la couche provisoire et poser un enrobé définitif. Donc ça c'est le processus standard pour reboucher un trou.

Donc je suis arrivé sur cet achat, j'ai essayé de faire bouger les lignes avec ma volonté très orientée RSE. Il faut savoir que l'impact carbone de ce processus est colossal, déjà parce qu'on réalise deux fois l'acte, ensuite l'enrobé définitif doit être monté à 180° degré pour être posé et la matière première c'est du pétrole. Donc en plus de gaspiller, on ne réutilise pas, et le tout dans des conditions de production polluante. Le point positif c'est que les entreprises proposent de recycler les enrobés raclés pour les réutiliser. Le problème c'est que dans nos cahiers des charges on doit respecter des règlements de voirie, mis en place par des mairies. C'est voté par les mairies en accord avec Enedis, et une fois que c'est adopté c'est pour une période de 10 ans. Dans ces accords, on nous dit que les enrobés peuvent être composés à 20% de matière recyclées au maximum. Ce taux a été déterminé par

des calculs qui disent qu'un taux de recyclage plus important va faire perdre à l'enrobé ses performances, plus de bruit et usure notamment. A l'époque j'avais réussi à travailler avec une petite entreprise qui avait travaillé sur la composition des enrobés pour monter à un taux de recyclage à 50% à performance égale. Et même avec cette solution, on était bloqué par le règlement de voirie. Le deuxième point sur lequel j'avais essayé de travailler, c'était la montée en température. J'avais réussi à trouver des entreprises qui réalisent leur enrobé dans des températures autour des 90/100° toujours à performances égales. Le cahier des charges était respecté et j'ai donc pu mettre en place cette solution qui est effective sur une grande majorité des travaux. La dernière chose sur laquelle j'ai travaillé, c'est l'évacuation de l'eau. Le problème des enrobés c'est l'imperméabilité, quand il pleut l'eau s'évacue par les bouches d'égout mais ce n'est pas le mieux pour les nappes phréatiques. Aujourd'hui les entreprises ont la capacité de faire des enrobés sans pétrole et avec des matières plus intéressantes comme des biocarburants par exemple. Cette composition-là laisserait plus facilement passer l'eau et donc ça irriguerait beaucoup plus les sols. Malheureusement, une nouvelle fois au niveau de prescrit (cahier des charges et règlement de voirie) cette solution pose problème parce que ce type d'enrobé laisserait aussi passer le sel et pour des problématique de sécurité sur les routes liée à la glace et à la neige, ce n'est pas possible.

Aujourd'hui on voit que l'acte d'achat est quand même très restreint par des cahiers des charges techniques avec peu de place aux variantes. Maintenant, les achats ont la possibilité d'intégrer des variantes et donc d'ouvrir un peu plus le cahier des charges pour laisser le fournisseur faire des propositions par rapport à leur expertise. Donc l'idée derrière ça, c'est d'arrêter de faire des cahiers des charges trop techniques qui parfois passent à côté de belles opportunités, il faut intégrer des variantes et s'ouvrir aux propositions, charge à l'entreprise de les accepter derrière.

Ensuite, il y a aussi la partie sociétale. Il faut savoir que le plus gros enjeu d'Enedis c'est l'absence totale d'accident grave ou mortel sur les chantiers. Les possibilités d'accident sur les prestations achetées sont énormes liées aux outils et machines utilisées ou à la localisation des chantiers (près de la route). Enedis va donc réaliser un gros travail de collaboration avec ses sous-traitants pour limiter au maximum ces risques par des formations régulières, un système de communication en temps réel et transparent. Les achats ont vraiment une lourde pression sur ce sujet et sont beaucoup accompagnés. Il faut savoir qu'une attribution fournisseur se fait souvent pour 70% par rapport au critère prix et le reste correspond à la technique dont fait partie en majorité la sécurité.

Sur le côté social, on a aussi une volonté de travailler avec des acteurs locaux et plus petits en termes de taille. On essaie de privilégier des PME ou ETI qu'on essaie d'accompagner sur les problématiques liées à l'environnement et la sécurité.

Comment les achats doivent-ils se transformer pour accompagner l'entreprise vers l'innovation responsable ?

Je disais qu'on est beaucoup bloqué par les accords de voirie, et donc chez Enedis il y a ce qu'on appelle des interlocuteurs privilégiés qui sont en contact avec les maries, les préfets et nous. Eux ils sont vraiment un impact potentiel sur les règlements de voirie grâce à une communication directe avec les concernés. Il faudrait réussir à faire travailler les achats avec ces interlocuteurs privilégiés pour avoir un impact direct et faire évoluer les prescrits. L'idéal ce serait, comme dans la supply chain étendue, d'intégrer tous les métiers dans nos équipes projets avec nos fournisseurs aussi pour qu'on puisse

trouver des solutions. Il faudrait vraiment pouvoir faire du co-développement tripartie. Le rôle de l'acheteur ce serait de faciliter au maximum les échanges au cours de cette collaboration.

Comment challenger son entreprise et ses clients internes ?
Je pense que moi, l'idéal, ce serait de pouvoir arriver un peu avec des résultats chiffrés, mais pour l'instant, on galère encore beaucoup là-dessus. Je pense qu'il faudrait montrer des preuves de l'impact positif d'une solution. Pour les convaincre, il faut vraiment avoir ces preuves, sinon le travail ne pourra jamais être fait. Le problème des prescripteurs, ce n'est pas le prix en lui-même, c'est surtout le risque qu'il faut prendre. Donc au-delà de leur apporter ces preuves, il faut aussi détruire leur aprioris et en réduisant leur craintes concernant ces risques. Pour ça, chez Enedis on fait des marchés tests pour qualifier des fournisseurs ou solutions. Il faudrait des équivalents mais en RSE.

Aujourd'hui on parle de la notion d'acheteur entrepreneur, avez-vous l'impression d'en être un ?
Non, mais parce que pour ça il faudrait du temps libre. Les actions dont je t'ai parlé pour essayer de réduire l'impact carbone des réflexions définitives c'est parce que l'an dernier j'ai réussis à avoir une semaine de creux et c'était l'occasion, mais sinon jamais j'aurais pu le faire. Enfaite, le vrai problème derrière ça, c'est que les missions de l'acheteur ne lui permettent pas d'accorder temps et intérêts au long terme. Ils se focalisent sur leurs tâches quotidiennes parce que l'organisation de l'entreprise et de leur métier ne leur permettent pas de faire autrement. Quand on est arrivé aux premières phases de la maturité de la fonction achats, il y a eu la distinction de faite entre les approvisionnements et les achats. Peut-être que cette maturité doit encore évoluer pour faire une distinction entre les acheteurs, les approvisionneurs et les acheteurs entrepreneurs.

Quelles sont vos préconisations ?
Il faut devenir le client préféré de nos fournisseurs. Pour le jour où il y a une nouvelle innovation ce soit nous qui bénéficions de cette innovation. Il faut rendre l'entreprise attractive au travers de la fonction achats. Pour se faire, il faut investir dans son fournisseur que ce soit financier ou extra-financier. De cette façon le fournisseur sera redevable et nous seront les premiers à bénéficier des améliorations ou découvertes qu'il fera. Il y a aussi cette idée que les innovations auront un impact positif sur l'environnement ce seront des innovations de rupture. Et ces innovations elles sont possibles avec l'aide des acteurs du marchés : fournisseurs, concurrents et clients. C'est en créant des relations privilégiées et en travaillant conjointement à cet objectif commun que ce sera possible.

1.5. Thème 4 : les freins et obstacles dans la mise en place de l'innovation responsable

Voyez-vous des freins à la mise en place de l'innovation responsable ?
Chez nous c'est le prescrit donc les règlements de voirie. Vu qu'ils sont votés indépendamment de notre sphère et pour une période de 10 ans, il faudrait qu'on soit présent au moment de leur rédaction. Le problème c'est que ce n'est pas cohérent avec les objectifs environnementaux fixés par l'Europe et les industriels.

1.6. Conclusion :

Comment voyez-vous le métier d'acheteur dans 10 ou 20 ans ?

Notre métier ce sera d'avoir de plus en plus de proximité avec nos parties prenantes. Notre métier c'est avant tout d'être de l'huile dans les rouages, en facilitant les échanges notamment. Dans le futur ce sera de s'adapter aux nouveaux enjeux en intégrant toutes les parties prenantes dans cet objectif.

PERSONNE 2 (P2)

2.1. Thème 0 : présentation de l'interviewé

Pouvez-vous vous présenter ?
Je suis acheteur projet pour Schneider Electric depuis 2 ans. Comme toi, j'ai réalisé mon master à l'IAE de Grenoble il y a quelques années. Je travaille principalement sur deux projets achats. Le premier est en trinôme achats sur un montant de 20 millions d'euros et le second est en binôme avec un montant de 13 millions d'euros. Il va y avoir une partie électronique avec l'achats de composants actifs, passifs, connecteurs et écrans par exemple, mais aussi tout ce qui est autour du pilotage des risques comme c'est un sujet sensible en ce moment. Et il y a aussi une autre partie autour de la mécanique qui pour le coup est assez diverses avec de l'achats d'injection plastique d'emboutissage, d'usinage et de tôlerie par exemple.

2.2. Thème 1 : généralités sur la notion d'innovation responsable

Avez-vous déjà entendu parler du terme d'innovation responsable ?
Non ce n'est pas un concept avec lequel je suis familier. Je comprends, par déduction, de quoi il s'agit mais ça s'arrête là.

Comment définiriez-vous le métier d'acheteur projet actuellement ?
Pour moi le rôle d'un acheteur projet, déjà quand on parle de projet ça implique un petit peu la notion d'innovation. On va chercher soit à remplacer l'existant soit chercher à créer quelque chose de nouveau au travers des projets. Et dans ces projets il va y avoir des acheteurs.

Le rôle des acheteurs ça va être de faire le lien principalement entre l'externe et l'interne, donc faire le lien entre le marché fournisseur sur toutes les commodités et entre les équipes de clients internes qui vont être le marketing, le design, la logistique, l'industrialisation, etc.

Le rôle de l'acheteur s'inscrit là-dedans, surtout faire le lien, tout dépend de la taille de la société par exemple nous on n'est pas en charge du sourcing puisque ce sont les acheteurs commodités qui déroulent toute la stratégique à dérouler sur la catégorie ou le fournisseur. Ce n'est pas vraiment de notre ressort de pousser des fournisseurs parce qu'on a rencontré tel événement, même si ça arrive dans de rares cas. On va se contacter de suivre la stratégie qui est déjà en place et évaluer ces fournisseurs sur le composition face à nos besoins.

1.3. Thème 2 : la place de la RSE dans les entreprises d'aujourd'hui

Quelle est la place de la RSE dans votre entreprise ? Et dans la fonction achat ?
Il y a une direction RSE qui s'occupe de fixer les directives et stratégies à ce niveau-là.
Au niveau des différents pôles on retrouve : green supply chain, stratégie CO2, diversité, économie circulaire, offres green.

La RSE fait-elle partie de votre quotidien ?
Au quotidien je ne sais pas, mais c'est une notion assez omniprésente au sein de mon métier aujourd'hui. Il faut savoir que depuis le Covid beaucoup de choses ont changé et aujourd'hui on va beaucoup plus chercher la résilience. C'est le terme à la mode que t'entend tout le temps en cours. On

va chercher plus des fournisseurs qui sont proches de chez nous alors qu'avant tout était envoyé en Chine avant le Covid. Et on avait des trucs qui coûtaient pas cher et qui mettaient 8 semaines à arriver en cargo. Grossièrement, tout n'était pas comme ça mais aujourd'hui, moi j'ai remarqué que dans mon métier au quotidien, c'est vraiment beaucoup plus rare d'être en contact avec des fournisseurs chinois parce que j'ai un projet qui est dédié pour l'Europe.

Aujourd'hui, j'ai l'impression que c'est un peu plus siloter, on fonctionne par région. Schneider a décidé de dupliquer des lignes de production. A l'époque, on avait 100% d'une gamme de produits qui étaient produites au même endroit (Chine, Europe ou Etats-Unis) et principalement en Chine. Maintenant il y a minimum deux lignes de production par produit. Alors je ne dis pas qu'elles tournent chacune à 50/50, mais dans le monde on a au moins deux lignes qui sont qui sont capables de créer les mêmes gammes de produits. Là où avant le Covid quand tout le monde a été pris de court pour requalifier une ligne sur une gamme de produits parce que ça peut prendre deux ans facilement. Cette démarche a été faite justement pour répondre à cette notion de résilience.

Si on revient un petit peu à la RSE, le fait de travailler avec des fournisseurs qui sont plus proches de nos régions et en Europe, on va quand même énormément limiter toutes les consommations de gaz à effet de serre sur le transport. Et peut-être qu'il est un peu plus facile de faire des audits auprès de fournisseurs qui sont proches de chez nous. A l'époque quand on a décidé d'auditer nos fournisseurs chinois, ce n'est pas nous qui nous y rendions, ce n'est pas des acheteurs côté Europe mais plutôt côté Chine. Donc il y avait moins de traçabilité et de suivi, c'était moins facile à gérer en général.

Au niveau des projets nous avons des objectifs RSE, des KPI plus particulièrement. Côté achats par exemple, on nous demande de travailler sur des matières recyclées sur le plastique, en tout cas le plus possible. Pour vous donner un chiffre, sur le projet on développe un composant qui est constitué de pas mal de plastique, on a réussi à avoir 80% de plastique recyclé sur ce composant. Nous n'avons pas réussi à atteindre les 100% parce qu'il y a un des fournisseurs situé à Taïwan qui ne propose pas cet équivalent plastique puisqu'elle n'est pas existante dans sa région. Il faudra quelques années de maturation sur cette région là pour obtenir une offre avec du plastique recyclé. Mais à terme on arrivera à atteindre ce chiffre sur le projet là.

Ça c'était le premier point, le deuxième point la fonction achat a un rôle très important dans le packaging. Aujourd'hui 100% de nos packaging primaires et secondaires, primaires est l'emballage que verra le client dans lequel et contenu le produit et secondaire c'est l'emballage de groupement pour la livraison, sont en carton recyclé. Alors il n'est pas recyclé à 100% parce qu'il faut savoir que c'est difficilement faisable d'avoir un contenu à 100% recyclé mais c'est minimum 80% de carton recyclé sur tous ces packaging.

Toujours sur la partie packaging, plus de plastique à usage unique comme les petits sachets qui vont contenir des petits accessoires par exemple. On remplace tout ce plastique avec des solutions papiers principalement comme c'est le cas avec le scotch pour fermer nos cartons, il est en papier.

Globalement on a quand même tous ces éléments en tête au sein de Scheider de par notre métier et la localisation de nos fournisseurs. Il faut aussi savoir que Schneider Electric fait partie du 0 Carbone

Project, on travaille avec 1 000 de nos fournisseurs qui représentent 70% de nos émissions de CO2. Au travers de cet encagement, on cherche à atteindre -50% de nos émissions d'ici 2025.

2.4. Thème 3 : le rôle de la fonction achat dans la mise en place de l'innovation responsable

Selon vous, comment intégrer le responsable dans le terme innovation responsable par les achats ?
Principalement par le relationnel je dirais. On est en contact au quotidien avec nos fournisseurs et c'est au cours de ces échanges qu'on peut capter l'innovation de nos fournisseurs pour la faire profiter à la nôtre. La question ici va être surtout de se rendre attractif pour nos fournisseur, soit comment devenir le client préférentiel pour capter l'innovation. Cette phrase est valable pour l'innovation au global, mais aussi pour l'innovation responsable.

Sauf qu'en plus de ça, il faut essayer de les pousser à changer leur business model. Ils sont tous plus ou moins au courant des enjeux actuels et de la position de Schneider face à ces derniers, donc notre rôle ça va être aussi de les inciter à rejoindre le mouvement. Il ne faut pas hésiter à questionner le fournisseur sur des pratiques qu'il a actuellement pour essayer de faire changer la donne. Par exemple, toujours dans la démarche de plastique à usage unique, on a un problème ou plutôt une contrainte sur notre projet. Les cartes électroniques contenues dans nos produits demandent une haute exigence en termes d'énergie antistatique. Elles sont diffusées par les personnes qui peuvent toucher les produits notamment et si ces éléments sont à nus alors ça peut mettre en péril la performance du produit. Aujourd'hui pour éviter ce problème, il existe des sachets dit ESD qui ils luttent contre l'électrostatique. Malheureusement, sur le marché ce sont des solutions en plastique à usage unique et il n'existe pas d'intermédiaires pour les remplacer qui satisfassent nos besoins. C'est pourquoi en ce moment on essaie de pousser nos fournisseurs de packaging à développer une solution papier qui réponde à cette exigence.

En tant qu'acheteur projet, nous avons une vision futuriste que l'équipe projet n'a pas. Il faut s'en servir pour agir auprès de nos fournisseurs, et leur apporter nos problématiques liées à nos contraintes pour qu'ils les intègrent à leur tour. Aujourd'hui plusieurs de mes fournisseurs m'expliquent que trop peu d'acteurs les challengent sur ces problématiques. On doit profiter de cette accalmie pour devenir ambassadeur de nos fournisseurs. Aujourd'hui si personne fait le premier pas, il n'y aura pas d'évolution du marché par la demande, et Schneider en a bien conscience donc il tente de prendre les devants. Nous savons que ces solutions coutent plus chères, mais c'est parce que peu de personnes ont recourt à ces nouvelles solutions dites vertes donc le peu d'acteurs qui s'en accommodent doivent se partager la mise en œuvre et les investissements adéquates (outillages, machines). A terme, ça contribue à pousser l'offre et à créer des standards sur le marché.

Comment challenger son entreprise et ses clients internes ?
Sur le sujet de l'emballage plastique, je ne vais pas devoir les convaincre. La consigne est claire : plus de plastique à usage unique. C'est une obligation qui émane du groupe en entier, on ne peut pas y déroger. Quand il y a des règles qui sont émises et qui font sens, il faut jouer le jeu. Il faut se dire qu'on est au meilleur moment dans un projet pour changer les choses, on est ici pour remplacer une gamme existante ou amener quelque chose de nouveau sur le marché. Si ce n'est pas aujourd'hui qu'on fait l'effort, alors il ne sera jamais fait.

Dans le cas où ce n'est pas une obligation, je pense que tout le monde a cette conscience face aux enjeux de demain, même aussi petit soit elle. Il faut juste l'activer par la sensibilisation. En plus de nos jours, ces objectifs font partie de la feuille de route de nos boulots et surtout du métier d'acheteur. Même si on a aucune conviction personnelle vis-à-vis de ça, on est obligé d'en faire preuve d'un point de vue professionnelle. Alors pour nous accompagner, il faudrait peut-être des formations sur le sujet. Mais je ne pense pas que ce soit une histoire de convaincre, mais plutôt d'accompagner les gens dans l'intégration de pratiques dans leur quotidien. Ce n'est pas suffisant d'être convaincu de le faire, il faut savoir le faire.

Comment la fonction achats doit être se transformer pour accompagner l'entreprise dans cette transition ?
L'acheteur a évolué, il n'est plus le cost killer que l'on a connu pendant toutes ces années. Elle persiste toujours, mais ce n'est plus notre fonction première. Il ne faut pas oublier que notre fonction première c'est de répondre à un besoin et pas de payer moins cher. Donc cette consigne de plus vouloir de plastique mais des matières plus vertes, ça fait partie du besoin. Au même titre que le designer qui me dit qu'il veut telles dimensions pour son carton. Il faut aussi savoir que le besoin ne vient pas d'un seul côté, il vient du corporate, des équipes projets, finalement de toutes les parties prenantes. Et c'est à nous de combler toutes ces demandes différentes au travers d'une solution. Et quand les choix s'imposent il faut les faire avec du sens.

Pour moi le plus important c'est vraiment devenir un client attractif pour ses fournisseurs. En travaillant sur la motivation fournisseur, on se rend compte que l'acheteur peut jouer sur les facteurs de base, il y a l'hygiène ou la politesse. Par exemple prendre le temps de répondre à son fournisseur rapidement. Mais si on va plus loin dans les facteurs de motivation, tu retrouves la collaboration et l'implication. Donc là, l'acheteur peut l'inviter à des Innovations Days ou avoir recours à du co-développement poussé pour le faire intervenir très tôt sur les projets. Quand tu commences à avoir un fournisseur qui se sent apprécié et impliqué dans l'entreprise de son client, il va beaucoup plus à même de partager ses innovations et ses idées. Même si elles ne sont pas toujours bonnes, c'est le fait de tester des choses nouvelles qui fait progresser rapidement.

Entre un acheteur cost killer qui va continuer à chercher tout le temps le meilleur prix et un acheteur plus entrepreneur qui va investir du temps et de l'intérêt dans des idées d'innovation fournisseur, le fournisseur choisira toujours ceux qui l'ont soutenu et accompagné. Le relationnel prime sur la sécurité.

Pour te citer un exemple, c'est comme ça que Schneider a pu sortir plus indemne de la crise des composants pendant la période du Covid. Alors que notre puissance à l'achat n'était pas du tout comparable à des concurrents comme Apple ou Tesla, nous avons réussis à être livrés à temps. Ces fournisseurs n'ont eu aucun scrupule à abandonner leur plus importants clients, pour privilégier ceux entretenant des relations de proximité avec eux. Schneider a fait le pari de miser sur une excellente relation et ça a payé, parce qu'aux yeux du fournisseurs nous étions plus attractifs.

Avez-vous des préconisations par rapport aux éléments cités ci-contre ?
Comme je le disais juste avant, travailler sur l'attractivité de la fonction achat et de l'entreprise dans sa globalité. Donc ça c'est pour le côté relationnel avec les fournisseurs.

Mais plus globalement, l'introduction de la notion de responsabilité va passer par la formation des équipes. Chez Schneider beaucoup de formation sont proposées notamment la fresque du climat mais pas que, des interventions par des formateurs externes ou des sociétés. Le problème c'est qu'on oublie assez vite ces sujets là une fois dans le quotidien de notre travail, on a du mal à sortir la tête du guidon parce qu'on est très challengé sur les délais par nos projets. Nos priorités ça ne va pas être de renforcer la responsabilité du projet mais plutôt de chercher des solutions pour maintenir les délais. A mon avis, il faut repenser à l'organisation complète du métier d'acheteurs. Les métiers dans la technologie, environ 10% de leur temps sont consacrés à la formation. Les acheteurs une fois qu'ils sont formés, plus aucun temps n'est consacré à d'autres formations, ou très peu. Je crois qu'ARaymond débloque des créneaux à leurs équipes achats pour travailler sur des projets annexes par exemple s'aider les uns et les autres sur des points de blocage ou d'amélioration. Au final, même si les achats ont la volonté d'intégrer la notion de responsabilité, ils seront bloqués par l'organisation de leur métier puisqu'ils doivent se conformer au processus. Il faudrait peut-être qu'une véritable transformation qui émane du haut se produise pour permettre aux achats de répondre à cet enjeu.

2.5. Thème 4 : les freins et obstacles dans la mise en place de l'innovation responsable

Voyez-vous des freins à la mise en place de l'innovation responsable ?
Le premier frein ça va être la réticence au fournisseur à partager de l'innovation. Enfaite, ça rejoint ce qu'on expliquait sur l'attractivité du client. Peu de fournisseurs partageront de nouvelles méthodes, innovations et connaissances avec leurs clients hormis ceux avec qui ils entretiennent une relation privilégiée.

Un deuxième frein c'est la sensibilité des acheteurs sur le sujet. Si la notion de responsabilité ne fait pas partie des convictions personnelles de l'acheteur il ne mettra aucun effort à changer ses pratiques et celles de ses fournisseurs. Il faut à la fois sensibiliser pour créer le déclic puis par la suite former en donnant des clés qu'ils pourront mettre en place.

2.6. Conclusion :

Comment voyez-vous le métier d'acheteur projet dans 10 ou 20 ans ?
Dans 10 ans, je pense qu'il y aura beaucoup d'outils qui seront déployés qui vont nous permettre de délester la partie bureaucratique. Ce sont des tâches qui nous occupent au quotidien et qui ne nous permettre pas de consacrer plus de temps aux questions annexes comme la RSE.

Maintenant, je crains que la maturité vis-à-vis de la dimension stratégique du métier d'acheteur ne sera toujours pas atteinte. Même si l'entreprise à des outils user-friendly à ses côtés pour améliorer sa gestion, ses objectifs seront toujours orientés chiffre. Sans être pessimiste, je pense que l'entreprise aura juste moins d'acheteur, et qui seront toujours autant la tête dans le guidon. Surtout avec les crises qui se multiplient, l'acheteur sera d'autant plus un manager de risques qu'autre chose.

Alors la solution serait peut-être de créer un centre d'excellence achat. Aujourd'hui chez Schneider, sur la partie agile et en transverse des projets, on a des centres d'expertise. Ils ne sont pas à 100% sur les projets, mais ils ont chacun leur expertise sur différentes technologies, compétences et viennent en faire bénéficier les acheteurs dit terrain. On pourrait imaginer la même chose sur la partie environnementale et sociale pour soutenir ces activités innovation responsable.

Avez-vous des choses à ajouter ?
Oui, il y a des éléments dont j'aurais aimé vous parler par rapport à la RSE dans les projets sur lesquels je travaille. Déjà il faut savoir que nous avons différents objectifs chaque année, côté achat concernant la partie RSE, notre objectif est d'atteindre 80% de plastique recyclé sur la partie emballage à la fois sur les cartons et les plastique. Donc ça c'est nos objectifs du projet.

Et ensuite on intègre une démarche d'écodesign, donc ça c'est imposé par le Groupe. Elle se divise en 5 catégories : efficience de l'énergie, efficience des ressources, l'augmentation de la lifetime du produit, le faible impact environnemental des matières utilisées, le packing sustainable. Donc ce n'est pas uniquement lié à la fonction achat mais à tous les métiers qui interviennent en phase amont.

Par exemple sur la partie efficience de l'énergie, on a dû faire un choix pour l'utilisation d'un écran et sur le projet en particulier on voulait une diffusion des couleurs. Donc le besoin était à la fois que l'écran respect ce critère, mais aussi qu'il consomme le moins possible en énergie. Sur un second projet, on avait aussi besoin d'un écran mais sans le critère des couleurs, donc même si le besoin était plus ou moins le même, on a décidé de ne pas prendre le même modèle que le premier, mais plutôt un écran qui consommait très peu. On a aussi essayé de trouver une solution plus compacte pour réduire la taille, mais aussi les câbles et les accessoires qui vont avec. On a aussi cherché à explorer la possibilité d'intégrer un mode stand-by pour permettre de réduire la consommation. Donc on voit bien qu'il y a beaucoup de pistes que l'on peut explorer, et les achats doivent vraiment essayer d'être forces de proposition pour pousser jusqu'au bout ce type de réflexion.

Toujours dans cet exemple, pour répondre à l'efficience des ressources on va chercher à faciliter le recyclage de nos produits avec les réflexions sur le démontage et le tri dès la phase de conception. J'ai appris il n'y a pas longtemps qu'on a un software qui calcule l'usure de nos composants et notamment du disjoncteur. Si on voit qu'il n'a pas été trop utilisé pendant sa phase de vie, il va pouvoir être reconditionné pour ensuite être réutilisé.

Le soucis pour moi avec cette démarche c'est que je n'ai aucune visibilité côté achat au moment où ces réflexions sont pensées. C'est seulement après que des PowerPoint me sont communiqués. Même si on est sur de la technique pendant cette phase, les achats ont a une visibilité marché fournisseur, tester ces hypothèses auprès des concernés (les fournisseurs) pourrait être pertinent et accélérer ce processus. Encore une fois, très peu d'acheteurs ont cette capacité à apporter une valeur ajoutée à la phase de conception notamment dans cette démarche analyse du cycle de vie. On retombe sur cette lacune en termes de formation, il faut donner aux acheteurs les bons réflexes pour qu'ils puissent être légitimes tout autant que la technique pendant cette phase.

Il y a un dernier point que je voulais aborder avec vous. C'est à propos du greenwashing, aujourd'hui la RSE ne vas pas sans ce questionnement. C'est vrai que Schneider est un exemple pour les industriels actuels parce qu'on est pionné sur le sujet par contre, quand tu commences à creuser tout n'est pas forcément impeccable. C'est pour ça qu'il faut toujours garder un regard critique même si on apparence rien ne peut te faire douter. Pour te donner un exemple, il faut savoir que Schneider travaille avec Total Energy sur le projet du Gigabytes Line en Afrique qui passer à travers de milliers de kilomètres et donc sur des zones habitées humaines et animales. Alors le projet est signé Total mais

derrière Schneider fournit quand même des équipement de gestion énergétique. Il y a des incohérences énormes, même dans l'industriel dit le plus vert.

PERSONNE 3 (P3)

3.1. Thème 1 : la place de la RSE et des achats responsables chez Thales

Comment s'organise le pôle achats responsables ?
Le pôle achats responsables est en transverse, comme c'est le cas pour le pilotage des sujets corporate comme la responsabilité. Le pôle achats responsables est quand même relativement récent. Aujourd'hui ils intègrent les programmes comme le devoir de vigilance, le bas carbone et aussi tout ce qui touche à la compliance et aux risques. Nous avons 6 engagements notamment le respect et la conformité des fournisseurs en ce qui concerne la réglementation et les lois. L'idée est de mesurer leur maturité et de les accompagner pour qu'ils soient meilleurs.

Aujourd'hui le système essaie de se déployer avec une partie déjà en place dans la partie centralisée du groupe notamment au niveau des achats segments, et par la suite avec une autre partie au niveau des Business Unit donc dans les projets. Actuellement la gouvernance est en train de se mettre en place et une fois cette étape passée, les achats responsables en décentralisé pourront être déployés. On a conscience de la certaine hétérogénéité dans la diffusion de ces problématiques au niveau des projets.

Pour ce qui est des acheteurs segments, on essaie vraiment de les accompagner dans la consolidation de leur panel fournisseur parce qu'au final c'est eux qui ont la main et qui la garderont. Nous on est vraiment là en support sur les problématiques RSE, disons qu'on veille à l'application des stratégies et objectifs sociétaux en leur proposant notre aide si besoin. Mais c'est vrai que pour ce qui est des achats projets c'est nettement plus compliqué d'avoir une vision et d'entrer en contact avec eux à cause de la barrière décentralisation. En plus d'être loin physiquement, le périmètre est largement plus vaste et sauvage. Il faudrait qu'on puisse sensibiliser et former les achats projets et ça fait vraiment partie de nos futurs objectifs une fois la gouvernance établie.

Concernant l'innovation, depuis 2022 y a une un responsable Business Intelligence Marketing aux achats qui porte le sujet innovation et qui essaye aussi de couvrir tous ces aspects de responsabilité environnementale et sociétale. Comme c'est une cellule assez récente, le travail n'a pas encore été fait, on est au stade de la réflexion sur le modus operandi.

Pensez-vous que les achats sont légitimes dans la mise en place d'une démarche RSE ?
Alors déjà il faut savoir que les achats et la supply chain font partie du volet opérations, c'est-à-dire que le directeur achats du Groupe rapporte directement au directeur opérationnel. Ensuite, les achats chez Thales représentent plus de 50% du chiffre d'affaires du Groupe. Donc pour ces raisons, les achats sont totalement légitimes.

Son rôle c'est de répondre aux exigences des besoins émit par les entités que ce soit économique mais pas seulement. Si Thales se contente d'acheter au meilleur prix sans se soucier de la manière de produire de son fournisseur cela pourrait entacher son image. Si on découvrait qu'un fournisseur de Thales fait travailler des personnes dans des situations dangereuses ou participe à une pollution de masse, la communication autour de ce sujet affecterait la santé de l'entreprise. C'est ce pourquoi les achats ont un rôle important, ils doivent donc veiller à ce que les fournisseurs signent la charte d'intégrité mais qu'ils s'assurent aussi de son respect.

A partir du moment où une fonction intervient à un moment ou un autre dans la chaine de valeur du produit, elle est légitime. Pour les achats c'est pareil. On voit bien que tous les maillons sont concernés voire même corrélés, si un maillon est faible tous les autres peuvent en subir les conséquences. Dans l'innovation c'est aussi le cas, toutes les fonctions qui participent au développement d'une solution doivent être intégrés dès le départ. Chaque maillon compte.

3.2. Thème 2 : la maturité du pôle achats responsables

Comment percevez-vous la maturité de Thales dans les achats responsables ?
Alors, comme je l'ai expliqué, c'est des problématiques qui sont quand même assez récentes. Ce qui est sûr, c'est que Thalès a pris des engagements très fort et on ne peut pas se permettre de ne pas les respecter. Comme j'ai expliqué, la gouvernance se met en place qui va directement rapporter au secrétariat général du groupe. Il y a bien une prise de conscience et une montée en maturité avec de réels engagements derrière. Les métiers sont formés et le recrutement d'expert sur le sujet est très actif. Il s'agit vraiment de sortir du concept théorique de la RSE pour mettre quelque chose en place de manière pertinence et opérationnelle. On sait qu'on va se confronter à des obstacles et des murs et le but c'est de sortir quelque chose de mature et fonctionnel. Donc je dirai que nous sommes encore en cours de maturation mais le processus est bien entamé quand même.

Quelles formations proposez-vous pour former vos acheteurs sur ces sujets ?
Nous proposons différentes formations pour les acheteurs même si, à mon sens, ça reste à développer. Aujourd'hui c'est surtout en central toujours pour les mêmes raisons qu'évoqué à l'instant. Je ne pourrai pas vous en parler en détail cela ne relève pas de mon périmètre mais je sais qu'il existe des formations anti-corruption, devoir de vigilance, bas carbone. Je sais aussi que plusieurs fresques du climat sont organisées pour sensibiliser les équipes aux sujets environnementaux. Malheureusement, pour moi c'est plus de la sensibilisation et cela n'aide pas les acheteurs à répondre au quotidien à ces problématiques, il y a un gros travail à faire sur le sujet pour proposer des formations pertinentes à l'ensemble de la communauté achat de Thales.

PERSONNE 4 (P4)

4.1. Thème 0 : présentation de l'interviewé

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre métier ?
J'ai une formation initiale d'ingénieur et j'ai travaillé pendant 10 ans dans une PME à Grenoble qui est spécialisée dans l'automatisme industriel. J'ai été embauchée il y a 12 ans pour créer un nouveau service dans l'entreprise. L'idée c'était de développer un logiciel d'efficacité énergétique pour les industriels en utilisant l'intelligence artificielle. Alors aujourd'hui, on entend parler de l'intelligence artificielle à tour de bras et quand l'idée est née en 2011/2012 c'était à l'époque innovant.

Et donc j'ai été embauché à cette époque-là, et puis j'ai commencé donc comme Product Owner donc j'étais vraiment le côté représentation du client (ce qui doit y avoir dans le logiciel, etc).

Puis de fil en aiguille j'ai pris la gestion de projets de recherche et développement, et ensuite j'ai pris la tête de créer et officialiser la création d'une Business Unit innovation digitale qui était énormément centrée sur ce produit. Donc c'était beaucoup de nouveautés dans l'entreprise parce que l'entreprise fait du service et là c'était un produit lié à l'efficacité énergétique alors qu'elle n'est pas spécialisée dedans. Donc voilà, il y avait vraiment beaucoup à créer, à structurer, d'où cette Business Unit.

Et donc je vais m'occuper à la fois de rechercher des subventions, créer des projets de R&D mais aussi tout ce qui sortait de la R&D aussi comme le marketer, le packager. Et ensuite je le vendais en support d'autres commerciaux, une dizaine de commerciaux. Et puis après la vente par les commerciaux, le produit revenait dans ma bulle pour le SAV, la gestion de la relation avec le client.

L'avantage et l'inconvénient à la fois notre PME, c'est qu'on fait tout. Donc voilà, j'ai vraiment vu toute la chaîne de valeur de l'innovation de trouver l'idée, à sa stratégie, jusqu'à la financer puis la protéger, etc. A la fin c'était vraiment un pôle d'une quinzaine de personnes et une dizaine de commerciaux et mon rôle c'était d'être en support de tout ça.

Au bout de 10 ans, ça reste une PME de 130 personnes. J'ai voulu faire d'autres choses avec l'envie d'entreprendre également et donc c'est pour ça que j'ai créé, officiellement il y a un an et dans les faits fin d'année dernière, Ikinnov. J'interviens en tant que consultant et formateur sur le management de l'innovation.

Je m'inspire beaucoup sur la norme ISO 56002 qui est la norme des systèmes de management de l'innovation. Aujourd'hui c'est une norme de recommandations dans le sens où on ne peut pas être certifié ISO 56000 comme on peut l'être sur la 9001 à 14001 à 50001, etc. Mais pour autant, en fin d'année ou début d'année prochaine, on maîtrise pas complètement le calendrier, cette norme va sortir en 56001 et va devenir certifiable. Il y a les entreprises qui ont besoin d'être accompagnées pour mettre en place cette norme notamment. On voit souvent l'innovation comme quelque chose très artistique qui part dans tous les sens, et avec cette norme ils ont réussi à faire quelque chose d'assez intéressant qui correspond à ma vision du management de l'innovation. L'idée de cette norme ce n'est pas comment je gère un projet d'innovation, elle fait surtout prendre de la hauteur parce que c'est

comment je mets en place un système pour atteindre toujours une issue favorable. Ce n'est pas parce qu'un projet marche une fois que les tentatives d'après seront toujours un succès.

Je fais beaucoup de spécifique même si j'ai une formation standard, catalogue qui elle est décomposée en 6 modules. Le premier module qui est la culture de l'innovation dans l'entreprise. L'idée, c'est de dire, on peut avoir des super processus sur l'innovation des gens compétents mais s'il n'y a pas une culture d'innovation à tous les étages, ça ne marchera pas. Le deuxième module, c'est trouver l'idée innovante et la valider grâce à des outils. Ensuite, il y a un module stratégique que j'ai appelé stratégie d'innovation et qui va surtout concerner la partie financement des programmes et aussi l'aspect propriété intellectuelle même. Ensuite le quatrième module c'est la pure gestion de projet donc tout ce qui est méthode agile. Ensuite, il y a un module prendre et apprendre avec les nouveaux outils de communication et collecte de données. Enfin le dernier module concerne vraiment l'aspect management des équipes et gestion des ressources. La difficulté c'est de maintenir la motivation au-delà des échecs subis.

Globalement c'est ce que j'aborde, puis il y a aussi l'aspect spécifique au cas par cas. Aujourd'hui c'est ce vers quoi j'ai envie de tendre même si j'accepte des prestations qui sortent de ce périmètre comme des études de marché par exemple.

Dans votre métier, vous êtes amené à sensibiliser à l'innovation responsable ?
Oui, aujourd'hui ça fait partie de mon travail et c'est dicté par mes convictions personnelles. Au travers des différents modules je parle d'innovation responsable. La chose dont je suis partie, c'est dans les freins à l'innovation c'est le retour sur investissement rapide. Aujourd'hui il y a trop d'entreprises qui s'attaquent sur ses retours sur investissement plutôt que de se poser la question de la valeur créée sur le marché. L'innovation responsable n'est toujours pas au centre de l'attention. Il y aussi tout ce qui est tourné autour du module de la motivation des équipes, avec une innovation avec une volonté de lutter contre les crises énergétiques par exemple ça peut représenter un levier de motivation. De plus en plus, les équipes ne sont plus sensibles au cash obtenu au travers des innovations, mais plutôt autour des impacts qu'elles peuvent avoir sur la société. Les consommations changent de mentalité. L'idée dorénavant c'est d'apporter de la valeur sur le marché pour ensuite faire des retours sur investissements. C'est donc dans ce sens-là que je porte le sujet de l'innovation responsable dans mon métier.

Comment voyez-vous le métier d'acheteur ?
Alors en étant prestataire, j'ai eu l'occasion de côtoyer quelques acheteurs et principalement sur l'aspect prix. J'ai l'impression que les acheteurs sont challengés sur les prix notamment par des primes calculées sur les réductions de prix réalisées. Effectivement, et surtout dans le secteurs de l'automobile, j'ai l'impression que le seul objectif pour eux c'est le prix quitte à ignorer d'autres aspects comme l'impact carbone par exemple. Mais je pense que c'est lié à la direction, si elle avait une politique différente je suis persuadé que le profil de l'acheteur serait tout autre.

4.2. Thème 1 : généralités sur la notion d'innovation responsable

Est-ce que vous pouvez me définir la notion d'innovation responsable ?

Alors déjà j'aime bien revenir sur la définition de l'innovation parce que ce que je vois souvent en formation c'est que pas tout le monde à la même définition de l'innovation. Pour moi c'est important que tout le monde ait la même définition dans l'entreprise. Déjà il faut bien dissocier innovation et invention. L'invention c'est quelque chose que l'on créer mais qui s'arrête là. Alors que l'innovation c'est quelque chose que l'on créer et qui va être introduit sur le marché. On rajoute la notion de marketing, commercial dans l'innovation, on transforme une idée en valeur sur le marché.

Maintenant quand on fait une innovation responsable c'est qu'on ne cherche pas à créer un besoin mais plutôt à répondre à un besoin existant du client, même s'il peut être caché. Réussir à proposer quelque chose, non pas dans le but unique de vendre, avec un impact positif sur différents éléments (sanitaire, eau, énergie, social). C'est finalement vraiment se dire que j'apporte quelque chose au monde et en plus je crée de l'argent comme ça. Je prends un exemple, sans citer de nom, une entreprise à inventer un verre d'eau connecté pour savoir quelle quantité nous buvons dans la journée. Je ne suis pas sûr que le monde ait besoin d'un verre d'eau connecté au regard des impacts négatifs sur l'environnement par exemple avec l'électronique intégrée.

Pourquoi l'innovation responsable est-elle si importante aujourd'hui ?
Effectivement on en parle aujourd'hui parce que c'est tous les éléments de ces dernières années, entre les guerres, les crises, le réchauffement climatique, ont fait prendre conscience au monde qu'il faut changer ses modes de consommation et modes de vie. On ne peut pas miser uniquement sur l'innovation, on a toujours cru qu'elle ferait en sorte de conserver notre niveau de vie, mais non ce n'est plus le cas. Le modèle de consommation s'essouffle et rebondir rapidement. Il ne faut plus répondre aux besoins de rentabilité financière des actionnaires de l'entreprise mais transformer ce business model bien établi.

J'ai vu qu'il y a une start-up qui a fait le pari que d'ici une dizaine d'années on évaluera plus un entreprise sur l'argent qu'elle dégage et sa valeur monétaire sur le marché mais également sur son empreinte carbone.

Il y a une prise de conscience collective à mon avis, et c'est ça qui fait qu'on parle d'innovation responsable aujourd'hui. Si les ressources étaient illimitées et la Terre infinie, dans ces cas-là, oui créons plein de choses qui entretiennent notre confort et il n'y a pas de raisons d'arrêter. Sauf que le confort que nous avons créé est en train de se détruire et il faut réagir. Je pense réellement que ça vient de là.

Je ne veux pas parler de théorie de l'effondrement mais aujourd'hui c'est plus qu'une nécessité d'intégrer le terme responsable à la notion d'innovation.

4.3. Thème 2 : la place de l'innovation responsable dans les entreprises d'aujourd'hui

Comment qualifieriez-vous la place de l'innovation responsable dans les entreprises d'aujourd'hui ?
J'ai peut-être une image faussée dans le sens où je suis très ancré dans le bassin grenoblois qui est très orienté autour des innovations et de la transition énergétique. Je travaille donc beaucoup sur ces sujets-là, donc j'aurais tendance à dire que oui. Mais je ne peux pas prétendre avoir une vision globale et nationale.

Je sais par contre que dans les appels à projet qui sont subventionnés, un critère important est de montrer qu'on a un impact positif pour le marché. Dans tous les appels d'offre auquel j'ai participé ces 5 dernières années c'est quelque chose qu'il faut démontrer. Il y a plusieurs dimensions : social, environnemental, il faut au moins améliorer un de ces volets.

Comment intégrer l'innovation responsable dans les entreprises ?
Il y a beaucoup de choses qui reposent sur la fonction de responsable innovation en entreprise. Globalement comment ça se passe, la direction va donner son accord pour innover avec les axes stratégiques, le budget et le temps. Puis ça va être au responsable innovation de faire des propositions et de créer des choses. Je pense que si lui se centre uniquement sur des projets responsables, parce que finalement c'est une décision humaine, alors la direction aura le choix qu'avec ce critère-là.

Un autre phénomène que je constate aussi c'est que ce mouvement provient directement des nouvelles générations. Si on les écoute, même s'ils ont peu d'expérience et sont jeunes, ils peuvent apporter des idées responsables qui sont bonnes, il ne faut pas les ignorer.

Plus généralement on rencontre de plus en plus de monde sensible à cette aspect. Par exemple, avant il ne fallait surtout pas parler d'innovation aux industriels, il y a 15 ans. Alors qu'aujourd'hui si on leur prouve que l'innovation apportée à des bénéfices pour eux sur la réduction de la consommation par exemple, ils seront plus ouverts à la discussion. Ils sont tout à fait capables de tester de leur côté au cours de rapides études avec peu de budget pour ensuite défendre leur sujet auprès de la direction. Il y a aussi des choses qui peuvent venir du terrain et pas seulement de la direction.

Le mouvement vient de nous et de nos convictions personnelles. J'ai déjà rencontré des directions qui ont cédé à la pression des salariés qui souhaitaient réellement du changement sur certain aspect. Les direction sont ouvertes tant que les bénéfices qu'elles en retirent sont équivalents. Finalement, la formation c'est quelque chose de clé pour comprendre tous les enjeux et surtout convaincre à la fois les salariés et la direction. Tout découle de la sensibilisation, si une poignée de personne est convaincue elle saura faire bouger les choses en ralliant à leur cause d'autres personnes.

4.4. Thème 3 : le rôle de la fonction achat dans la mise en place de l'innovation responsable

Selon vous, comment intégrer le responsable dans le terme innovation responsable par les achats ?
Je pense déjà que ça dépend de ce qui est acheté, mais déjà l'acheteur peut agir sur le cahier des charges en mettant en évidence certains critères. Mais bien avant le cahier des charges il peut aussi questionner le produit acheté en lui-même par des analyses du cycle de vie, la mesure de l'empreinte carbone. Finalement prendre en considération les impacts sur les différents aspects environnementaux et sociaux et en faire un critère de décision. L'acheteur va donc influencer au moment de la création de l'appel d'offre avec des grilles de critères et de notation mais aussi bien avant s'il en a l'opportunité.

Par contre c'est plus difficile au niveau des plus petits achats, presque en direct avec les équipes projets parce que l'acheteur intervient à la toute fin de processus et ne peut pas avoir réellement de valeur ajoutée là-dessus. Il n'a finalement pas de pouvoir à ce niveau-là.

Par contre, dans tous les cas l'acheteur doit être sensibiliser au maximum, au travers de la fresque du climat mais pas que, pour toujours avoir cette conscience et se poser les bonnes questions.

L'acheteur a une position très globale sur l'entreprise, même si selon la taille de l'entreprise les visions sont segmentées, ils ont quand même une vision assez générale. Dans un projet quand il faut acheter un truc, il sait se poser les bonnes questions face à ses équipes qui sont plus dans l'opérationnel. Et ce qui réellement lui cause défaut c'est qu'il n'est pas souvent impliqué dès le début du besoin, ce qu'il fait que son champ des possibles est vraiment réduit. Il y a potentiellement certaine opportunité au niveau du marché qu'il ne peut pas saisir ou qu'il ignore parce qu'il n'est pas en amont des discussions. Pour vous donner un exemple, à l'époque je proposais de monter et installer mon logiciel à 1€ grâce aux subventions, nous avons toujours perdu les projets. Si j'avais pris le temps d'aller voir les achats plutôt que la technique, l'issue aurait peut-être été différente.

Aujourd'hui on pourrait le voir comme un entrepreneur qui va voir ses équipes pour récupérer des informations et s'impliquer dans l'engrenage du projet. Finalement il faut revoir la posture de l'acheteur dans l'entreprise. Il est beaucoup vu pour un casse pied par la technique par rapport à ses exigences en termes de processus. Il a une image de handicap, il faudrait donc passer vers une image plus positive vers un rôle perçu de facilitateur. Au cours de ma carrière, j'ai beaucoup entendu la technique critiquer les acheteurs parce qu'ils viennent fouiner en superficie dans leurs sujets mais sans pour autant s'y impliquer à 100%, et donc c'est une dynamique particulière. L'acheteur est présent mais pas assez présent. Je pense que cet aspect-là est lié à la charge insufflée aux acheteurs, mais il faudrait revoir le côté management et organisationnel. Je pense par exemple à l'éloignement avec des équipes qui se parlent peu voire pas du tout en dehors réunion officielle. La question c'est comment créer de la proximité et compatibilité entre les deux langages. Le technicien de parle qu'en performance et l'acheteur qu'en coût, il est difficile de s'accorder quand les deux sont paradoxales. C'est la direction qui peut changer ça, si les acheteurs n'étaient déjà plus rémunérés selon les remises réalisées, peut être que leur métier changerait.

Quel est le rôle des fournisseurs dans l'innovation responsable ?

Tout dépend de ce que l'entreprise a envie de porter et qu'elle est son envergure. Si elle souhaite rester à son niveau, elle se contentera de se baser sur des actions en interne. Maintenant, je crois beaucoup au fait que c'est les grandes entreprises qui doivent imposer à leurs fournisseurs d'évoluer. Ils ont ce pouvoir là et il faut en profiter. Si c'est un gros qui impose à tous les petits, cela fait effet boule de neige, mais dans le cas contraire le petit peut difficilement lutter contre le gros, ça restera de l'encouragement. C'est plus dur dans ce sens-là parce qu'ils n'ont pas les connaissances et moyens. Par exemple, j'étais en contact avec une entreprise qui avait des audits de grands groupes sur les sujets informations, sur le coup c'était pénible, mais ça a permis de progresser, d'évoluer et d'être plus robuste. Le grand groupe a payé quelqu'un qui est venu dans l'entreprise pour initier et faire respecter cet aspect. Le fournisseur étant une petite structure ne serait jamais permis de payer 3 000€ de prestation mais pour le grand groupe c'était largement envisageable.

Comment continuer à créer de la valeur pour l'entreprise ?

Je pense qu'il faut miser sur la valeur de l'entreprise dans le future, ça reste un pari, mais elle ne fera surement plus sur les euros mais sur les émissions de carbone notamment. On ne peut pas y répondre du jour au lendemain, la préparation demande du temps. Il faut aussi savoir qu'il y a des quotas

carbone, donc si un fournisseur est moins cher mais plus polluant qu'un autre mais derrière il faut multiplier le prix par ces quotas, alors j'y gagnerai obligatoirement. C'est vraiment comme ça que les choses vont bouger parce qu'au final les entreprises regardent toujours leur portefeuille. Le raisonnement ne sera pas seulement lié à l'économie immédiate que ça génère mais surtout aux bénéfices sur le long terme de ces choix. Il ne faut plus raisonner seulement sur l'opérationnel et les avantages à court terme, mais penser aux impacts sur toute l'entreprise. Finalement, c'est planter des graines maintenant pour plus tard en récolter les fruits.

Il faut vraiment anticiper mais ce qui surtout fait que ça devient un mouvement général c'est les diverses incitations de l'État. Il y a quelques années on racontait que si le prix de l'énergie était multiplié par 10, alors les industriels lutteraient pour trouver des solutions et c'est exactement ce qui est en train de se passer aujourd'hui. Et même si des solutions abordables à l'époque existaient déjà, tant que cela n'impacte pas directement le porte-monnaie les décisions ne sont pas prises.

4.5. Thème 4 : Les freins et obstacles dans la mise en place de l'innovation responsable

Voyez-vous des freins à la mise en place de l'innovation responsable ?
Oui totalement, il y a déjà des freins à l'innovation tout court. Aux Etats-Unis, une étude a été faite auprès des grandes entreprises, 93% d'entre elles considèrent que leur processus d'innovation n'est pas assez performant. Il y a que 3% des projets américains qui donnent lieu à une commercialisation. Il y a donc plusieurs freins à l'innovation et c'est d'ailleurs pour ça que mon entreprise existe, j'essaie d'aider les entreprises à mettre en place un système qui facilite le succès des innovations.

Un autre frein c'est le désengagement des équipes. Le problème dans notre société c'est que les échecs ne sont pas acceptables alors qu'innover c'est accepter d'échouer. Dans un projet il va avoir des difficultés, des obstacles, des surprises qui peuvent décourager les équipes et diminuer la productivité générale. L'avantage de l'innovation responsable c'est qu'elle perpétue une motivation constante des équipes parce que la cause défendue est à elle toute seule un levier de motivation. De se dire que redoubler ses efforts pour aboutir à cette innovation cela va permettre d'avoir un impact positif sur tel aspect. Cette motivation est extrêmement forte au-delà de tous les aléas négatifs du projet, elle continue à perdurer dans le temps.

Aujourd'hui on critique beaucoup les GAFA notamment Google et Apple, mais de base les idées sont nobles. C'est donner de l'information à tout le monde, et permettre de communiquer partout dans le monde. Ce qui pose problème, c'est ce qui a été fait après, la dérive vers un modèle capitaliste. Par contre, rien n'enlève à ces innovations la lutte louable pour laquelle ces entreprises se sont battues. Avec des projets comme ces exemples, la motivation est nettement plus facile à entretenir. Il faut savoir que c'est la motivation qui fait le succès d'un projet, il suffit qu'il y ait une poignée de personnes démotivées pour qu'un projet soit menacé même avec un important budget. Au final, c'est l'humain, l'humain et l'humain, rien d'autres.

Est-ce que l'acheteur peut être bloqué dans le déploiement de ce type d'action ?
Pour l'interne, c'est clair que les processus et l'organisation actuelle des entreprises bloquera l'acheteur a un moment où un autre si ce n'est pas une volonté commune du groupe. L'acheteur aura beau être force de proposition, il se heurtera à des murs qui le ralentiront voire le stopperont dans sa

progression. On a évoqué tout a l'heure les différences de langages entre la techniques et les achats, c'est typiquement ce qui peut poser problème pour l'acheteur. Finalement la question c'est comment il va réussir à contourner ces obstacles ? Les formations et la sensibilisation sont une clé mais c'est un travail qui est difficile.

Pour l'externe, cela va relève des limitations possibles sur le marché. Si aucun fournisseur n'est pas capable de répondre à sa volonté responsable et aux critères établis, il sera difficile de continuer dans cette voie-là. Les exigences devront être revues ou alors un travail conjoint doit être mené avec les fournisseurs potentiels pour résoudre ces lacunes.

4.6. Conclusion :

Comment voyez-vous l'innovation responsable dans les prochaines années, dans 10 ou 20 ans ?
J'espère que ce n'est pas utopiste, mais il faudrait que cela devienne la normalité et le standard. Notre planète est finie, on peut plus se baser en permanence sur un modèle de croissance parce qu'on a des ressources limitées. On est dans un système fini où un modèle de croissance infini ne peut subsister. A un moment nous serons dans le mur, et l'innovation responsable ne sera plus une option.

Par contre, résonner uniquement en innovation responsable, c'est-à-dire abandonner la création de valeur monétaire pour se concentrer sur les besoins réels du marché, demanderait un effondrement total du système capitaliste. J'ai du mal à imaginer que ça puisse être le cas puisque l'argent est la base de notre vie. Même s'il ne faut pas oublier qu'à la base l'argent c'est une sorte d'énergie, on le stocke puis on le dépense, il circule constamment. Il faudra toujours de l'argent, c'est un moyen d'échange et ce sera toujours le cas parce qu'un autre moyen d'échange n'est pas viable. La notion d'argent ne disparaitra jamais mais elle ne sera peut-être plus le critère numéro un.

PERSONNE 5 (P5)

5.1. Thème 0 : présentation de l'interviewé

Pouvez-vous vous présenter ? Quel est votre métier ?
Je suis responsable exécution chez Master Grid et je devrais, dans les mois qui viennent, devenir le responsable RSE de l'entreprise. Donc concrètement ça va être axé autour de la partie stratégie que la RSE et surtout de redéfinir les valeurs, la vision et la mission du groupe. Surtout que nous avons beaucoup d'ambitions de ce côté-là. On veut vraiment être une entreprise mature en termes de RSE.

Il faut savoir que pour le moment je garde en parallèle mes mission de responsable exécution donc au début ça va être difficile de répondre aux deux.

Avez-vous une formation en RSE ?
C'est surtout mes convictions personnelles qui m'ont appris autant de chose sur le sujet. Je me suis quand même demandé, au moment où on m'a proposé le poste, si je n'allais pas faire un master en commerce en RSE. Je le ferais peut-être, mais en tout cas ce ne sera pas cette année.

Ce qui m'a aussi motivé dans ce poste, c'est le fait que Master Grid a été une des premières entreprises à rentrer dans la Convention des Entreprises pour le Climat. La première promotion est composée de 150 entreprises dont les représentants de Master Grid. Sur la fin, il y a eu plusieurs sessions et j'ai eu l'occasion d'y assister et ça m'a vraiment ouvert les yeux et c'est ce qui me motive aujourd'hui.

5.2. Thème 1 : présentation de l'entreprise

Pouvez-vous présenter votre entreprise ?
On a une croissance extrêmement forte puisqu'on a été créé en décembre 2019, on était 130 à l'époque et maintenant on est 300. En chiffre d'affaires c'est pareil, on était à 30M et on atteint les 60M en 3 ans. On traite 1 000 projets par an et ça va de la petite pièce au gros projet. Et on gère l'ensemble de nos métiers, on externalise très peu.

On est sur le marché du service et de l'équipement haute tension puisqu'on est prestataire. C'est assez différent de ce qui se fait sur le marché, on est à la fois constructeur de produit et fournisseur de services. On a aussi une forte histoire puisqu'on nait des groupes Schneider et Siemens. Au total on a 19 entités dans le monde, ici à Grenoble on peut appeler le siège. On a aussi un centre de formation agréé dans lequel on accueil nos étudiants.

5.3. Thème 2 : la maturité de la RSE actuellement

Pouvez-vous me parler de la RSE dans votre entreprise aujourd'hui ?
Il faut savoir que jusqu'à présent la RSE elle faisait partie d'un petit groupe sur le base du volontariat, et on se réunissait de temps en temps pour commencer à mettre en place des actions. Même si c'était reconnu par le groupe, ce n'était pas quelque chose qui rentrait dans le cadre de nos missions et ce n'était pas formalisé. On pouvait donc pas accorder tout notre temps à ce groupe.

Mais il faut savoir que l'on a déjà fait la fresque du climat à l'ensemble de nos collaborateurs. Au total on avait formé une dizaine d'animateur et on voulait vraiment que tout le monde puisse y assister. L'objectif de cette fresque c'était d'identifier beaucoup d'actions pour ensuite les trier et savoir celles qui constitueront le point de départ pour le pôle RSE. Par exemple on a des idées fortes sur l'éco-conception où l'économie circulaire.

Quelle est votre force dans cette démarche ?
La véritable force qu'on a c'est que tout le monde est déjà impliqué dans la RSE. C'est notamment grâce à la CEC, nos dirigeants ont pu être sensibilisés et donnent leur bénédiction pour tout. Ils sont aussi forces de proposition parce qu'ils sont déterminés à faire changer les choses jusqu'à toucher au business model. Demain je vais faire partie du comité exécutif, la RSE sera vraiment reconnue.

Une autre de nos forces est notre cœur de métier. Nous on fait du service donc on cherche déjà à prolonger la durée de vie de produit. On ne se produit pas du neuf sur du neuf.

Le fait que j'appartienne à Master Grid depuis plusieurs années est une force, je connais tout le monde, je suis familier avec l'ensemble de l'écosystème donc ça va grandement faciliter le travail par rapport à une personne extérieure.

Quelle est votre faiblesse ?
Nous partons de rien. Nous avons donc tout à construire. Il y aura donc de lourds investissements à venir même si on sait que par la suite ils pourront être amortis.

Une autre faiblesse est notre poids face aux acteurs du marché principalement nos fournisseurs et clients. On représente très peu chez eux et c'est difficile de se faire entendre.

5.4. Thème 3 : le rôle de l'acheteur dans l'innovation responsable

Comment percevez-vous le rôle de l'acheteur ?
Alors je vais me focaliser sur l'environnemental mais cela n'exclue pas les autres piliers de la RSE. Aujourd'hui, j'ai déjà commencé à construire des objectifs et une stratégie pour le groupe en matière de RSE et parmi eux se trouve l'impact carbone pour lequel on a des target très fortes pour nous et nos investisseurs. Ces investisseurs ils vont nous faire des bonus/malus sur nos taux d'intérêt par rapport à ce critère, ça fait donc partie de mes urgences. Le deuxième point important en lien avec cet objectif est notre démarche SBTI. Et donc déjà les acheteurs ont un rôle déterminant dans ces objectifs en étant un des leviers principaux sur les émissions des trois scope de l'entreprise.

Pour moi l'acheteur il a vraiment une position privilégiée par la possession de connaissances clés pour permettre d'identifier notre situation actuelle et par la suite atteindre les objectifs fixés. Mais il est à la fois notre plus gros poste d'émissions carbone.

Par quelles actions intégrer l'innovation responsable ?
La première chose est de rénover nos pièces haute tension. C'est-à-dire récupérer les pièces en fin de vie et les recycler pour les remettre à la vente. D'ailleurs ce sont nos achats de matières premières et

composants qui ont la plus grande part d'émission carbone. Il y a de vrais enjeux cachés derrière il faut donc complétement transformer nos achats en tant que tel.

Pour vous donner un exemple, parmi cette proportion, il y a le gaz SF6. C'est un gaz que nous utilisons comme isolant. Il faut savoir qu'il est 3 000 fois plus puissant que le CO2. Nous on en a un peu dans nos produits mais comparé à nos clients ce n'est rien, la quantité est énorme par rapport au danger que ça représente pour l'environnement. La loi française oblige à recenser ces pertes, donc on arrive à dire ce qui a été consommé et perdu. L'an dernier on a perdu 40 kg par exemple, et ça c'est que de notre côté, on ne compte pas les pertes de nos clients. Converti en CO2, la perte est colossale. Aujourd'hui on ne peut pas se passer de ce gaz. Il y a donc un vrai travail à réaliser pour trouver des alternatives ou des solutions au moins pour réduire les fuites. L'acheteur pourrait totalement étudier le marché pour comprendre comment challenger ce composant aujourd'hui indispensable pour nous. Toute façon à terme on devra s'en passer, des lois européennes sont en train d'être votées et va nous contraindre de produire autrement.

C'est important de formaliser l'atteinte ou non des objectifs. Aujourd'hui ce qu'on fait chez Master Grid c'est jalonné les intéressements sur les sujets des accidents et du gaz SF6. Si à la fin de l'année ces objectifs ne sont pas atteints alors les intéressements seront moins ou pas déclenchés. C'est un bon moyen d'impliquer les collaborateurs. Une autre façon d'impliquer est de rémunérer les bonnes actions. Par exemple, les collaborateurs qui viennent en vélo au travail touche 0,50 centimes par kilomètre avec un plafond de 50€ par mois. On pense souvent qu'il faut soulever des montagnes pour changer la sensibilité de chacun, mais il suffit parfois juste de distribuer des fruits de saison régulièrement. Le plus important c'est d'allier fun et intérêt tout en donnant de certain leçon derrière les événements ou actions.

Avez-vous des choses à ajouter ?
Pour moi la RSE doit pas venir d'un seul groupe de personne identifiées comme les responsables de la mise en place de cette démarche. Je pense qu'il faut que ça vienne de partout à la fois. Si quelqu'un a une idée, il devient alors le leader de celle-ci pour la mettre en place.

TABLE DES MATIÈRES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT 4
REMERCIEMENTS 7
AVANT-PROPOS 8
SOMMAIRE 10
INTRODUCTION GÉNÉRALE 12
PARTIE 1 ÉTAT DE L'ART 14
CHAPITRE 1 : L'INNOVATION, CONDITION DE SURVIE AUX ENTREPRISES CONTEMPORAINES 15
1.1. Distinguer innovation et invention 15
1.2. Les typologies d'innovation 17
1.3. L'intérêt de capter l'innovation 19
CHAPITRE 2 : LE PROJET DE DEVELOPPEMENT DE PRODUITS NOUVEAUX, UNE TRADUCTION DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE 21
2.1. Le Projet de DPN : principes et définitions 21
2.2. Early Supplier Involvement (ESI) : plus-value des PDPN 23
2.3. Black, white et gray box : les relations fournisseurs en PDPN 25
CHAPITRE 3 : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, COMME NOUVELLE TERRE PROMISE 27
3.1. De la genèse… 27
3.2. …A la consolidation de la RSE… 28
3.3. …Jusqu'à la création de valeur partagée 30
CHAPITRE 4 : LA RENCONTRE ENTRE INNOVATION ET RSE : L'AVÈNEMENT DE L'INNOVATION RESPONSABLE 33
4.1. Pourquoi ? Une réaction aux effets insoupçonnés de l'innovation 33
4.2. Quoi ? Innover par la conscience collective 34
4.3. Comment ? Opérationnalisation du processus 34
CHAPITRE 5 : LA FONCTION ACHATS AU CŒUR DE L'INNOVATION RESPONSABLE 37
5.1. L'acheteur projet dans un PDPN 38
5.2. L'acheteur responsable dans une démarche RSE 39
5.3. L'acheteur entrepreneur dans l'innovation responsable 42
PARTIE 2 ANALYSE TERRAIN 44
CHAPITRE 6 : HYPOTHÈSES DE RECHERCHE 45
6.1. Challenger les produits et services achetés 45
6.2. Transformer l'acte d'achat en lui-même 47
6.2. Réinventer le management des relations fournisseurs 48
CHAPITRE 7 : CONTEXTUALISATION 51
7.1. Diagnostic de la RSE chez Thales 51
7.2. Maturité des achats responsables dans la fonction achats Thales 54
7.3. Approche de l'innovation responsable par le groupe 56
CHAPITRE 8 : MÉTHODOLOGIE DU BENCHMARK 58
8.1. Méthodologie de recherche 58
8.2. Protocole de recherche 59
8.3. Interviewés 60
CHAPITRE 9 : ANALYSE DES RÉSULTATS OBTENUS et réponse aux hypothèses de recherche 62
9.1. Approche de l'innovation responsable 62
9.2. Contribution de l'acheteur 64
9.3. Obstacles et freins jonchés sur le chemin 66
PARTIE 3 DISCUSSIONS 70
CHAPITRE 10 : LIMITES DU SUJET 71
10.1. Les défaillances du sujet 71
10.2. Une méthodologie de recherche critiquable 74
10.3. Un mémoire imparfait 75
CHAPITRE 11 : PRECONISATIONS 77
11.1. Offrir un siège à l'innovation responsable au sommet de la hiérarchie 77
11.2. Transformer la fonction achats 79
11.3. Sensibiliser, motiver et former les acheteurs 83
11.4. Réorganiser les projets 85
11.5. Impliquer les fournisseurs dans la consécration de l'innovation responsable au sein des projets 88
CONCLUSION GÉNÉRALE 94
BIBLIOGRAPHIE 97
SITOGRAPHIE 101

TABLES DES FIGURES 103
SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS 104
ANNEXES 105
ANNEXE 1 : tableau de bord performance extra-financière de thales 106
ANNEXE 2 : guide d'entretien 107
ANNEXE 3 : retranscription synthétique des entretiens 112
TABLE DES MATIERES 136