

**RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE
DES ORGANISATIONS**

Stratégie et Achats responsables : Vers une démarche RSE intégrée ? Le cas du groupe VEOLIA

Odile Uzan

Professeure des Universités
CORHIS et PRISM Sorbonne
Université Montpellier 3 Paul Valéry
(France)

Émilie Hennequin

Maître de Conférences – HDR
PRISM Sorbonne
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
(France)

Bérangère Condomines

Maître de Conférences
CNAM, LIRSA
(France)

En France, l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans un Rapport Intégré mêlant critères financiers et extra-financiers est un enjeu d'actualité. Le référentiel proposé par l'International Integrated Reporting Council semble être privilégié et pénètre les travaux académiques. Il repose sur l'intégration des activités de l'entreprise à la stratégie de cette dernière. Dans ce cadre, notre recherche s'intéresse à la façon dont la Fonction « Achats responsables » s'intègre aux stratégies d'entreprise. Suite à une étude de cas menée auprès de VEOLIA Environnement, nos résultats indiquent qu'elle contribue à quatre des cinq objectifs stratégiques du groupe. Elle concourt également à la création de

valeur partenariale avec une contribution différenciée selon les parties prenantes.

Mots-clés : *RSE - Reporting Intégré - Valeur partenariale - Fonction Achats - Parties prenantes.*

In France, the integration of Corporate Social Responsibility in an Integrated Report mixing financial and extra-financial criteria is a topical subject. The framework proposed by the International Integrated Reporting Council seems to be favored and is a topic of interest for the academics. It is based on the integration of the company's activities into the company's strategy. Our research interested in the way the Function "Sustainable Procurement" becomes integrated into corporate strategies. Following a case study led within VEOLIA Environnement, our results indicate that it contributes to four of five strategic objectives of the group. It also contributes to the stakeholder value creation with a contribution differentiated according to the stakeholders.

Key-words: *CSR - Integrated Reporting - Stakeholders Value - Procurement Function - Stakeholders.*

En Francia, la integración de la Responsabilidad Social Corporativa en un Informe Integrado que combina criterios financieros y extra-financieros es un tema de actualidad. El estándar propuesto por el International Integrated Reporting Council ser parece privilegiado y está penetrando en el trabajo académico. Se basa en la integración de las actividades de la empresa en la estrategia de la empresa. Nuestra investigación se centra en cómo la función de compras responsables se integra con las estrategias comerciales. En respuesta a un estudio de caso llevado con el grupo VEOLIA, Environment nuestros resultados indican que esta Función contribuye a cuatro de los cinco objetivos estratégicos del grupo. También concurre a la creación de valor asociativo con una contribución diferenciada según las partes interesadas.

Palabras-clave: *RSE -, Informe Integrado - Valor partenariale - Función Compras - Partes interesadas.*

Introduction

En France, l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans un Rapport Intégré (RI) mêlant critères financiers et extra-financiers constitue un enjeu d'actualité. Le référentiel proposé par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) semble être privilégié, notamment par les entreprises du CAC 40, et pénètre les travaux académiques en Sciences de Gestion (O. Cretté, 2015 ; S. Trébuçq, 2015). La démarche est en phase de *breakthrough*¹ nécessitant de passer du cadre conceptuel théorique à son appropriation par les entreprises à la recherche d'une méthodologie consensuelle et opérationnelle afin de mieux « *piloter et communiquer la création de valeur* »². La présente recherche s'inscrit dans cette demande sociale.

Afin que le *reporting* des entreprises rende compte de la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme, l'IIRC (2013) propose un socle commun de principes directeurs, de concepts clés et d'éléments constitutifs du RI permettant de gérer de manière responsable l'ensemble des capitaux et leurs interdépendances et ce, dans une perspective inclusive prenant en compte les intérêts des différentes parties prenantes (PP). Ce cadre conceptuel souligne la nécessité d'orienter le *reporting* vers l'explicitation de la stratégie de l'entreprise et les modalités de convergence de ses activités vers sa réalisation.

Notre recherche se focalise sur un niveau spécifique du RI, peu exploré à ce jour, celui de la contribution de la Fonction Achats à la stratégie de l'entreprise, en adoptant la problématique suivante : *Comment et selon quelles modalités les activités de la Fonction « Achats responsables » s'intègrent-elles à la stratégie de l'entreprise dans une perspective de rapport intégré ?*

Après avoir précisé nos principaux ancrages théoriques principalement fondés sur la notion de valeur partenariale et le corpus relatif aux Achats responsables, nous développerons une

¹ IIRC, *Journey to breakthrough IIRC integrated report*, 2016.

² Compagnie nationale des commissaires aux comptes et Institut français de l'audit et du contrôle internes, « *IR, Piloter et communiquer la création de valeur* », 2016.

méthodologie qualitative fondée sur un cas unique, celui de VEOLIA Environnement. Pour répondre à notre problématique, nous avons identifié les objectifs stratégiques définis par le groupe et pour chacun d'entre eux, nous avons analysé les modalités de contribution à la création de valeur de la Fonction Achats responsables. Pour apprécier la répartition de valeur entre les différentes parties prenantes, nous avons eu recours à un *scoring* de type Delphi fondé sur un processus structuré visant à obtenir un consensus au sein d'un groupe d'experts.

1. – Ancrages théoriques

Notre analyse repose sur différents fondements théoriques : le cadre de l'IIRC, les théories de l'analyse stratégique et de la création de valeur mais également celui de la RSE au travers de la notion d'Achats responsables.

1.1. Cadre conceptuel de l'IIRC

La question de la forme que peut prendre la communication globale des entreprises intégrant des résultats financiers et extra-financiers est posée depuis longtemps (M. Erkens *et al.*, 2015) ; elle donne lieu à différentes initiatives collectives conduisant à l'élaboration de plusieurs types de démarches (D. Ledouble *et al.*, 2014) dont celle du « *Reporting Intégré* » (RI) proposé par l'IIRC.

Créé en 2010, cet organisme multi parties prenantes se donne pour objectif de construire un cadre de référence international afin que les investisseurs évaluent la capacité de création de valeur de l'entreprise. En 2013, un cadre conceptuel est proposé dans lequel le RI est défini comme « *une communication [...] sur la façon dont la stratégie de l'organisation, la gouvernance, les résultats et les perspectives, dans le contexte de son environnement externe, ont conduit à une création de valeur à court, moyen et long terme* » (R. Obert, 2014, p.5). Si les apporteurs de capitaux sont les premiers destinataires du document qui se veut un « *relais novateur* » de communication (O. Cretté, 2015, p.72), les autres PP (Fournisseurs, Clients, Salariés, Législateurs, etc.) sont également invitées à utiliser le document, la création de valeur n'étant possible que dans une logique de relation avec les divers interlocuteurs de l'entreprise.

Ce cadre conceptuel est centré sur l'explicitation de la stratégie de l'entreprise mêlant de manière indifférenciée les corpus

théoriques du *business model* et de l'analyse stratégique. Nous retenons ce dernier pour notre recherche dans le sillage des travaux de Michaël Porter (1982) impliquant les concepts de « *domaines d'activités stratégiques* », de « *manœuvres stratégiques* » ainsi que de « *chaîne de valeur* » et son actualisation (M. Porter et M. Kramer, 2011) intégrant les paradigmes de la RSE et du Développement Durable (DD).

Ce cadre se caractérise également par un découpage de l'entreprise en différents « *capitaux* » ; terminologie anglo-saxonne qui donne lieu à des critiques en France dès les années 80, le terme de capital étant jugé trop statique et inadapté, notamment en ce qui concerne le « *capital humain* ». Celui de « *ressources* » lui ayant été préféré (O. Uzan, 1996), nous utiliserons l'un ou l'autre dans cette recherche. L'IIRC identifie et définit sept capitaux (Tableau 4) distinguant ressources matérielles et financières (financier, manufacturier) et ressources immatérielles (intellectuel, humain, social, sociétal et environnemental) qui permettent d'explicitier les mécanismes de création de valeur selon les opportunités et les risques auxquels ils sont soumis (S. Trébucq, 2015) et selon leurs interactions possibles. Nous avons choisi ici de fusionner le capital humain et social afin de rester proche de la conception française qui regroupe généralement les salariés de l'entreprise et les IRP.

Enfin, le cadre d'analyse se réfère aux notions de processus défini comme « *un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie* » (AFNOR, 2005) et de « *connectivité* » définie comme une mise en évidence « *de manière holistique des associations, corrélations et dépendances entre les facteurs qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps* » (IIRC, 2013, p.18).

Le fil conducteur de la démarche du RI repose ainsi, selon nous, sur trois grandes étapes : 1) expliciter les priorités stratégiques poursuivies impactant la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à court, moyen et long terme ; 2) préciser les capitaux mobilisés et les processus mis en œuvre ainsi que leur niveau de « *connectivité* » ; 3) rendre compte de la création de valeur partenariale générée avec et pour les principales PP.

Ces principes directeurs soulignent les différences avec les autres modes de *reporting* : volonté de rompre avec le management de court terme pour privilégier le long terme, centrage de la démarche sur la stratégie globale de l'entreprise, accent mis sur la connectivité entre données financières et extra-financières. Cette approche intégrative repose sur l'évaluation de la contribution des différentes activités à la capacité de création de valeur, cette dernière étant assimilée à la performance de l'entreprise.

1.2. Les théories de la valeur

D'une manière générale, la valeur s'appréhende par le calcul qui soustrait les coûts incorporés au chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise. Elle traduit la capacité de l'entreprise à produire une valeur supplémentaire par rapport à ses entrants.

Selon l'IIRC (2013, p.12), la valeur « *se traduit par l'augmentation, la réduction ou la transformation des capitaux résultant des activités de l'organisation et de ses réalisations* » en revêtant une double finalité « *pour l'entreprise elle-même ce qui permet un retour sur investissement dont bénéficie les apporteurs de capital financier et pour autrui* ». Ainsi, la valeur générée sur différents horizons temporels et pour diverses parties prenantes qui sont à la fois génératrices de valeurs, modératrices du processus de création et destinatrices de la communication. En opposition à la seule valeur actionnariale, cette définition s'inscrit dans la mouvance du courant de la valeur partenariale (G. Charreaux et Ph. Desbrières, 1998), où « *la valeur créée se répartit entre les différents acteurs du jeu et que celui-ci n'est pérenne que si chaque acteur y trouve son compte à terme* » (G. Charreaux, 2007, p.8-9). La pérennité exige que « *chaque transaction entre les différents partenaires doit être mutuellement profitable* » (viabilité indépendante) et que l'organisation crée un « *surplus pouvant aboutir à des schémas de répartition de la valeur (viabilité globale)* » (G. Charreaux, 2007, p.9). M. Porter et M. R. Kramer (2011) définissent quant à eux une notion connexe de la valeur qu'est « *la valeur partagée* », à savoir « *l'ensemble des politiques et des pratiques assurant la compétitivité d'une entreprise tout en développant les conditions économiques et sociales des communautés auprès desquelles elle opère* » (p.66).

Nous inscrivons notre recherche dans le courant de la « *valeur partenariale* », dans la continuité de l'IIRC, plus large et plus développée dans le monde académique et que nous synthétisons en ce qui nous concerne, comme « *celle créée par et pour l'entreprise et ses parties prenantes* » en considérant l'entreprise comme une partie prenante d'elle-même.

1.3. RSE et Achats responsables

Au début des années 1980, le cadre théorique de l'analyse stratégique des entreprises est confronté à celui de la RSE. Les travaux mettent alors en avant la notion de « *parties prenantes* » (A.B. Carroll, 1979 ; R. E. Freeman, 1984 ; M. Porter et M. R. Kramer, 2011) et les nouveaux enjeux stratégiques pour l'entreprise : mieux « *dialoguer* » avec ses PP (B. Condomines *et al.*, 2015), refaçonner la chaîne de valeur pour créer de la « *valeur partagée* », développer des stratégies « *écosystémiques* » (O. Uzan, 2013).

Concernant le *reporting*, la démarche de l'IIRC implique de vérifier la convergence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et ceux de ses domaines d'activités, principe qui s'applique ainsi aux activités développées par sa Fonction Achats.

La Fonction Achats, bien que jouant un rôle majeur dans l'activité des entreprises en gérant des budgets importants, est restée pendant longtemps une fonction mal connue, amenant les professionnels à se mobiliser et à se structurer en différentes associations. Selon eux, pour qu'elle évolue vers des achats responsables, « *il est fondamental de faire évoluer la formation des acheteurs [car] l'essentiel de la fonction de l'acheteur, c'est de participer d'abord à la détermination du juste besoin d'achat, fonction éminemment transversale qui associe les 'parties prenantes' que sont les services prescripteurs (les 'clients internes'), de leur faire connaître l'état du marché fournisseurs et les possibilistes d'innovation qu'il recèle [...] d'évaluer l'impact sur l'écosystème territorial du donneur d'ordre en termes de développement [économique, social et environnemental] local* » (G. Brunaud, 2015, p.79-80). Dans le monde académique, cette notion donne lieu, quoiqu'encore timidement, à des recherches qui mettent également en évidence la nécessité de prendre en compte les critères sociaux,

sociétaux et environnementaux dans les politiques d'achats (M. Drumwright, 1994 ; C.R. Carter et J.R. Carter, 1998 ; L. Preuss, 2001). La Fonction Achats responsables doit ainsi « être compatible avec les principes de développement durable, en assurant une Société juste, forte et saine, en évoluant dans le respect du contexte environnemental et en promouvant une bonne gouvernance » (H. Walker et S. Brammer, 2009, p.28).

Ainsi, dans les deux mondes, les achats responsables s'inscrivent dans le sillage de l'émergence du paradigme de la RSE, telle que définie par l'UE (2011³) et en cohérence avec les travaux de la Plateforme d'actions globales RSE⁴ et de l'ObsAR⁵. Dans cette perspective, nous avons cherché comment cette Fonction était intégrée à la stratégie de l'entreprise dans l'optique d'un RI.

2. – Choix méthodologique et présentation des résultats

2.1. Choix méthodologique

Nous avons opté pour une approche qualitative par étude de cas (R. K. Yin, 2003) en mobilisant des données primaires et secondaires, cette méthode s'avérant particulièrement adaptée pour appréhender les dimensions complexes de la RSE (J-J Pluchart et O. Uzan, 2012). Les données primaires ont été collectées par entretiens semi-directifs auprès de 10 PP internes et externes de VEOLIA :

³ <http://ec.europa.eu>

⁴ <http://www.strategie.gouv.fr/chantiers/plateforme-rse>

⁵ Définition proposée par l'ObsAR pour l'élaboration de la norme « achats responsables » (NF X 50-135), <http://www.obsar.asso.fr>

Tableau 1 - Le profil des répondants

Type de PP	Interlocuteur	Entretien	Durée
Interne	Directeur Performance et Processus Achat (DPPA)	Collectif	2h30
	Directeur Achats Energie et Sous-traitance		2h
	Membre du comité Éthique et Droits de l'Homme		2h30
	Chef projet animation RSE		2h30
Externe	Fournisseur 1 Directeur Général	Collectif	1h
	Fournisseur 2 Responsable comptes-clés		1h
	Adhérent CFDT (UFETAM)	Individuel	10 min
	Adhérent CGT Équipement Environnement		10 min
	Directeur Général Adjoint d'une collectivité locale		40 min
	Secrétaire Général de l'ObsAR		3h

Ces entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes collective. Une analyse thématique a été réalisée sur la base des objectifs stratégiques identifiés et des capitaux définis par l'IIRC.

Les données secondaires ont été collectées *via* des documents fournis par l'entreprise et ses PP internes - document de référence et cahier de la performance RSE (2014-2015-2016) - et *via* des documents externes. Ils ont permis de faciliter la triangulation des informations et la bonne compréhension des modalités de contribution de la Fonction Achats responsables à la réalisation des objectifs stratégiques et à la création de valeur partenariale.

2.2. Le cas VEOLIA : analyse stratégique

Le groupe VEOLIA Environnement, Société Anonyme avec Conseil d'Administration de droit français, fait partie de l'indice CAC 40 d'Euronext Paris. Il compte 163 226 collaborateurs et réalise en 2016 un chiffre d'affaires consolidé de 24,39 milliards d'euros dans le cadre de ses implantations dans 47 pays et 10 zones géographiques. Dirigé par Monsieur Antoine Frérot, il se propose d'« *inventer un nouveau modèle de développement économique et social efficace,*

équilibré et plus durable »⁶. En 2015, son plan stratégique repose sur cinq objectifs⁷ que nous identifions comme tels dans notre étude :

- deux objectifs à long terme : 1) engagement RSE et 2) engagement DD qui regroupent les trois sous-domaines suivants : « *ressourcer la planète ; ressourcer les territoires ; les femmes et les hommes de notre entreprise* » ;
- trois objectifs à moyen terme : 3) croissance du CA par rééquilibrage des activités clientèle municipale/industrielle, 4) renforcement de la position hors d'Europe, 5) réduction des coûts et amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Ce faisant, nous positionnons les engagements RSE/DD comme étant des *manœuvres stratégiques* à part entière, s'inscrivant dans le long terme et considérons que celles de moyen terme doivent s'effectuer en les respectant. Ces cinq objectifs s'appliquent *a priori* à l'ensemble de ses DAS⁸ et de ses fonctions supports telle la Fonction Achats.

Au niveau structurel, les engagements RSE/DD se manifestent par la création au niveau du Conseil d'Administration d'un comité « *Recherche, Innovation et DD* » et au niveau managérial, d'un Comité « *Droits de l'homme* » présidé par le Secrétaire général ainsi que d'une direction DD. Le Groupe crée deux dispositifs de « *dialogue* » avec ses PP : un Institut VEOLIA (plateforme juridiquement indépendante ayant pour objet d'interagir avec la société civile, en sollicitant notamment l'écosystème scientifique), un Comité *Critical Friends*, composé de personnalités du monde associatif, institutionnel et académique invitées à interroger l'entreprise sur ses objectifs stratégiques et opérationnels. Enfin, au travers de sa Fondation d'entreprise, il s'engage à lutter contre l'exclusion, protéger l'environnement et aider lors de catastrophes naturelles.

⁶ <https://www.veolia.com>

⁷ Document de référence 2016 ; Document intitulé *RSE : Nos engagements pour un développement durable* 2015 ; Support de communication de l'« *Investor Day* » 2015. Les objectifs sont multiples et pour faciliter l'opérationnalisation et la lisibilité de la recherche, nous les avons regroupés sous 5 objectifs principaux.

⁸ Domaines d'Activité Stratégique de l'entreprise tels que définis par M. Porter (1982).

VEOLIA est une des premières entreprises du CAC 40 à se doter en 2010 d'une Fonction « *Achats responsables* » en lien opérationnel avec la Direction DD. Le Directeur en charge indique qu'il relaie « *les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans le processus achats et le management de la relation Fournisseur* », au travers principalement de trois domaines d'achats : « *Énergies et matières premières ; Sous-traitances industrielles et services ; Équipements et matériels industriels et roulants* ».

Nous allons à présent analyser l'intégration de la Fonction Achats à la stratégie globale de l'entreprise et les modalités de sa contribution à la création de valeur partenariale.

2.3. Résultats et discussion

La présentation des résultats, comme annoncée dans l'introduction, s'articule en deux temps. Pour chaque objectif stratégique, nous présentons les modalités de contribution de la Fonction Achats responsables puis nous analysons les PP concernées et la répartition de création de valeur entre elles.

2.3.1. Résultats : intégration à la stratégie globale

Les résultats sont présentés selon les contributions de la Fonction Achats à la réalisation des 5 objectifs stratégiques susmentionnés.

<i>Objectif stratégique 1 : engagement RSE.</i>

La Fonction Achats contribue à la réalisation de cet objectif au travers principalement de deux capitaux : le capital humain/social et le capital sociétal. En ce qui concerne le premier, six processus RH⁹ sont concernés dont quatre bénéficient aux salariés, le cinquième aux IRP et le sixième est élargi aux fournisseurs :

⁹ Documents « *Initiatives sociales : Des idées pour avancer* », « *RSE : Nos engagements pour un développement durable* » et « *Cahier de la performance RSE* » publiés en 2015 ainsi que la Charte Fournisseurs et l'onglet « Performance RSE - Achats durables » consulté en 09/2017 <https://www.veolia.com>

- 1) Qualité de Vie au Travail et réduction des RPS : équilibre vie privée/vie professionnelle, intégrité physique et psychique des collaborateurs ;
- 2) Équité salariale : égalité des chances et lutte contre les discriminations ;
- 3) Formation : processus d'accompagnement des managers dans leur fonction de pilotage (développement des compétences) ;
- 4) Mobilité : processus de développement des mobilités et d'accompagnement des parcours (portail carrière, entretiens annuels, évaluation collective des cadres) ;
- 5) Dialogue social/IRP : formation des IRP et séminaires syndicaux ;
- 6) Sécurité : processus d'implication des Fournisseurs en termes de sécurité au travail (visites terrain).

En ce qui concerne le capital sociétal, les processus développés portent principalement sur les Fournisseurs : « *La dimension responsable repose sur trois axes. Premièrement, le processus achat de A à Z : charte Fournisseur/contrat, risque Fournisseur par catégories d'achats, coût global. Deuxièmement, le tissu local avec le recours aux ESAT ainsi que la mesure de l'impact sur le territoire. Troisièmement, les Fournisseurs : de nombreux contrats ont intégré la clause DD* » (DPPA). Les processus déployés sont ainsi :

- 1) Gestion des Contrats Fournisseurs : développement d'une charte Fournisseurs prenant en compte les engagements RSE et comportant des plans d'actions correctifs en cas de besoin détecté à partir d'une cartographie des risques Fournisseurs. « *L'implication des Fournisseurs au niveau sécurité et conditions de travail nous permet d'évoquer l'impact positif de notre démarche* » (DPPA) ;
- 2) Gestion territoriale : fondée sur une mobilisation des acteurs du secteur protégé et adapté évoluant à proximité au travers de la sensibilisation des demandeurs d'achats autour de 5 catégories d'achats cibles (processus représentant 7,3 M€ en France) ;
- 3) Gestion de la performance RSE des Fournisseurs : « *un audit documentaire est réalisé à notre demande par un prestataire indépendant (49% des Fournisseurs stratégiques évalués)* ».

Objectif stratégique 2 : engagement DD.

Cette contribution s'effectue principalement au travers de deux capitaux : manufacturier et environnemental. Le capital manufacturier est présenté comme un levier de réduction du coût global (TCO¹⁰ théorique et TCO réel) : « *L'exemple de notre flotte automobile est intéressant. Nous avons en moyenne un TCO en amélioration de 10%.* » (DPPA). Deux processus sont principalement actionnés :

- 1) Gestion de la flotte automobile : mutualisation de la gestion à l'échelle groupe, standardisation des processus, réduction de la taille de la flotte, passage aux véhicules électriques et hybrides, sensibilisation des utilisateurs permettant de diminuer le taux moyen de CO₂/km et de réaliser des économies de coûts ;
- 2) Pilotage de la consommation et de la production énergétique : la télérelève des compteurs sur 4500 sites a permis une économie de coûts de 15% pour l'électricité et de 21% pour le gaz naturel.

Quant au capital environnemental, les processus mis en œuvre concernent le changement climatique, l'économie circulaire et la biodiversité. Le premier processus actionné porte sur les RH, les trois autres sur des processus de gestion spécifiques :

- 1) Formation : 22 centres d'excellence permettent d'informer et de former les salariés aux problématiques liées au développement de l'économie verte, à la gestion des cycles de déchets, à la préservation des ressources naturelles, aux émissions de carbone ;
- 2) Services essentiels aux Clients : en collaboration avec les partenaires locaux, cet engagement vise à favoriser un accès durable aux services essentiels d'eau, de propreté ou d'énergie afin de garantir les conditions d'accès de tous à des services de qualité en développant des solutions adaptées localement ;
- 3) Système de Management Environnemental interne : il inclut des achats d'énergie 100% renouvelable et un *reporting* environnemental formalisé et systématique ;

¹⁰ Le coût global engendré par l'acquisition d'un bien ou service sur l'ensemble de son cycle de vie.

4) Certification : déploiement de la norme environnementale ISO 14001

Objectif stratégique 3 : croissance du CA par rééquilibrage des activités clientèle municipale/industrielle.

Après étude, il s'avère que la Fonction Achats n'est pas concernée par la réalisation de cet objectif stratégique.

Objectif stratégique 4 : renforcement de la position hors d'Europe.

La contribution de la Fonction Achats est conséquente : 70 % des achats sont faits à l'étranger au bénéfice d'offres satisfaisant des besoins locaux dans tous les pays d'implantation. Au travers du capital humain/social, les processus déployés sont les suivants :

- 1) Gestion des Compétences : formation et action de sensibilisation des collaborateurs pour assurer l'engagement des acheteurs vis-à-vis des enjeux du DD et des règles d'éthique au niveau international ;
- 2) Gestion des Mobilités : plus particulièrement les programmes RH concernant les processus de développement des mobilités et d'accompagnement des parcours (Comité Mobilité tous les mois par zone et filière, viviers internationaux).

Objectif stratégique 5 : réduction des coûts et amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Au travers du capital financier, trois processus sont activés dont le premier est spécifiquement déployé par la Fonction Achats, et les deux autres en connexion avec les outils de la Direction financière :

- 1) Contrôle du risque Fournisseurs : géré par le module *e-sourcing* permettant d'identifier et d'automatiser la reconnaissance des familles à risques, en amont des appels d'offres ;
- 2) Contrôle budgétaire des Achats : réalisé par le biais d'un logiciel BI capable d'optimiser les dépenses de la Fonction Achats au niveau mondial ;
- 3) Délai de paiement Fournisseurs en France : « nous respectons les délais de paiement à 45 jours dans une volonté de conformité à la loi au bénéfice des Fournisseurs afin de leur assurer une sécurité de

trésorerie... il y a même depuis 3 mois une correction à l'outil ERP pour intégrer à la procédure une marge de 10 jours afin d'éviter tout dérapage... » (DPPA).

En conclusion, il apparaît que la Fonction Achats contribue, en actionnant différents processus liés aux six capitaux, à la réalisation de 4 objectifs stratégiques sur 5 pertinents au regard de ses activités. Notons que nous considérons que le capital intellectuel, représentant les ressources organisationnelles accumulées par VEOLIA au fil du temps, est présent en filigrane de tous les processus actionnés par la Fonction Achats responsables.

Tableau 2 – Contribution à la réalisation des objectifs stratégiques

Objectifs stratégiques	Capital	Processus	
Engagement RSE	<i>Humain/Social</i>	- Dialogue social - Équité salariale - Formation Mobilité	- Qualité de vie au travail - RPS - Sécurité
	<i>Sociétal</i>	- Contrats Fournisseurs - Gestion territoriale	- Performance RSE Fournisseurs
Engagement DD	<i>Manufacturier</i>	- Flotte automobile	- Pilotage consommation et production énergétique
	<i>Environnemental</i>	- Certification - Formation - Services essentiels aux clients	- Système de Management Environnemental
Position hors Europe	<i>Humain/Social</i>	- Compétences	- Mobilité
Réduction des coûts et amélioration de l'efficacité opérationnelle	<i>Financier</i>	- Contrôle budgétaire Achats - Contrôle risque Fournisseurs	- Délai de paiement Fournisseurs
<i>Capital intellectuel</i> transversal à la mobilisation de tous les autres capitaux.			

Nous exposons à présent nos résultats concernant la contribution de la Fonction Achats à la création/destruction de valeur partenariale.

2.3.2. Résultats : création de valeur partenariale

Pour étudier la valeur créée par et pour l'entreprise et ses PP, nous distinguons 3 PP internes (Entreprise, Salariés, IRP) et 6 PP externes

(Clients, Investisseurs, Fournisseurs, Territoire, Société civile, Nature).

<i>Objectif 1 : engagement RSE</i>

La création de valeur est positive pour certaines PP internes et notamment :

- L'Entreprise qui fait évoluer sa stratégie en accompagnant ses collaborateurs ce qui lui permet de gagner en agilité et en responsabilité ;
- Les Salariés avec un focus sur les conditions de travail (équité, mobilité, etc.) ;
- Les IRP avec notamment un élargissement des thèmes du dialogue social : « *L'élargissement des thèmes à négocier avec les préoccupations RSE-DD est un fait incontestable. En revanche, la préoccupation récente de notre 'niveau de maîtrise' des sujets et le rôle confié à d'autres acteurs comme des ONG posent la question de la légitimité !* » (CFDT) ; « *La démarche RSE est intéressante dans le contexte actuel et les syndicats devraient jouer le rôle de force de propositions afin de tendre vers plus de transparence environnementale, financière et sociale. Le volet environnemental est réduit à deux ou trois facteurs ce qui nous amène à être prudent vis-à-vis des reportings. Quant au volet social, nous sommes effectivement perçus comme l'une des parties prenantes mais les entreprises en pratique comme dans les rapports ne s'intéressent pas à nous* » (CGT).

Il y a également création de valeur pour certaines PP externes, et en particulier pour :

- Les Fournisseurs qui bénéficient de cette dynamique au travers des accords de sécurité au travail : « *Les conditions générales d'achat de VEOLIA nous permettent de faire évoluer nos propres dispositifs !* » (Fournisseur n°2) ;
- Le Territoire et sa vitalité (secteur protégé, solidarité et emploi local) : « *Pour les achats, les circuits courts sont privilégiés et l'entreprise vérifie la proximité territoriale de*

- ses Fournisseurs* » (Directeur Achats Energie et Sous-traitance) ;
- La Société civile avec les acteurs institutionnels et académiques : « *Dans le cadre de la convention règlementant la future ZAC, nous sélectionnons les activités afin de constituer une mixité économique respectueuse du cadre de vie local : un ESAT, un siège-social, des TPE-PME, pas de zone logistique, etc.* » (DGA collectivité territoriale).

Objectif 2 : engagement DD.

Nous avons une création de valeur pour :

- L'Entreprise en termes d'image de marque et de notoriété mais également d'optimisation des engagements DD et de création de valeur économique par la réduction des coûts liés aux consommations énergétiques ;
- Les Clients par la satisfaction liée à la qualité du service rendu, notamment en assurant un accès durable aux services essentiels (eau, propreté, énergie) ;
- Les PP Territoire et Nature par la limitation des impacts négatifs liés à ce type de consommation.

Objectif stratégique 3 : croissance du CA par rééquilibrage des activités clientèle municipale/ industrielle

- Après étude, il s'avère que la Fonction Achats n'est pas concernée par la réalisation de cet objectif stratégique.

Objectif 4 : renforcement de la position hors d'Europe.

Nous avons une création de valeur pour :

- L'Entreprise en termes d'image de marque et de notoriété mais également de création de valeur économique ;
- Le Territoire et la Société civile avec les acteurs institutionnels locaux en termes de dynamique territoriale ;
- Les Salariés avec les processus de GRH favorisant le développement des compétences et l'accompagnement des parcours de carrières.

Objectif 5 : réduction des coûts et amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Ce processus est créateur de valeur pour :

- L'Entreprise au travers du contrôle budgétaire qui permet d'optimiser le fonctionnement et du fait de la diminution des risques relatifs à la sélection des Fournisseurs ;
- Les Investisseurs en cherchant à optimiser la rentabilité des opérations d'achat.

Mais en s'appuyant sur un mode de sélection/exclusion en simple boucle des Fournisseurs, il impacte négativement la partie prenante Société civile par une faible contribution à la vitalité du Territoire : « *On tend à observer un impact négatif sur le tissu local de l'automatisation dans les processus d'achats de l'exigence RSE-DD. Cette exigence crée, d'une part, une barrière à l'entrée pour les Fournisseurs ou sous-traitants dès l'appel d'offres et, d'autre part, une barrière à la sortie redoutant les impacts d'une mauvaise évaluation.* » (DGA collectivité locale).

Il apparaît ainsi que la Fonction Achats de VEOLIA contribue positivement à la création de valeur pour l'entreprise mais également pour six PP (Salariés, IRP, Fournisseurs, Société civile, Territoire, Nature) avec cependant une contribution qui peut s'avérer insuffisante pour la vitalité du Territoire local du fait notamment de son mode de sélection des Fournisseurs.

Nous avons « *scoré* » les contributions de la Fonction Achats à la création de valeur en adoptant une méthodologie de type DELPHI. Cette méthode développée par N. Dalkey et O. Helmer (1963) procède de manière itérative afin de faire converger des avis d'experts et d'aider à la prise de décision. Appliquée principalement en marketing et en stratégie, la procédure de mise en œuvre a fait l'objet de nombreuses adaptations et discussions (C-C Hsu et B. A. Sandford, 2007). En ce qui nous concerne, le Comité d'experts - Gérard Brunaud, expert des Achats responsables (ObsAR) et les auteures de cette recherche – a évalué la contribution à la création de valeur partenariale sur une échelle de Lickert de 0 à 5 :

Tableau 3 – Création de valeur partenariale : *scoring*

Capital	Stratégies				Parties prenantes								
	RSE	DD	Diversification géographique	Réduction des coûts	Entreprise	Salariés	IRP	Clients	Fournisseurs	Investisseurs	Territoire	Société civile	Nature
Financier	0	0	0	5	4	0	0	0	3	0	0	1	0
Manufacturier	0	4	0	3	4	2	0	0	0	0	3	0	4
Intellectuel	0	0	0	4	4	0	0	0	1	0	1	0	0
Humain et social	3	0	1	0	3	4	3	0	2	0	0	0	0
Sociétal	4	2	0	0	3	0	0	2	0	0	3	5	0
Environnemental	0	5	0	0	5	0	0	4	0	0	4	2	5

Scoring de 1 à 5 ; 0 : pas d'information ; 1 : Faiblement pris en compte ; 2 : Un peu ; 3 : Variable ; 4 : Forte prise en considération ; 5 : Totalemment intégré.

Ces résultats indiquent que toutes les parties prenantes interrogées s'approprient de la valeur partenariale au travers d'un ou plusieurs des capitaux. Ce tableau montre également que l'Entreprise reste la principale bénéficiaire de la création de valeur et ce sur l'ensemble des capitaux. Le Territoire et la Nature sont les principales PP externes profitant de la création de valeur même si, comme nous l'avons vu précédemment, le bénéfice territorial pourrait être amélioré. Ce résultat reste à nuancer, d'autant que nous n'avons pas eu d'informations sur les Investisseurs qui sont sans doute également bénéficiaires de la valeur partenariale.

2.3.3. Discussion et conclusion

Cette étude de cas illustre la démarche IIRC, en se focalisant sur les modalités d'intégration au *reporting* de la Fonction Achats responsables. En réponse à notre problématique, il apparaît qu'elle contribue à tous les objectifs stratégiques poursuivis pour lesquels elle est concernée (quatre sur cinq), en mobilisant les 6 capitaux retenus et en actionnant différents processus de gestion (Tableau 2). Ce faisant, elle contribue à la création de valeur partenariale pour l'Entreprise et ses principales PP internes (Salariés et IRP) et externes (Fournisseurs, Clients, Investisseurs, Acteurs publics, Territoires/Société civile et Environnement/Nature) avec une contribution différenciée selon les différentes PP (Tableau 3).

Cette recherche démontre que le RI amène à organiser l'information de manière plus cohérente et plus riche. Il nous paraît ainsi intéressant de montrer que la Fonction Achats contribue à la réalisation de quatre objectifs stratégiques alors que le *reporting* actuel ne met l'accent que sur un seul objectif (réduction des coûts et optimisation de l'efficacité organisationnelle). En soulignant les ressources et les processus à l'œuvre, cette méthodologie permet à l'entreprise d'améliorer sa démarche de progrès dans la création de valeur responsable et durable.

Notre étude permet également de soulever différents points de discussion susceptibles d'enrichir la démarche de RI selon les trois étapes identifiées. Le premier est relatif à l'explicitation de la stratégie de l'entreprise. Plutôt qu'une formulation générique, nous avons choisi de la décomposer selon les différents axes priorités par l'entreprise en considérant que les engagements RSE/DD constituent des manœuvres stratégiques de long terme qui encapsulent celles de moyen terme. Nous avons également considéré que les cinq objectifs *Corporate* s'appliquent *a priori* à l'ensemble de ses DAS et de ses fonctions supports telle la Fonction Achats. Ce double choix permet de questionner la capacité de l'entreprise et des différentes unités qui la composent à piloter simultanément et non en les juxtaposant des objectifs stratégiques potentiellement en tension, comme par exemple de réduire les coûts de manière sensible tout en respectant ses engagements RSE/DD. De ce point de vue, si les structures RSE/DD mises en place par VEOLIA sont convaincantes, des progrès resteraient à faire dans la mise en œuvre de certains processus centraux afin d'éviter que certains manquements donnent lieu à médiatisation (Presse et Internet) entachant alors sa réputation et son potentiel de création de valeur partenariale à court, moyen et long terme. Ce double choix permet également de vérifier la pertinence des objectifs par domaine d'activité et la manière dont ils sont traduits dans chacun d'entre eux. Ces choix méthodologiques nécessitent cependant des recherches complémentaires pour être précisés, validés ou invalidés.

Le second point est relatif au découpage de l'entreprise en capitaux et à l'analyse des processus actionnés par la Fonction Achats responsables. D'une manière générale, les définitions des capitaux doivent être ainsi précisées pour faciliter le repérage des processus y afférant :

Tableau 4 - Capitaux, Définitions IIRC et Précisions

Capital	Définition (IIRC, 2013)	Précision au regard des processus
Financier	Réserve de fonds à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou fournir des services, obtenue par financement ou par le biais d'opérations ou d'investissements.	Inclut les fonds financiers et processus de gestion financière pilotés par les Directeurs Financiers.
Manufacturier	Ressources à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou fournir des services en particulier l'immobilier ; les équipements et mobiliers et les infrastructures.	Inclut l'optimisation des coûts d'achat et d'entretien des équipements et mobiliers ainsi que le pilotage de la consommation et de production énergétique
Intellectuel	Actifs incorporels de l'entreprise comprenant notamment la propriété intellectuelle et le capital organisationnel.	Inclut les dispositifs et outils permettant de faciliter et d'optimiser les actions de gestion (logiciel adapté à la sélection de fournisseurs, etc.). A ce titre, il peut être appréhendé comme un capital transversal.
Humain/Social	Ensemble des compétences, expériences et motivations pour innover mais aussi leur alignement et leur adhésion aux règles de gouvernance aux méthodes de gestion des risques et aux valeurs éthiques de l'organisation ; leur capacité à comprendre, élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation et leur loyauté et leur motivation à améliorer les processus produits et services ainsi que leur capacité à diriger, gérer et collaborer.	Inclut les processus de Gestion des Ressources Humaines par les DRH.
Sociétal	Les institutions et les relations entre, et au sein, des parties prenantes, des communautés et des réseaux ainsi que la capacité à partager des informations pour améliorer le bien-être individuel et collectif.	Inclut les processus facilitant la mise en place de politiques aux impacts positifs avec les parties prenantes externes (Territoire, Société civile)
Environnemental	Ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non-renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité passée, actuelle ou future de l'organisation.	Inclut les processus tenant compte du changement climatique, de l'économie circulaire et la biodiversité.

Certains capitaux peuvent également utilement être regroupés pour faciliter l'analyse. Ainsi, le choix de regrouper capital humain et social nous paraît pertinent pour les entreprises françaises en

permettant de mieux analyser l'encastrement des processus Achats responsables aux processus RH déployés par la Fonction RH. Par ailleurs, le positionnement du capital intellectuel nous paraît donner lieu à discussion. Ce découpage en capitaux permet également de mettre en évidence une connectivité forte entre les processus Achats et ceux des Fonction financière et RH déployés au niveau mondial. Si cette connectivité témoigne d'une certaine robustesse des processus, elle peut également être le signe de structures trop centralisées, d'un dialogue interne de type principalement descendant (*up bottom*) et d'un dialogue avec les PP externes insuffisamment décentralisé pouvant donner lieu à des divergences de perception notamment sur la mise en œuvre des engagements RSE/DD. Ainsi, dans la démarche de RI, la notion de connectivité doit être appréhendée de manière précise et nuancée.

Enfin, le troisième point concerne l'évaluation de la création de valeur partenariale. Si la démarche utilisée (méthode DELPHI) permet d'identifier les PP bénéficiaires et de s'interroger sur celles qui sont quelque peu « *négligées* », elle doit cependant être affinée pour en améliorer la pertinence.

En conclusion, notre recherche constitue un éclairage exploratoire sur l'analyse de l'intégration des activités de l'entreprise à sa stratégie, et notamment d'une de ses fonctions supports, en l'occurrence la Fonction Achats. Elle permet de préciser le type de ressources (capitaux) mobilisées, les modalités processuelles mises en œuvre et la contribution à la création/destruction de valeur partenariale. Au plan méthodologique, elle confirme que le RI est une étape productive nécessaire pour organiser l'information financière et extra financière de manière plus pertinente pour l'ensemble des parties prenantes. De ce point de vue, la démarche proposée par l'IIRC semble utile et pédagogique, sous réserve cependant de l'aménager pour l'opérationnaliser dans le cadre français, en veillant toutefois à ce que les différentes adaptations ne dissolvent pas son objectif principal : celui de piloter dans le temps et l'espace, de manière comparative, la création responsable et durable de valeur partenariale. La méthode préconisée par l'IIRC en ce qu'elle est centrée sur la notion de création de valeur partenariale ouvre des pistes de réflexion sur la notion de performance globale généralement rattachée à la RSE (O. Uzan, 2013, 2018) en ce qu'elle oblige à penser la performance dans sa quadruple dimension, à la fois économique, mais également

sociale, sociétale et environnementale et invite à une collecte de données à la fois qualitatives, quantitatives et financières pour appréhender l'entreprise dans sa complexité et sa créativité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AFNOR, *Lexique définitions normalisées*, ISO 9000, 2005.
- BRUNAUD G., « Achats responsables : conditions et conséquences... ou inversement », *Contrats Publics*, N°158, 2015, p79-80.
- CARROLL A.B., « A three dimensionnal conceptual model of corporate social performance », *Academy of management Review*, , N°4, 1979, p497-505.
- CARTER C.R., CARTER J.R., « Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries », *Decision Sciences*, tome 29, N°3, 1998, p659-684.
- CHARREAUX G., « La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle... », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 13, N°1, 2007, p7-45.
- CHARREAUX G., DESBRIERES P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, tome 1, N°2, 1998, p57-88.
- CONDOMINES B., RAULET-CROSET N., UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., DELATTRE M., HOUSSOU B., HULIN A., LOUBES A., « Quand la Gouvernance écosystémique met en dialogue Acteurs et Territoires », In BORIES-AZEAU I. ET AL., *RH, RSE et territoires*, Vuibert, Paris, 2015.
- CRETTE O., « Reporting intégré et mesure de la performance. Limites et perspectives d'une approche par les parties prenantes et les territoires en France et en Allemagne », *Prospective et stratégie*, tome 6, N°6, 2015, p57-79.
- DALKEY N., HELMER O., « An experimental application of the Delphi method to the use of experts », *Management Science*, N°9, 1963, p458- 467.
- DRUMWRIGHT M.E., « Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion », *The Journal of Marketing*, 1994, p1-19.
- ERKENS M., PAUGAM L., STOLOWY H., « Non-financial information: State of the art and research perspectives based on a bibliometric study », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 21, 3, 2015, p15-92.
- FREEMAN R.E., « Strategic management : a stakeholder approach », Boston, Pitman, 1984.

- HSU C-C., SANDFORD B.A., « The Delphi Technique Making Sense of Consensus », *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12, 2007, p1-8.
- IIRC, « Cadre de référence international portant sur le reporting intégré », 2013.
- LEDOUBLE D., STORDEUR P., CRETTE O., « Reporting intégré : état des lieux et perspective », *Comptabilité, Finance et Politique*, 131, 2014, p243-253.
- OBERT R., « Le cadre conceptuel de l'IIRC », *Revue Française de Comptabilité*, 472, 2014, p5.
- PLUCHART J-J., UZAN O., « Management des organisations et Responsabilité sociale de l'entreprise », Paris, Editions Eska, 2012.
- PORTER M., KRAMER M.R., « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, January-February, 2011.
- PORTER M., « Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Paris, *Économica*, 1982, 426p.
- PREUSS L., « In dirty chains? Purchasing and greener manufacturing », *Journal of Business Ethics*, 34, 3/4, 2001, p345-359.
- TRÉBUCQ S., « De l'« IR » à l'« Integrated Risk Scorecard »? Une analyse exploratoire à partir de deux études de cas », *Management & Avenir*, 2015, p165.-183.
- UZAN O., (Coord.), « RSE et Performance globale », Cycle de Conférences Aderse/Orse. juin 2015 à janvier 2017, 2018. Paris, Disponible à l'Orse et à l'Aderse.
- UZAN O., « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone », *Management & Avenir*, 2013, p194-211.
- UZAN O., « Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel », *Cahiers Français*, 1996, p74-86.
- UZAN O., LOUBES A., « RSE, DD et GRH. Vers un nouveau modèle de gestion partenarial et territorialisé ? », Cahier spécial « RSE, DD, GRH et Territoires », *Revue Management & Avenir*, 59, 2013.
- WALKER H., BRAMMER S., « Sustainable Procurement in the United Kingdom Public Sector », *Supply Chain Management: An International Journal*, 14, 2, 2009, p28-137.
- YIN R.K., « Case Study Research : Design and Methods », 3rd edition, Thousand Oaks, CA, Sage, 2003.