

HEC MONTRÉAL

L'influence du département Approvisionnement sur les
pratiques environnementales d'une organisation de
moyenne taille

Par

Clélia Marpault

Sciences de la gestion
Gestion des opérations

Mémoire présenté en vue de l'obtention
Du grade de maître ès sciences
(M.Sc.)

Août 2015

Sommaire

Nous entendons de plus en plus souvent parler de la raréfaction de certaines ressources et de la nécessité de changer nos habitudes de consommation si nous voulons pouvoir continuer à vivre de manière durable. Or, changer nos habitudes de consommation s'accompagne d'un changement drastique des modes de production et surtout, de l'approvisionnement.

Désormais, les entreprises ne peuvent plus ignorer les considérations environnementales lors de la prise de décisions stratégiques. En effet, elles subissent de nombreuses pressions de la part de la clientèle, d'associations, voire même de leurs employés. Ainsi, nous constatons que les entreprises s'efforcent souvent de faire preuve de plus de transparence quant à leurs opérations et de privilégier des solutions plus vertes lorsque cela est faisable. De nombreuses recherches ont d'ailleurs été menées sur l'écologisation des opérations et sur la manière dont se traduisent les pratiques environnementales des entreprises. Nous remarquons que de nombreux écrits soulignent l'impact du département Approvisionnement sur le verdissement des organisations. Toutefois, nous avons également constaté que la grande majorité des études dans ce domaine avaient été menées auprès des grandes entreprises et que très peu de recherches existaient sur le rôle de l'approvisionnement dans les entreprises de moyenne taille.

Ce mémoire contribue donc à combler en partie ce manque dans les écrits scientifiques et s'attache à comprendre l'importance de l'approvisionnement sur les démarches environnementales de ce type d'organisation. Plus particulièrement, notre question de recherche vise à répondre à la question suivante : **Comment le département Approvisionnement influence-t-il les pratiques environnementales dans une organisation de moyenne taille ?**

Pour répondre à cette question, nous avons organisé des entrevues semi-structurées avec une dizaine d'entreprises québécoises exerçant dans différents secteurs manufacturiers. Suivant les

critères d'Industrie Canada, nous avons donc sélectionné des « exploitations commerciales comptant de 100 à 500 employés et des revenus annuels inférieurs à 50 millions de dollars »¹.

Notre étude qualitative de nature exploratoire-descriptive avait différents objectifs. Tout d'abord, nous souhaitions déterminer le rôle joué par le département Approvisionnement dans les entreprises de cette taille et le niveau de responsabilités qui lui étaient confiées vis à vis de la mise en place de pratiques environnementales. Ensuite, nous voulions également chercher à comprendre si ce rôle était soumis à des caractéristiques ou à des facteurs propres aux organisations de cette taille.

L'étude a révélé que le département Approvisionnement n'était pas l'instigateur des démarches environnementales des organisations de moyenne taille sélectionnées. En effet, bien qu'il reste impliqué dans la négociation des prix et dans la relation commerciale, nous avons découvert que la sélection des matériaux et des fournisseurs, les deux aspects qui contribuent le plus à diminuer l'empreinte environnementale des produits, relevaient davantage du département de Recherche & Développement. Ceci indique que le rôle du département d'approvisionnement reste encore limité à certaines fonctions traditionnelles dans ce type d'organisation.

Par ailleurs, notre étude a permis de dresser une liste de sept (7) facteurs pouvant conditionner le rôle du département Approvisionnement au sein des entreprises de moyenne taille. Comme nous allons l'expliquer, ces facteurs sont majoritairement internes à l'organisation et liés aux caractéristiques de ces entreprises, soit sa structure organisationnelle, la stratégie d'approvisionnement privilégiée, sa culture d'entreprise ou le type de produits fabriqués.

¹ https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02088.html#note1 Référence du 17 octobre 2014.

Table des matières:

SOMMAIRE.....	I
TABLE DES MATIERES:.....	III
LISTE DES FIGURES:.....	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
REMERCIEMENTS	1
CHAPITRE 1: LA PROBLEMATIQUE.....	1
1.1 SITUATION ENVIRONNEMENTALE ACTUELLE ET ENJEUX FUTURS.....	1
1.2 L'ENVIRONNEMENT ET LES ORGANISATIONS.....	2
1.3 L'APPROVISIONNEMENT DANS LES ORGANISATIONS.....	4
1.4 L'ENVIRONNEMENT ET LE DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENT.....	5
1.5 NOTRE QUESTION DE RECHERCHE.....	7
1.6 STRUCTURE DU MEMOIRE	8
CHAPITRE 2: RECENSION DES ECRITS	9
2.1 DEVELOPPEMENT DURABLE ET ENVIRONNEMENT	9
2.1.1 <i>Définitions et concepts</i>	9
2.1.2 <i>L'environnement en gestion des opérations</i>	16
2.2 LE DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENT ET L'ENVIRONNEMENT.....	20
2.2.1 <i>Le rôle stratégique de l'approvisionnement</i>	20
2.2.2 <i>Les stratégies d'approvisionnement environnemental</i>	21
2.2.3 <i>Facteurs pris en compte dans la mise en place d'une stratégie d'approvisionnement environnemental</i>	24
2.3 L'ENVIRONNEMENT DANS LES ORGANISATIONS DE MOYENNE TAILLE.....	29
2.3.1 <i>Les caractéristiques des moyennes entreprises</i>	29
2.3.2 <i>L'importance de l'environnement dans les organisations de moyenne taille</i>	30
2.4 SOMMAIRE DU CHAPITRE	31
CHAPITRE 3: MÉTHODOLOGIE	33
3.1 NATURE ET DESIGN DE LA RECHERCHE	33
3.1.1 <i>La recherche qualitative</i>	33
3.1.2 <i>L'étude de cas</i>	35
3. 1.3 <i>Qualité du devis de recherche</i>	35
3.1.4 <i>Taille d'échantillon</i>	38
3.2 METHODE ET OUTILS DE LA COLLECTE DE DONNEES	38
3.3 SELECTION DES ENTREPRISES	40
3.4 SELECTION DES PARTICIPANTS	42
3.5 DEROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNEES	44
3.6 SOMMAIRE DU CHAPITRE	45
CHAPITRE 4: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	46
4.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE A.....	46
4.1.1 <i>Contexte organisationnel de l'entreprise</i>	46
4.1.2 <i>Présentation du département d'Approvisionnement</i>	47
4.1.3 <i>L'environnement au sein de l'entreprise A</i>	50
4.2 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE C	51

4.2.1 Contexte organisationnel de l'entreprise.....	51
4.2.2 Présentation du département Approvisionnement.....	52
4.2.3 L'environnement au sein de l'entreprise C	54
4.3 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE D.....	56
4.3.1 Contexte organisationnel de l'entreprise.....	56
4.3.2 Présentation du département Approvisionnement.....	57
4.3.3 L'environnement au sein de l'entreprise D.....	59
4.4 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE E	60
4.4.1 Contexte organisationnel de l'entreprise.....	60
4.4.2 Présentation du département Approvisionnement.....	60
4.4.3 L'environnement au sein de l'entreprise E	62
4.5 AUTRE ENTREPRISES	63
4.6 CONCLUSION DU CHAPITRE.....	66
CHAPITRE 5: ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	68
5.1 FACTEURS INTERNES INFLUENÇANT LE ROLE DU DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENT DANS UNE ORGANISATION DE MOYENNE TAILLE.....	68
5.1.1 Taille de l'organisation et du département Approvisionnement : petit mais proactif.....	68
5.1.2 Rôle et responsabilités du département Approvisionnement : pas si stratégique.....	71
5.1.3 Stratégies d'approvisionnement : le prix n'est pas tout.....	75
5.1.4 Culture d'entreprise : l'implication de tout un chacun.....	80
5.1.5 Type de produits fabriqués : des limites bien réelles.....	84
5.2 FACTEURS EXTERNES INFLUENÇANT LE ROLE DU DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENT DANS UNE ORGANISATION DE MOYENNE TAILLE.....	86
5.2.1 Relations avec les fournisseurs : collaborer pour progresser.....	86
5.2.2 Influence du marché et de la clientèle : frein ou accélérateur d'innovation.....	89
5.3 SOMMAIRE DU CHAPITRE	91
CHAPITRE 6: CONCLUSION.....	93
6.1 SYNTHESE DE LA RECHERCHE	93
6.2 CONTRIBUTION ACADEMIQUE DE LA RECHERCHE.....	94
6.3 IMPLICATION MANAGERIALE	95
6.4 LIMITES DE LA RECHERCHE	96
6.5 AVENUES DE RECHERCHE.....	98
6.6 CONCLUSION PERSONNELLE	99
ANNEXE I	100
ANNEXE II.....	102
ANNEXE III	104
ANNEXE IV	106
ANNEXE V	108
ANNEXE VI.....	109
REFERENCES	110

Liste des figures:

FIGURE 1: REPRESENTATION DES TROIS AXES DU DEVELOPPEMENT DURABLE	10
FIGURE 2: CLASSIFICATION DES ACTIONS ENVIRONNEMENTALES EN CHAINE D'APPROVISIONNEMENT PROPOSEE PAR SRIVASTAVA (2007)	17
FIGURE 3: CLASSIFICATION DES STRATEGIES D'APPROVISIONNEMENT ENVIRONNEMENTAL	22
FIGURE 4: REPRESENTATION DE LA STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT DE L'ENTREPRISE A	49
FIGURE 5: REPRESENTATION DE LA STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT DE L'ENTREPRISE C	53
FIGURE 6: REPRESENTATION DE LA STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT DE L'ENTREPRISE D	58
FIGURE 7: REPRESENTATION DE LA STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT DE L'ENTREPRISE E	61

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : DEFINITIONS DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES ECRITS SPECIALISES.....	12
TABLEAU 2: PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES DE LA GESTION DES OPERATIONS TROUVEES DANS LA LITTERATURE	18
TABLEAU 3: ACTIVITES D'APPROVISIONNEMENT VERT CLASSEES SELON DIFFERENTES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES	23
TABLEAU 4: FACTEURS DE SUCCES DANS L'IMPLANTATION D'UNE STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT ENVIRONNEMENTAL.....	25
TABLEAU 5: FACTEURS DE DEFIS DANS L'IMPLANTATION D'UNE STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT ENVIRONNEMENTAL.....	27
TABLEAU 6: PARTICIPANTS CONTACTES	43
TABLEAU 7: TABLEAU RECAPITULATIF DES RESULTATS	67
TABLEAU 8: RESPONSABILITES DU DEPARTEMENT D'APPROVISIONNEMENT PAR ENTREPRISE.....	73
TABLEAU 9: PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES RELEVEES DANS LES ENTREPRISES DE NOTRE ETUDE.....	79
TABLEAU 10: FACTEURS DE SUCCES AYANT INFLUENCES LA MISE EN PLACE DE PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LES ORGANISATIONS DE MOYENNE TAILLE.....	81
TABLEAU 11: FACTEURS DE DEFIS DANS LA MISE EN PLACE DE PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT ENVIRONNEMENTAL AU SEIN DES ORGANISATIONS DE MOYENNE TAILLE.....	83
TABLEAU 12: ANALYSE DES RELATIONS COERCITIVES VERSUS COLLABORATIVE SELON MUTINGI (2013)	86

Remerciements

La rédaction d'un mémoire peut être comparé à la complétion d'une épreuve sportive. Sur le fil du départ, on visualise déjà la ligne d'arrivée, située à quelques mètres, pourtant, nous ignorons tout encore du parcours qui a été dessiné et des obstacles qui vont se dresser devant nous.

Il s'agit d'un travail d'endurance intellectuelle, une expérience où l'on connaît des hauts et des bas mais où chaque obstacle vaincu nous redonne un peu plus de motivation et de courage. Ce genre d'épreuve ne se traverse pas seul. C'est pourquoi je tenais à remercier les différentes personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je souhaite remercier mon directeur de recherche, M. Jean Nollet, qui m'a guidé tout au long de ce travail. Votre connaissance extensive du domaine de l'approvisionnement, votre rigueur professionnelle et votre philosophie de vie m'ont inculqué des enseignements qui me seront utiles aussi bien dans ma vie professionnelle que dans ma vie personnelle.

Je tiens également à remercier mes amis qui m'ont encouragé pendant ces longs mois parfois difficile, où je ne les voyais pas beaucoup car je conjuguais étude, travail, et rédaction. Merci de m'avoir communiqué un peu de votre force et de votre motivation lorsque la mienne voulait flancher.

Même si elle est loin, je veux remercier ma famille : mes parents mais également ma sœur Florine. En réalité, c'est surtout parce que ma famille est loin que je lui en suis reconnaissante : en période de stress ou de doute, leurs encouragements me remettaient sur le droit chemin et me rappelaient les sacrifices que j'avais fait lorsque j'étais partie étudier à l'étranger et que je me devais de les rendre fiers.

Enfin, merci aux gestionnaires des dix entreprises qui ont eu l'amabilité de me consacrer un peu de leur temps pour participer à cette recherche.

Chapitre 1: La problématique

« L'homme a perdu l'aptitude à prévoir et à prévenir.
Il finira par détruire la terre. »
Albert Schweitzer

1.1 Situation environnementale actuelle et enjeux futurs

Nous consommons et utilisons chaque jour des ressources que la Terre a mis des millions, voire des centaines de millions d'années à produire. D'autre part, Global Footprint Network, l'organisation non gouvernementale à l'origine de la notion d'empreinte écologique, estime que l'empreinte écologique mondiale est telle que, de nos jours, l'Humanité utilise l'équivalent de 1,3 planète chaque année². Ceci signifie que nos demandes excèdent les capacités de renouvellement des écosystèmes et que l'utilisation des ressources ne peut continuer à ce rythme.

Nos habitudes de consommation personnelles, mais surtout, les modes de production et d'approvisionnement des entreprises, ne sont souvent pas orientés vers le développement durable et risquent de nous amener vers une situation de pénurie pour certaines ressources que nous considérons comme vitales à l'heure actuelle. À titre d'exemple, nous avons perdu près de 13 millions d'hectares de forêt entre 2000 et 2010 selon le *World Wildlife Fund* (World Wildlife Fund, 2012). Or le bois constitue une matière première importante pour beaucoup d'entreprises. Même chose concernant les réserves de pétrole: notre consommation mondiale a atteint des records en 2014 selon l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), cette dernière se chiffrant à 92,5 millions de barils par jour³. Le pétrole est un intrant essentiel pour toutes les entreprises, mais cette ressource est amenée à être de plus en plus rare dans les prochaines décennies, puisqu'on estime que les réserves actuelles ne pourront nous approvisionner que pendant les 50 prochaines années, ce qui ne tient pas compte de la demande croissante (Ward, Knight, Robins, Spedding et Singh, 2011). L'évolution du niveau de vie (notamment dans les pays du BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) et les demandes croissantes en matières premières

² http://www.footprintnetwork.org/fr/index.php/GFN/page/world_footprint/ référence du 23 juillet 2014.

³ http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/21/petrole-vers-un-record-de-consommation-en-2014_4351534_3234.html référence du 30 octobre 2014.

de la part des entreprises ont soumis les ressources naturelles à une pression grandissante qui, si elle n'est pas réglée, pourrait à long terme avoir des répercussions graves sur la pérennité de nos civilisations.

Dans le but de mettre un frein à la surconsommation des diverses ressources et aux effets négatifs de la mondialisation, de nombreux organismes internationaux, tels que les Nations Unies et l'OCDE ont publié des recommandations censées permettre une gestion durable des ressources naturelles. Depuis une décennie, on assiste également à une multiplication et à un durcissement des réglementations environnementales dans de nombreux pays qui souhaitent mettre l'accent sur le développement durable et inciter les individus, mais surtout les organisations, à considérer davantage l'environnement dans leurs actes quotidiens. Car l'utilisation grandissante des ressources impactera forcément les habitudes de consommation des individus mais elle aura également des conséquences sérieuses pour les organisations qui produisent les biens et services que nous utilisons chaque jour.

1.2 L'environnement et les organisations

Les organisations sont souvent montrées du doigt pour la pollution qu'elles génèrent et leur consommation excessive de matières premières, justifiée par leur recherche constante de productivité et de profitabilité. L'environnement a d'ailleurs longtemps été exclu de leurs préoccupations puisque les dirigeants d'entreprises considéraient que ce n'était pas leur rôle de protéger celui-ci mais plutôt une mission qui incombaient au gouvernement (Laville, 2009). L'objectif principal d'une entreprise étant souvent la maximisation de son profit compte tenu des contraintes existantes, les organisations n'ont longtemps eu de comptes à rendre qu'à leurs actionnaires et échappaient à la responsabilité de l'impact environnemental de leurs opérations. Il a d'ailleurs fallu attendre les années 1970 pour voir apparaître les premières lois de protection de l'environnement et ministères de l'environnement qui sont venues sanctionner les dégradations environnementales (Gendron, 2004). Dans les années 1980, une série de catastrophes industrielles majeures (Bhopal en 1984, Tchernobyl en 1986, Exxon Valdez en 1989) a confirmé que les organisations n'ont pas seulement des responsabilités économiques envers leurs investisseurs, mais également des responsabilités environnementales et sociales envers d'autres parties prenantes. Il faudra néanmoins attendre 1987 pour que la définition

tripolaire du développement durable soit popularisée par le rapport Brundtland *Notre Avenir à Tous*, qui définit le concept comme « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leur » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1989: 51). Puis, le Sommet de la Terre, qui s'est tenu en 1992 à Rio de Janeiro, a réaffirmé à la fois l'importance de prendre en considération les enjeux écologiques et de promulguer des mesures législatives efficaces en matière d'environnement⁴. Au-delà des réglementations, des organisations se sont mises à prendre des mesures volontaires qui leur permettaient de protéger davantage l'environnement, en décidant par exemple d'observer des normes facilitant l'intégration de l'environnement et du développement durable dans leur stratégie et leurs opérations (comme par exemple les normes ISO 14001, ISO 26000 ou BNQ 21000). Il y a également un intérêt économique de la part des entreprises de considérer l'environnement puisqu'il a été reconnu que celui-ci pouvait représenter un réel avantage compétitif pour certaines organisations, et encourager l'innovation (Porter et van der Linde, 1995)

Désormais, les organisations n'ont plus vraiment le choix de prendre en considération les composantes environnementales et sociales sur lesquelles leurs opérations ont un impact. Les consommateurs et les clients se montrent de plus en plus exigeants quant à la provenance et la qualité des produits qu'ils achètent et ils attendent des entreprises qu'elles fassent de même avec leurs propres fournisseurs. La pression grandissante, exercée à l'interne par les employés et à l'externe par l'opinion publique, les organisations non-gouvernementales (ONG) et les associations « altermondialistes » oblige les organisations à rendre des comptes sur leurs activités (Gendron, 2004; Laville, 2009). Par exemple, en avril 2005, Nike a volontairement décidé de publier sa base de données mondiale de fournisseurs dans un élan de transparence par rapport à sa chaîne d'approvisionnement⁵. Les erreurs commises par les grandes entreprises servent aujourd'hui d'exemple aux organisations de plus petite taille, qui peuvent également s'inspirer de leurs expériences et erreurs passées pour améliorer leurs pratiques environnementales.

Puisque dans ce mémoire nous allons principalement focaliser notre recherche sur les pratiques des entreprises de moyenne taille, nous allons clarifier ce qu'est une « moyenne » entreprise. Selon Industrie Canada, il s'agit « d'exploitations commerciales (à but lucratif) comptant de 100

⁴ <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm#three> référence du 30 juillet 2014

⁵ <http://nbs.net/fr/connaissances/chaîne-dapprovisionnement/chaines-dapprovisionnement-internationales/just-do-it-comment-nike-a-reussi-a-tourner-une-obligation-de-divulgation-a-son-avantage/> référence du 10 octobre 2014

à 500 employés et ayant des revenus annuels inférieurs à 50 millions de dollars »⁶. Les moyennes entreprises ne représentent certes que moins de 1% des entreprises au Canada et au Québec⁷ mais elles représentent à elles seules près de 12% du Produit Intérieur Brut (PIB) national, 16% de l'ensemble des emplois et près de 17% de la valeur des exportations du Canada (Banque de Développement du Canada, 2013).

De nos jours, l'environnement est devenu un argument de différenciation pour les organisations qui ont compris que l'écologisation de leurs opérations pouvait leur permettre de se démarquer de la concurrence des grandes entreprises et de satisfaire les exigences des consommateurs. De plus en plus, les organisations sont non seulement tenues responsables de leurs actes, mais également de ceux de leurs fournisseurs, ce qui impacte directement le département Approvisionnement situé en amont de la chaîne d'approvisionnement.

1.3 L'approvisionnement dans les organisations

La fonction approvisionnement comprend les activités normales d'approvisionnement, mais également « la réception, l'inspection, l'entreposage et la manipulation des matières, la gestion des flux entrants et sortants, et la mise au rebut » (Leenders, Johnson, Flynn, Fearon et Nollet, 2006: 4).

Ainsi, nous voyons que l'approvisionnement s'intéresse au cycle de vie complet des produits et matières qui entrent dans les entreprises et organisations, ce qui lui donne une importance et une influence réelle tout au long de la chaîne de valeur. Toutefois, il n'en a pas toujours été ainsi. Jusque dans le milieu des années 1970, l'approvisionnement était perçu comme une fonction administrative non stratégique. Son rôle se limitait alors à acheter les biens au prix le plus bas tout en répondant aux demandes des clients internes (Eng, 1996). Il faudra attendre une décennie, pour que l'on confie des missions plus importantes à ce département et que l'on reconnaisse davantage son impact sur la position compétitive de l'organisation dont il fait partie (Carter et Narasimhan, 1996; Fabbes-Costes et Nollet, 2014).

⁶ https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02088.html#note1 référence du 17 octobre 2014

⁷ <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02804.html> référence du 17 octobre 2014

Bien que le département Approvisionnement des organisations de moyenne taille soit souvent moins structuré que dans les grandes entreprises, la fonction y est tout aussi stratégique et peut même parfois y être à l'origine de pratiques innovatrices, notamment sur le plan écologique.

1.4 L'environnement et le département Approvisionnement

Les objectifs de la fonction approvisionnement mentionnés par Leenders *et al.* (2006) nous montrent que ceux-ci dépassent désormais la seule recherche de la minimisation du prix et s'intéressent à des enjeux plus globaux, incluant ceux de nature environnementale. En effet, le département Approvisionnement gère des problématiques d'accès à certaines ressources et matières premières dont les organisations ont besoin, ainsi que des enjeux de nature juridique, étant donné le durcissement des réglementations en matière environnementale. De plus, la recherche de relations fructueuses et harmonieuses avec les autres départements lui permet entre autres d'être un acteur central dans les initiatives environnementales corporatives. Par exemple, sa vision d'ensemble du cycle de vie du produit lui permet d'identifier les opérations génératrices de déchets ou de suremballage, d'appuyer l'utilisation de produits recyclables ou la réduction à la source de certaines ressources non écologiques (Carter, Kale et Grimm, 2000). L'approvisionnement est donc bien placé pour favoriser les initiatives environnementales à l'interne, mais également à l'externe. Car outre la bonne connectivité avec les départements de l'organisation, le département Approvisionnement entretient également des relations étroites et directes avec les fournisseurs et peut donc être l'instigateur de pratiques environnementales chez ces derniers.

Toutefois, beaucoup de gestionnaires sont encore persuadés que ce genre de pratiques représente un coût trop important pour l'organisation et hésitent encore à mettre en place des initiatives environnementales au sein de département. Il est donc très difficile de connaître le nombre d'organisations qui suivent un programme d'approvisionnement écologique au Canada. Malgré nos recherches, et l'existence d'écolabels dans certains secteurs d'activité très précis (par exemple la foresterie ou l'agroalimentaire), il ne semble exister aucune norme ou directive sur l'approvisionnement responsable ou écologique, qui permettrait de faire un tel référencement. Pour compenser ce vide, certaines organisations ont donc décidé de suivre leurs propres initiatives environnementales et améliorer leurs pratiques d'approvisionnement.

Dans la plupart des cas, ces initiatives corporatives, souvent facilitées par l’implication du département Approvisionnement, ne sont suggérées ou contrôlées par aucun organisme régulateur. Les entreprises sont donc laissées à elles même pour structurer ces approches et stratégies à l’interne. Ce vide en matière de réglementation, est sans nul doute une des raisons qui font que la composante environnementale est plus difficile à intégrer en approvisionnement. Nous expliciterons plus en détails les freins et opportunités d’intégration de l’environnement en approvisionnement dans le chapitre 2 de ce mémoire.

Chaque organisation ayant des besoins et des objectifs particuliers en matière d’approvisionnement, nous pourrions être portés à penser qu’il est impossible de généraliser les pratiques environnementales d’approvisionnement et qu’il faudrait donc procéder à du cas par cas dans ce domaine. Mais en réalité, toute pratique peut être réalisée dans d’autres organisations, tout comme les objectifs de l’approvisionnement peuvent être regroupés en quelques catégories principales.

De nombreuses difficultés d’intégration de la variable environnement aux objectifs de l’approvisionnement ont été évoquées par plusieurs auteurs. Entre autres, la complexité et l’opérationnalisation des enjeux d’approvisionnement écologique (Abbasi et Nilsson, 2012), le manque de connaissances en matière d’environnement de la part des acheteurs et des fournisseurs ou encore le manque d’engagement de la part de la haute direction (Min et Galle, 2001). Les difficultés techniques liées à l’intégration sont généralement aggravées par un manque de communication et de coordination à l’interne (Carter et Dresner, 2001). De plus, les démarches d’intégration se heurtent souvent à une réticence au changement du fait des mentalités et de la culture organisationnelle au sein de l’entreprise (Abbasi et Nilsson, 2012).

Enfin, l’argument principal des entreprises en défaveur de l’intégration de l’environnement dans les pratiques d’approvisionnement concerne le coût. Cet argument est mis de l’avant pour deux raisons. Tout d’abord, les organisations sont tiraillées entre la réduction de l’impact environnemental de leurs activités et l’augmentation de leur chiffre d’affaire (Abbasi et Nilsson, 2012). L’approvisionnement écologique est donc très rarement en tête de leurs préoccupations. Ensuite, le contexte économique actuel fait que les entreprises sont avant tout intéressées par des rendements sur investissement rapides. Or, les pratiques environnementales sont encore perçues

comme des investissements à long terme, coûteux et incertains (Abbasi et Nilsson, 2012) et de nombreuses organisations préfèrent ainsi adopter une approche réactive envers la réglementation environnementale.

Cette liste de défis n'est pas exhaustive. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'il existe également de nombreux facteurs encourageant l'intégration de l'environnement au sein des pratiques d'approvisionnement. Nous reviendrons en détail sur ce sujet dans le chapitre 2 de ce mémoire.

1.5 Notre question de recherche

Ainsi, l'internationalisation des pratiques commerciales, la compétition féroce et les pressions soutenues de la part des clients et de l'opinion publique ont poussé le département Approvisionnement à faire preuve d'innovation et à s'impliquer davantage dans l'institutionnalisation des pratiques environnementales (Bowen, Cousins, Lamming et Faruk, 2001; Carter et Dresner, 2001). Nos recherches ont permis d'identifier une littérature relativement abondante sur le sujet de l'impact de la chaîne d'approvisionnement sur les performances environnementales des entreprises ; cependant, peu de recherches ont été effectuées quant au rôle particulier du département Approvisionnement sur le « verdissement » des organisations de moyenne taille. Ce mémoire contribue à combler le vide existant dans ce domaine. C'est pourquoi notre question de recherche est formulée ainsi :

Comment le département Approvisionnement influence-t-il l'évolution des pratiques environnementales dans une organisation de moyenne taille ?

Notre étude vise d'abord à déterminer les facteurs qui influencent le rôle du département Approvisionnement au sein des organisations. Ceci devrait nous permettre de déterminer la manière dont celui peut influencer l'adoption de pratiques environnementales au sein de l'organisation. Ensuite, nous avons focalisé notre recherche sur les entreprises de taille moyenne au Québec, zone géographique où nous avons mené notre étude.

L'auteure a choisi de ne pas limiter son étude à un seul secteur d'industrie ni à un seul type de produit en particulier, puisque l'objet de l'étude est l'influence qu'exerce le département Approvisionnement sur l'organisation de manière générale, et non sur le secteur dans lequel il

exerce. Nous pensons que les entrevues organisées avec des personnes provenant de différents secteurs, nous permettront d'avoir une représentation plus riche de la teneur du département Approvisionnement que si nous n'avions considéré qu'un seul secteur.

L'approche privilégiée dans ce mémoire est une étude exploratoire-descriptive. Les données sur lesquelles nous appuyons notre recherche sont issues d'entrevues réalisées auprès d'acheteurs, responsables approvisionnement et/ou développement durable, et de toute autre personne capable de nous fournir de l'information sur ce sujet; mais aussi sur une analyse de la littérature provenant de revues spécialisées.

Enfin, cette recherche porte sur les changements environnementaux initiés par le département Approvisionnement au cours des cinq dernières années, soit sur la période allant de 2010 à 2014 inclusivement. L'auteure considère que cette période est adéquate pour avoir un recul suffisant sur les objectifs et performances des entreprises, mais suffisamment rapprochée pour que les résultats ne soient pas encore devenus obsolètes ou que les répondants aient oublié plusieurs données pertinentes.

1.6 Structure du mémoire

Pour répondre à la question de recherche que nous venons de présenter, nous avons décidé de diviser ce mémoire en six chapitres. Dans ce premier chapitre, nous avons présenté les enjeux environnementaux ou de gestion sur lesquels s'appuie notre problématique. Le deuxième chapitre recense les écrits portant sur les différents concepts de notre sujet et nous permet de comprendre l'utilité et la pertinence de notre recherche empirique. La méthodologie que nous avons choisi d'utiliser pour recueillir les données nécessaires à notre étude sera présentée dans le chapitre trois. Les résultats seront présentés et analysés respectivement dans les chapitres quatre et cinq. Enfin, nous consacrerons le chapitre six à une synthèse de l'étude, ainsi qu'aux contributions et aux limites de notre recherche.

Chapitre 2: Recension des écrits

« La seule source de connaissance vient de l'expérience »

Albert Einstein

Ce chapitre a pour but d'approfondir les différents concepts présentés au chapitre précédent et de nous permettre de mieux positionner notre sujet par rapport aux écrits existants. La section 2.1 apporte des précisions quant à la terminologie et aux différents concepts liés à l'environnement que nous allons aborder dans ce mémoire. Dans la section 2.2, nous traitons de l'évolution du rôle et des responsabilités du département Approvisionnement au sein des entreprises et nous présentons les différentes pratiques qui peuvent être mises en place pour permettre l'implantation d'une démarche environnementale. Enfin, la section 2.3 s'attache à présenter les spécificités des organisations de moyenne taille et à mieux comprendre la position de ces entreprises face à l'environnement.

2.1 Développement durable et environnement

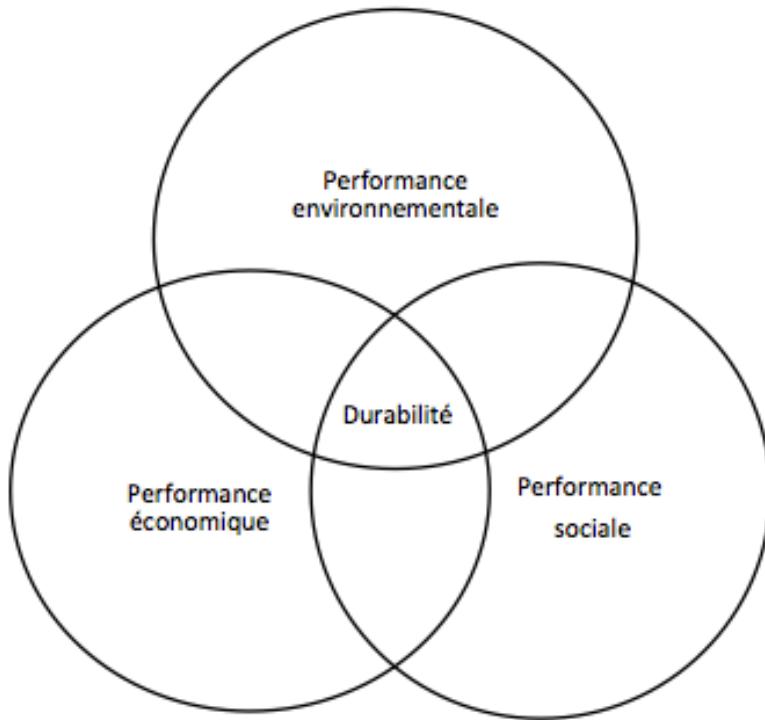
2.1.1 Définitions et concepts

Bien que présent dans beaucoup de rapports corporatifs et de discours de dirigeants d'entreprises, nous remarquons que le concept même de développement durable reste relativement large et flou et qu'il peut même être interprété différemment selon le secteur ou l'industrie dans lequel il est employé.

La définition la plus communément admise du développement durable est celle qui a été formulée par la Commission Brundtland en 1987, dans son rapport intitulé *Notre avenir à tous* : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1989: 51). Cette définition met l'accent sur l'importance de ne pas hypothéquer les ressources naturelles de la Terre afin de pouvoir répondre aux besoins de tout un chacun aujourd'hui et dans le futur. Le rapport met également de l'avant

une approche tripolaire du développement durable qui s'articule autour d'une performance interdépendante d'un volet économique, d'un volet social et d'un volet environnemental (voir Figure 1).

Figure 1: Représentation des trois axes du développement durable



Source : Carter, Craig R. et Dale S Rogers (2008). « A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, no 5, p. 360-387. [Traduction libre]

La définition du rapport Brundtland est aujourd’hui utilisée par de nombreuses entreprises et gouvernements à travers le monde. C'est d'ailleurs la définition retenue par le Ministère de l'environnement du Gouvernement du Canada et, de façon assez semblable, au Québec.

Bien que cette définition ait été critiquée comme étant trop vague, elle a constitué le point de départ de nombreux versions du concept de développement durable. Ainsi, ces dernières années, nous avons vu apparaître dans la littérature scientifique et dans les revues spécialisées de nouvelles définitions qui complètent celle du rapport Brundtland. Elles proviennent souvent d'un secteur en particulier qui cherche à apporter des précisions sur le concept et sur la manière dont le

développement durable doit être compris dans son domaine. Le tableau 1 regroupe par spécialité quelques-unes des différentes définitions de développement durable.

Tableau 1 : Définitions du développement durable dans les écrits spécialisés

Spécialité	Auteurs	Année	Définition du développement durable	Accent principal
Gestion des opérations	(Sarkis: 666)	2001	<i>The role of manufacturing and operations is at the forefront of those organizations that seek to address the issue of environmental sustainability.</i>	Environnement
	(Kleindorfer, Singhal et Van Wassenhove: 482)	2005	<i>We use the term sustainability to include environmental management, closed-loop supply chains, and a broad perspective on triple-bottom-line thinking, integrating profit, people, and the planet into the culture, strategy, and operations of companies</i>	Approche tripolaire
	(Blome, Paulraj et Schuetz: 640)	2014	<i>We refer to sustainability performance as the improvement of resource consumption from an environmental perspective</i>	Environnement
Management	(Chen, Newburry et Park: 318)	2009	<i>Within this study, we view sustainability in terms of the process by which companies alter their operations in a country to ensure their continued existence by addressing the needs of internal and external stakeholder groups as they change over a country's short- and long-term development</i>	Approche tripolaire

Management	(Christofi, Christofi et Sisaye: 158)	2012	<p><i>Corporate sustainability has evolved as a result of economic growth, environmental regulation-stewardship, and a push for social justice and equity. (...). There emerged global interest among industry, governments, and non-government organizations to collaborate to develop methods for sharing responsibility and respecting the laws that preserve and maintain the environment and its natural resources</i></p>	Approche tripolaire
	(Balbinot et Borim-De-Souza: 163)	2012	<p><i>It is understood that sustainability constitutes the capacity to keep the various social systems functioning, through objective actions interested in resolving environmental crises and promoting sustainable development.</i></p>	Approche tripolaire
Finance/ Économie	(Victor: 191)	1991	<p><i>Although there is no agreement about the precise meaning of sustainable development, one idea, which is increasingly in good currency, is that sustainable development requires that the stock of capital that one generation passes on to the next be maintained or enhanced. Further, this stock of capital is seen by some to comprise two elements: manufactured capital and 'natural capital'</i></p>	Économie Environnement

Finance/ Économie	(O'Hara: 176)	1998	<i>Sustainability thus defined does not imply an expansion of economic welfare to include intergenerational or ecological considerations but it implies instead the redefinition of economic welfare based on real world relationships of human and ecological interaction. Sustainability thus means economic activity which sustains the social and biophysical context within it takes place</i>	Approche tripolaire
Ingénierie	(Deitz: 49-50)	1996	<i>The purpose of sustainable development isn't simply to conserve existing resources. Rather it is to increase the planet's capital stock per capita</i>	Économie Environnement
	(McDonough, Braungart, Anastas et Zimmerman: 435 A)	2003	<i>From an engineering perspective, conventional sustainability too often suggests simply retrofitting the machines of industry with incrementally cleaner, more efficient 'engines' to secure ongoing economic growth. But this strategy is not an adequate long-term goal. (...) Within this framework, designers and engineers can use the principles of green engineering to create and select safe materials and optimize products, processes and services in designing closed-loop material flows that are inherently benign and sustainable.</i>	Économie Environnement
	(Gończ, Skirke, Kleizen et Barber: 526)	2007	<i>Future development must be such that economic, environmental and social objectives are equally weighed</i>	Approche tripolaire

Bien que non exhaustif, ce référencement nous permet de voir qu'il n'existe pas de différences majeures entre les définitions du développement durable en fonction des différentes spécialités, comme l'avaient d'ailleurs déjà noté Carter et Roger (2008). Toutefois, nous observons que la composante environnementale se retrouve toujours, clairement ou implicitement, au centre de chacune des définitions étudiées. Ceci nous amène à comprendre que peu importe le secteur, le volet environnemental est souvent le plus développé et que les actions de développement durable d'une entreprise sont généralement étroitement liées à ses considérations d'ordre écologique et à son impact sur l'environnement. Ceci peut s'expliquer par les pressions grandissantes que subissent les organisations quant à leur empreinte environnementale, mais aussi par le fait qu'il est généralement plus facile pour une entreprise de mesurer et d'interpréter son impact environnemental en termes économiques, plutôt que sociaux.

Puisque nous menons notre recherche auprès d'entreprises exerçant dans différentes industries, il est intéressant de comprendre les subtilités qui peuvent exister lorsque l'on parle de développement durable dans différents domaines. Lorsque l'on se penche sur les définitions dans les revues spécialisées de gestion des opérations nous notons que le volet environnemental est également celui de la majorité des définitions en ce qui a trait au développement durable. Ceci s'explique par le fait que les professionnels de la chaîne d'approvisionnement sont idéalement placés pour avoir une influence directe sur les pratiques de développement durable dans une organisation (Carter et Rogers, 2008) mais aussi parce que la place de l'approvisionnement lui permet de réaliser des activités de réduction de certaines ressources (Carter *et al.*, 2000). Bien que le volet environnemental ait donc été largement étudié dans le domaine de la gestion des opérations et que plusieurs auteurs aient recommandé de s'intéresser davantage à la dimension sociale du développement durable (Meehan et Bryde, 2011; Miemczyk, Johnsen et Macquet, 2012; Wu et Lin, 2013), l'auteure a choisi d'approfondir la thématique environnementale et d'explorer le lien unissant les pratiques environnementales d'une organisation à sa chaîne d'approvisionnement et plus particulièrement à son département Approvisionnement. Ceci se justifie principalement par le fait qu'il existe à l'heure actuelle beaucoup plus de références en matière de considérations environnementales que sociales et que le sujet couvre beaucoup de concepts différents. C'est pourquoi, dans la sous-section suivante, nous discutons de ce qui est mentionné lorsque l'on parle de chaîne d'approvisionnement « verte ».

2.1.2 L'environnement en gestion des opérations

Comme nous venons de le voir dans la section précédente, l'aspect environnemental des opérations d'une entreprise, ou de sa chaîne d'approvisionnement, fait souvent référence à la préservation des ressources naturelles et à l'impact écologique de ses opérations (Blome *et al.*, 2014). Les opérations d'une organisation nécessitent l'utilisation de quantités importantes de matières premières et produisent de grandes quantités de déchets. Pour d'autres auteurs, l'aspect environnemental de la gestion des opérations s'articule principalement autour de l'empreinte carbone des produits et de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble (Raghuram et Jayaraman, 2013; Ji, Gunasekaran et Yang, 2014), ou sur le cycle de vie des biens qui sont produits et des processus qui sont utilisés (Stonebraker et Liao, 2006; Chung et Wee, 2011).

La composante environnementale de la gestion des opérations comprend de nombreux volets, eux-mêmes composés de sous-catégories. En 2007, Srivastava a réalisé une recension détaillée des écrits qui a mené à un référencement relativement exhaustif des actions environnementales les plus souvent mentionnées dans la littérature en gestion des opérations. La classification proposée par cet auteur (voir Figure 2) nous permet de comprendre l'étendue du sujet. Ces différentes composantes, bien que représentant des sphères d'intérêt distinctes, ont toutes comme objectif central la minimisation des impacts causés par les opérations de l'entreprise sur l'environnement. Dans ce même article, Srivastava propose une définition large de ce qu'est la chaîne d'approvisionnement durable (*Green Supply Chain*) et qui englobe les différentes composantes relevées durant ses recherches :

Green Supply Chain is defined as 'integrating environmental thinking into supply chain management, including product design, material sourcing and selection, manufacturing processes, delivery of the final product to the consumers as well as end-of-life management of the product after its useful life'. (Srivastava, 2007: 54-55).

Cette définition nous permet d'avoir un cadre d'analyse et une vision suffisamment large de ce qui peut être entendu par « chaîne d'approvisionnement verte ».

Figure 2: Classification des actions environnementales en chaîne d'approvisionnement proposée par Srivastava (2007)

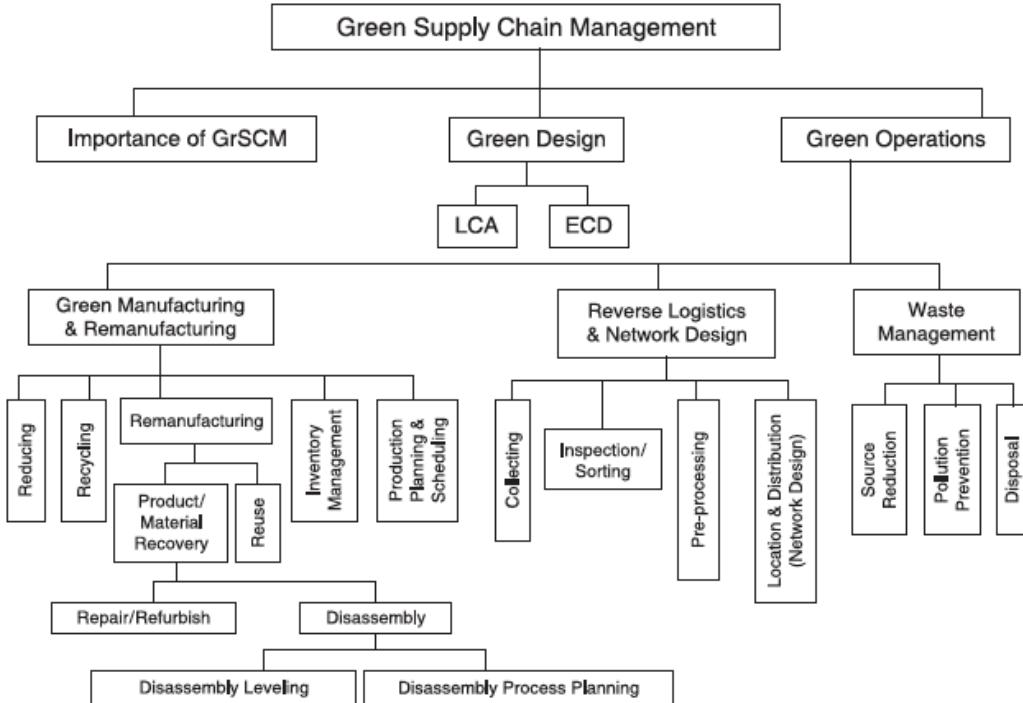


Figure 1. Classification based on problem context in supply chain design.

Source : Srivastava, Samir K. (2007). « Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review », *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, no 1, p. 53-80⁸.

Toutefois, en complément de la classification de Srivastava, nous avons également relevé les différentes actions que nous avions le plus souvent rencontrées dans la littérature lors de nos propres recherches (voir tableau 2). Un grand nombre d'auteurs s'appuient sur un terrain pour réaliser leurs études. Ainsi, nous pouvons en déduire que les actions mentionnées ci-après sont un reflet des options pouvant s'offrir aux entreprises souhaitant mettre ce type d'initiative en place.

⁸ Considérant que la terminologie exacte de cette figure est importante, l'auteure a choisi de ne pas la traduire afin de ne pas dénaturer son contenu.

Tableau 2: Pratiques environnementales de la gestion des opérations trouvées dans la littérature

Pratiques de chaîne d'approvisionnement verte	Auteurs
Éco-conception/ Éco-design	(Mutingi, 2013) (Srivastava, 2007) (Lo, 2014) (Tritos, Adebajo et Keah Choon, 2013) (Chin-Chun, Keah Choon, Suhaiza Hanim Mohamad et Vaidyanathan, 2013)
Logistique inversée	(Mutingi, 2013) (Srivastava, 2007) (Tritos <i>et al.</i> , 2013) (Chin-Chun <i>et al.</i> , 2013)
Approvisionnement écologique (<i>Green purchasing</i>)	(Lo, 2014) (Tritos <i>et al.</i> , 2013) (Chin-Chun <i>et al.</i> , 2013)
Fabrication écologique (<i>Green manufacturing</i>)	(Mutingi, 2013) (Srivastava, 2007) (Lo, 2014)
Gestion des matières résiduelles	(Mutingi, 2013) (Srivastava, 2007)
Opérations « vertes » (<i>Green operations</i>)	(Mutingi, 2013) (Srivastava, 2007)
Analyse de cycle de vie	(Stonebraker et Liao, 2006) (Chung et Wee, 2011)
Recyclage, réutilisation, réduction – 3R	(Srivastava, 2007) (Tritos <i>et al.</i> , 2013)
Gestion environnementale interne	(Lo, 2014)
Logistique verte	(Lo, 2014)
Législation et pratiques réglementaires	(Tritos <i>et al.</i> , 2013)

Il ressort des écrits mentionnés au tableau 2 que les actions les plus souvent mentionnées sont généralement mises en pratique par des départements occupant une position stratégique au sein des entreprises. En effet, l'éco-design (appelée aussi éco-conception) est l'étape préliminaire de développement et de conception des nouveaux produits. Elle relève généralement du service Recherche & Développement. La logistique inversée concerne le transport de marchandises en amont ou en aval de la chaîne d'approvisionnement; elle consiste en « un processus de planification, de mise en place et de contrôle de la performance de l'utilisation des matières premières, des en-cours et de la gestion de la chaîne d'information (...) en minimisant l'impact

sur l'environnement et l'utilisation des ressources mises en œuvre » (Rogers & Tibben-Lembke (1998) dans Ministère Français de l'Ecologie, 2010: 1). L'approvisionnement écologique quant à lui relève du département Approvisionnement et consiste à intégrer des critères environnementaux dans les stratégies d'achat⁹. Il n'est pas étonnant de voir que la majorité de ces actions est mise en place dans ces départements, car ils sont des pôles de dépenses importants pour les entreprises. Leenders *et al.* (2006: 145) mentionnent en effet que « selon le type de biens, les frais de transport peuvent représenter jusqu'à 40 % du coût total d'un article, surtout lorsque celui-ci est de faible valeur et encombrant. » Les dépenses en matière d'approvisionnement représentent quant à elles de 40 à 60 % des dépenses totales d'une entreprise¹⁰. Enfin, les dépenses en Recherche & Développement varient grandement d'une entreprise à l'autre, mais on estime qu'en 2013, elles représentaient près de 1% du PIB canadien¹¹. Il y a donc également des intérêts d'ordre financier à mettre en place des initiatives environnementales à ces niveaux. Porter et van der Linde (1995) avaient d'ailleurs avancé qu'une meilleure gestion des ressources n'avait pas seulement un impact positif sur l'environnement, elle engendrait également une réduction des coûts et donc une meilleure compétitivité et productivité, tout en encourageant l'innovation au sein des entreprises.

La majorité des pratiques mentionnées dans le tableau 2 sont menées au sein des organisations une fois que les différents composants ou matières premières sont entrés dans les processus de la chaîne d'approvisionnement. Comment ces intrants sont-ils sélectionnés et selon quels critères ? Y a-t-il un moyen de diminuer leur impact environnemental sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ? Quelle est donc l'importance de l'environnement au sein des entreprises, surtout celles de moyenne taille qui font l'objet de notre étude ?

C'est face à ces questions que le rôle du département Approvisionnement devient central pour l'organisation.

⁹ <http://www.buysmartbc.com/purchasing.html> Référence du 4 avril 2015.

¹⁰ http://www.iriq.com/fr/articles.html/-asset_publisher/fZ4Q/content/l-approvisionnement-une-fonction-strategique-source-de-plus-grande-profitabilite/maximized Référence du 5 avril 2015.

¹¹ <http://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/perspectives-et-enjeux-daffaires/articles/lavenir-de-la-productivite-2013.html> Référence du 8 juin 2015.

2.2 Le département Approvisionnement et l'environnement

Pour une entreprise, l'un des moyens efficaces de gérer l'impact environnemental de sa chaîne d'approvisionnement est de contrôler la qualité et la composition des matériaux qui y entrent. En ce sens, le département Approvisionnement est le plus approprié pour mener à bien une stratégie visant la réduction de l'impact environnemental. En effet, il occupe une position stratégique qui lui permet d'être un intermédiaire efficace entre l'entreprise et le monde extérieur.

Avant de présenter plus en détail les particularités du rôle stratégique de l'environnement, nous souhaitons d'abord clarifier certains concepts. Selon les définitions apportées par les auteurs Leenders *et al.* (2006), la *fonction Approvisionnement* fait référence à des activités, tandis que le *département Approvisionnement*, qui fait l'objet de notre étude, fait référence à une structure ayant des rôles plus ou moins étendus. Le département Approvisionnement est une structure qui peut donc se voir confier une majorité des activités d'approvisionnement qui sont rattachées à la fonction Approvisionnement.

2.2.1 Le rôle stratégique de l'approvisionnement

Le rôle traditionnel de l'approvisionnement au sein des organisations a longtemps été d'obtenir les biens et services requis par l'entreprise. Pourtant, de nos jours, ce rôle va bien au-delà de cela. Autrefois considéré comme une fonction purement administrative, de nombreux auteurs s'entendent pour dire que l'approvisionnement occupe une fonction bien plus stratégique dans les organisations, et ce, depuis au moins 20 ans, comme en témoignent certaines des références ci-après (Reck et Long, 1988; Ellram et Carr, 1994; Carter et Narasimhan, 1996; Fabbes-Costes et Nollet, 2014). Bien que la négociation des prix et des contrats reste encore l'une de leurs tâches importantes, le département Approvisionnement occupe d'autres responsabilités plus en lien avec la stratégie globale de l'entreprise. Leenders *et al.* (2006) mentionnent d'ailleurs un effet bénéfique notable au plan de l'efficience de l'entreprise, sur sa position concurrentielle, sur les risques encourus par celle-ci, ainsi que sur son image.

Les responsabilités du département Approvisionnement ont donc évolué au fil du temps. Cependant, elles ont tendance également à varier en fonction d'autres facteurs internes et externes à l'entreprise. En effet, à l'aide de situation de grandes entreprises, Johnson et Leenders (2003) ont illustré que les pressions exercées par les concurrents et des changements dans les initiatives stratégiques de l'entreprise ou encore dans sa structure organisationnelle (vers une structure centralisée, hybride ou décentralisée) pouvaient affecter les responsabilités qui lui sont confiées.

À son niveau le plus élevé, l'implication de l'approvisionnement a un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise. Cette idée rejoint celle de Carter et Narasimhan (1996: 24) qui veut que l'approvisionnement devrait occuper une place hautement stratégique dans la stratégie corporative: «... *the purchasing function should be viewed as a key component of a firm competitiveness and involved at the highest level of corporate strategy formulation and decision making*». Cette position stratégique peut, selon les auteurs, se caractériser par une interaction plus étroite avec les autres départements de l'entreprise ainsi que par une focalisation sur le volet compétitif, mais également par un lien plus étroit et une influence auprès des fournisseurs. En effet, en ayant un rôle très présent, il sera plus facile pour le département Approvisionnement d'inciter et de mettre en place des pratiques qui auront un impact sur l'ensemble de l'organisation, notamment au niveau des pratiques environnementales. Voyons maintenant les différentes manières d'intégrer la composante environnementale à l'approvisionnement.

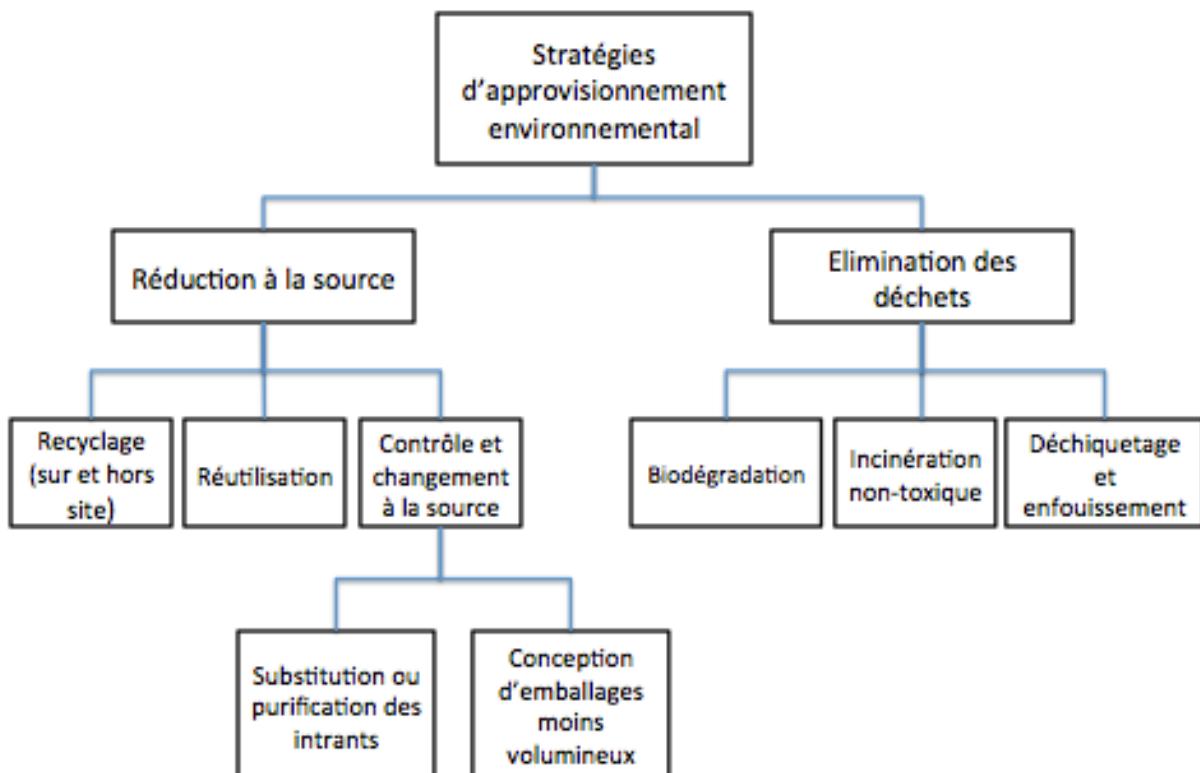
2.2.2 Les stratégies d'approvisionnement environnemental

Les déchets générés par les entreprises sont de nature très variée. Il peut s'agir de déchets organiques, inorganiques, solides, liquides ou même gazeux. Peu importe l'industrie dans laquelle elles exercent, toutes les entreprises génèrent des déchets. Ceux-ci sont la résultante du processus de transformation des intrants qui entrent dans la chaîne de valeur. Selon Min et Galle (1997: 11), « *one of the most effective ways to tackle environmental problems is to focus on waste prevention and control at the source through green purchasing* ». Dans leur article de 2001, les mêmes auteurs ont fourni une définition qui permet de clarifier ce qui est entendu par approvisionnement environnemental :

Green purchasing is defined as an environmentally-conscious purchasing practice that reduces sources of waste and promotes recycling and reclamation of purchased materials without adversely affecting performance requirements of such materials (Min et Galle, 2001: 1223).

Selon eux, il existe deux approches pour mettre en place une telle stratégie d'approvisionnement : une approche en amont (*upstream*) qui vise à réduire à la source les déchets générés, et une approche en aval (*downstream*) qui encourage plutôt le contrôle et l'élimination des déchets en fin de ligne. Leur vision est résumée dans la figure 3 ci-dessous :

Figure 3: Classification des stratégies d'approvisionnement environnemental



Source: Min, Hokey et William P. Galle (1997). « Green purchasing strategies: Trends and implications », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 33, no 3, p. 10-17
[Traduction libre]

Ces deux approches, ainsi que les différentes actions qui y sont attachées, caractérisent un certain nombre de pratiques environnementales pouvant être réalisées au niveau de l'approvisionnement. Min et Galle (1997) mentionnent notamment la mise en pratique des 3R, réutilisation, recyclage et réduction des emballages, afin de limiter la quantité de déchets générés, mais aussi la sélection

des fournisseurs, des matières premières recyclées, recyclables ou biodégradables. Carter *et al.* (2000) appuient également le fait qu'une approche selon le cycle de vie peut aider à diminuer l'empreinte environnementale globale des produits et peut faire remonter la conscientisation environnementale jusqu'au niveau des fournisseurs. La mise en place d'une stratégie d'approvisionnement environnemental peut également passer par une réflexion en amont sur le design des produits. Les mêmes auteurs expliquent que le département Approvisionnement pourra alors être amené à travailler étroitement avec les ingénieurs et les fournisseurs pour encourager l'éco-conception. Nous retrouvons ces mêmes stratégies dans le tableau développé par Carter et Narasimhan (2000) et résumé par Ouellette (2003).

Tableau 3: Activités d'approvisionnement vert classées selon différentes stratégies environnementales

Stratégies d'approv. Stratégies environnementales	Approvisionnement – Design de produits	Approvisionnement – Design de processus	Acquisition de technologies
Gestion du cycle de vie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colliger des infos auprès des fournisseurs sur les normes des matières. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travailler avec les fournisseurs pour déterminer les coûts tangibles et intangibles et les bénéfices. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer un design simultané de technologie avec les fournisseurs.
Réduction/ Minimisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acheter des produits qui permettent de réduire les pertes et les défauts. ▪ Simplifier les BOM des produits achetés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des systèmes de mesure du gaspillage avec les fournisseurs. ▪ Réduire le niveau des stocks à travers la chaîne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des bases de données concernant la substitution des produits achetés.
Remanufacturing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourager les fournisseurs à développer des produits dont les parties sont interchangeables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des outils pour faire une étude de faisabilité concernant l'achat de produits remanufacturés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquérir la technologie pour faire le désassemblage.
Recyclage/ Réutilisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourager les fournisseurs à développer des produits recyclables/réutilisables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une infrastructure pour le recyclage. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquérir une technologie de séparation pour les produits recyclables/réutilisables.

Source: Carter, J.R. et R. Narasimhan (2000). « Sourcing's Role in Environmental Supply Management », *Supply Chain Management Review*, vol. 3, no 4, p. 78-88. Abrégé par Ouellette (2003).

Toutefois, pour Mutingi (2013), le type de stratégie adopté dépendra également de la nature du produit fabriqué par l'entreprise, des processus utilisés et surtout, du type de relations que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs.

Le rôle des approvisionneurs peut donc être décisif dans la mise en place d'une stratégie environnementale. Toutefois, comme l'ont noté, il y a pourtant plus de dix ans, Handfield, Sroufe et Walton (2005: 5, Traduction libre): « peu de recherches ont été faites sur le rôle des approvisionneurs dans l'intégration des considérations environnementales au niveau de la chaîne d'approvisionnement. » Il y a donc un intérêt à mieux comprendre le rôle et l'influence joués par le département Approvisionnement sur les pratiques environnementales des entreprises. Dans une recherche qui s'avoisine à la nôtre, les auteurs se sont intéressés au lien entre les stratégies environnementales et les pratiques d'achat et au rôle joué par les approvisionneurs dans cette démarche. Les études de cas réalisées auprès de 17 grandes entreprises basées aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Japon et en Corée ont démontré qu'il y avait un réel intérêt économique pour les entreprises à intégrer dès le départ les décisions environnementales dans les stratégies d'approvisionnement.

Toutefois, le succès de ces stratégies d'approvisionnement environnemental dépend d'un certain nombre de facteurs, comme nous allons le présenter dans la prochaine sous-section.

2.2.3 Facteurs pris en compte dans la mise en place d'une stratégie d'approvisionnement environnemental

Facteurs de succès

Lors de notre revue de la littérature pertinente, nous avons recensé plusieurs facteurs pouvant contribuer au succès de la mise en place d'une stratégie d'approvisionnement environnemental. Nous les avons regroupés dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4: Facteurs de succès dans l'implantation d'une stratégie d'approvisionnement environnemental

Facteurs de succès	Auteurs
Conformité réglementaire/législation	(Post et Altma, 1994) (Min et Galle, 1997) (Bansal et Roth, 2000) (Carter et Dresner, 2001) (Robinson et Strandberg, 2008) (Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009)
Réduction des coûts	(Min et Galle, 1997) (Carter <i>et al.</i> , 2000) (Carter et Dresner, 2001) (Simpson, Taylor et Barker, 2004) (Robinson et Strandberg, 2008) (Gadenne <i>et al.</i> , 2009)
Compétitivité	(Bansal et Roth, 2000) (Simpson <i>et al.</i> , 2004) (Gadenne <i>et al.</i> , 2009)
Meilleure image corporative	(Naffziger, Ahmed et Montagno, 2003) (Robinson et Strandberg, 2008) (Gadenne <i>et al.</i> , 2009)
Intérêt personnel/individuel	(Post et Altma, 1994) (Bansal et Roth, 2000) (Gadenne <i>et al.</i> , 2009)
Produits de meilleure qualité	(Simpson <i>et al.</i> , 2004) (Gadenne <i>et al.</i> , 2009)
Meilleure satisfaction des clients	(Simpson <i>et al.</i> , 2004) (Gadenne <i>et al.</i> , 2009)
Efficience opérationnelle	(Naffziger <i>et al.</i> , 2003) (Gadenne <i>et al.</i> , 2009)

Pression des parties prenantes / Demande des clients	(Bansal et Roth, 2000; Carter et Dresner, 2001)
Meilleures relations publiques	(Simpson <i>et al.</i> , 2004) (Gadenne <i>et al.</i> , 2009)
Engagement des employés	(Simpson <i>et al.</i> , 2004) (Gadenne <i>et al.</i> , 2009)
Pression du marché/Concurrence	(Post et Altma, 1994)
Gestion du risque	(Robinson et Strandberg, 2008)
Innovation	(Robinson et Strandberg, 2008)

Parmi les facteurs de succès relevés, la conformité réglementaire a été l'un des arguments les plus souvent mentionnés dans les écrits scientifiques. Nous pourrions arguer que ce facteur n'en est pas réellement un, étant donné que les entreprises sont tenues par la loi d'appliquer ces mesures réglementaires. Cependant, ce facteur peut également être vu comme l'illustration de l'approche réactive que choisissent d'adopter beaucoup d'entreprises, comme le précisent Carter et Dresner (2001). Ils expliquent également qu'à l'inverse, la conformité réglementaire peut être un incitatif pour les entreprises qui souhaitent devancer le durcissement de la loi en matière environnementale. Le deuxième facteur le plus souvent mentionné est celui des économies. En effet, une entreprise qui planifie mieux ses besoins et gère efficacement son approvisionnement peut économiser grandement, tout en contribuant à diminuer sa quantité de déchets. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs démontré qu'il existe un lien étroit entre la performance environnementale et la performance financière (Klassen et McLaughlin, 1996; Carter *et al.*, 2000; Clarkson, Li, Richardson et Vasvari, 2011). Mettre de l'avant leur souci de l'environnement ainsi que leurs efforts pour diminuer leur empreinte environnementale aura pour conséquence de projeter une meilleure image corporative auprès de leur clientèle et d'améliorer leur réputation, facteurs également très présents dans la littérature. Il est toutefois intéressant de noter que les convictions personnelles et individuelles des gestionnaires et dirigeants figurent parmi les facteurs les plus fréquemment mentionnés. Ceci laisse à penser que les initiatives environnementales dans les pratiques d'approvisionnement ne sont pas seulement le fait de mesures coercitives ou d'intérêt

marketing, mais reflètent également un souci réel d'adopter des pratiques d'achat plus durables et écologiques.

Facteurs de défis

À l'opposé de ces facteurs encourageant l'implantation de pratiques environnementales, il existe également plusieurs arguments avancés pour éviter de s'engager dans la voie écologique. Afin de mieux comprendre ce qui pourrait empêcher les entreprises de mettre en place des pratiques environnementales au niveau de la chaîne d'approvisionnement, nous avons regroupé dans le tableau 5 les différents facteurs identifiés lors de notre analyse de la littérature.

Tableau 5: Facteurs de défis dans l'implantation d'une stratégie d'approvisionnement environnemental

Facteurs de défis	Auteurs
Coût	(Post et Altma, 1994) (Min et Galle, 1997) (Carter et Dresner, 2001) (Abbasi et Nilsson, 2012)
Complexité	(Carter et Dresner, 2001) (Abbasi et Nilsson, 2012)
Mentalité et changement culturel	(Post et Altma, 1994) (Abbasi et Nilsson, 2012)
Manque de connaissances et d'information	(Post et Altma, 1994) (Simpson <i>et al.</i> , 2004)
Mauvaise communication	(Post et Altma, 1994) (Carter et Dresner, 2001)
Désengagement de la Direction	(Post et Altma, 1994)
Contraintes réglementaires	(Post et Altma, 1994)
Manque de temps	(Simpson <i>et al.</i> , 2004)
Incertitude	(Abbasi et Nilsson, 2012)
Opérationnalisation	(Abbasi et Nilsson, 2012)
Manque de ressources	(Simpson <i>et al.</i> , 2004)

Sans surprise, l'argument que nous avons le plus fréquemment retrouvé est celui du coût. En effet, comme le notent Min et Galle (1997), les obstacles à la mise en place d'une stratégie environnementale sont souvent liés à l'idée que de telles stratégies sont dispendieuses, notamment à cause du coût élevé des programmes environnementaux (de type certifications ISO 14001 par exemple) et des investissements qu'il est parfois nécessaire de faire pour mettre en place ces initiatives « vertes » (révision de processus, achats de nouveaux équipements, embauche de personnel spécialisé). Les entreprises se sentent donc prises à devoir faire un choix entre réduire l'impact environnemental de leurs activités et augmenter leurs coûts (McIntyre, Smith, Henham et Pretlove, 1998). Pourtant, comme nous l'avons vu précédemment, les stratégies environnementales ne sont pas uniquement des dépenses pour les entreprises et peuvent même constituer des opportunités d'économies et de gains importants. La complexité a également été mentionnée dans plusieurs articles. Elle fait référence au fait que, de par la nature complexe des opérations de la chaîne d'approvisionnement, la mise en place d'une démarche environnementale est en elle-même complexifiée car elle a une incidence sur de nombreux aspects liés à ces opérations ou qui en découlent (Abbasi et Nilsson, 2012). Beaucoup de barrières peuvent provenir du fait de la mentalité et de la culture organisationnelle. En effet, si la stratégie environnementale n'est pas soutenue par la direction ou les hauts gestionnaires, il sera difficile de la mettre en pratique. Nous avons aussi relevé des problèmes liés au manque de communication entre les différentes entités de l'entreprise, ou au manque d'information dont disposent les gestionnaires pour mesurer les problèmes et prendre des décisions éclairées. Enfin, nous avons noté d'autres éléments tels que le désengagement de la Direction, le manque de temps ou encore le manque de ressources. Bien que moins souvent mentionnés, ces arguments peuvent tout autant nuire à l'implantation d'une stratégie environnementale.

Ce survol du département Approvisionnement et de l'environnement nous amène à nous intéresser dans la section 2.3, à la manière dont l'environnement est mis en pratique dans les organisations de moyenne taille; en effet, ne perdons pas de vue que notre recherche porte principalement sur ce créneau.

2.3 L'environnement dans les organisations de moyenne taille

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les entreprises de moyenne taille, bien qu'elles ne constituent que 1 % des entreprises au Canada, représentent à elles seules près de 12% du Produit Intérieur Brut (PIB) national, 16 % de l'ensemble des emplois et près de 17 % de la valeur des exportations du Canada (Banque de Développement du Canada, 2013). Leur poids économique est donc significatif et pourtant, peu d'études s'attardent à analyser réellement en profondeur la contribution de ces entreprises à l'industrie et encore moins aux initiatives environnementales. Beaucoup des articles mentionnés dans les sections précédentes portaient sur les grandes entreprises. La recherche menée par Handfield *et al.* (2005), dont la thématique s'approche de la nôtre, portait elle aussi sur des entreprises de grande taille. Notre étude contribue donc à aider à combler le vide qui existe dans ce domaine.

Pour mieux comprendre comment les organisations de moyenne taille peuvent intégrer l'environnement à leurs objectifs stratégiques, nous allons nous attarder sur leurs spécificités.

2.3.1 Les caractéristiques des moyennes entreprises

Spence (1999) explique que la plupart de ces organisations sont en général gérées par leurs propriétaires et disposent donc d'une très grande indépendance dans la prise de décision. De par leur nombre d'employés, les organisations de moyenne taille ont une structure organisationnelle généralement moins rigide et plus informelle que les grandes entreprises, comme l'explique l'auteure. Par exemple, au niveau de l'approvisionnement, Leenders *et al.* (2006: 26) expliquent qu'il n'est pas rare que « la fonction approvisionnement soit partagée par plusieurs personnes qui ne possèdent aucune expertise dans le domaine ». Ainsi, les employés de ce genre d'entreprises occupent souvent des fonctions plus transversales. Spence (1999) ajoute d'ailleurs que ces entreprises démontrent un mode de fonctionnement multitâche, ce qui leur permet de faire preuve de plus de souplesse mais les empêche de faire preuve de proactivité quant à certaines problématiques (notamment face aux enjeux d'ordre environnemental). De plus, leurs ressources et trésoreries limitées obligent souvent ces entreprises à prioriser les projets à court terme et vitaux pour la survie de leur organisation. Boyer, Ward et Leong (1996) avaient également avancé que les entreprises de plus petite taille investissent généralement moins dans les nouveaux

projets tels que les technologies de fabrication avancées. Enfin, Spence (1999) termine en expliquant que, du fait du nombre d'employés dans ces organisations, les relations personnelles y sont très importantes, ce qui permet notamment de construire des relations de confiance entre les dirigeants, les employés, les fournisseurs et même avec les concurrents.

Ces différentes caractéristiques sont à prendre en considération afin de bien comprendre comment s'intègre l'environnement dans les activités de ces organisations, qui fera l'objet de notre section suivante.

2.3.2 L'importance de l'environnement dans les organisations de moyenne taille

Les auteurs ont généralement tendance à s'intéresser aux plus grandes entreprises, plus facilement accessibles et souvent considérées comme à l'avant-garde dans de nombreuses pratiques. Ainsi, peu d'entre eux se sont intéressés à l'impact des pratiques environnementales des moyennes entreprises. D'ailleurs, certains auteurs ont noté:

Small- and medium-sized organizations (SMEs) individually have, by definition, very limited operations, and therefore would not have the potential to impact the environment. In fact, many small business owners believe that they have little impact on the environment (Lee (2000); Rowe & Hollingsworth (1996) dans Gadenne et al., 2009: 45)

Pour ces auteurs, la taille de l'entreprise joue donc un rôle significatif dans la mise en place des pratiques environnementales. Pourtant, une étude menée par Zhu, Sarkis, Lai et Geng (2008) a démontré que les grandes et les moyennes entreprises étaient les plus avancées dans l'adoption de pratiques environnementales¹². Ces organisations ont donc la capacité de mettre en place des stratégies environnementales et ce, malgré les ressources plus limitées dont elles disposent et leur structure organisationnelle plus informelle. Selon Gadenne et al. (2009: 47, Traduction libre), « dans l'ensemble, les dirigeants de PME voient d'ailleurs la réduction des déchets comme une économie de coûts et sont convaincus que de bonnes pratiques environnementales peuvent contribuer à faire de meilleurs produits.»

¹² L'étude de Zhu, Sarkis, Lai et Geng a été menée dans des entreprises manufacturières chinoises.

Ces organisations sont soumises aux mêmes facteurs que les grandes entreprises en ce qui concerne l'adoption, ou non, de stratégies environnementales, soit la compétition, la réglementation, la pression des clients et des fournisseurs (Gadenne *et al.*, 2009). Les mêmes auteurs expliquent d'ailleurs que les clients et les fournisseurs sont les plus grandes sources d'influence pour les organisations de moyenne taille dans l'adoption de pratiques environnementales.

Une telle relation avec les fournisseurs peut d'ailleurs mener à les intégrer plus étroitement dans les pratiques environnementales des organisations. Des approches collaboratives et des démarches communes peuvent ainsi voir le jour pour mener à bien les objectifs environnementaux des deux parties (Min et Galle, 2001; Su-Yol, 2008).

Au terme de cette section, nous comprenons mieux maintenant les spécificités liées aux organisations de moyenne taille et l'importance de la variable environnement dans leurs stratégies et activités.

2.4 Sommaire du chapitre

La recension des écrits que nous venons de présenter nous a permis de constater que l'environnement n'est plus un concept novateur pour les entreprises, puisqu'il fait aujourd'hui l'objet de nombreuses recherches et études, notamment quant à son implantation au sein de la chaîne d'approvisionnement. Beaucoup de chercheurs se sont intéressés aux différentes manières d'intégrer la variable environnementale dans les pratiques d'achat. Toutefois, nos recherches ont démontré que la majorité des études avaient été faites auprès de grandes entreprises, et ce, malgré le fait que celles-ci ne représentent que moins de 1 % des entreprises au Canada. Étant donné le faible nombre d'écrits existant sur les organisations de moyenne taille, nous pensons que notre recherche contribuera à enrichir les connaissances à l'égard de cette catégorie d'entreprises qui peut, elle aussi, faire preuve de dynamisme et d'innovation en matière de pratiques environnementales.

Ainsi, nous pensons qu'il est pertinent de s'intéresser à la problématique suivante : **Comment le département Approvisionnement influence-t-il les pratiques environnementales dans une organisation de moyenne taille ?**

Dans le chapitre suivant, nous nous attacherons donc à expliquer nos différents choix méthodologiques ainsi que notre démarche de collecte de données.

Chapitre 3: Méthodologie

“Lorsqu'il est évident que les buts ne peuvent être atteints,
n'ajustez pas vos buts, mais vos actions.”

Confucius

Dans les deux chapitres précédents nous avons présenté notre problématique et positionné celle-ci par rapport à la littérature scientifique afin de montrer sa pertinence. Ce troisième chapitre, consacré à la présentation de la méthodologie utilisée, marque le passage entre la partie théorique de ce mémoire et la partie empirique de notre recherche. Nous y aborderons, entre autres, la nature et le design de notre recherche, les méthodes et outils utilisés pour la collecte de données, les critères appliqués pour sélectionner les entreprises et les répondants de notre recherche, la manière dont la collecte de données s'est déroulée ainsi que les biais potentiels qui pourraient affecter nos résultats.

3.1 Nature et design de la recherche

3.1.1 La recherche qualitative

Comme nous venons de le préciser dans le chapitre 2, notre problématique vise à démontrer la contribution du département Approvisionnement dans les pratiques environnementales des organisations de moyenne taille. Toutes les entreprises ne sont évidemment pas rendues au même niveau en ce qui concerne les démarches d'approvisionnement écologique. En ce sens, nous avons choisi de privilégier une recherche de nature qualitative afin de pouvoir décrire les différentes décisions et stratégies reliées aux démarches environnementales dans les entreprises. Comme l'avait en effet précisé Mintzberg (1983) dans Poupart, Groulx, Deslauriers, Laperrière, Mayer et Pires (1997: 66) « la méthodologie qualitative demeure la démarche de recherche la plus pertinente pour observer et étudier les stratégies émergentes dans les organisations et les processus réels de décision ».

Outre le fait que la contribution du département Approvisionnement ne se mesure pas seulement par des données quantitatives, nous avions besoin d'une méthodologie qui nous permettrait d'appréhender la complexité des phénomènes rencontrés dans les organisations et qui nous offrirait suffisamment de souplesse dans notre collecte d'information pour utiliser les données de diverses natures auxquelles nous aurions accès. Selon les auteurs Poupart *et al.* (1997), ces caractéristiques sont en effet ce qui définit la recherche qualitative. Ils ajoutent que cette méthodologie se caractérise également par « son ouverture au monde empirique qui s'exprime souvent par une valorisation de l'exploration inductive du terrain d'observation et par son ouverture à la découverte de “faits inconvenients” ou de “cas négatifs”. » (Poupart *et al.*, 1997: 52) Puisque nous cherchons à comprendre le rôle que tient réellement le département Approvisionnement dans les organisations, nous avons besoin d'avoir une représentation des plus réalistes. En ce sens, la recherche qualitative est donc très appropriée pour cette recherche.

Notre recherche vise deux objectifs. Tout d'abord, nous souhaitons comprendre le rôle joué par le département Approvisionnement dans la mise en place de pratiques environnementales. Ceci correspond plus à une recherche de type descriptive car, comme le décrivent Poupart *et al.* (1997), ce type de recherche vise à comprendre les mécanismes et les acteurs et pose donc la question du « Comment ? » et du « Qui ? ». Le second aspect de l'étude vise à déterminer la manière dont le département Approvisionnement intervient dans la mise en place de pratiques plus environnementales. Ce deuxième volet se rapproche plus d'une recherche de type exploratoire qui permet, selon les auteurs, de « se familiariser avec les gens et leurs préoccupations. » (Poupart *et al.*, 1997: 88) Gagnon mentionne d'ailleurs que « l'étude exploratoire traite d'un sujet clairement important mais qui a été négligé pour différentes raisons jusqu'à présent. » (Gagnon, 2005: 15, Traduction libre). Peu de recherches ont jusqu'ici été menées sur le rôle du département Approvisionnement dans les entreprises de petite et de moyenne taille, bien que ces organisations représentent un poids économique certain au Québec. Cet aspect de notre recherche nous permet donc de déterminer si le département Approvisionnement occupe une fonction réellement stratégique dans ce type d'organisations, à tout le moins pour le volet environnemental.

3.1.2 L'étude de cas

L'étude de cas est connue pour être une méthodologie efficace pour étudier les phénomènes dans leur environnement naturel. Plusieurs auteurs ont également avancé que cette méthode est particulièrement efficace dans le développement de nouvelles théories et se prête bien à l'investigation exploratoire où les variables restent relativement peu connues (Mace et Pétry, 2000; Karlsson, 2009). Karlsson précise que, lorsque bien menée, l'étude de cas mène à de nouvelles réflexions qui peuvent enrichir la recherche et avoir une grande validité auprès des praticiens. En revanche, il précise que c'est une méthodologie qui nécessite un investissement de temps conséquent de la part du chercheur et implique que celui-ci sache tirer des conclusions généralisables des différents cas qui auront été réalisés, et ce, même si, selon Yin (1994) la difficulté de généralisation des résultats est souvent l'un des points qui est reproché à la méthodologie par études de cas. Karlsson (2009) explique d'ailleurs que la qualité d'une étude de cas se mesure à la richesse des données qui auront été collectées mais également à la capacité du chercheur à tirer du sens et à faire une analyse pertinente des données recueillies.

C'est dans l'objectif de pouvoir mener une étude pertinente et d'obtenir des données suffisamment riches que nous avons choisi de mener des entrevues semi-structurées auprès de 10 entreprises.

3. 1.3 Qualité du devis de recherche

Selon Mace et Pétry (2000: 83), « la qualité d'une stratégie de recherche est évaluée par la capacité de l'auteur à confronter l'hypothèse aux faits concrets. » L'évaluation se fait notamment sur la base du critère de validité et de fiabilité de la preuve.

Validité du construit

Selon Hlady Rispal, « en recherche qualitative inductive, la validité de construit ou validité théorique, vise l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts ou paradigmes théoriques étudiés » (Hlady Rispal, 2002: 102). Il s'agira donc pour le chercheur de sélectionner les changements spécifiques en lien avec les objectifs de l'étude et qui doivent être

étudiés, et de s'assurer que ces changements soient représentés par les mesures appropriées. Dans notre cas, nous cherchons à déterminer si le département Approvisionnement occupe un rôle stratégique dans la mise en place de pratiques environnementales. Gagnon (2005) ajoute que quatre stratégies peuvent être appliquées pour garantir cette validité: la sélection de cas pertinents pour les objectifs de l'étude (ou, en l'occurrence d'entrevues pertinentes), le choix de mesures appropriées, l'utilisation de sources de données variées et enfin l'explication du protocole et une présentation des données de manière honnête.

Nous avons utilisé chacune de ces stratégies dans la construction de notre recherche. Les entreprises auprès desquelles nous avons réalisé les entrevues semi-structurées ont été sélectionnées en fonction de mesures et critères qui visaient à répondre à la problématique de ce mémoire. Ces différents critères seront expliqués plus en détail un peu plus loin. Nous avons également utilisé différentes sources de données : les entrevues semi-structurées bien entendu, mais également des données provenant de sources secondaires et publiques telles que le site Internet des entreprises rencontrées et des données issues de la Banque d'information industrielle du Québec (CRIQ).

En ce qui concerne la présentation des données et l'explication du protocole, nous avons présenté les résultats de la manière la plus fidèle possible afin de ne pas dénaturer la nature des propos des répondants. Nous avons également présenté en détail le protocole utilisé ainsi que les ajustements qui se sont opérés à cet égard durant la collecte de données.

Enfin, nous avons fait réviser nos résultats par différentes personnes des mondes académique, étudiant et de la recherche, afin de bénéficier de commentaires et de visions supplémentaires.

Validité interne

Mace et Pétry (2000: 83) définissent la validité interne comme « la certitude plus ou moins grande que la conclusion de l'expérience reflète bien ce qui s'est effectivement passé dans l'expérience. » Gagnon (2005) ajoute que la validité interne permet de s'assurer que le chercheur a contrôlé les différents éléments qui auraient pu avoir un impact sur les données recueillies, notamment concernant l'utilisation des données ou la sélection d'un échantillon suffisamment

représentatif. Comme nous l'avons précisé plus haut, nous nous sommes basés sur différentes sources de données afin de nous assurer d'avoir des données suffisamment étayées. Nous nous sommes également assurés d'avoir un échantillon diversifié et suffisamment large pour démontrer plusieurs types de situations qui se présentent en approvisionnement dans le domaine manufacturier.

Validité externe

La validité externe fait référence à « la certitude plus ou moins forte que l'on peut généraliser les résultats de la recherche à d'autres populations ou à d'autres cas. » (Mace et Pétry, 2000: 83) Comme nous l'avons mentionné précédemment, la généralisation des résultats peut être très difficile dans la méthodologie par études de cas. Toutefois, celle-ci doit être recherchée dans une certaine mesure. Gagnon (2005) propose pour ce faire différents moyens : contrôler les effets spécifiques des cas étudiés, éviter les cas sur-étudiés et choisir des cas qui sont reproductibles dans le temps. Étant donné que nous avons tenu compte de ces différents points dans notre étude, nos résultats laissent présager qu'une recherche similaire produirait des résultats similaires, ce qui pourrait contribuer au développement d'une nouvelle théorie.

Fiabilité

Yin (1994) présente la fiabilité comme le moyen de s'assurer que si un autre chercheur suivait exactement la même procédure et menait la même étude de cas, il arriverait aux mêmes résultats et conclusions. Gagnon (2005), quant à lui, choisit de séparer la fiabilité en deux composants : la fiabilité interne qui vise à montrer que d'autres chercheurs arriveraient sensiblement aux mêmes conclusions s'ils traitaient et interprétaient les mêmes données, et la fiabilité externe qui va montrer qu'un autre chercheur indépendant qui prendrait les mêmes cas ou des cas similaires obtiendrait sensiblement les mêmes résultats. Dans le cas éventuel où un autre chercheur s'intéressait au même sujet et afin de faciliter ses démarches, nous nous sommes donc assurés de présenter en détail les procédures et cas utilisés dans cette étude. En l'occurrence ici, et à moins qu'une transformation majeure ne se produise dans l'industrie ou le marché dans lequel ces entreprises exercent, nous pensons que les conclusions obtenues par différentes recherches seraient relativement semblables, entre autres à cause de la nature même des informations demandées.

3.1.4 Taille d'échantillon

Selon Yin (1994), il faut distinguer les études de cas se basant sur un seul cas de celles se basant sur plusieurs. Bien que les études de cas uniques offrent des avantages certains en matière de collecte de données, les études multi-cas permettent en général d'obtenir des résultats plus convaincants et robustes (Herriott & Firestone (1983) dans Yin, 1994). Pour notre part, nous avions choisi de faire notre étude sur une douzaine de cas auprès d'entreprises québécoises de moyenne taille. Toutefois, étant donné la difficulté à entrer en contact et à obtenir des entrevues avec ce type d'organisations, nous avons dû revoir à la baisse notre taille d'échantillon. Au final, sur les 25 entreprises que nous avons contactées pour notre recherche, 10 ont accepté de participer à notre projet. Il est toutefois nécessaire de noter que parmi ces dix entreprises, nous avons deux cas d'entreprises de plus grande taille. Nous expliquerons ce choix dans la section 3.3.

3.2 Méthode et outils de la collecte de données

Pour mener à bien notre recherche nous avons choisi de collecter nos données par le biais d'entrevues. Mace et Pétry définissent l'entrevue, appelée aussi entretien, comme « un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui ne se trouvent nulle part ailleurs, auprès de personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels portent la recherche. » (Mace et Pétry, 2000: 91) Dans la mesure où nous cherchons à comprendre comment le département Approvisionnement influence la mise en place de pratiques environnementales, il nous a semblé pertinent de collecter ces informations directement auprès des personnes concernées, soit auprès des acheteurs ou des responsables des achats.

Étant donné qu'elles offrent plus de liberté d'expression aux participants grâce à l'utilisation de questions ouvertes, nous avons privilégié les entrevues de type semi-structurées. Tout en permettant d'encadrer quelque peu les rencontres avec les participants, Poupart *et al.* (1997) notent que cette méthode permet « d'enrichir le matériel d'analyse et le contenu de la recherche. Cela est vrai dans la mesure où la souplesse de la méthode, qui laisse l'interviewé libre d'aborder les sujets qu'il trouve pertinent, favorise l'émergence de dimensions nouvelles non pressenties au départ par le chercheur. » (Poupart *et al.*, 1997: 183) Ils ajoutent que l'entretien non-directif offre

donc l'opportunité aux participants de parler de leur expérience et de leur perception relative à une situation donnée ou à des spécificités de leur organisation.

Afin d'obtenir des données suffisamment riches, nous avons décidé de rencontrer des personnes travaillant dans le département Approvisionnement des organisations, mais également certains fournisseurs qui pourraient nous éclairer davantage sur le rôle joué par le département Approvisionnement de l'organisation sous étude.

Pour ce faire, nous avons développé des guides d'entrevue pour chacun des profils des participants visés, c'est-à-dire un guide pour les gestionnaires en approvisionnement et un guide pour les fournisseurs (voir les annexes I et II). Ces guides d'entrevue sont composés d'une quinzaine de questions ouvertes divisées en trois (3) sections distinctes. La première section porte sur le contexte organisationnel et s'intéresse plus particulièrement à la taille, au secteur, aux capacités internes de l'entreprise et de son département Approvisionnement, ainsi qu'à sa vision de l'environnement. La deuxième section s'attache à mieux comprendre les spécificités du département Approvisionnement et s'intéresse à l'évolution des stratégies et des politiques d'approvisionnement écologiques de l'organisation. Les questions de cette section visent à comprendre les facteurs qui influencent ou entravent les décisions liées aux achats. Enfin, la troisième section du guide d'entrevue des gestionnaires en approvisionnement porte sur les caractéristiques de l'approvisionnement écologique et les manières dont celui-ci influence la position de l'organisation face aux autres entreprises de son secteur ainsi que la relation avec ses fournisseurs. La dernière section du guide d'entrevue pour les fournisseurs est la seule qui diffère du guide d'entrevue pour les gestionnaires en approvisionnement. Elle s'intéresse davantage à la relation que ceux-ci entretiennent avec les entreprises acheteuses et donc, au lien acheteur-fournisseur en matière environnementale.

Par ailleurs, bien que les entrevues semi-structurées aient été notre technique de collecte de données principale, nous avons également collecté quelques données d'ordre public sur les organisations rencontrées en consultant leur site Internet. De plus, nous avons aussi récolté des données d'ordre économique, tel que chiffre d'affaire et nombre d'employés, grâce au répertoire d'entreprises du Centre de Recherche Industrielle du Québec (CRIQ).

Dans la mesure du possible, nous avons privilégié les entrevues en personne afin de mieux prendre le pouls du climat des organisations, de favoriser l'échange avec les répondants ou de clarifier certaines questions du guide d'entrevue qui pouvaient être mal interprétées ou comprises. De plus, l'auteure souhaitait être capable de rencontrer directement les intervenants afin d'élargir son réseau dans le domaine de l'approvisionnement. Toutefois, neuf (9) entrevues sur dix (10) ont été réalisées par téléphone, soit du fait de l'éloignement géographique des entreprises, soit du fait de la disponibilité des intervenants. Chacune des entrevues a été enregistrée à l'aide d'un magnétophone afin de ne perdre aucune information et de faciliter la fluidité du discours sans être interrompu par la prise de notes. Tous les répondants ont à l'avance rempli et signé le formulaire de consentement à une entrevue en organisation (Annexe III) qui fait mention de l'enregistrement audio, ainsi que la demande d'autorisation à effectuer une recherche dans une organisation (Annexe IV). Nous avons également pris des notes manuscrites lors de chacune des entrevues et constitué des dossiers pour chacune des entreprises étudiées. Ces notes ont été utiles lorsqu'il fut nécessaire de se rapporter rapidement à certaines données sur l'entreprise ou pour rebondir sur certains propos tenus par le répondant à la fin des rencontres. À la fin de chaque entrevue, et lorsque les informations étaient encore fraîches dans notre esprit, nous colligions les réponses dans un fichier Excel afin de ne perdre aucune donnée importante et de faciliter l'analyse ultérieure des données collectées.

Enfin, étant donné que cette recherche nécessitait la participation de sujets humains, celle-ci a fait l'objet d'une évaluation par le Comité d'Éthique de la Recherche (CER) de HEC Montréal. Notre étude a satisfait à toutes les exigences du Comité en matière de protection des données, de la confidentialité des intervenants et des méthodes et outils de collecte de données. L'approbation du CER, obtenue le 19 janvier 2015, peut être trouvée au début de ce mémoire.

3.3 Sélection des entreprises

La sélection des entreprises s'est au départ faite à partir de trois critères principaux. Tout d'abord, **la taille de l'entreprise** avait une importance primordiale. Étant donné que nous nous intéressions particulièrement aux entreprises québécoises de moyenne taille nous nous sommes

basés sur une liste des 300 plus importantes petites et moyennes entreprises (PME) du Québec¹³. Ce classement, réalisé par le magazine Les Affaires en 2014, nous a permis d'obtenir quelques informations de départ concernant les organisations qui pourraient être susceptibles de faire partie de notre population cible. Notons toutefois que les entreprises qui répondaient à notre critère de taille (de 100 à 500 employés) ne représentaient que 32 % des 300 entreprises qui figuraient sur cette liste. La **nature de l'entreprise** a également été un critère pris en considération. Après consultation de cette liste, nous avons sélectionné un certain nombre d'organisations manufacturières dont le siège social ou l'usine se trouvent dans la région de Montréal, et ce, dans le souci de favoriser les déplacements. Nous avons exclu les entreprises de service, entre autres pour limiter les différences entre les organisations. Par contre, nous ne nous sommes pas limités à un secteur d'industrie en particulier étant donné que l'objet de notre étude est l'influence qu'exerce le département Approvisionnement sur l'organisation de manière générale, et non sur le secteur dans lequel il exerce (mais dont nous tiendrons compte lors de l'analyse). Bien au contraire, nous avons sélectionné des entreprises de secteurs très diversifiés afin d'avoir une bonne représentativité des pratiques d'approvisionnement et de voir si celles-ci étaient liées à certaines caractéristiques de leur industrie. Le **degré de sensibilisation à l'environnement** faisait aussi partie de nos critères. Dans l'idéal, nous avons choisi des entreprises dont le site Internet faisait mention de pratiques ou de valeurs environnementales afin de nous assurer d'avoir des entreprises intéressées par notre sujet de recherche.

Pour élargir notre base d'entreprises, nous nous sommes également appuyés sur une liste de contacts auprès d'entreprises avec lesquelles nous avions déjà travaillé en 2012, lors d'un autre projet de recherche réalisé à HEC Montréal, sur la gestion environnementale des opérations. Nous avons également fait appel à l'Institut de Développement de Produits (IDP), un organisme québécois indépendant, pour identifier des entreprises sensibilisées à l'environnement. Cet organisme travaille étroitement avec de nombreuses entreprises afin de les conseiller et de les soutenir dans leur démarche environnementale. Il constituait donc un référent privilégié pour notre étude et nous a d'ailleurs permis de rencontrer plusieurs entreprises. Notre réseau de contacts professionnels nous a également permis d'entrer en contact avec plusieurs entreprises.

¹³ <http://www.lesaffaires.com/classements/les-300/liste> Référence du 27 novembre 2014

Étant donné le nombre limité d'entreprises qui correspondaient à nos critères et ayant de la difficulté à obtenir des entrevues avec les organisations sélectionnées, nous avons décidé d'élargir notre champ de recherche. Nous avons donc inclus des entreprises situées en dehors du périmètre géographique que nous avions préalablement défini, mais œuvrent tout de même au Québec. Nous avons également inclus des entreprises qui, de prime abord, ne semblaient pas sensibilisées par l'environnement, car nous pensions qu'il pourrait être tout aussi pertinent de les interroger et de comprendre pourquoi l'environnement ne faisait présentement pas partie de leurs priorités. Enfin, compte tenu de la difficulté à identifier des entreprises de taille moyenne répondant à nos critères, nous avons décidé de réaliser des entrevues auprès de quelques grandes entreprises réputées pour leur engagement en matière environnementale, et ce, afin de voir s'il existait réellement des différences entre les initiatives menées au sein des moyennes entreprises et des grandes entreprises.

Le répertoire des entreprises du CRIQ s'est avéré un outil très précieux pour s'assurer que nous visions les entreprises qui correspondaient bien à notre population cible. En effet, celui-ci fournit un profil détaillé et régulièrement mis à jour des entreprises québécoises.

3.4 Sélection des participants

Notre sujet portant à la fois sur l'approvisionnement et sur l'environnement, nous souhaitions bien entendu rencontrer des personnes travaillant dans l'un ou l'autre de ces services. Nous souhaitions également interviewer des personnes occupant des positions de direction afin d'avoir leur vision de la contribution de l'approvisionnement d'un point de vue plus stratégique, mais aussi pour que ces personnes aient l'autorité nécessaire pour répondre à nos questions.

Pour identifier les personnes les plus à même à répondre à nos questions, nous nous sommes une nouvelle fois servis du répertoire des entreprises du CRIQ puisqu'il mentionne les personnes responsables des services clés tels que Finance, Marketing et Achats dans les organisations. Il est à noter que nous n'avons trouvé aucune indication concernant les personnes en charge de l'environnement dans ce répertoire, ce qui nous a donc poussé à contacter en priorité les personnes qui étaient indiquées comme en charge des Achats. Dans le cas où aucune information

n'était disponible quant à la personne à contacter, nous contactions le secrétariat ou l'accueil des entreprises afin qu'ils nous redirigent vers les répondants appropriés.

Étant donné la dualité de notre problématique (approvisionnement et environnement), il a parfois été difficile d'identifier clairement la personne la plus appropriée pour répondre à nos questions. Nos démarches auprès des entreprises nous ont d'ailleurs démontré que les personnes les plus à même de répondre à nos questions n'étaient pas forcément des personnes travaillant en approvisionnement ou en environnement. Le tableau 6 résume la fonction des différentes personnes qui ont participé à notre collecte de données :

Tableau 6: Participants contactés

Entreprise	Fonction des participants contactés
A	Directeurs R&D et Directeur Développement des affaires
B	Directeur développement des produits
C	Vice-président Innovation et Développement durable
D	Vice-président Opérations
E	Responsable des achats
F	Président et chef de la Direction
G	Directeur de l'approvisionnement
H	Conseiller pratiques d'affaire et acquisitions
I	Directeur d'usine
J	Acheteur

Comme nous l'avions précisé précédemment, nous souhaitions au départ rencontrer des acheteurs travaillant dans des entreprises manufacturières, mais également quelques-uns de leurs fournisseurs afin d'avoir une meilleure représentation de l'influence du département Approvisionnement d'un côté et de l'autre de la relation d'achat. Cependant, nous n'avons pas eu l'opportunité de réaliser d'entrevues auprès de fournisseurs étant donné que ces informations étaient considérées confidentielles pour les entreprises retenues. Toutefois, dans l'une des

entreprises rencontrées, on nous proposa de nous parler à titre de gestionnaire en approvisionnement et de fournisseur puisque l'entreprise est acheteuse de matières premières mais fournit également ses produits à d'autres entreprises. Ceci nous a permis d'avoir une vision plus large du spectre des responsabilités qui incombaient au département Approvisionnement dans cette organisation.

3.5 Déroulement de la collecte de données

La collecte de données s'est déroulée de janvier à mai 2015. Les entrevues ont majoritairement été réalisées par téléphone étant donné la dispersion géographique des entreprises participantes.

Les personnes sollicitées ont d'abord été contactées par courriel afin de vérifier leur intérêt à participer à l'étude et de leur donner plus de détails concernant la nature de la recherche. Un modèle du courriel type dont nous nous sommes servis est présenté à l'annexe V. Puis, un rendez-vous téléphonique a été convenu selon les disponibilités du répondant et de la chercheure.

Chaque participant a reçu le guide d'entrevue préalablement à la rencontre téléphonique afin qu'il puisse se familiariser avec la nature des questions posées et qu'il ait l'opportunité de nous contacter dans le cas où des ajustements ou des précisions devaient être apportés. Ceci leur a également permis d'évaluer les données que nous cherchions à collecter. Nous leur avons également fait parvenir les formulaires (A) « Consentement à une entrevue en organisation » et (K) « Autorisation à une recherche dans une organisation » (voir annexes III et IV).

Les dix (10) entrevues réalisées ont duré entre 35 et 90 minutes. Presque toutes les entrevues ont été faites auprès d'un seul répondant par organisation, sauf dans le cas de l'entreprise A où nous avons eu l'opportunité de rencontrer deux personnes, le directeur Recherche et Développement et le directeur du Développement des affaires. Étant donné que ces deux personnes travaillent étroitement ensemble, il était normal qu'elles soient toutes deux présentes lors de l'entrevue téléphonique. Le fait d'avoir deux répondants nous a permis d'obtenir des données extrêmement riches puisque les réponses des deux participants se complétaient.

Comme les répondants avaient reçu le questionnaire au préalable, ils disposaient de temps pour se préparer. Toutefois, aucune question du guide d'entrevue n'a été évitée, ce qui nous a permis de discuter des différents volets prévus. Il est par contre arrivé que certaines questions se recoupent avec de l'information déjà disponible sur le site Internet de la compagnie ou bien dans d'autres documents corporatifs publics. Dans ce cas, nous avons ignoré ces dites questions lors de l'entrevue et nous avons directement consulté les documents vers lesquels les répondants nous référaient pour compléter les réponses.

Nous avions choisi de mener des entrevues semi-structurées afin de laisser suffisamment de liberté de réponse aux participants. Nous commençons celles-ci en rappelant les objectifs de notre étude afin que le ou les répondants se sentent plus à l'aise avec le contexte de recherche. Pour faciliter le discours, nous limitons nos interventions le plus possible afin de laisser parler les répondants. Nous n'intervenons que lorsqu'il était temps de passer à la prochaine question ou lorsque la personne semblait avoir du mal à développer sa réponse. Dans ce cas, nous apportons des informations supplémentaires ou illustrons nos propos par des exemples. Nous avons toutefois cherché à rester le plus impartial possible afin de ne pas mettre de mots dans la bouche des répondants et éviter de biaiser les réponses. Nous pensons que les entrevues ont été menées avec suffisamment de rigueur pour aboutir à des résultats intéressants. Dans le cas où des informations nous manquaient, nous avons pu les obtenir grâce à des recherches supplémentaires ou en contactant les participants quelques jours après les entrevues afin d'obtenir des données supplémentaires.

3.6 Sommaire du chapitre

Ce chapitre a présenté la méthodologie qui a été adoptée dans notre recherche empirique. Il nous mène au chapitre suivant qui présentera les différentes données que nous avons collectées lors de nos entrevues. Le chapitre 5 quant à lui s'attachera à analyser les résultats et à en tirer des conclusions. Ceci devrait guider le lecteur dans le cheminement qui nous permettra de répondre à notre question de recherche.

Chapitre 4: Présentation des résultats

« Le début est la plus importante partie du travail.»
Platon

Dans ce chapitre 4, nous allons présenter les études de cas réalisées auprès des gestionnaires en approvisionnement de dix entreprises, soit huit organisations de moyenne taille et deux entreprises de grande taille. Dans le cadre de notre recherche, nous avons signé un engagement de confidentialité qui nous oblige à protéger le nom des entreprises rencontrées (voir Annexe VI). Nous avons donc remplacé leur nom par une lettre et avons volontairement gardé certaines informations vagues afin de préserver leur anonymat. Il est à noter cependant que l'ordre dans lequel nous présentons les entreprises n'a aucune signification particulière.

Nous avons choisi de présenter en détail les études de cas qui, de notre point de vue, présentaient les résultats les plus pertinents pour notre analyse, soit les entreprises A, C, D et E. Pour ces organisations, la présentation des résultats suivra la structure de notre guide d'entrevue. Nous commencerons par une présentation générale de chaque organisation, puis nous nous attarderons sur la structure et les stratégies du département Approvisionnement. Enfin, nous présenterons la place qu'occupe l'environnement au sein de chaque organisation. Les entreprises présentant des informations additionnelles seront présentées de manière plus succincte. À la fin de ce chapitre, nous serons en mesure de faire ressortir les différents facteurs qui influencent les pratiques d'approvisionnement environnemental et de mieux comprendre le rôle joué par le département Approvisionnement dans les pratiques environnementales des organisations de moyenne taille.

4.1 Présentation de l'entreprise A

4.1.1 Contexte organisationnel de l'entreprise

Entreprise familiale créée dans les années 1950, l'entreprise A œuvre depuis lors dans le domaine du textile. Au cours des années, elle a pris de l'ampleur et a diversifié ses activités, jusqu'à devenir chef de file nord-américain dans la fabrication de textile. Toujours dirigée par la même

famille, l'entreprise compte aujourd'hui plus de 150 employés, trois usines au Québec et des bureaux de ventes aux États-Unis et dans le reste du Canada. Elle produit une large gamme de tissus, destinés à différents types de clientèle. Comme nous l'expliquerons ultérieurement (dans la section 4.1.3), l'environnement est central pour cette organisation. D'ailleurs, l'entreprise A a développé sa gamme de tissus écologiques fabriqués à partir de produits recyclés, teinte avec des produits non nocifs pour l'environnement et recyclable à l'infini en fin de vie pour laquelle ils ont obtenu une certification de niveau Or.

Selon le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec, la province est considérée comme « le foyer de l'industrie textile canadienne »¹⁴. En effet, en 2013, ce secteur comptait près de 369 usines, employait 7121 personnes et représentait ses revenus de fabrication étaient estimés à 1,28 milliards de dollars canadiens¹⁵. Considérée comme l'une des principales industries de l'économie du Québec pendant plusieurs décennies, l'industrie textile a cependant beaucoup souffert de l'ouverture des marchés et de la libéralisation des échanges commerciaux ces dernières années, puisqu'elle a perdu près de 25 % des parts de marché intérieur entre 2010 et 2014¹⁶. Toutefois, les entreprises québécoises se distinguent désormais par leurs avancées et leur proactivité dans le développement de produits techniques comme l'explique le Comité sectoriel de main d'œuvre de l'industrie textile du Québec.

4.1.2 Présentation du département d'Approvisionnement

Tout d'abord, nous tenons à mentionner que nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer des personnes du département Approvisionnement lors de cette entrevue. Les informations relatives à l'approvisionnement que nous avons collectées nous ont été données par le Directeur Développement des Affaires et Produits et par le Directeur Recherche & Développement (R&D).

Le département Approvisionnement de l'entreprise A est composé de trois personnes. Selon les répondants, ce département est principalement en charge de répondre aux demandes des autres services, notamment de celles de la Recherche & Développement et du Développement de

¹⁴ <http://www.csmotextile.qc.ca/secteur-carrieres/secteur> référence du 4 Juin.

¹⁵ <http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/textiles/> référence du 4 juin 2015.

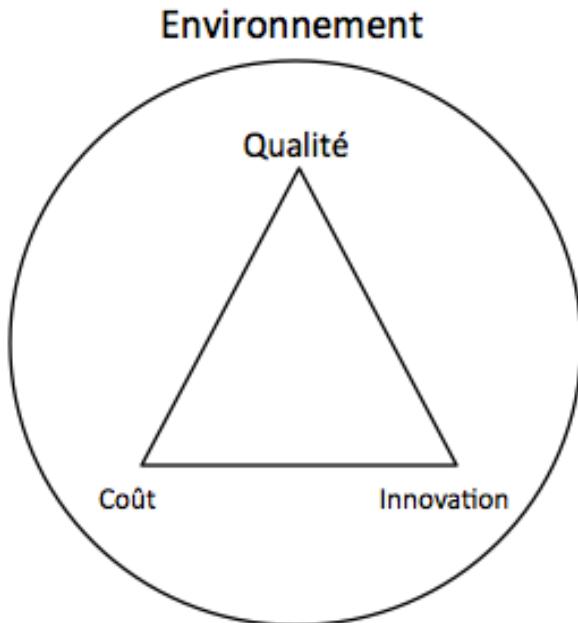
¹⁶ <http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/textiles/> référence du 4 juin 2015.

produits, les deux départements qui se chargent de développer les nouvelles fibres et tissus. Comme nous l'a expliqué le Directeur R&D, le département Approvisionnement agit en aval, après avoir reçu les directives de la R&D. Étant donné le niveau de technicité des produits fabriqués par l'entreprise, c'est d'ailleurs la R&D qui se charge de démarcher et de sélectionner les nouveaux fournisseurs pour l'entreprise et qui spécifie le type et la qualité des produits à acheter. Son volume d'achats n'est pas connu ou reste confidentiel.

L'entreprise achète principalement trois types de produits : du fil, des fibres et des produits chimiques pour traiter ou colorer les tissus. Elle traite avec peu de fournisseurs car, comme les répondants l'ont expliqué, « il y a très peu de joueurs dans le domaine des fils et produits chimiques » et surtout peu de fournisseurs qui répondent à leurs critères de qualité. Ils traitent donc avec dix fournisseurs pour le fil, cinq pour les produits chimiques et seulement quatre pour les fibres. Ceux-ci sont majoritairement basés en Amérique du Nord, et ce, afin de garantir le respect des normes de qualité qui sont très importantes pour l'entreprise A, mais aussi pour garantir la constance et la fiabilité des produits. En effet, selon eux, même si les fournisseurs asiatiques proposent souvent des prix plus bas, les certifications écologiques y sont différentes et il est donc plus difficile d'y trouver certaines caractéristiques techniques, comme par exemple les produits faits sans métaux lourds, qui entrent dans la composition de leurs tissus. Les critères de sélection sont donc définis par les personnes de Recherche & Développement car ils recherchent des types de produits très spécifiques. Le département Approvisionnement se charge par la suite de négocier les prix et les délais et de passer la commande; il peut également être impliqué au niveau de l'évaluation financière et de la solvabilité des nouveaux fournisseurs avec le département Finances. Le département Approvisionnement travaille donc étroitement avec les autres départements de l'organisation.

La stratégie d'approvisionnement privilégiée par l'entreprise est un mix entre coût, qualité et innovation, dans lequel l'environnement reste toujours prédominant puisqu'il fait partie des valeurs de l'organisation. Sa stratégie d'approvisionnement pourrait donc être représentée de la manière suivante par la figure 4 :

Figure 4: Représentation de la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise A



Dans cette triade, les répondants nous ont expliqué que la qualité était le second critère auquel ils apportent le plus d'importance après le facteur environnemental. Celui-ci surplombe même le critère de coût tant l'entreprise tient à fabriquer des produits d'excellente qualité. Toutefois, à qualité égale, le facteur coût permet généralement de trancher entre deux fournisseurs. L'innovation, quant à elle, fait également partie de leurs critères, mais doit rester cohérente avec la qualité des produits. Cependant, il est important de noter que pour nos répondants, la qualité et l'innovation sont toutes deux synonymes d'environnement, puisque pour eux des produits de qualité sont des produits qui ont une faible empreinte environnementale.

En terme d'approvisionnement, l'approche privilégiée par l'entreprise A est celle du coût total. Ils expliquent que même si les fournisseurs asiatiques peuvent produire à moindre coût, le manque de qualité et de fiabilité de service généralement rencontré avec leurs produits vient contrebalancer le prix avantageux offert. Ils préfèrent donc regarder le coût du produit dans son ensemble afin d'avoir une meilleure représentation de ce qu'ils vont devoir dépenser pour leurs matières premières, et favoriser l'achat local ou de proximité un peu plus cher, mais qui délivrent généralement des produits de meilleur qualité. Cette stratégie a peu évolué : l'environnement a toujours été le facteur le plus important, mais les répondants reconnaissent que depuis quelques

années, l'accent se porte de plus sur l'innovation et la qualité. Bien entendu, le prix reste important afin de demeurer compétitif.

L'entreprise A ne dispose pas d'une politique d'approvisionnement en tant que telle mais se base sur les critères de sélection qui ont été déterminés précédemment par le département R&D, d'après un questionnaire soumis aux fournisseurs et sur une appréciation et un jugement personnel. Dans la mesure du possible, ils essaient de privilégier les rencontres avec les fournisseurs afin de pouvoir voir la manière dont les produits sont fabriqués.

4.1.3 L'environnement au sein de l'entreprise A

L'environnement fait partie des valeurs centrales de l'entreprise dès sa création, puisque son fondateur a démarré son affaire en s'occupant du recyclage des retailles de laine et en faisant des couvertures. Au fil de sa croissance, l'organisation s'est de plus en plus spécialisée dans les produits écologiques et a même développé de nouvelles techniques pour diminuer davantage l'empreinte environnementale de ses produits et obtenir une certification. Aujourd'hui, plus de 85 % des nouveaux produits lancés sont considérés comme «verts» (c'est-à-dire qu'ils sont soit entièrement, soit en partie faits à partir de produits recyclés ou qu'ils ne contiennent aucun métal lourd). Selon les répondants, cette proportion devrait continuer à augmenter dans le futur car elle a déjà connu une croissance ces cinq dernières années. Pourtant, l'entreprise A continue de fabriquer des produits à partir de matières vierges, c'est-à-dire non recyclées, pour ses clients pour lesquels l'environnement a moins d'importance ou qui préfèrent acheter des produits un peu moins chers. En effet, les produits verts sont un peu plus chers à la revente et il est donc nécessaire de proposer des alternatives aux clients qui sont plus centrés sur le coût.

Les répondants reconnaissent que le succès principal de l'implantation d'une telle démarche environnementale est lié au soutien de la Direction qui a toujours cru qu'il était possible de faire des affaires tout en respectant l'environnement. La forte implication du directeur R&D et du directeur Développement des Affaires et Produits est également un moteur pour mettre en marche de nombreux projets. À l'inverse, les défis sont générés par le manque de soutien de la part de certains départements pour lesquels l'environnement fait moins de sens et où tout nouveau projet

doit se justifier d'un point de vue économique ou marketing. Le manque de vision à long terme peut donc parfois poser problème à la mise en place de certaines pratiques.

La proactivité de l'entreprise et les pressions du marché ont également poussé les fournisseurs à s'adapter aux demandes en matière d'environnement, mais selon les dires des répondants, ceux-ci sont encore davantage réactifs que proactifs.

Les clients de l'entreprise A ne se montrent pas tous aussi sensibilisés par l'environnement. Pour certains d'entre eux il ne revêt aucune importance, mais pour certains gros joueurs de l'industrie, il a une plus-value car acheter ces produits verts leur permet d'obtenir des points pour des certifications environnementales (comme Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)).

L'industrie dans laquelle exerce l'entreprise A étant très compétitive, les prix entrent forcément dans la balance pour se différencier des autres, ce qui l'oblige à toujours devoir trouver un compromis entre la demande des clients, le coût et les valeurs environnementales de l'entreprise.

4.2 Présentation de l'entreprise C

4.2.1 Contexte organisationnel de l'entreprise

Crée dans les années 1950, l'entreprise C œuvre depuis cette époque dans l'industrie des produits chimiques. Elle faisait au départ partie d'un groupe américain mais est devenue indépendante dans les années 1980. Elle fabrique et commercialise des solutions chimiques utilisées entre autres dans le traitement des eaux et le nettoyage des métaux, ainsi que des produits de traitement issus de la chimie verte, c'est-à-dire qui incluent des composants durables ou écologiques. L'environnement est donc étroitement lié aux valeurs de l'entreprise C, comme nous le verrons dans la section 4.2.3. Considérée comme chef de file dans son domaine, l'entreprise compte à l'heure actuelle une centaine d'employés dans son usine du Québec.

Au Canada, l'industrie des produits chimiques comptait en 2010 2730 établissements, 77 670 employés et cumulait une valeur de livraison de 42,4 milliards de dollars, ce qui la classait en 5^{ème} position des industries en termes de valeur des livraisons et en 9^{ème} position en matière

d'emplois. Industrie Canada précise que le Québec est la deuxième province au Canada où l'on retrouve le plus d'établissements de ce secteur¹⁷.

4.2.2 Présentation du département Approvisionnement

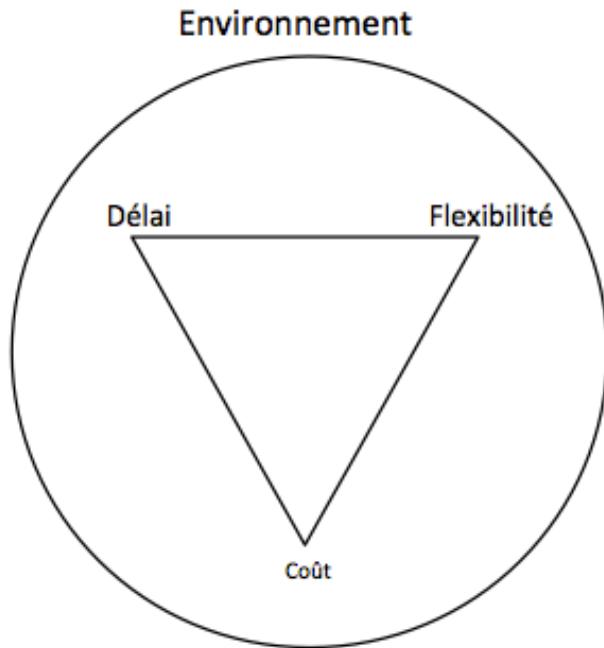
Le département Approvisionnement de l'entreprise C est composé de deux acheteurs, qui sont en charge des prévisions, des achats de matières premières et de produits définis précédemment par le département de R&D, et de négocier les prix. Il est le contact privilégié avec les fournisseurs et très impliqué dans le développement des produits. Le département Approvisionnement traite avec une cinquantaine de fournisseurs, mais travaille plus étroitement avec une dizaine d'entre eux. Les fournisseurs sont principalement situés en Amérique du Nord mais également ailleurs, ce qui, selon le répondant, peut causer des difficultés de traçabilité pour certains produits. Un questionnaire développé avec l'aide d'un organisme indépendant est envoyé à chaque fournisseur pour déterminer ses pratiques environnementales en place.

Le département Approvisionnement travaille donc très étroitement avec le département de R&D et de production. C'est d'ailleurs la R&D qui détermine les critères de sélection des fournisseurs. Puisque l'entreprise veut être vue comme pionnière dans le domaine de l'environnement, elle se montre très exigeante sur la sélection des fournisseurs et la qualité des produits fabriqués. Ces exigences sont ensuite directement transmises à l'approvisionnement qui se charge de visiter régulièrement les fournisseurs pour des contrôles techniques.

Ainsi, selon ces informations, la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise C pourrait être illustrée par la figure 5 suivante :

¹⁷ <https://www.ic.gc.ca/eic/site/chemicals-chimiques.nsf/fra/bt01270.html> Référence du 15 juin 2015.

Figure 5: Représentation de la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise C



Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'environnement fait partie des valeurs centrales de l'entreprise C. Au regard de cela, sa stratégie d'approvisionnement met l'accent sur les délais et la flexibilité des fournisseurs, afin de pouvoir commander de petites quantités de produits en tout temps car elle souhaite avoir le moins de stocks possible pour des raisons environnementales. Le coût, bien sûr, est tout de même pris en compte, mais ne semble pas être le moteur principal de la stratégie d'approvisionnement, puisque l'entreprise semble prête à payer davantage pour obtenir des produits qui répondent à ses exigences, c'est-à-dire qui sont le moins nocif possible pour l'environnement.

Le répondant a expliqué qu'avant 2010 il n'y avait pas de processus de développement de produit (PDP) et très peu de communication avec les autres départements. La stratégie d'approvisionnement était donc beaucoup plus centrée sur le prix. Aujourd'hui, l'entreprise cherche davantage à avoir une vision intégrée et à prendre en considération les aspects environnementaux, en consolidant ses livraisons, en maximisant l'utilisation des camions et en favorisant la proximité de ses fournisseurs, par exemple. Ainsi, bien que l'entreprise ne possède pas de politique d'approvisionnement, elle a en revanche une politique de développement durable

qui sera retravaillée prochainement afin de formaliser davantage la réalité et qui s'inspirera de la grille du *Global Reporting Initiative*.

4.2.3 L'environnement au sein de l'entreprise C

La personne interviewée est responsable du développement durable et de l'innovation au sein de l'entreprise C. Elle nous a donc fourni beaucoup d'informations sur les mesures environnementales mises en place au sein de l'organisation. Par nature, les produits chimiques sont considérés comme nocifs pour l'environnement; l'industrie des produits chimiques est d'ailleurs vue comme l'une des plus polluantes. Les entreprises œuvrant dans ce secteur sont donc particulièrement surveillées par les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux et se voient obligées de s'adapter, à tout le moins pour répondre aux exigences de la réglementation.

Au-delà de cela, le répondant a expliqué que l'environnement faisait partie intégrante des valeurs corporatives de l'entreprise. Le site Internet fait d'ailleurs état de manière détaillée des différentes initiatives vertes qu'elle mène. D'après lui, elle est la seule entreprise dans le domaine à avoir mis en place l'éco-conception et dressé un éco-profil de ses produits. L'entreprise C a développé une gamme de produits écologiques biodégradables et n'hésite pas à s'entourer de consultants ou à travailler avec le comité sectoriel de la main-d'œuvre de la chimie, pétrochimie, raffinage et gaz (COEFFISCIENCE) pour développer des projets spécifiques et chercher des expertises supplémentaires qui manquent en interne.

Les compagnies qui veulent faire affaire avec l'entreprise C savent que cette dernière est sensible aux considérations environnementales (cela est d'ailleurs spécifié dans les appels d'offres). Certains fournisseurs les approchent même avec de nouveaux produits plus «verts» qui pourraient les intéresser. Il y a donc un échange d'information et une transparence entre eux. Chaque nouveau produit développé doit passer par l'éco-profil et obtenir un score minimum pour être validé et mis sur le marché. Si ce n'est pas le cas, la formulation sera changée jusqu'à ce qu'elle satisfasse les exigences. Ce projet d'éco-profil, mis en place il y a quelques années à l'initiative du Directeur Innovation et Développement durable (qui travaille au sein de l'entreprise C depuis 15 ans) est un outil simple et visuel de sensibilisation à l'interne et à l'externe. Il permet entre autres d'améliorer les produits à l'égard de la combinaison d'intrants

utilisés et de faire une cartographie des produits nuisibles afin qu'ils soient écartés des achats et des formulations. L'entreprise procède à une prise d'inventaire de tous ses produits CMR, c'est-à-dire Cancérogènes, Mutagènes et Reprotoxiques, afin d'éliminer progressivement les substances les plus néfastes. Jusqu'à présent, 105 matières premières ont été écartées.

Selon le répondant, les produits fabriqués par l'entreprise C, même s'ils sont développés pour avoir le moins d'impact possible sur l'environnement, ne peuvent pas vraiment être considérés comme des produits verts car ils restent des produits non naturels. À l'heure actuelle, environ 20 % des produits de l'organisation sont biosourcés¹⁸; d'ici 2017, ce nombre devrait passer à 50 %. Selon le répondant, il s'agit d'un objectif ambitieux, mais réaliste. Les différentes initiatives en ce sens ont été facilitées grâce à plusieurs facteurs. Tout d'abord, le soutien de la Direction qui a cru au fait que miser sur l'environnement pouvait être bénéfique pour l'entreprise. Selon lui, cela nécessitait d'être un peu visionnaire pour mettre en place une telle stratégie et ce, même si l'implantation s'est faite de manière progressive. Le fait d'avoir une personne ressource (en l'occurrence lui-même) qui a pu lancer ces nouveaux projets et les accompagner tout au long de leur durée de vie a également été un atout. Il constate que sa position hiérarchique élevée a très probablement aidé à faire accepter ces différentes mesures. À l'inverse, le fait que peu de personnes aient une formation en environnement a pu être un facteur de difficulté. Par exemple, les personnes travaillant en approvisionnement n'ont pas de formation en environnement et vu le niveau de technicité des produits, il est difficile pour eux de faire plusieurs propositions. Ils doivent donc s'en remettre aux chimistes pour une bonne partie des produits achetés. Enfin, le répondant a indiqué avoir été confronté à un manque d'écoute de la part des chimistes dans certains cas, car pour ceux-ci, les produits chimiques sont des produits de tous les jours. Ils ont donc perdu de vue leur dangerosité et leur impact néfaste sur l'environnement.

L'entreprise C constate une augmentation de la demande pour des produits chimiques «verts». Cela est notamment dû au fait que ses clients doivent eux-mêmes se soumettre à la réglementation environnementale. En ce sens, les nombreuses certifications de l'entreprise C sont perçues comme des gages de crédibilité et de sérieux. Cependant, tous ses clients ne sont pas sensibilisés à l'environnement. Certains d'entre eux cherchent avant tout un produit performant et

¹⁸ Selon le Ministère français de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, les matériaux biosourcés sont des matériaux issus de la biomasse d'origine végétale ou animale. <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Produits-de-construction-et.html> Référence du 19 juillet 2015.

ne veulent pas forcément payer plus cher pour un produit écologique. De plus, nombre d'entre eux sont encore convaincus que les produits chimiques verts sont moins efficaces que les produits chimiques réguliers. Il y a donc un gros travail d'éducation et de sensibilisation à faire de ce côté-là.

L'entreprise C souhaite rester à l'avant-garde des pratiques et anticiper les changements de règlementation et la disponibilité des matières premières. Mais il est de plus en plus difficile de rester leader car la concurrence se met elle aussi à la « chimie verte ». Cela implique pour l'entreprise de continuellement avoir à innover afin de demeurer à l'avant-garde.

4.3 Présentation de l'entreprise D

4.3.1 Contexte organisationnel de l'entreprise

Crée à Montréal, l'entreprise D œuvre depuis près de 40 ans dans le domaine des produits cosmétiques. Au départ petite entreprise ne comptant que peu d'employés, elle a pris de l'ampleur dans les années 1970-1980 jusqu'à devenir aujourd'hui l'une des pionnières dans le domaine des cosmétiques de luxe. Elle commercialise une large gamme de parfums, soins pour la peau et maquillages. L'entreprise développe et produit à l'interne les soins pour la peau mais achète ses autres produits à des faonniers. Ses produits sont vendus partout au Canada ainsi qu'aux États-Unis, dans des magasins spécialisés. L'entreprise québécoise compte aujourd'hui plus de 150 employés. Il y a deux ans, l'entreprise a connu un changement de Direction et cette dernière a apporté des transformations au niveau de la stratégie et de la gestion de l'entreprise.

Selon Industrie Canada, les fabricants de produits cosmétiques sont rattachés à l'industrie des produits chimiques. Ceux-ci constituent en effet une grande majorité des produits qui les composent. Le Canada compte 158 établissements de fabrication de produits de toilette/cosmétique. Après l'Ontario, le Québec est la deuxième province où on retrouve le plus de ces établissements. En 2012, ce secteur employait plus de 6000 personnes et générait des revenus de 1,6 milliard de dollars. Ses revenus ont augmenté de presque 10 % entre 2011 et 2012¹⁹.

¹⁹ <https://www.ic.gc.ca/app/scr/sbms/sbb/cis/definition.html?code=32562&lang=fra> Référence du 14 juin 2015.

4.3.2 Présentation du département Approvisionnement

Notre répondant au sein de l'entreprise D est le Vice-Président des Opérations. Il coordonne entre autres le volet approvisionnement de l'entreprise.

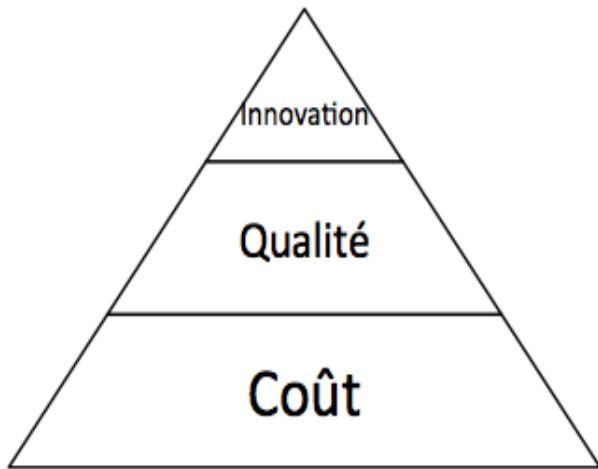
Le département Approvisionnement de l'entreprise D est composé de six acheteurs et d'un responsable des achats. Chacune de ces personnes a une formation de premier ou second cycle en gestion des opérations. Le volume d'achats de l'organisation représente environ 22 millions de dollars par année.

Les responsabilités principales du département sont d'acheter les matières ou les formulations au meilleur coût, tout en s'assurant d'obtenir une qualité satisfaisant les exigences de fabrication. Selon le répondant, l'industrie des cosmétiques est très fragmentée, ce qui contraint l'organisation à avoir des volumes d'achat très faibles. Elle achète principalement les matières premières qui constitueront leurs emballages (carton, plastique), ainsi que des formulations de produits cosmétiques. L'entreprise traite d'ailleurs avec 240 fournisseurs différents situés un peu partout dans le monde, pour obtenir les produits et matériaux dont elle a besoin. Les relations qu'elle entretient avec ses fournisseurs sont très limitées et uniquement basées sur le choix du fournisseur offrant le meilleur prix.

Le département Approvisionnement travaille étroitement avec les départements de R&D et de Marketing. Deux acheteurs travaillent en amont avec les responsables de R&D pour l'identification des fournisseurs et la mise en place des premières démarches d'approvisionnement. Une autre équipe d'acheteurs travaille plus en aval avec le Marketing pour s'assurer de la relance des matières requises. L'Approvisionnement fait donc le lien entre ces deux canaux de développement. Il lui arrive également de travailler avec le département Qualité lorsque certains problèmes surviennent lors de la réception des matériaux.

La stratégie d'approvisionnement de l'entreprise D pourrait être représentée par la Figure 6 suivante :

Figure 6: Représentation de la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise D



Comme nous le voyons dans la représentation ci-dessus, la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise tient surtout compte d'une combinaison des critères de coût, de qualité et d'innovation. Le répondant a très clairement expliqué que le prix était un élément important, voire même fondamental, dans la sélection des produits et des fournisseurs. Toutefois, les produits doivent également atteindre le niveau de qualité désiré puisque l'entreprise veut se placer dans la niche des produits de luxe et que la qualité est un élément très recherché par sa clientèle. Pour les produits qui ne sont pas fabriqués par l'entreprise, c'est à dire les cosmétiques et les parfums, la qualité repose sur les faonniers. Selon les dires de l'entreprise, elle cherche à « faire les choses bien au plus bas coût ». En effet, l'industrie des cosmétiques est une industrie très concurrentielle où de nombreuses petites marques commencent à se tailler des parts de marché. La concurrence du secteur se joue donc davantage au niveau des coûts que ce n'était le cas auparavant, et ce, surtout pour un des segments de marché.

Pourtant, le répondant a expliqué que l'une des forces de l'entreprise D est d'arriver plus vite sur le marché que certains de ses concurrents. Cette démarche est, selon lui, facilitée par la taille plus petite de l'entreprise. Il y a deux ans, l'entreprise a connu un changement de Direction. La personne qui avait fondé l'entreprise a cédé sa place à un nouveau directeur venant d'une multinationale œuvrant dans le domaine des cosmétiques. La stratégie de l'entreprise a donc quelque peu évolué ces dernières années et un accent supplémentaire a été mis sur les coûts et sur

la rentabilité des opérations, et ce, dans l'optique de financer un développement de la marque à l'international dans les prochaines années.

L'entreprise D ne dispose pas d'une politique d'approvisionnement à proprement parler. Le but principal du département Approvisionnement est d'aller chercher le meilleur façonnier ou les meilleures matières premières au coût le plus faible. Les considérations environnementales sont donc complètement absentes des critères de sélection des fournisseurs et produits.

4.3.3 L'environnement au sein de l'entreprise D

L'un des premiers éléments mentionnés par le répondant a été que le domaine des cosmétiques et du luxe n'est pas influencé par l'environnement. En effet, l'industrie des cosmétiques utilise beaucoup de plastique, de métallisation et de décoration pour ses emballages; donc le poids est généralement bien plus élevé que requis.

Dans cette industrie très compétitive, la demande est dictée par les consommateurs et, à l'heure actuelle, les clientes ne demandent pas des produits plus écologiques. Ainsi, et malgré le fait que l'entreprise D soit consciente de son empreinte négative sur l'environnement, il n'y a pour l'instant aucune volonté corporative de mettre en place des initiatives environnementales. Lorsque l'entreprise a été rachetée par un fond d'investissement en 2007, l'idée avait été soulevée et certains dirigeants avaient commencé à travailler avec des consultants pour mettre en place une politique de développement durable. Mais cela n'a jamais abouti car les coûts pour mettre cela en place avaient été estimés comme trop élevés. L'entreprise D se contente donc de répondre aux critères minimaux dictés par le gouvernement québécois et canadien en matière de recyclage et d'éco-taxes.

Même si l'entreprise D est consciente qu'il est illogique d'avoir autant d'emballage pour ses produits, ceux-ci répondent aux besoins « esthétiques » de l'industrie des cosmétiques et du luxe. En effet, l'emballage fait partie intégrante de l'image du produit et plusieurs considérations marketing empêchent de pouvoir mettre en place certaines initiatives environnementales. Le répondant a par exemple mentionné qu'il était à l'heure actuelle impossible d'utiliser du carton

recyclé pour les emballages, car il n'est pas possible d'obtenir des teintes aussi blanches avec ce type de carton qu'avec le carton vierge. Pourtant, il y aurait un intérêt à se tourner vers le carton recyclé au niveau de l'approvisionnement, entre autres parce que celui-ci est moins cher. Mais encore faudrait-il que ce type de matériau n'entraîne pas plus de problèmes par rapport au niveau de qualité requis.

Peu d'initiatives environnementales sont donc mises en pratique au sein de l'entreprise D. Pourtant, le répondant mentionne que s'il y avait un point à modifier, cela serait au niveau des emballages. L'entreprise commence à regarder ce qu'il serait possible de faire, mais les coûts liés à l'implantation d'une telle démarche et le manque d'intérêt de la part de la clientèle sont les principaux facteurs qui l'empêche d'aller de l'avant, et ce, même si il y a une préoccupation accrue de la part des dirigeants.

4.4 Présentation de l'entreprise E

4.4.1 Contexte organisationnel de l'entreprise

Tout comme l'entreprise A, l'entreprise E œuvre dans l'industrie des textiles. Celle-ci est spécialisée depuis sa création dans la fabrication de collants et vêtements destinés à la danse, à la gymnastique ou au patinage artistique. L'entreprise compte une centaine d'employés travaillant majoritairement à la production, car seuls une quinzaine de personnes travaillent dans les bureaux. Elle possède une bonne réputation dans le domaine et met donc un accent particulier sur la qualité de ses produits.

L'entreprise E ne vend pas ses produits uniquement à des détaillants canadiens, mais également dans le reste du monde. Elle ne fait donc que de la vente en Business to Business (B2B).

4.4.2 Présentation du département Approvisionnement

Nous avons eu l'occasion d'interviewer la personne responsable des achats au sein de l'entreprise E. Elle est seule à acheter tout ce qui est nécessaire pour le fonctionnement de l'entreprise : les produits d'utilisation courante, comme le papier ou le café, les services de transport et matières premières utilisées dans la fabrication des produits, ainsi que la machinerie. Sa responsabilité consiste également à réduire les stocks et à acheter les produits en bonne quantité. Le répondant

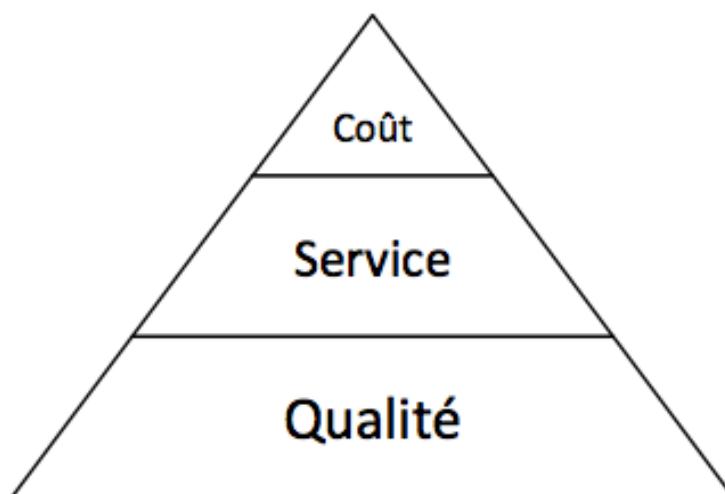
nous a mentionné que les achats représentaient environ 2 millions de dépenses par an pour l'entreprise.

L'approvisionneur traite avec 20 fournisseurs réguliers. Pourtant, un de ces fournisseurs représente à lui seul 1, 2 millions de dollars en valeur d'achat. Il y a en effet très peu de fournisseur de fil dans ce domaine et l'entreprise E est donc obligée de s'approvisionner exclusivement chez celui-ci. De manière générale, le répondant nous a expliqué que le nombre de fournisseurs avait beaucoup diminué ces dernières années au Canada (« nous pouvons compter les fournisseurs québécois sur les doigts d'une main »), ce qui limite grandement ses choix et les a contraints à s'approvisionner aux États-Unis et en Asie.

Au sein de l'entreprise E, l'approvisionnement relève de la Direction des Finances. Il y a apparemment très peu de communication avec les autres départements de l'organisation et l'approvisionnement n'y semble pas considéré comme une fonction stratégique. En effet, l'approvisionneur reconnaît que depuis sept ans qu'il travaille dans l'entreprise, il a dû batailler pour mettre en place certaines approches et que, malgré cela, ses tâches semblent ne pas avoir beaucoup d'importance pour les autres dans l'organisation. Il ajoute qu'il n'a pas de pouvoir de décision pour mettre en place de nouvelles pratiques.

En ce qui concerne l'entreprise E, sa stratégie d'approvisionnement pourrait être représentée comme dans la Figure 7 ci-après :

Figure 7: Représentation de la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise E



La stratégie de l'entreprise privilégie dans l'ordre la qualité, le service et le coût. La qualité est extrêmement importante pour l'entreprise E car sa réputation est basée là-dessus auprès de sa clientèle spécialisée. La disponibilité des produits est également très importante car il y a de moins en moins de fournisseurs dans le domaine et l'entreprise doit être en mesure de fournir les produits à ses clients. Pour certaines matières clés, comme le fil, où il n'y a pas d'autres fournisseurs, le prix a moins d'importance car de toute façon, personne d'autre ne pourra le remplacer. L'entreprise E n'a donc pas beaucoup de possibilité de négociation vis à vis du prix ce qui explique que le coût soit moins important dans sa stratégie d'approvisionnement.

La qualité a toujours été importante pour l'entreprise. Mais depuis l'entrée en fonction de la nouvelle personne aux Achats, un accent supplémentaire a été mis sur la réduction des coûts et sur l'amélioration des processus, en faisant par exemple du jumelage de commande ou de transport.

L'entreprise E ne dispose pas d'une politique d'approvisionnement mais elle suit certains principes généraux déterminés par l'acheteur, notamment vis à vis des termes de paiements, des stocks et des prix. Bénéficiant de plusieurs années d'expérience dans le domaine, la personne responsable des achats essaie d'y aller au mieux de ses connaissances.

4.4.3 L'environnement au sein de l'entreprise E

Le répondant a mentionné que la vision de l'entreprise E n'était clairement pas orientée vers l'environnement et que le segment de marché dans lequel l'entreprise opère ne se prête pas vraiment à des initiatives environnementales, d'autant plus qu'elle ne fabrique pas des produits extrêmement polluants. D'ailleurs, l'entreprise n'a pas de personnel dédié à l'environnement en interne et ne dispose pas de ressources financières suffisantes pour investir dans ce domaine. De plus, à son avis, il serait inutile d'investir en ce sens, car la clientèle n'est pas non plus sensibilisée aux considérations environnementales. Les quelques initiatives environnementales de l'entreprise se matérialisent davantage au niveau de la production, puisque l'entreprise fait tout de même attention au traitement de ses eaux, ou des pratiques quotidiennes comme de s'assurer que les employés recyclent.

Le milieu du textile et de l'habillement est soumis à un renouvellement rapide des tendances et des modes. Il est donc plus difficile de proposer des produits écologiques car il y a moins de

variétés dans ce type de produits. L'entreprise E fabrique donc seulement un seul type de produit considéré comme « vert » : un collant fait à partir de fibres de bambou. Pourtant, le répondant a expliqué que cette ligne est commercialisée depuis 2012 et continue de très bien se vendre.

Aucune mesure particulière n'est donc prise à l'interne pour faciliter l'implantation de pratiques environnementales. Lorsque questionné à ce sujet, le répondant a dit que cela était vraisemblablement dû à l'industrie, mais aussi à la culture d'entreprise et à la résistance au changement. En effet, les employés ont en moyenne de 30 à 40 années de service au sein de l'entreprise E. Ils sont donc habitués à faire les choses d'une certaine manière et se montrent plutôt réfractaires aux changements. Les différents services travaillent en silos et communiquent très peu entre eux. L'usine est également située en retrait, dans un quartier résidentiel, ce qui rend difficile d'attirer de nouveaux employés qui pourraient apporter de nouvelles idées. Par ailleurs, la clientèle de l'entreprise est principalement composée de petits détaillants à la moyenne d'âge assez élevée et les fournisseurs, dont ils sont dépendants, ne sont pas non plus sensibilisés à l'environnement. Le marché n'aide donc pas à l'implantation de nouvelles pratiques axées sur l'environnement.

Parce qu'il s'agit d'une structure de petite taille, l'entreprise E n'a également pas suffisamment de poids dans la relation avec ses fournisseurs pour demander des changements au niveau des pratiques environnementales. Enfin, l'entreprise doit faire face à une concurrence rude de certains gros joueurs, surtout aux États-Unis où elle commercialise également ses produits. Elle essaie donc de rivaliser au niveau des prix, tout en essayant de maintenir son niveau de qualité, car la crédibilité de la marque repose sur cet aspect.

4.5 Autre entreprises

Dans le cadre de notre recherche, nous avons également interviewé des gens dans six autres organisations; voici donc des éléments complémentaires qui ressortent de ces entretiens.

Certains répondants nous ont parlé de la relation particulière entretenue avec les fournisseurs. Cela est notamment le cas pour l'entreprise J, qui fabrique des produits laitiers, et de l'entreprise F, qui fabrique et commercialise de l'eau embouteillée. Ces deux entreprises travaillent avec quelques dizaines de fournisseurs pour l'achat de leurs matières premières et entretiennent des

relations très étroites avec ceux-ci. De par leur petite taille, ces deux organisations ne peuvent pas se permettre d'avoir un important département de Recherche et Développement. Ainsi, elles ont choisi de développer des partenariats avec leurs fournisseurs afin de leur confier la tâche d'innover et de développer de nouveaux produits qui correspondent à leurs spécifications environnementales. Ceci suppose de faire preuve de beaucoup de transparence au niveau des pratiques, d'avoir une bonne relation de confiance avec les fournisseurs et de construire des relations sur le long terme. Dans le cas de l'entreprise F, ses fournisseurs l'aident à travailler sur une problématique particulière qui l'empêche d'avoir des produits entièrement fabriqués à partir de produits recyclés. Pour ces deux entreprises, l'investissement des fournisseurs dans les démarches environnementales a été l'un des facteurs qui a favorisé l'implantation de pratiques plus écologiques au sein de leur organisation.

Pour l'entreprise G, qui fabrique des outillages et rangement en métal, l'environnement n'est pas une priorité. Pourtant, le répondant nous a mentionné que la moitié du volume d'achats de l'entreprise, soit près de 10 millions de dollars, était consacré à l'achat de sa matière première principale, l'acier. Or, l'entreprise n'achète que de l'acier recyclé afin de le transformer et d'en faire de nouveaux produits solides et durables. Pour l'entreprise G, les nouveaux projets doivent avant tout « faire du sens au niveau business », c'est-à-dire contribuer à la rentabilité économique. Si par la même occasion ces projets sont bénéfiques pour l'environnement c'est un plus, mais leur objectif premier n'est pas d'être vert. Ils achètent de l'acier recyclé car celui-ci est disponible en plus grand volume, ce qui leur permet de ne pas avoir de pénurie de matière première et ainsi garantir à leurs clients un bon niveau de service. Dans tous les cas, le département Approvisionnement n'est pas le décideur dans la sélection des produits car cela relève du département de R&D.

Quant à l'entreprise I, elle a une stratégie d'approvisionnement basée sur le volume. L'usine de cette entreprise, spécialisée dans la fabrication d'emballages et contenants sur mesure, est située sur l'île de Montréal et est donc limitée en terme d'expansion et de capacité de stockage, mais nécessite un volume important de ses matières premières : le bois et la mousse de polystyrène. Soucieuse de l'environnement, l'entreprise a donc sélectionné des fournisseurs locaux ou nord-américains afin de s'assurer de diminuer l'empreinte environnementale de ses produits et d'avoir

une livraison rapide des matériaux. Elle a également conclu des ententes avec ses fournisseurs afin d'obtenir que ces volumes lui soient livrés en plusieurs lots, ce qui lui permet de respecter ses contraintes d'espace mais également de bénéficier d'économies d'échelle grâce au regroupement d'achats. L'approvisionnement représente entre 40 et 45% du chiffre d'affaire de l'entreprise I. Celle-ci mise donc sur ce type de stratégie pour diminuer ses coûts, tout en maintenant son niveau de service. Pourtant, cette entreprise, comme la majorité des autres organisations retenues pour cette recherche, ne dispose pas non plus d'une politique d'approvisionnement.

Cas des grandes entreprises

Enfin, afin de voir s'il existait réellement des différences flagrantes dans le rôle du département Approvisionnement, nous avons également interviewé deux grandes entreprises qui comptaient plus de 1000 employés. L'entreprise B fabrique des appareils et dispositifs d'éclairage extérieurs, tandis que l'entreprise H est un producteur et fournisseur d'énergie. Ces deux entreprises ont une structure organisationnelle centralisée et un département Approvisionnement constitué de plus de 10 personnes. Le département Approvisionnement est très segmenté et ces entreprises opèrent une distinction nette entre les responsabilités des Achats et de l'Approvisionnement. Dans les deux cas, les équipes travaillent étroitement avec les autres départements de l'entreprise et plus particulièrement avec la R&D qui s'occupe de la conception des produits et détermine les produits à acheter. Leur structure centralisée leur permet de regrouper leurs besoins en matières premières, de mieux organiser les livraisons et d'obtenir des économies d'échelle importantes. Ceci est d'ailleurs l'un des objectifs principaux de leur stratégie d'approvisionnement puisque toutes deux visent la réduction des coûts d'achat ou du coût total. Ces deux entreprises traitent avec un grand nombre de fournisseurs, ce qui les empêche d'entretenir des relations très étroites avec la très grande majorité de ceux-ci. L'environnement fait partie des valeurs corporatives de ces deux entreprises. D'ailleurs, toutes deux ont une politique environnementale. Elles ont également des personnes dédiées à l'environnement dans chacune de leurs divisions ou départements. Ces « champions » sont en charge de mener à bien les différents projets environnementaux qui sont développés, de motiver les équipes et de faire le lien entre les opérations et le niveau stratégique. Ces différents projets environnementaux sont supportés financièrement par la Direction qui y voit un moyen de mieux satisfaire la clientèle et de faire

évoluer l'offre de marché. Les entreprises B et H travaillent en collaboration avec des organismes extérieurs pour développer de nouvelles pratiques dans leur secteur. Elles mettent également leur crédibilité et leur expérience dans le domaine de l'environnement à profit pour travailler avec de nombreuses associations à but non lucratif.

4.6 Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de présenter les différents résultats provenant des cas étudiés. Il montre que l'environnement est de plus en plus pris en compte et intégré dans les stratégies des organisations, mais qu'un certain nombre de facteurs viennent encore contrecarrer la mise en place de mesures écologiques. De plus, ces initiatives vertes doivent pouvoir s'aligner avec les stratégies d'approvisionnement et avec les différentes contraintes liées au secteur dans lequel ces entreprises exercent, aux produits qu'elles fabriquent ou au nombre de fournisseurs avec lesquels elles traitent.

Le tableau 7 suivant fournit le cadre d'analyse qui structure la discussion présentée dans le chapitre 5. Nous invitons le lecteur à s'y référer régulièrement afin de mieux comprendre notre analyse. Le prochain chapitre fera une analyse de ces résultats et permettra de faire ressortir les différents facteurs qui contribuent à l'implantation – ou non – de pratiques environnementales au sein des organisations de moyenne taille. Il permettra également d'apporter une réponse à notre question de recherche.

Tableau 7: Tableau récapitulatif des résultats

Cas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Industrie	Textile	Luminaire	Produits chimiques	Cosmétiques	Textile	Eaux et boissons embouteillées	Outilage en métal	Fournisseur d'énergie	Emballages	Produits laitiers
Nombre d'employés	≈ 150	1000 et +	100	113	100	110	318	1000 et+	100	100
Nombre d'employés du département d'Approvisionnement	3	10 et +	2	7	1	2	5	10 et+	2	6 à 8
Volume d'achat	N/A	Confidentiel	N/A	22 M	≈ 2 M	N/A	20 M	2,8 MM ²⁰	4,5 M	150 M
Stratégie d'approvisionnement (par ordre de citation dans les entrevues)	Qualité Innovation Coût	Coût total Qualité Innovation	Délai Flexibilité Coût	Coût Qualité Innovation	Qualité Service Coût	Coût Qualité de service Qualité de produit	Qualité Volume Délais Coût	Coût Volume Délai Qualité	Espace (stockage) Qualité Coût total	Coût total Qualité Service Innovation
Nombre de fournisseurs	≈ 20	n/d ²¹	≈ 50	240	≈ 20	≈ 20	459	n/d	100+	50 à 70
Nature de la relation avec les fournisseurs selon Mutungi (2013)	Coercitive	Coercitive	Collaborative	Coercitive	Coercitive	Collaborative	Collabo.	Coercitive	Collaborative	Collaborative

Abréviations :

M : Million

MM : Milliard

²⁰ Le rapport financier de l'entreprise indiquait qu'en 2012, l'entreprise a réalisé 2,8 milliards \$ d'achat au Québec en biens et services²¹ Nous n'avons pas pu obtenir le nombre exact de fournisseurs pour les entreprises B et H car ces informations étaient de nature confidentielle

Chapitre 5: Analyse et discussion des résultats

« Ne doutez jamais du fait qu'un petit groupe de citoyens engagés puisse changer le monde;
justement ils sont le seul agent de changement. »
Margaret Mead

auprès des cas étudiés. Nous comptons ainsi répondre à la question que nous avons soulevée lors des chapitres précédents : **Comment le département Approvisionnement influence-t-il les pratiques environnementales dans une organisation de moyenne taille ?**

Par une démarche de comparaison et d'analyse des propos recueillis auprès des répondants, nous avons déterminé que différents facteurs semblent avoir une influence certaine sur le rôle joué par le département Approvisionnement dans la mise en place de pratiques environnementales au sein de ce type d'organisations. Bien que ces facteurs soient étroitement liés les uns aux autres, nous avons choisi de les catégoriser afin de pouvoir les présenter de manière plus cohérente et simplifier la discussion. Ainsi, nous les avons divisés entre les facteurs internes à l'entreprise (section 5.1), c'est à dire ceux sur lesquels elle a une influence directe (comme sa structure, son mode de fonctionnement ou les stratégies qu'elle a décidé d'adopter) et les facteurs externes (section 5.2), ceux sur lesquels elle a au contraire moins de contrôle (comme le marché, les fournisseurs et la clientèle). Nous conclurons ce chapitre avec un sommaire (section 5.3) qui nous permettra d'apporter une réponse à notre problématique.

5.1 Facteurs internes influençant le rôle du département Approvisionnement dans une organisation de moyenne taille.

5.1.1 Taille de l'organisation et du département Approvisionnement : petit mais proactif.

Nous avions expliqué précédemment dans le chapitre 2 que les entreprises de moyenne taille présentaient des caractéristiques distinctes qui les différenciaient des autres entreprises. Leur taille, bien entendu, faisait partie de ces caractéristiques et soulignait le fait que ces organisations

sont en général moins structurées et disposent de moins de ressources (financières et de main d'œuvre) que les entreprises de grande taille.

Les organisations de grande taille ont en effet une structure organisationnelle plus développée qui leur permet d'avoir du personnel dédié au niveau de l'approvisionnement mais aussi de l'environnement. Il est très rare de retrouver un **département d'Environnement** au sein des entreprises de moyenne taille, qui ont généralement une structure organisationnelle plus simple et du personnel qui occupent des fonctions plus transversales. Ceci a d'ailleurs été confirmé lors de cette recherche puisque seulement deux cas (les entreprises C et G) ont une personne dédiée à l'environnement au sein de leur équipe. Cependant, ces personnes occupaient également d'autres fonctions en plus de celui-ci. Lorsque nous lui avons posé la question, le répondant de l'entreprise F quant à elle nous a mentionné que personne n'était dédié à l'environnement dans l'entreprise mais que tout le monde s'en occupait. Ceci confirme ce qu'avait noté Spence (1999) vis à vis de la transversalité des fonctions au sein des entreprises de moyenne taille.

Les entreprises de grande taille étudiées (les entreprises B et H) disposent quant à elles de services ou de départements d'Environnement dédiés qui viennent en aide aux autres départements, et notamment au département Approvisionnement, pour la mise en place de projets environnementaux. Les entreprises de moyenne taille étudiées et leurs départements semblent à l'inverse davantage laissées à elles-mêmes pour mettre en place de telles initiatives. Il a également été avancé que la trésorerie limitée des entreprises de moyenne taille les obligeait à faire un choix en faveur des projets à court terme et vitaux pour leur compagnie, ce qui pouvait donc exclure les projets environnementaux. Nos résultats ont démontré au contraire que l'environnement n'était pas négligé par ces organisations qui y voyaient d'ailleurs une opportunité de garantir la pérennité de leur entreprise. Nos répondants nous ont démontré que les entreprises de moyenne taille avaient une vision bien plus long terme que ce qu'on leur prête. Ces organisations, parfois héritées de père en fils, ont su traverser les années et faire face à la concurrence des grands groupes, en s'adaptant aux évolutions du marché. Cette résilience démontre clairement qu'elles sont bien équipées pour mener une stratégie sur le long terme. Beaucoup d'entre elles nous ont d'ailleurs mentionné qu'il devenait nécessaire d'intégrer l'environnement dans la stratégie de leur organisation puisque c'est vers cela que s'en allait le

marché actuellement. L'entreprise I par exemple nous a expliqué qu'elle n'avait pas hésité à investir dans ce domaine afin de planifier les futures demandes de sa clientèle et ainsi échelonner ses dépenses sur plusieurs années. Selon elle, « il s'agit de faire les choses bien au départ et de planifier. Car lorsque l'on doit investir par la suite pour s'adapter, cela est perçu comme une dépense supplémentaire ». Les entreprises A et F quant à elles avouent avoir fait de gros investissements au départ pour diminuer l'impact environnemental de leurs opérations, mais elles savent que ceux-ci auront un impact financier positif pour leur compagnie dans quelques années.

Dans l'ensemble, les entreprises de moyenne taille étudiées sont donc très proactives en matière d'environnement, ce qui confirme ce qu'avaient avancé Zhu *et al.* (2008). Celles-ci nous ont confirmé que les initiatives environnementales n'étaient pas seulement l'apanage des grandes entreprises et que la taille de l'organisation n'était pas un frein pour mettre en place ce type de pratiques. Au contraire, il semble que dans les entreprises de moyenne taille, il soit plus facile de mettre en place des initiatives de ce type puisqu'elles sont moins « paralysées » par la lourdeur administrative que nous avons constaté dans les grandes organisations de notre étude, et que la communication y est facilitée par la transversalité des fonctions du personnel.

Toutefois, les résultats de notre recherche sont, de notre point de vue, quelque peu paradoxaux, car même si les entreprises de moyenne taille semblent foncièrement intéressées à mettre en place et à investir dans des initiatives environnementales, nous avons constaté qu'elles ne dédient pas encore de main d'œuvre spécialisée pour superviser et mener à bien ces différents projets. Ceci laisse sous-entendre que bien que l'environnement fasse partie de leurs objectifs, ces entreprises ne le considèrent sans doute pas encore comme une composante stratégique qui mérite des ressources spécialisées.

Voyons maintenant ce qu'il en est pour le **département Approvisionnement**. Dans la grande majorité des entreprises rencontrées, celui-ci était composé au minimum de deux personnes. Dans le cas des entreprises A, D et G, le département Approvisionnement comptait même respectivement 3, 7 et 5 employés et gérait des volumes d'achat avoisinant les 20 millions de dollars annuellement. La seule entreprise qui ne comptait qu'une personne en charge des Approvisionnements (l'entreprise E) gérait en comparaison un volume d'achat d'environ 2

millions de dollars. Sans forcément pouvoir parler de « département » à part entière, l'Approvisionnement est vu dans ces entreprises comme une fonction particulière et distincte, avec des objectifs précis reliés à la stratégie corporative et nécessitant du personnel à temps plein.

Sept (7) répondants sur dix (10) ont également expliqué que le département Approvisionnement était très bien connecté dans l'organisation et se chargeait de faire le lien entre différents départements (notamment la R&D et le Marketing), indiquant ainsi qu'il est un maillon central dans leurs opérations. La seule entreprise où le répondant nous a mentionné ne pas avoir d'échanges avec les autres départements, est l'entreprise E, celle où seulement une seule personne travaille à l'Approvisionnement et où cette personne nous a clairement dit que son rôle n'était pas considéré comme stratégique.

Les entreprises B et H, qui sont de plus grande taille, ont quant à elle un département Approvisionnement composé de plus d'une dizaine d'employés. Comme nous l'expliquerons plus tard, les tâches y sont beaucoup évidemment plus clairement définies que dans les entreprises de moyenne taille. Ces entreprises ont des activités très étendues et traitent avec plusieurs centaines de fournisseurs, ce qui justifie le fait d'avoir autant de personnes travaillant dans le domaine de l'approvisionnement. Pourtant, la taille du département Approvisionnement ne semble pas seulement être liée au nombre de fournisseurs ou au volume d'achat de l'organisation, comme le montrent les cas des entreprises G et J (voir tableau 7).

Notre analyse des résultats de notre étude nous a amené à nous interroger sur le lien entre la taille du département Approvisionnement et sur le niveau de responsabilité qui lui était confié, notamment vis à vis de la mise en place de pratiques environnementales. Nous nous penchons sur ce sujet dans la section suivante.

5.1.2 Rôle et responsabilités du département Approvisionnement : pas si stratégique.

De nombreux auteurs ont avancé que l'approvisionnement occupait désormais une fonction plus stratégique au sein des entreprises et que son rôle dépassait désormais le simple fait d'acheter les biens et services au meilleur prix. Cette recherche nous a montré une réalité toute autre qui remet

en question le rôle du département Approvisionnement dans la prise de décision relative aux Achats au sein des moyennes entreprises étudiées.

En effet, dans la totalité des entreprises que nous avons étudiées (grandes entreprises incluses), le département Approvisionnement a été décrit comme l'organe dont la tâche principale était de répondre aux besoins et aux demandes des autres départements. De manière générale, et de façon surprenante, nous avons constaté que le choix des matériaux, et parfois même le choix des fournisseurs ne relève pas du département Approvisionnement comme nous pourrions le penser, mais plutôt du département de Recherche & Développement. Le **rôle du département Approvisionnement** est davantage d'acheter les produits répondant aux critères précis qui auront été déterminés en amont. Ceci est particulièrement vrai dans les entreprises où les produits fabriqués comportent un haut niveau de technicité, comme par exemple au sein de l'entreprise A, qui produit des fibres techniques, ou de l'entreprise C, qui fabrique des produits chimiques.

Dans ces entreprises, les matières premières sont tellement spécialisées qu'elles relèvent d'employés possédant une expertise particulière, tels que des chimistes ou des ingénieurs. Le personnel du département Approvisionnement, qui généralement a une formation davantage généraliste, ou tout du moins plus axée sur la gestion des opérations, est donc moins bien habilité pour choisir les matières premières nécessaires à la fabrication. Ceci est également le cas pour toute innovation ou modifications apportées aux produits, notamment lorsqu'il s'agit de diminuer leur empreinte environnementale. Ces améliorations sont également le fait de la R&D, et parfois même, des fournisseurs avec lesquels ils travaillent étroitement, comme nous l'expliquerons dans la section 5.2.1. Ainsi, nos informations nous montrent que le département Approvisionnement a davantage un rôle de suiveur que de décisionnaire dans les différentes entreprises de l'échantillon.

Toutefois, celui-ci a tout de même un certain nombre de responsabilités au niveau de l'acquisition des matières premières. Le tableau 8 ci-dessous regroupe les responsabilités qui ont été soulevées dans cette recherche. Par ailleurs, il est possible que l'étendue des responsabilités soit un peu plus grande que celle retenue, vu que certains répondants pourraient ne pas avoir mentionné toute la gamme de leurs responsabilités ; cependant, l'inverse est peu probable.

Tableau 8: Responsabilités du département d'Approvisionnement par entreprise

Responsabilités du département Approvisionnement	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Répondre aux demandes des autres services	x	x	x	x	x			x			6
Négocier les prix	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Négocier les délais	x					x	x		x	x	5
Négocier les volumes		x				x	x		x	x	5
Passer les commandes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Vérifier la solvabilité des fournisseurs	x										1
Gérer des stocks					x		x		x		3
Vérifier des fournisseurs (audits)			x	x				x			3
Sélectionner les fournisseurs				x	x		x	x		x	5
Sélectionner des matériaux et produits			x	x						x	3
Assurer la réception des marchandises et l'inspection de la qualité							x				1
Assurer la qualification des dossiers									x		1
Définir les stratégies d'achat									x	x	2
Préparer le transport									x		1
Gérer les indicateurs de performance									x		1
Assurer le suivi des contrats									x		1

Comme nous pouvons le voir, les **responsabilités du département Approvisionnement** mentionnées par les répondants sont très vastes. Pourtant, celles qui reviennent le plus régulièrement sont celles en lien avec la négociation des prix, des volumes et des délais de livraison, c'est à dire avec le rôle traditionnel qui est généralement prêté au département Approvisionnement. Plusieurs entreprises nous ont mentionné que le département Approvisionnement demeure malgré tout leur interlocuteur privilégié ; il reste donc impliqué dans une certaine mesure dans le choix des fournisseurs. Six (6) entreprises (les entreprises C, D, E, G, H et I) nous ont également expliqué que le département Approvisionnement jouait un rôle dans la gestion des stocks, ainsi que dans la vérification des fournisseurs (au niveau des informations financières et du respect des critères de qualité). Étonnamment, nous voyons que les responsabilités du département Approvisionnement des grandes entreprises ne sont pas forcément plus étendues que dans les moyennes entreprises. Ce qui les différencie principalement des autres organisations est le fait que leur structure organisationnelle soit centralisée, et que le département Approvisionnement y est beaucoup plus segmenté. En effet, les répondants des entreprises B et H nous ont tous deux mentionné que l'Approvisionnement était subdivisé en fonctions ayant chacune des objectifs particuliers, et où chaque personne avait des responsabilités précises en fonction de leurs spécialités (par exemple l'achat d'un certain type de matériau).

Nous avons toutefois noté que certaines des responsabilités mentionnées par les entreprises s'entrecoupent avec les responsabilités généralement attribuées au département de la Logistique, telles que la préparation du transport ou la réception des marchandises. Ceci fait une nouvelle fois écho à la transversalité des fonctions que l'on retrouve dans les entreprises de moyenne taille. Dernier point, aucune des entreprises n'a mentionné que l'Approvisionnement avait un rôle à jouer vis à vis des stratégies environnementales.

Nous avons également relevé que presqu'aucune des entreprises de moyenne taille que nous avons étudiées, mis à part l'entreprise G, n'avaient de politique d'approvisionnement. Ces entreprises se basent davantage sur des bonnes pratiques, l'expérience ou sur le jugement des approvisionneurs pour leurs décisions d'achat. Cela révèle, de notre point de vue, un manque certain de structure et de formalisme au niveau de l'Approvisionnement. Nous avons noté à l'inverse que les entreprises de grande taille, comme les entreprises B et H, disposaient d'une

politique d'approvisionnement, ainsi que d'une politique environnementale, claire et entérinées par la haute Direction.

Cette analyse des responsabilités du département Approvisionnement nous a permis de mieux comprendre la teneur de son rôle au sein des entreprises de moyenne taille. Il en ressort que, bien qu'il joue un rôle important vis à vis de la négociation des prix et des volumes, ce rôle semble moins stratégique et plus traditionnel que ce qui avait été sous-entendu par certains auteurs, comme Reck et Long (1988) ou encore Carter et Narasimhan (1996). Plus particulièrement, l'Approvisionnement ne semble pas encore avoir un rôle à jouer vis à vis du « verdissement » des organisations. Plusieurs répondants nous ont toutefois mentionné que des efforts particuliers commençaient à être entrepris au niveau de l'Approvisionnement pour commander seulement les quantités dont ils avaient besoin, regrouper les commandes entre elles, minimiser les stocks ou favoriser la proximité des fournisseurs. Ceci pourrait être interprété comme un pas en direction d'une meilleure efficience des opérations et peut contribuer à une meilleure gestion de l'organisation, tout en diminuant l'empreinte environnementale de celle-ci. Mais de manière générale, l'Approvisionnement n'a pas encore de responsabilités tournées vers l'implantation de pratiques environnementales.

5.1.3 Stratégies d'approvisionnement : le prix n'est pas tout.

L'influence et les responsabilités du département Approvisionnement ont souvent beaucoup à voir avec le type de **stratégie d'approvisionnement** qui est adopté au sein de l'entreprise. En l'occurrence dans notre étude, nous avons demandé aux répondants de mentionner quels étaient les principaux moteurs de leur stratégie d'approvisionnement, afin de mieux comprendre sur quels critères se portait leur focus et ce qui motivait leurs décisions.

Le tableau 7 présenté à la fin du chapitre précédent regroupe les facteurs qui font partie de la stratégie d'approvisionnement des entreprises de notre étude.

Comme nous pouvons le voir, et sans surprise, **le coût** reste un facteur important dans la prise de décision du département Approvisionnement (3 entreprises sur 10 l'ont mentionné comme critère

majeur. 2 entreprises sur 8 si nous ne tenons compte que des entreprises de moyenne taille). Ceci fait écho à ce que nous venons d'expliquer précédemment vis à vis des responsabilités du département Approvisionnement. Étant donné que ses responsabilités sont majoritairement liées à la négociation des prix, il n'est pas étonnant que le coût soit un facteur décisif dans la stratégie d'approvisionnement. Rappelons également que le coût avait été cité à la fois dans les facteurs de succès pris en compte dans la mise en place d'une stratégie environnementale, et dans les facteurs de défis.

En effet, pour beaucoup d'entreprises, quelle que soit la taille, l'achat des matières premières à un prix attractif peut être un moyen de rester compétitif et d'améliorer leurs profits. Cela est notamment le cas de l'entreprise D donc nous avons présenté la stratégie d'approvisionnement en détails dans le chapitre précédent. Le coût constituait la base sur laquelle étaient prises toutes les décisions prises par les personnes d'approvisionnement comme le montrait la figure 6.

Dans d'autres entreprises (comme les entreprises G et 1), elles peuvent même cumuler économie de coût et pratiques environnementales, lorsqu'il leur est possible de s'approvisionner en matière première recyclée, moins chère que la matière vierge. Pour certaines industries où la matière recyclée se fait encore rare et se vend donc plus chère que la matière vierge, cela pourra en revanche constituer un frein important à la mise en place de pratiques d'approvisionnement environnemental. Plusieurs entreprises nous ont également mentionné que le coût pouvait également être un moyen de trancher entre deux fournisseurs, lorsque leurs produits sont à niveau égale vis à vis d'un autre critère de décision.

Étonnamment, les entreprises dont la stratégie d'approvisionnement est davantage orientée sur le coût ne sont pas forcément les moins proactives en matière environnementale. Mis à part l'entreprise D, qui nous a clairement expliqué qu'elle ne s'intéressait pas à cela, les autres entreprises qui ont cité le coût comme le moteur principal de leur stratégie font partie des plus engagées en matière d'environnement. Comme toutes entreprises, celles-ci sont motivées par la rentabilité économique, mais elles sont également convaincues qu'il est possible de faire du profit, tout en adoptant des pratiques plus écologiques.

Nous remarquons également que plusieurs entreprises (3 entreprises sur 10, et 2 entreprises de moyenne taille sur 8) prennent de plus en plus en considération le **coût total** dans leur stratégie d'approvisionnement. Cela comprend généralement les coûts de transport, les coûts liés aux délais de livraison, à la non-qualité des produits et du niveau de service. Plusieurs répondants ont mentionné avoir arrêté de s'approvisionner en Asie puisque les produits fabriqués là-bas ne répondent pas aux mêmes normes de qualité ou environnementales que l'Amérique du nord, ce qui engendrait des coûts supplémentaires qui contrebalaient le tarif attractif que ces fournisseurs leurs proposaient. On remarque donc une stratégie d'approvisionnement favorisant de plus en plus l'approvisionnement local, ou tout du moins en Amérique du Nord, aussi bien au niveau des moyennes que des grandes entreprises (7 des 10 entreprises de notre échantillon ont adopté cette pratique). D'un point de vue environnemental, ceci est une bonne chose même, mais il semble que pour l'instant les entreprises agissent ainsi davantage par intérêt économique que par soucis environnemental.

Trois (3) entreprises de moyenne taille sur hui (8) ont également mentionné que **la qualité** faisait partie des critères importants, si ce n'est principaux, de leur stratégie d'approvisionnement. Celle-ci fait référence à la qualité des produits achetés aux fournisseurs bien entendu, mais également à leur qualité de service, qui couvre notamment la constance, la fiabilité et le respect des délais. Plusieurs de ces entreprises de moyenne taille sont en effet réputées pour la qualité de leurs produits et misent beaucoup sur cette réputation pour se démarquer de la compétition. Notre analyse nous a démontré qu'en fonction du domaine dans lequel elles exercent, la qualité peut revêtir différents aspects pour les entreprises. Dans le cas de l'entreprise G par exemple, celle-ci se traduit par la solidité et la longévité des outils qu'elle fabrique. Pour l'entreprise E, il s'agit de fabriquer des produits extrêmement résistants qui répondent aux besoins des organisations avec lesquels elle fait affaire. Ou bien encore, au sein de l'entreprise A, la qualité se manifeste par un très haut niveau de recyclabilité des produits. Pourtant, toutes ces entreprises ont en commun un attachement particulier pour les choses bien faites et pour la satisfaction du client en bout de ligne.

Nous notons que les entreprises qui ont cité la qualité comme moteur principal de leur stratégie d'approvisionnement ont généralement cité le coût en dernier, comme par exemple dans le cas de

l'entreprise E (voir figure 7). Les matériaux de meilleure qualité coûtent en effet généralement plus cher, ce qui justifie que le prix soit relégué au second plan. Les entreprises qui ont fait le choix de prioriser la qualité dans leur stratégie d'approvisionnement sont donc prêtes à assumer ces surcoûts. Le prix des matériaux sera davantage un facteur qui leur permettra de trancher entre deux fournisseurs proposant des matériaux de qualité équivalente.

Le niveau de qualité requis et les éléments qui la constituent sont généralement déterminés en amont par les personnes qui sont en charge de la conception des produits et du choix des matériaux, soit la R&D. Ces éléments sont ensuite transmis au département Approvisionnement qui sera en charge d'acheter les matières premières en fonction des critères qui auront été établis. En un sens, ceci sous-entendrait donc que la stratégie d'approvisionnement n'est pas réellement le fait du département Approvisionnement mais du département qui se charge de la conception des produits, c'est à dire du département de Recherche & Développement.

Dans cette recherche, nous avons également relevé que beaucoup d'entreprises incluaient les critères environnementaux dans l'aspect qualitatif des produits. Pourtant, aucune des entreprises de notre échantillon ne nous a mentionné que l'environnement faisait partie de sa stratégie d'approvisionnement. Cependant, pour certaines, **l'environnement** est tellement lié à leur culture d'entreprise, que les termes qualité et environnement étaient employés de façon presque synonyme. Pour d'autres, le lien entre les deux se faisait plutôt sans se rendre compte que la définition qu'ils donnaient de l'un se rapprochait beaucoup de celle qu'ils donnaient de l'autre.

L'aspect environnemental était également souvent inclus dans l'aspect innovation de leur stratégie d'approvisionnement. En effet, pour des entreprises comme A, B et J, l'innovation se définit comme « faire mieux avec moins » et passe par l'amélioration de l'empreinte environnementale des produits. Ces amalgames sont intéressants et démontrent sans doute une nécessité de formaliser davantage les choses, aussi bien en matière d'approvisionnement que d'environnement, au sein de ces entreprises, en élaborant notamment des politiques codifiées dans ces deux domaines.

Bien que la plupart de ces entreprises n'aient pas de politique environnementale, elles nous ont tout de même mentionné que différentes pratiques environnementales étaient menées au sein de leurs organisations. Nous avons colligé ces différentes pratiques dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9: Pratiques environnementales relevées dans les entreprises de notre étude

Pratiques environnementales relevées lors des entrevues :	Entreprises
Recyclage	A, D, E, F, G, H, I, J
Réutilisation	A, F, G
Réduction à la source	F, H, I, J
Remplacement/élimination de matières premières ou machines	C, G, I
Proximité des fournisseurs	A, B, F, H, I, J
Sélection de matériaux moins impactant (avec la R&D)	A, B, C, E, F, H, I, J
Diminution des emballages	E, F, I, J
Regroupement des commandes	B, E, H, I,
Acquisition de technologies vertes	B, H, I, J
Révision de processus	F, I
Éco-conception des produits (avec la R&D)	A, B, C, F, I, J
Analyse de cycle de vie	B, C, H, J
Réduction des stocks et inventaires	C, E
Éducation des fournisseurs	A, I, J
Indicateurs de performance	H, J
Évaluation, audit des fournisseurs	C, H, I
Certifications	A, B, F, H, I

Nous avons relevé une grande diversité de pratiques environnementales au sein des entreprises de notre échantillon. Il en ressort que les pratiques les plus courantes sont le fait des départements occupant des fonctions stratégiques, ce qui est cohérent avec ce que nous avions fait ressortir du tableau 2 dans le chapitre 2.

En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, l'éco-conception et la sélection des matériaux et fournisseurs relèvent davantage du département de R&D. Le recyclage, quant à lui est l'une des pratiques les plus facilement mise en place au niveau de l'entreprise au complet, ce qui explique qu'il ait été mentionné par autant d'entreprises. Le recyclage aura des répercussions sur la stratégie d'approvisionnement, dans la mesure où cela diminuera les quantités de matières premières qu'il aura à commander. Le regroupement des commandes, la diminution des emballages et l'évaluation des fournisseurs font également parties des pratiques qui concernent directement les responsabilités de l'approvisionnement.

Si l'on reprend la classification développée par Min et Galle (1997), les pratiques environnementales que nous avons relevées dans le tableau 9 semblent caractéristiques d'une gestion des problèmes environnementaux en amont de la chaîne d'approvisionnement. Ceci sous-entend une certaine proactivité de leur part à l'égard des enjeux environnementaux. Mais encore une fois, il est important de relever que plusieurs de ces initiatives sont le fait d'autres départements que celui de l'Approvisionnement.

5.1.4 Culture d'entreprise : l'implication de tout un chacun

Comme l'avait expliqué Spence (1999), les entreprises de moyenne taille sont caractérisées par une très grande indépendance dans la prise de décision mais surtout, par une culture d'entreprise davantage tournée vers les **relations interpersonnelles**. Ceci est accentué grâce à la structure plus informelle de ces entreprises, où l'on constate généralement moins d'échelons entre les plus hauts gestionnaires et les employés de premier niveau. Nous pensons que ceci a pour effet de faciliter la communication entre le niveau stratégique et opérationnel mais également d'encourager l'application d'initiatives, émanant de la Direction (*top-down*) ou au contraire des opérations (*bottom-up*).

Nous avons pu confirmer les résultats de Spence lors de cette recherche et constater à quel point les relations interpersonnelles peuvent avoir un effet bénéfique sur l'adoption de nouveaux projets, et notamment de projets environnementaux, au sein de l'entreprise ou de certains départements. Au niveau de l'approvisionnement, plusieurs facteurs ont, selon nos répondants,

positivement influencé la mise en place de pratiques environnementales. Nous les avons compilés dans le tableau 10 ci-dessous :

Tableau 10: Facteurs de succès ayant influencés la mise en place de pratiques d'approvisionnement environnemental dans les organisations de moyenne taille.

Facteurs de succès mentionnés lors des entrevues	Fréquence sur 10 entreprises
Soutien de la Direction	7
Présence de « <i>leaders</i> »	6
Implication des employés	3
Disponibilité des technologies	2
Amélioration de l'image d'entreprise	1
Intérêt concurrentiel	1
Élimination des risques	1
Économie de coût	1
Conformité réglementaire	1

Rappelons que les trois (3) facteurs de succès majeurs que nous avions relevé dans notre revue de littérature étaient la conformité réglementaire, l'économie de coût et la compétitivité (voir Tableau 4, chapitre 2). Ceci marque clairement une différence entre les entreprises de grande taille, beaucoup plus orientées sur la rentabilité économique et la conformité aux lois, et les entreprises de moyenne taille, davantage centrées sur la participation de chaque membre du personnel.

En effet, le facteur qui a largement été le plus mentionné par les entreprises de moyenne taille est le **soutien de la Direction**. Les répondants ont expliqué qu'il était très important pour eux que les organes directionnels appuient et soutiennent les initiatives environnementales, sans quoi, celles-ci seraient probablement vouées à l'échec. Rappelons que Spence (1999) avait mentionné que beaucoup de ces entreprises sont gérées par leur propriétaire. Tels les capitaines d'un navire, ceux-ci doivent donc approuver tout changement de cap ou de direction que l'entreprise suit. Par ailleurs, ces projets environnementaux peuvent s'avérer complexes et coûteux, ce qui nécessite

également une approbation au niveau financier. Dans une certaine mesure, les entreprises de moyenne taille sont elles aussi soucieuses de la conformité réglementaire, surtout dans certaines industries sensibles comme celles des produits chimiques ou du textile, mais comme nous l'avons constaté, celles-ci respectent voire dépassent souvent largement les spécifications demandées dans les réglementations environnementales.

Le deuxième facteur le plus mentionné a été la **présence de « leaders »** dans l'organisation. Dans la plupart des entreprises qui ont mentionné ce facteur, ces « leaders » sont des personnes référentes en matière d'environnement et les porteurs des projets environnementaux (par exemple dans les entreprises A, C et F). Ces personnes travaillent généralement dans des départements stratégiques (Recherche & Développement ou Approvisionnement dans les cas que nous avons étudiés) et sont souvent à l'origine des pratiques environnementales existantes. De manière intéressante, ces « leaders » ne disposent pas tous de formations dans le domaine de l'environnement (en réalité, seul notre répondant de l'entreprise C a une formation dans le domaine), mais ils cultivent tous un intérêt ou une sensibilité personnelle en matière d'environnement. Il s'agit de visionnaires qui ont su convaincre la Direction du bien-fondé de ces démarches, et rallier les employés à leur cause pour garantir leur bonne exécution. Bien que la grande majorité des pratiques environnementales leur soit imputable, ces personnes portent également le poids afférent à ces projets et ont souvent dû se battre pour les faire approuver. Encore une fois, la grande proximité qu'il existe entre les différents employés de entreprises de moyenne taille et leur mode de gestion plus informel ont probablement pu faciliter leur tâche.

Enfin, le troisième facteur le plus mentionné a été **l'implication des employés**. Plusieurs répondants ont mentionné que leurs employés étaient déjà sensibilisés à l'environnement dans leur sphère personnelle. Pour capitaliser sur cela, les entreprises favorisent les projets participatifs d'amélioration ainsi que les équipes multidisciplinaires, avec des personnes de différents départements (Marketing, R&D et Approvisionnement). Ceci part du principe que l'environnement est l'affaire de tous et que chacun doit donc s'impliquer à son niveau.

Par ailleurs, plusieurs répondants (C, E, F et I) ont mentionné que les employés travaillaient dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Ceux-ci l'ont donc vu évoluer et ont suivi les

différents changements qu'elle aura connus au cours des années. Ceci favorise la création de relations de confiance au sein de l'organisation, comme l'avait avancé Spence (1999). Certaines entreprises (comme A, F ou I) opèrent une sélection rigoureuse en matière d'embauche afin de s'assurer de recruter des personnes qui partagent les mêmes valeurs et intérêts que l'entreprise. Elles s'assurent ainsi d'avoir une plus grande implication des employés vis à vis de ces pratiques environnementales.

Les arguments principaux qui avaient été avancés par les grandes entreprises comme favorisant l'implantation de pratiques d'approvisionnement environnemental (soit l'économie de coût, l'intérêt concurrentiel et la conformité réglementaire) n'ont été mentionné qu'à une seule reprise par les entreprises de moyenne taille. La disponibilité des technologies, l'élimination des risques et l'amélioration de l'image de l'entreprise ne semblent pas non plus être des facteurs importants dans la mise en place de ces pratiques. Il est toutefois probable que d'autres facteurs de succès existent mais que nos répondants n'aient pas pensé à nous les mentionner lors des entrevues.

Les facteurs de succès pour les moyennes entreprises sont donc liés à une implication et à un soutien des démarches environnementales à tous les niveaux de l'organisation. Pourtant, la motivation et l'implication de tous peuvent également causer de nombreux défis au sein de l'entreprise, comme nous le voyons dans le tableau 11 ci-après.

Tableau 11: Facteurs de défis dans la mise en place de pratiques d'approvisionnement environnemental au sein des organisations de moyenne taille

Facteurs de défis mentionnés lors des entrevues	Fréquence sur 10 entreprises
Manque de connaissance/de formation du personnel en matière d'environnement	6
Résistance au changement	4
Coût	3
Manque de communication	2
Absence d'intérêt de la clientèle	1

En effet, le **manque de connaissances ou de formation en matière d'environnement** peut empêcher certaines entreprises de se lancer dans de telles pratiques. Pourtant, comme nous l'avons expliqué plus haut, seule une (1) des huit (8) entreprises de moyenne taille de notre échantillon avait une personne avec une formation en environnement. Pourtant, il semble que cela n'ait pas empêché les autres de se lancer dans l'inconnu et de mettre en place des initiatives vertes, en allant parfois chercher l'aide de consultants externes.

L'autre facteur de défis est la **résistance au changement**. En effet, bien que la majorité des entreprises aient réussi à obtenir une coopération de la part de leurs employés, certaines (comme les entreprises A, E, I et J) avouent qu'il leur a fallu beaucoup argumenter avec leurs employés pour parvenir à leur faire comprendre qu'il y avait un intérêt à changer certains procédés ou la façon dont ils travaillaient depuis plusieurs années. Cette résistance au changement a été vaincue à force de persévérance et d'explications. Le fait que ces initiatives soient soutenues par la direction a également beaucoup aidé à briser ces résistances. Encore une fois, nous avons regroupé les différents facteurs de défis mentionnés par les entreprises de notre étude. Il est toutefois possible que d'autres facteurs existent, auxquels nos répondants n'ont pas pensé lors des entrevues.

Dans les moyennes entreprises, le travail et le soutien de tous est encore plus vitaux que dans les grandes entreprises. Sans doute ceci est-il causé par le manque de structures et de politiques formelles dans ces organisations.

5.1.5 Type de produits fabriqués : des limites bien réelles

Bien que certaines entreprises aient la volonté de diminuer grandement l'empreinte environnementale de leurs produits ou de leurs opérations, parfois la motivation ne fait pas tout et il peut arriver que certaines caractéristiques liées au **type de produit fabriqué** empêchent la mise en place de certaines pratiques environnementales.

Outre le fait qu'il n'est pas à la portée de toutes les entreprises de pouvoir redéfinir complètement leurs processus pour qu'ils soient plus écologiques (l'entreprise I a dû par exemple débourser

plusieurs milliers de dollars dans des équipement spécialisés), il arrive également que celles-ci soient limitées par des problématiques d'ordre technique ou des considérations marketing.

Par exemple, l'entreprise F fabrique des produits presque entièrement fabriqués à partir de produits recyclés. Elle a réussi à diminuer de 30% ses besoins en matière première en revoyant la conception de ses produits. Pourtant, même si elle souhaiterait que ses produits soient entièrement verts, c'est à dire issus de matières premières recyclées et recyclables, cela lui est présentement impossible. En effet, une des parties des bouteilles qu'elle fabrique, le bouchon est fabriqué à partir d'un type de plastique différent, plus poreux, qui risquerait d'influencer la saveur de leurs produits s'il était fait à partir de plastique recyclé. De plus, les bouchons sont généralement de différentes couleurs qui, si elles étaient fondues et mélangées pour fabriquer de nouveaux bouchons, produiraient un plastique de couleur verdâtre peu attrayante pour le consommateur. L'entreprise F travaille présentement avec plusieurs de ses fournisseurs pour trouver une solution à ce problème, mais pour l'instant, elle reste limitée par ces considérations techniques et visuelles. Ces dernières sont d'ailleurs plus souvent un enjeu que ce que l'on pourrait penser. Elles constituaient également une problématique pour l'entreprise D. Bien que cette organisation n'ait pas montré d'intérêt particulier envers l'environnement, elle nous a expliqué qu'elle considérerait l'idée d'utiliser du carton recyclé pour l'emballage de ses produits si celui-ci était en mesure de fournir la même palette de couleur et la même qualité que le carton vierge. Or, à l'heure actuelle, la palette de couleur des cartons recyclés n'est pas encore assez diversifiée pour proposer des cartons d'une couleur qui correspond à leurs critères marketing.

Enfin, et malgré les efforts de certaines entreprises, certains produits ne seront jamais par nature considérés comme environnementaux. Cela est le cas des produits fabriqués par l'entreprise C qui œuvre dans le domaine des produits chimiques. Bien que celle-ci essaie de substituer certains composants chimiques par d'autres moins nocifs pour l'environnement, ceux-ci restent des produits non-naturels.

Les pratiques d'approvisionnement environnemental de ces compagnies sont donc soumises à des contraintes autres que les contraintes financières ou humaines. Elles se heurtent encore aux limites de la science et de la technologie dans le domaine environnemental. Pourtant, en

moyenne, 80% des produits de ces entreprises peuvent être considérés comme verts. Mais comme le confirme la règle de Pareto, ce sont souvent les 20% restant qui causent le plus de difficultés. Il s'agit sans doute d'une des raisons pour lesquelles plusieurs de ces entreprises misent sur l'innovation dans leur stratégie d'approvisionnement.

5.2 Facteurs externes influençant le rôle du département Approvisionnement dans une organisation de moyenne taille.

5.2.1 Relations avec les fournisseurs : collaborer pour progresser

Dans le cadre de notre recherche, nous avons cherché à savoir quel type de relations les entreprises de moyenne taille entretenaient avec leurs fournisseurs et comment cette relation pouvait avoir un impact sur le rôle de l'approvisionnement dans la mise en place de pratiques environnementales. Nous invitons le lecteur à se rapporter au tableau 7 pour trouver des informations concernant le nombre de fournisseurs de chacune des entreprises de l'étude.

Selon Mutingi (2013), il existe deux types de relations entre les acheteurs et les fournisseurs : les relations de nature coercitive, qui sont régies par des clauses contractuelles et où les fournisseurs cherchent à produire au plus faible coût possible ; et les relations de nature collaborative, où il y a une implication mutuelle des deux parties. Le tableau 12 suivant illustre les deux relations décrites par l'auteur.

Tableau 12: Analyse des relations coercitives versus collaborative selon Mutingi (2013)

Caractéristiques	Coercitive	Collaborative
Échange d'information	Échange d'information faible	Échange d'information élevé
Réactivité du marché	Fournir les produits au plus bas coût	Répondre rapidement à la demande dynamique
Approche de sélection des fournisseurs	Considère le coût et la qualité	Coûts le coût global et la flexibilité
Stratégie des produits	Minimiser les coûts, maximiser le profit	Considère les coûts du cycle de vie du produit

Source : Mutingi, Michael (2013). « Developing green supply chain management strategies: A taxonomic approach », *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 6, no 2, p. 534. [Traduction libre]

À la vue de cela, nous avons voulu déterminer les facteurs qui pouvaient avoir une influence sur la nature de la relation avec les fournisseurs. En effet, nous estimons important de déterminer comment le département Approvisionnement interagit avec eux.

Tout d'abord, nous avons cherché à savoir si **le nombre de fournisseurs** de l'entreprise avait une influence. Nous serions tentés de penser que les entreprises qui ont le moins de fournisseurs sont celles qui entretiennent une relation plus étroite avec ceux-ci. Mais ceci n'est pas toujours le cas. En effet, nous avons remarqué que certaines entreprises de notre échantillon ayant plusieurs centaines de fournisseurs entretenaient une relation collaborative avec certains d'entre eux (comme les entreprises G et I). Elles travaillent avec certaines entreprises depuis plusieurs années et ont développé des partenariats solides avec leurs fournisseurs les plus critiques, allant même jusqu'à leur confier la sous-traitance de certaines recherches ou le développement de nouveaux produits. A l'inverse, d'autres, qui n'avaient que quelques dizaines de fournisseurs, entretenaient une relation coercitive avec ces derniers (comme dans le cas des entreprises A et E). Leur relation se limitait à produire les produits qui étaient demandés par l'entreprise acheteuse selon les critères de qualité établis et au prix le plus bas. Nous avons également rencontré le cas d'entreprises qui avaient peu de fournisseurs, mais qui avaient bâti des partenariats solides avec ces derniers (entreprises F et J). Par exemple, l'entreprise F a complètement externalisé la R&D à ses fournisseurs.

Ainsi, nous ne pensons donc pas que le nombre de fournisseurs a une réelle importance dans la nature de la relation.

Nous nous sommes également intéressés à l'influence que **l'industrie** pouvait exercer, vu que c'est lié au nombre de fournisseurs. En effet, certaines industries, comme par exemple celles du textile ou des produits chimiques, comptent très peu de fournisseurs. Les entreprises A et E, qui exercent dans le domaine de la production de textile, nous ont toutes deux mentionnées qu'elles constataient un appauvrissement du bassin de fournisseurs en Amérique du Nord. Les critères de sélection de l'entreprise A (proximité des fournisseurs et fort engagement environnemental) rendent d'autant plus difficile pour elle de trouver des fournisseurs qui répondent à ses exigences. C'est pour cela qu'elle ne compte que quatre (4) fournisseurs pour son fil et cinq (5) pour les

produits chimiques. L'entreprise E quant à elle n'a pas de considérations environnementales particulières, mais elle exige un très haut niveau de qualité. Elle ne fait affaire qu'avec un (1) seul fournisseur pour son fil.

Dans ce type de cas, les fournisseurs sont tellement rares que cela leur procure un certain pouvoir dans la relation acheteur-fournisseur, vis à vis des prix exercés bien entendus, mais également par rapport à d'autres aspects. Par exemple, si ceux-ci ne sont pas intéressés par l'environnement, ils peuvent bloquer les avancées dans ce domaine, ce qui se répercutera sur les entreprises dépendantes d'eux. Cela crée ainsi la situation de « prise d'otage » dont nous a parlé notre répondant dans l'entreprise E. Ceci pourrait expliquer pourquoi l'entreprise A a choisi de développer sa branche de R&D à l'interne afin de demeurer autonome, et pourquoi ces deux entreprises entretiennent plus des relations de nature coercitive avec leurs fournisseurs, et ce, même si elles auraient un intérêt certain à privilégier un mode collaboratif. L'industrie semble donc avoir une influence certaine avec le niveau de relations entretenues par les entreprises avec leurs fournisseurs.

Enfin, nous avons regardé le lien avec la **stratégie d'approvisionnement**. Nous n'avons pas remarqué de tendances particulières concernant la stratégie d'approvisionnement et la nature des relations avec les fournisseurs. Nous aurions pu penser que, selon l'analyse de Mutingi, les entreprises mettant davantage l'accent et entretiennent davantage des relations coercitives. Pourtant nos informations n'ont pas fait ressortir de tels faits.

De manière générale, nous avons constaté que les entreprises de moyenne taille entretenaient davantage des relations collaborative avec leurs fournisseurs. Cinq (5) entreprises sur huit (8) semblent privilégier les partenariats et les relations de longue durée dans leurs relations commerciales. A l'inverse, les deux grandes entreprises que nous avons étudié détenaient toutes deux une position dominante dans la relation avec leurs fournisseurs. Ceci est sans doute du à leur taille et à leur volume d'achat important qui leur permettent de faire levier et d'obtenir davantage de concessions de la part des fournisseurs (par exemple de développer des produits particuliers pour eux). Elles n'ont donc pas forcément besoin d'établir des partenariats avec ceux-ci.

Les entreprises de moyenne taille étudiées préfèrent quant à elles, entretenir des relations de confiance avec leurs employés mais également avec leurs fournisseurs, comme l'avait mentionné Spence (1999). La proximité et la collaboration avec les fournisseurs, est donc, de notre point de vue, très influencée par la **culture d'entreprise des organisations**. Elles semblent y voir une relation gagnant-gagnant, pour l'entreprise acheteuse, qui peut négocier des tarifs avantageux mais surtout se focaliser sur ses activités clés ; mais aussi pour le fournisseur qui sécurise ainsi une relation commerciale sur le long terme.

Selon Goffin et al. (2006), ces relations collaboratives nécessitent un très haut niveau de confiance, de transparence (pour le partage d'information) et de communication ; mais elles peuvent être bénéfiques en termes d'amélioration de la qualité, même si le maintien de ces relations demande beaucoup de ressources. Ceci s'applique surtout lorsque l'organisation choisi d'externaliser un aspect aussi stratégique que sa R&D à ses fournisseurs. Il y a en effet des risques associés à ces pratiques, notamment de perdre certains investissements (de temps et d'argent) si le fournisseur décide de quitter la relation commerciale, mais aussi en terme de « fuite » de connaissances aux entreprises concurrentes.

Nous avons donc observé qu'une grande majorité des entreprises de moyenne taille de notre échantillon (5 entreprises sur 8) semblaient privilégier des relations de nature collaborative avec leurs fournisseurs. Toutefois, nous avons également constaté que d'autres avaient davantage une relation coercitive, surtout lorsque le prix semblait particulièrement important dans leur stratégie d'approvisionnement. Nous avons également vu que cette relation pouvait être influencée par l'industrie dans laquelle les entreprises exercent et par la culture propre aux organisations de cette taille.

5.2.2 Influence du marché et de la clientèle : frein ou accélérateur d'innovation.

Lorsqu'interrogés sur les **tendances du marché**, plusieurs entreprises nous ont mentionné qu'elles constataient une transformation de celui-ci et une demande grandissante de la **clientèle** pour les produits plus environnementaux. Malgré la crise économique de 2008 qui a sérieusement

affecté plusieurs entreprises ainsi que leurs initiatives environnementales, les produits écologiques connaissent tout de même une croissance constante depuis ces dernières années.

Ceci s'accompagne généralement d'une augmentation de la compétition dans ce domaine et de la « généralisation » des produits environnementaux étant donné qu'ils deviennent plus accessibles en matière de coût et d'accès aux technologies de les produire. Ceci oblige les entreprises à constamment innover si elles souhaitent garder cet avantage compétitif.

Pourtant, il reste des industries où les initiatives environnementales sont encore peu développées. C'est le cas notamment dans le domaine des cosmétiques (où exerce l'entreprise D) et de certains types de textiles (comme pour l'entreprise E). Ces entreprises nous ont toutes deux mentionné qu'il n'y avait aucun intérêt de la part de l'industrie mais aussi de leur clientèle pour les initiatives environnementales. De plus, à notre connaissance, il n'existe pas encore de règlementation environnementale pour ces industries, mis à part quelques certifications non obligatoires. À moins d'une transformation de l'industrie et de la clientèle, les choses risquent donc de ne pas changer. Dans ce genre de cas, le marché peut donc constituer un frein réel dans le « verdissement » des organisations.

A l'inverse, il arrive que le marché et l'industrie poussent les avancées environnementales. Certaines industries sont en effet particulièrement surveillées en matière environnementale et elles sont donc très réglementées. C'est le cas pour le domaine des produits chimiques (entreprise C) et de l'eau embouteillée (entreprise F). Ces entreprises avouent que la réglementation est une base sur laquelle ils s'appuient pour mettre en place certaines initiatives environnementales, mais elles dépassent généralement le niveau de conformité minimum qui est défini par celle-ci car elles souhaitent anticiper les évolutions qui risquent d'intervenir dans leur domaine. Par ailleurs, leur clientèle se montre très intéressée par leurs diverses initiatives environnementales, ce qui motive leur engagement.

D'autres entreprises (comme les entreprises A, G et I) évoluent dans des secteurs un peu moins sensibles mais elles s'attachent tout de même à fournir un haut niveau de conformité environnementale puisque leurs clients (qui sont parfois d'autres entreprises) sont intéressés à

connaître la traçabilité des produits ou à pouvoir mesurer précisément leur empreinte environnementale car ils visent des certifications particulières (comme la certification LEED). L'entreprise A a d'ailleurs montré une grande proactivité dans ce domaine puisqu'elle a contribué à combler le manque d'encadrement qui existait dans son secteur, en développant une nouvelle norme avec d'autres entreprises de son secteur d'activité. Ceci lui a permis de mieux répondre aux attentes de ses clients mais aussi de commencer à tracer le chemin pour des améliorations dans l'industrie des textiles spécialisés. Ainsi, nous voyons dans ces deux dernières sections que les fournisseurs et les clients jouent un rôle fondamental dans les initiatives menées par les organisations de moyenne taille. Ceci concorde avec ce qui avait été avancé par Gadenne *et al.* (2009).

Cette section conclut notre analyse sur les facteurs influençant le rôle du département Approvisionnement dans la mise en place de pratiques environnementales au sein des entreprises de moyenne taille. Nous avons étudié différentes situations qui nous ont permis de faire des liens concrets avec la recension des écrits, mais également de découvrir de nouvelles pistes de réflexion sur le sujet.

5.3 Sommaire du chapitre

Le présent chapitre avait pour objectif d'analyser les résultats de notre recherche empirique. Étant donné que peu de recherches antérieures avaient été réalisées sur les entreprises de moyenne taille, nos résultats ont donc été assez différents de ce que nous avions recensés dans les écrits relativement à certains points. Nous avons ainsi pu établir une liste des différents facteurs de succès et de défis qui contribuaient à la mise en place de pratiques d'approvisionnement environnemental dans les organisations de moyenne taille, et ainsi, nous rendre compte de leur réalité. Cette analyse nous a permis de dresser un portrait des enjeux auxquels sont confrontées ces organisations, et de commenter leur pertinence.

Par l'étude des dix entrevues semi-structurées, ce chapitre d'analyse nous a permis d'apporter une réponse à notre question de recherche : **Comment le département Approvisionnement influence-t-il les pratiques environnementales d'une organisation de moyenne taille ?**

Il apparaît que de nombreux facteurs peuvent influencer le rôle joué par le département Approvisionnement au sein des organisations de moyenne taille. Ces facteurs sont majoritairement internes à l'entreprise et sont particulièrement liés à sa structure organisationnelle et à sa culture d'entreprise. Nous avons également découvert que, contrairement à ce que laissait présager la recension des écrits, les décisions majeures concernant la sélection des matériaux et des fournisseurs, et donc de ce qui pourraient constituer la base d'une stratégie d'approvisionnement environnemental, ne relevaient pas de l'Approvisionnement mais d'un autre département, la Recherche et le Développement.

Ainsi, il apparaît que le rôle de l'Approvisionnement n'est pas aussi stratégique que ce que nous pensions dans la mise en place de pratiques environnementales et qu'il n'est donc pas le vecteur par lequel le verdissement des entreprises s'opère pour les entreprises de moyenne taille. La recension des responsabilités de l'Approvisionnement nous a d'ailleurs montré que celui-ci occupait toujours un rôle traditionnel de négociation des prix et des volumes dans ces organisations. Ceci laisse sous-entendre que ces entreprises ont encore du chemin à faire pour rendre la fonction Approvisionnement plus stratégique et mettre celle-ci à profit pour qu'elle contribue à l'amélioration de leur empreinte environnementale.

Dans le chapitre suivant, nous ferons une synthèse de notre recherche, puis nous aborderons les contributions et les limites de notre étude, ainsi que les avenues de recherche possible.

Chapitre 6: Conclusion

« Sois le changement que tu veux voir dans le monde. »

Mahatma Gandhi

6.1 Synthèse de la recherche

L'objectif de notre recherche était de comprendre si le département Approvisionnement jouait un rôle clé dans la mise en place de pratiques environnementales au sein des entreprises de moyenne taille et quels étaient les facteurs qui influençaient cela. En effet, bien que de nombreuses recherches aient été menées sur la contribution de l'Approvisionnement aux objectifs environnementaux dans les grandes entreprises, très peu se sont intéressées au rôle de l'Approvisionnement dans des entreprises de moyenne taille. À notre connaissance, il n'existe pas non plus d'écrits présentant les facteurs pouvant influencer le rôle de l'Approvisionnement dans une organisation de ce type. Ceci nous a donc amené à formuler la question de recherche suivante : **Comment le département Approvisionnement influence-t-il les pratiques environnementales dans une organisation de moyenne taille ?**

Étant donné que notre étude visait à comprendre le rôle de l'Approvisionnement de manière générale et non pas dans un secteur en particulier, nous avons donc mené notre recherche auprès d'entreprises exerçant dans différents secteurs d'activité. Malgré les difficultés rencontrées pour obtenir des entrevues, nous sommes parvenus à étudier dix organisations : huit (8) de moyenne taille et deux (2) de grande taille.

Nos différents chapitres nous ont permis de démontrer l'intérêt de notre problématique et de la situer par rapport à une recension des écrits. Nous avons également réalisé une analyse poussée des différents résultats collectés et en avons fait ressortir des points intéressants pour notre recherche.

Tel qu'expliqué précédemment, cette étude nous a permis de réaliser que, contrairement à ce que la littérature laissait sous-entendre, le département Approvisionnement n'était pas encore très impliqué dans les démarches environnementales au sein des organisations de moyenne taille

étudiées. Son rôle, bien qu'important dans l'entreprise, se limite encore à celui de suiveur et ses responsabilités sont davantage centrées sur la négociation des prix et des volumes que sur la transformation des modes d'approvisionnement de l'organisation, afin de les rendre plus écologiques. Cette tâche incombe au département de Recherche & Développement ou bien aux fournisseurs à qui cette responsabilité a été confiée.

Suite à ces résultats, il nous est maintenant possible de déterminer les contributions académiques et pratiques de notre recherche, ainsi que les limites de celles-ci. Nous nous pencherons également sur les avenues de recherche possibles et terminerons par une conclusion personnelle.

6.2 Contribution académique de la recherche

Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, de nombreuses recherches ont été réalisées ces dernières années sur le rôle de l'Approvisionnement au sein des organisations et dans les initiatives environnementales de celles-ci. Pourtant nous avons remarqué que très peu d'études avaient été réalisées au sein des entreprises de moyenne taille. De ce fait, notre recherche apporte différents types de contributions au monde académique.

Tout d'abord, notre étude permet d'enrichir les connaissances sur le niveau de sensibilisation à l'environnement de ces organisations. Notre analyse nous a permis de faire des liens pertinents avec certains articles comme ceux de Zhu *et al.* (2008) ou encore Gadenne *et al.* (2009), et infirmer d'autres théories concernant le niveau d'implication de ces organisations. Nous avons également dressé un portrait des pratiques environnementales menées dans les entreprises étudiées et comparé celles-ci avec les pratiques que nous avions relevées dans la littérature. Ainsi, notre étude a permis d'enrichir certaines données qui figuraient dans la recension des écrits.

Ensuite, notre recherche s'est également attardée sur le rôle tenu par l'Approvisionnement au sein des organisations de moyenne taille. Au travers des entrevues semi-structurées réalisées, nous avons préparé et analysé une liste des différentes responsabilités assumées par le département Approvisionnement dans ce type d'organisation. Nous avons ensuite fait le parallèle avec celles

que nous avions relevé dans les écrits, notamment ceux de Carter et Narasimhan (1996), Ellram et Carr (1994), Fabbes-Costes et Nollet (2014) ou encore Reck et Long (1988). Ceci nous a permis de soulever des questionnements concernant le rôle stratégique de l'Approvisionnement dans ces organisations, mais surtout vis à vis de la mise en place de pratiques environnementales. Enfin, nous avons été amenés à étudier les différents facteurs pouvant influencer les différentes stratégies d'approvisionnement environnemental dans les moyennes entreprises et nous les avons comparées avec les facteurs que nous avions relevés dans la littérature pour les organisations de grande taille. Nous avons ainsi proposé une liste de 7 facteurs propres à ce type d'organisations. À notre connaissance, aucun référentiel de ce type n'avait été réalisé jusqu'à présent pour ces entreprises. En plus de répondre à notre question de recherche, l'identification de ces facteurs devrait ainsi permettre aux académiciens de mieux saisir les subtilités qu'il existe entre ces différents types d'entreprises et ce qui conditionnent leur implication en matière environnementale.

6.3 Implication managériale

Cette recherche a contribué à l'enrichissement des connaissances académiques mais elle a également un intérêt au niveau managérial. En effet, cette étude peut être utile pour tout gestionnaire ou directeur d'entreprises de moyenne taille souhaitant améliorer ses connaissances au niveau des pratiques environnementales. La liste des pratiques que nous avons relevées peut fournir un indicatif utile pour ceux qui voudraient mettre en place des initiatives de ce type mais ne sauraient pas comment structurer leur démarche.

Il y a également un intérêt pour les gestionnaires en approvisionnement de mieux comprendre les différents facteurs qui peuvent influencer le rôle du département pour lequel ils travaillent. En ayant ceux-ci en tête, ils sont ainsi mieux équipés pour faire face aux spécificités liées à leur type d'organisation et pourront ainsi prendre des décisions plus éclairées. Ceci leur permettra de mettre en place des stratégies d'approvisionnement environnemental plus efficaces et cohérentes qui tiennent compte de ces particularités. De même, ils comprendront ainsi que beaucoup des facteurs qui entravent les démarches environnementales sont liés à des facteurs internes à l'organisation, et que donc, ils ont un contrôle sur ceux-ci dans une certaine mesure.

Nous pensons qu'il y a un intérêt pour les praticiens en approvisionnement de savoir qu'ils n'ont pas à travailler seuls pour définir leur stratégie d'approvisionnement. Les conclusions de notre étude nous ont amenée à réaliser que le département de Recherche & Développement des organisations de moyenne taille pouvait être un allié précieux pour élaborer la stratégie d'approvisionnement de l'entreprise. Ceci sera d'autant plus vrai pour les gestionnaires en approvisionnement travaillant dans des domaines où les produits rencontrent un haut niveau de technicité puisque certaines connaissances spécialisées sont nécessaires pour sélectionner des matières premières de qualité. Ceci sous-entend de sortir des modes de fonctionnement en silos que l'on peut constater dans certaines entreprises et d'encourager au contraire la transversalité et les équipes multidisciplinaires.

Enfin, cette recherche pourrait encourager les gestionnaires évoluant dans un secteur considéré comme sensible, ou dans un secteur où le nombre de fournisseurs est bas, à réévaluer le type de relation qu'ils entretiennent avec ceux-ci, et peut être à considérer les bénéfices d'une relation sur le long terme ou sur la base d'un partenariat.

6.4 Limites de la recherche

Même si notre recherche présente des contributions académiques et managériales intéressantes, celle-ci rencontre tout de même certaines limites. Celles-ci sont liées à certains de nos choix méthodologiques, et d'autres à nos résultats.

Poupart *et al.* (1997) mentionnent qu'il existe différents types de biais : des biais liés au dispositif d'enquête, les biais en lien avec la relation intervieweur-interviewé et enfin les biais rattachés au contexte de l'enquête. Dans cette lignée, nous reconnaissons que notre étude pourrait présenter quelques limites au niveau du dispositif d'enquête, à cause de la manière dont les entrevues se sont déroulées. Le fait d'avoir majoritairement eu des entrevues téléphoniques a probablement retiré une partie du « naturel » du discours des intervenants. En ce qui a trait au biais en lien avec la relation intervieweur-interviewé, Poupart *et al.* (1997) expliquent en effet que les interventions verbales mais également non verbales, telles que les hochements de tête ou les postures corporelles, peuvent avoir une incidence sur le récit de l'interviewé. Nous pensons donc que ce

biais a au contraire été atténué par le fait que les entrevues se soient fait au téléphone. Toutefois, il n'est pas à exclure que nos interventions, si brèves soient elles, aient pu d'une façon ou d'une autre orienter le discours des participants.

Dans une autre veine, nous pouvons également assumer qu'il existe une limite en lien avec la nature des répondants. Le fait que ceux-ci travaillent majoritairement au niveau des opérations et non de l'environnement, sauf pour l'entreprise C, a sans doute mis l'accent sur les démarches opérationnelles plutôt qu'environnementales. Ceci aurait pu être atténué si nous avions eu l'opportunité de rencontrer davantage de personnes travaillant en environnement. Cependant, les différentes entreprises que nous avons pu rencontrer devraient permettre d'offrir une vision relativement riche et globale de l'influence qu'exerce le service Approvisionnement sur les pratiques environnementales des moyennes entreprises et devraient permettre une généralisation des résultats dans une certaine mesure. Dans tous les cas, nous pensons que notre recherche permettra de faire avancer la recherche dans ce domaine.

Une autre limite de notre recherche réside dans le mode collecte de données que nous avons choisi d'adopter. Comme le précise Yin (1994), les études de cas produisent des résultats difficilement généralisables. Ainsi, même si nous avons tenté d'obtenir le plus grand nombre de participants possible pour notre étude, ceci ne permet pas de généraliser nos résultats et empêche donc d'entériner certaines théories. D'autre part, nous avons choisi de réaliser ces études de cas dans des entreprises de moyenne taille exerçant dans différentes industries afin d'avoir une bonne représentativité du rôle de l'Approvisionnement. Bien que nous trouvions que ceci a probablement enrichi notre analyse globale, le fait que nous n'ayons pas pu rencontrer plus d'une entreprise par industrie (mise à part pour l'industrie du textile), a sans doute également contribué à la non généralisation des résultats.

Finalement, nous nous devons également de mentionner qu'une des limites peut être liée à l'analyse et à la synthèse que nous avons faite des résultats. Étant donné que celles-ci résultent de a réflexion personnelle de l'auteure, elles doivent donc contenir une certaine part de subjectivité étant donné que personne n'est parfaitement impartial.

6.5 Avenues de recherche

La section précédente nous a permis de présenter certaines limites de notre recherche. Celles-ci pourraient être mises à profit et présenter certaines avenues de recherche possibles pour d'autres chercheurs.

Tout d'abord, il pourrait être intéressant d'effectuer la même recherche dans seulement un seul type d'industrie, plutôt que dans neuf (9) industries différentes comme cela a été notre cas. Ceci permettrait de voir s'il existe des variances dans le rôle tenu par l'Approvisionnement au sein de cette industrie et d'étudier en détails les facteurs propres à cette industrie qui entrent en considération.

Il pourrait également être intéressant de mener une recherche similaire mais en se plaçant cette fois ci du côté des fournisseurs. En effet, il faut être deux dans une relation commerciale pour que les choses fonctionnent et comme nous l'avons vu, les fournisseurs ont parfois tout autant d'influence que les gestionnaires en approvisionnement au sein de certaines entreprises. Leur point de vue permettrait notamment de mieux comprendre ou de valider certains facteurs influençant la mise en place de stratégies d'approvisionnement environnemental.

Nos résultats de recherche nous ont également amenés à considérer d'autres avenues de recherche intéressantes. Suite à ce que nous avons découvert vis à vis du rôle du département de Recherche & Développement dans la sélection des matériaux et fournisseurs, il pourrait être intéressant d'approfondir l'étude sur la collaboration entre la R&D et l'Approvisionnement afin d'avoir une vision plus intégrée de ce qui pourrait être amélioré en matière d'environnement. Cette recherche pourrait par exemple étudier la manière dont ces deux départements pourraient travailler ensemble de manière à atteindre les objectifs environnementaux de l'entreprise.

Enfin, comme notre recherche s'est portée sur les entreprises de moyenne taille et que beaucoup d'études existent déjà sur les entreprises de grande taille, il pourrait être pertinent de s'intéresser aux initiatives des organisations de petite taille en matière d'environnement. Celles-ci représentent en effet près de 98 % des entreprises au Canada, et mériteraient donc d'être un peu

plus considérées dans les recherches universitaires. Toutefois, nous pouvons penser que leur taille et leurs ressources réduites rendent l'intégration de l'environnement plus difficile.

6.6 Conclusion personnelle

De nos jours, les entreprises font de plus en plus face aux problématiques environnementales et se doivent de faire leur part pour amoindrir les effets néfastes que leurs opérations génèrent. Nous pensons que, de par leurs spécificités et leurs modes de fonctionnement, les entreprises de moyenne taille sont des organisations propices aux évolutions et aux transformations en matière environnementale. Même si elles ne représentent qu'environ 1% des entreprises au Canada, ces organisations représentent une charnière entre les grandes entreprises, très structurées mais lourdes à faire bouger, et les petites organisations, flexibles mais sans grandes ressources.

Toutefois, peu importe le type d'entreprise, toutes se retrouvent face à un choix vis à vis de leurs considérations à l'environnement :

« Nous voici maintenant à la croisée des chemins. Deux routes s'offrent à nous, mais elles ne sont pas également belles, comme dans le poème classique de Robert Frost. Celle qui prolonge la voie que nous avons déjà trop longtemps suivie est facile, trompeusement aisée; c'est une autoroute, où toutes les vitesses sont permises, mais qui mène droit au désastre. L'autre, le chemin le moins battu, nous offre notre dernière, notre unique chance d'atteindre une destination où notre civilisation trouvera le salut ».

Rachel Carson

Annexe I



Guide d'entrevue : Gestionnaires en approvisionnement

Section 1 : Contexte organisationnel de l'entreprise

- Décrivez votre organisation (taille, secteur d'industrie, produits vendus, importance de l'environnement dans celle-ci)
- Quelles sont les capacités internes de votre organisation pour mettre en place des pratiques environnementales (ressources financières et humaines notamment) ?
- Comment décririez-vous la vision et le positionnement de l'organisation vis à vis de l'environnement ?
- Comment décririez-vous le service Approvisionnement (taille, responsabilités, volume d'achat, nombre de fournisseurs, niveau de formation des acheteurs) et le type de relations que celui-ci entretient avec les autres départements de l'organisation ?

Section 2 : Évolution des stratégies et des politiques d'approvisionnement de l'organisation en matière environnementale

- Quelle est la stratégie privilégiée en interne en matière d'approvisionnement ? (coût, qualité, innovation) Cette stratégie a-t-elle toujours été la même au sein de l'organisation ?
- Possédez-vous une politique d'approvisionnement ? Si oui, fait-elle mention de pratiques environnementales à adopter ?
- Quelle est la proportion des produits «verts» dans votre portefeuille d'achat à l'heure actuelle ? Prévoyez-vous augmenter cette proportion dans les prochaines années ?
- Quelles mesures et outils avez-vous mis en place pour faciliter l'implantation de l'environnement au niveau opérationnel ? (achat d'équipements dédiés, révision de processus, etc.)

- Selon vous, quels facteurs ont favorisé l'implantation de pratiques d'approvisionnement environnemental au sein de l'organisation ? Quels facteurs en ont, au contraire, entravé l'implantation ?

Section 3 : Caractéristiques reliées à l'approvisionnement écologique

- Quelles sont les caractéristiques reliées aux produits les plus recherchées et pertinentes pour votre organisation en matière environnementale ? Pourquoi ?
- Comment vos fournisseurs ont-ils été impliqués dans les différentes pratiques environnementales qui ont été mises en place dans votre organisation ?
- Que pensent vos clients de vos différentes démarches ?
- À quel point l'environnement extérieur influence-t-il votre démarche ?
- Avant que nous ne concluions, qu'aimeriez-vous ajouter qui pourrait nous aider dans notre recherche ?

MERCI BEAUCOUP !

Annexe II



Guide d'entrevue : Fournisseurs

Section 1 : Contexte organisationnel de l'entreprise

- Décrivez votre organisation (taille, secteur d'industrie, produits vendus, importance de l'environnement dans celle-ci)
- Depuis combien de temps êtes-vous le fournisseur de l'entreprise X (insérer le nom de l'entreprise) ? Fournissez-vous d'autres entreprises du même secteur ?
- Quelles sont les capacités internes de votre organisation pour mettre en place des pratiques environnementales (ressources financières et humaines notamment) ?
- Avez-vous des initiatives environnementales en place avant de faire affaire avec l'entreprise X ?
- À quel point les demandes de vos clients ont-elles influencé vos capacités internes et votre positionnement en matière d'environnement ?

Section 2 : Évolution des stratégies et des pratiques de l'organisation en matière environnementale

- Quelle est la stratégie privilégiée en interne en matière de respect des exigences environnementales de vos clients ? (coût, qualité, innovation)
- Avez-vous une liste d'actions ou d'objectifs à remplir en matière environnementale ?
- Quelle est la proportion des produits «verts» dans votre portefeuille de produits à l'heure actuelle ? Prévoyez-vous augmenter cette proportion dans les prochaines années ?
- Quelles mesures et outils avez-vous mis en place pour faciliter l'implantation de l'environnement au niveau opérationnel ? (achat d'équipements dédiés, révision de processus etc.)

Section 3 : Relations avec les entreprises acheteuses en matière environnementales

- Quelles sont les caractéristiques reliées aux produits les plus demandées par vos clients ? En quoi ces caractéristiques influencent-elles vos manière de produire/distribuer vos produits ?
- Comment avez-vous travaillé avec vos clients pour définir et mettre en place les pratiques environnementales dans leur organisation ?
- Ces changements ont-ils influencé la relation que vous entretenez avec votre client ? De quelle manière ?
- Quels avantages retirez-vous des pratiques environnementales encouragées par votre client ? Quelles difficultés ces changements ont-ils entraîné ?
- À quel point l'environnement extérieur (les pratiques du secteur, la compétition) vous influence-t-il dans votre démarche ?
- Avant que nous ne concluons, qu'aimeriez-vous ajouter qui pourrait nous aider dans notre recherche ?

MERCI BEAUCOUP !

Annexe III

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :

L'influence du service Approvisionnement sur l'évolution des pratiques environnementales d'une organisation

Ce projet est réalisé par :

Étudiant à la maîtrise à HEC Montréal

Clélia Marpault

Courriel : clelia.marpault@hec.ca

Directeur

Jean Nollet

Tél : 514-340-6279

Courriel : jean.nollet@hec.ca

Résumé : Dans ce mémoire, nous allons chercher à déterminer le rôle que joue le service Approvisionnement dans la mise en place et l'évolution des pratiques environnementales au sein des organisations de moyenne taille. Est-il catalyseur de changement ou au contraire, complexifie-t-il les démarches « vertes » de ces entreprises ? Nous allons rencontrer des acheteurs et des gestionnaires de différents secteurs et les interroger sur les changements qui se sont opérés dans leur organisation (ou, pour les fournisseurs, celle de leurs clients) ces cinq (5) dernières années (de 2010 à 2014 inclusivement).

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité

d'éthique de la recherche de HEC Montréal. Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

Niveau de confidentialité :

- J'accepte que ma fonction (uniquement), apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements avec votre fonction (gestionnaire en approvisionnement ou en environnement) et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.
 Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

PRÉNOM DE L'ARTISTE ET NOM DE LA PERSONNE ENTRÉE

Signature : _____ **Date** _____ (**ii/mm/aaaa**)

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Clélia Marpault

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Résumé du projet de recherche :

Le service Approvisionnement joue aujourd’hui un rôle stratégique dans beaucoup d’organisations. Dans ce mémoire, nous allons chercher à déterminer le rôle que celui-ci joue dans la mise en place et l’évolution des pratiques environnementales au sein des organisations de moyenne taille. Est-il catalyseur de changement et d’innovation ? Ou, au contraire, complexifie-t-il les démarches « vertes » de ces entreprises ? Pour répondre à ces questions, nous allons rencontrer des acheteurs et des gestionnaires de différents secteurs et les interroger sur les changements qui se sont opérés dans leur organisation (ou, pour les fournisseurs, celle de leurs clients) ces cinq (5) dernières années (de 2010 à 2014 inclusivement).

Annexe V

COURRIEL TYPE ENVOYÉ POUR UNE DEMANDE D'ENTREVUE

Madame, Monsieur,

Mon nom est Clélia Marpault, je suis présentement étudiante à HEC Montréal où je finalise une maîtrise en gestion des opérations.

Dans le cadre de mon programme d'étude, je réalise un mémoire portant sur l'influence du service Approvisionnement dans les pratiques environnementales des organisations.

Plus précisément, cette recherche vise à déterminer quel rôle ce service joue dans la mise en place et l'évolution des pratiques environnementales au sein des organisations de moyenne taille au Québec.

Je serais intéressée à rencontrer des gestionnaires d'approvisionnement et/ou en environnement lors d'entrevues semi-structurées, afin de mieux comprendre les facteurs qui vous ont poussé à inclure la composante environnementale dans vos décisions d'approvisionnement. Le profil de votre organisation me porte à croire que vous répondez aux critères de mes recherches. J'aimerais beaucoup vous rencontrer, ou discuter avec vous des initiatives environnementales mises en place au sein de l'entreprise _____ et comprendre comment celles-ci s'intègrent à vos pratiques d'approvisionnement.

Cette rencontre, d'une durée maximale de 90 minutes, se déroulerait à votre convenance à votre bureau ou par appel téléphonique afin de faciliter votre participation. Le guide d'entrevue vous sera bien entendu envoyé au préalable afin que vous puissiez vous familiariser avec les différentes questions et que vous puissiez comprendre la teneur des informations que je cherche à collecter.

Serait-il possible de vous appeler dans les prochains jours afin de vous expliquer plus en détails la teneur de mon projet et voir si vous seriez éventuellement intéressé à participer à la recherche ?

Dans l'attente d'une réponse favorable de votre part, je vous prie d'agréer mes salutations distinguées.

Cordialement,

Clélia MARPAULT
Etudiante à la Maîtrise Gestion des opérations
HEC Montréal

Annexe VI

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

L'influence du service Approvisionnement sur l'évolution des pratiques environnementales d'une organisation

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Clélia Marpault

Directeur du mémoire ou de la thèse : M. Jean Nollet

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des répondants ou celles concernant des sujets humains consultées dans des banques de données;
- B. À ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des répondants ou des données consultées concernant des sujets humains qu'avec les membres de l'équipe de recherche;
- C. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal, soit la réalisation du projet de mémoire de Clélia Marpault, et la publication de présentations, cahiers de recherche et articles scientifiques qui pourraient en découler;
- D. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger la confidentialité des répondants, la confidentialité des données concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données.

Prénom et nom du chercheur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)

Références

- Abbasi, Maisam et Fredrik Nilsson (2012). « Themes and challenges in making supply chains environmentally sustainable », *Supply Chain Management*, vol. 17, no 5, p. 517-530.
- Balbinot, Zandra et Rafael Borim-De-Souza (2012). « Sustainable development and sustainability as quasi-objects of study in management », *Management Research*, vol. 10, no 3, p. 153-186.
- Banque de Développement du Canada (2013). *Qu'advent-il des moyennes entreprises canadiennes ?*, Banque de Développement du Canada 20 p. Récupéré de http://www.bdc.ca/FR/Documents/other/BDC_etude_moyenne_entreprise.pdf
- Bansal, Pratima et Kendall Roth (2000). « Why companies go green: A model of ecological responsiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 43, no 4, p. 717-736.
- Blome, Constantin, Antony Paulraj et Kai Schuetz (2014). « Supply chain collaboration and sustainability: A profile deviation analysis », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 34, no 5, p. 639-663.
- Bowen, Frances E., Paul D. Cousins, Richard C. Lamming *et al.* (2001). « The role of supply management capabilities in green supply », *Production and Operations Management*, vol. 10, no 2, p. 174-189.
- Boyer, Kenneth K., Peter T. Ward et G. Keong Leong (1996). « Approaches to the factory of the future. An empirical taxonomy », *Journal of Operations Management*, vol. 14, no 4, p. 297-313.
- Carter, Craig R et Martin Dresner (2001). « Purchasing's role in environmental management: Cross-functional development of grounded theory », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 37, no 3, p. 12-26.
- Carter, Craig R, Rahul Kale et Curtis M Grimm (2000). « Environmental purchasing and firm performance: An empirical investigation », *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol. 36, no 3, p. 219-228.
- Carter, Craig R et Dale S Rogers (2008). « A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, no 5, p. 360-387.
- Carter, J.R. et R. Narasimhan (2000). « Sourcing's Role in Environmental Supply Management », *Supply Chain Management Review*, vol. 3, no 4, p. 78-88.
- Carter, Joseph R et Ram Narasimhan (1996). « Is purchasing really strategic? », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 32, no 1, p. 20.
- Chen, Dong, William Newburry et Seung Ho Park (2009). « Improving sustainability: An international evolutionary framework », *Journal of International Management*, vol. 15, no 3, p. 317-327.
- Chin-Chun, Hsu, Tan Keah Choon, Zailani Suhaiza Hanim Mohamad *et al.* (2013). « Supply chain drivers that foster the development of green initiatives in an emerging economy », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 33, no 6, p. 656-688.

- Christofi, Andreas, Petros Christofi et Seleshi Sisaye (2012). « Corporate sustainability: historical development and reporting practices », *Management Research Review*, vol. 35, no 2, p. 157-172.
- Chung, Chun-Jen et Hui-Ming Wee (2011). « Short life-cycle deteriorating product remanufacturing in a green supply chain inventory control system », *International Journal of Production Economics*, vol. 129, no 1, p. 195.
- Clarkson, Peter M., Yue Li, Gordon D. Richardson *et al.* (2011). « Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 30, no 2, p. 122-144.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1989). *Notre Avenir à Tous*, Les Editions du fleuve, 432 p.
- Deitz, Dan (1996). « Engineering sustainable development », *Mechanical Engineering*, vol. 118, no 5, p. 48.
- Ellram, Lissa M. et Amelia Carr (1994). « Strategic purchasing: A history and review of the literature », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 30, no 2, p. 10.
- Eng, Norman (1996). « Strategic Purchasing: Sourcing for the Bottom Line », Ottawa, Ont.
- Fabbes-Costes, Nathalie et Jean Nollet (2014). « Logistics and Purchasing: A Tale of Two Cities ? », *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol. 16, no 40.
- Gadenne, David L., Jessica Kennedy et Catherine McKeiver (2009). « An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no 1, p. 45-63.
- Gagnon, Yves-Chantal (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: Guide de réalisation*, Les Presses de l'Université du Québec
- Gendron, Corinne (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Gończ, Elżbieta, Ulf Skirke, Hermann Kleizen *et al.* (2007). « Increasing the rate of sustainable change: A call for a redefinition of the concept and the model for its implementation », *Journal of Cleaner Production*, vol. 15, no 6, p. 525-537.
- Handfield, Robert, Robert Sroufe et Steven Walton (2005). « Integrating environmental management and supply chain strategies », *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, no 1, p. 1.
- Hlady Rispal, Martine (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Paris, De Boeck Université, 250 p. p.
- Ji, Guojun, Angappa Gunasekaran et Guangyong Yang (2014). « Constructing sustainable supply chain under double environmental medium regulations », *International Journal of Production Economics*, vol. 147, p. 211.
- Johnson, P. Fraser et Michiel R. Leenders (2003). « Gaining and losing pieces of the supply chain », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 39, no 1, p. 27-39.
- Karlsson, Christer (2009). « Case Research in Operations Management », dans *Researching Operations Management*, Routledge, p. 162-195.
- Klassen, Robert D. et Curtis P. McLaughlin (1996). « The impact of environmental management on firm performance », *Management Science*, vol. 42, no 8, p. 1199.
- Kleindorfer, Paul R., Kalyan Singhal et Luk N. Van Wassenhove (2005). « Sustainable Operations Management », *Production and Operations Management*, vol. 14, no 4, p. 482-492.

- Laville, Elisabeth (2009). *L'entreprise verte: Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, France, Pearson, 404 p.
- Leenders, Michiel R., P. Fraser Johnson, Anna E. Flynn et al. (2006). *La gestion des approvisionnements et des matières*, Gaëtan Morin, 450 p.
- Lo, Sonia M. (2014). « Effects of supply chain position on the motivation and practices of firms going green », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 34, no 1, p. 93-114.
- Mace, Gordon et François Pétry (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche* Les presses de l'Université Laval.
- McDonough, William, Michael Braungart, Paul T. Anastas et al. (2003). « Peer Reviewed: Applying the Principles of Green Engineering to Cradle-to-Cradle Design », *Environmental Science & Technology*, vol. 37, no 23, p. 434A-441A.
- McIntyre, Kirstie, Hugh Smith, Alex Henham et al. (1998). « Environmental performance indicators for integrated supply chains: The case of Xerox Ltd », *Supply Chain Management*, vol. 3, no 3, p. 149.
- Meehan, Joanne et David Bryde (2011). « Sustainable procurement practice » [Article], *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), vol. 20, no 2, p. 94-106.
- Miemczyk, Joe, Thomas E. Johnsen et Monica Macquet (2012). « Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 17, no 5, p. 478-496.
- Min, Hokey et William P. Galle (1997). « Green purchasing strategies: Trends and implications », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 33, no 3, p. 10-17.
- Min, Hokey et William P. Galle (2001). « Green purchasing practices of US firms », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, no 9/10, p. 1222-1238.
- Ministère Français de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer, (2010). *La logistique inverse*. Récupéré de http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/DGITM_Logistique_inverse_4p_web.pdf
- Mutingi, Michael (2013). « Developing green supply chain management strategies: A taxonomic approach », *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 6, no 2, p. 525.
- Naffziger, Douglas W., Nazim U. Ahmed et Ray V. Montagno (2003). « Perceptions of environmental consciousness in U.S. small businesses: An empirical study », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 68, no 2, p. 23.
- O'Hara, Sabine U. (1998). « Internalizing economics: Sustainability between matter and meaning », *International Journal of Social Economics*, vol. 25, no 2/3/4, p. 175-195.
- Ouellette, Christine (2003). *Les impacts de l'intégration de la variable environnement à l'approvisionnement* [Mémoire de Maîtrise], Montréal, HEC Montréal, 145 p.
- Porter, Michael E. et Claas van der Linde (1995). « Green and Competitive: Ending the Stalemate » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 73, no 5, p. 120-134.
- Post, James E. et Barbara W. Altma (1994). « Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 7, no 4, p. 64-81.

- Poupart, Jean, Lionel-Henri Groulx, Jean-Pierre Deslauriers *et al.* (1997). *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques* Gaëtan Morin.
- Raghuram, Chandan et R. Jayaraman (2013). « Reducing The Carbon Footprint in the Supply Chain », *Journal of Supply Chain Management Systems*, vol. 2, no 1, p. 19-27.
- Reck, Robert F. et Brian G. Long (1988). « Purchasing: A Competitive Weapon », *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 24, no 3, p. 2.
- Robinson, Amy et Coro Strandberg (2008). *Sustainability Purchasing: Trends and Drivers*, Sustainability Purchasing Network, 64 p.
- Sarkis, Joseph (2001). « Manufacturing's role in corporate environmental sustainability: Concerns for the new millennium », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, no 5/6, p. 666-686.
- Simpson, Mike, Nick Taylor et Karen Barker (2004). « Environmental responsibility in SMEs: Does it deliver competitive advantage? », *Business Strategy and the Environment*, vol. 13, no 3, p. 156-171.
- Spence, Laura J. (1999). « Does size matter? The state of the art in small business ethics » [Article], *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, no 3, p. 163-174.
- Srivastava, Samir K. (2007). « Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review », *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, no 1, p. 53-80.
- Stonebraker, Peter W. et Jianwen Liao (2006). « Supply chain integration: Exploring product and environmental contingencies », *Supply Chain Management*, vol. 11, no 1, p. 34-43.
- Su-Yol, Lee (2008). « Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives », *Supply Chain Management*, vol. 13, no 3, p. 185-198.
- Tritos, Laosirihongthong, Dotun Adebanjo et Tan Keah Choon (2013). « Green supply chain management practices and performance », *Industrial Management + Data Systems*, vol. 113, no 8, p. 1088-1109.
- Victor, Peter A. (1991). « Indicators of sustainable development: Some lessons from capital theory », *Ecological Economics*, vol. 4, no 3, p. 191-213.
- Ward, Karen, Zoe Knight, Nick Robins *et al.* (2011). *Energy in 2050: Will fuel constraints thwart our growth projections ?*, London, HSBC. Récupéré de http://evworld.com/library/hsbc_powering2050.pdf
- World Wildlife Fund (2012). *Rapport Planète vivante 2012* Gland. Récupéré de http://awsassets.wwf.ca/downloads/rapport_planete_vivante_2012_bref.pdf
- Wu, Guo-Chiang et Wei-Chun Lin (2013). « Effect of Buyer Influence and Green Supply Chain Readiness on environmental Performance: The Mediating Role of Environmental Collaboration », *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, vol. 6, no 2, p. 68-78.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition^e éd., SAGE Publications.
- Zhu, Qinghua, Joseph Sarkis, Kee-hung Lai *et al.* (2008). « The role of organizational size in the adoption of green supply chain management practices in China », *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, no 6, p. 322.

Sites Internet :

<http://www.unep.org/geo/GEO3/french/178.htm> référence du 23 Juillet 2014

http://www.footprintnetwork.org/fr/index.php/GFN/page/world_footprint/ référence du 23 Juillet 2014

<http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm#three> référence du 30 Juillet 2014

<http://www.iso.org/iso/fr/iso14000> référence du 30 Juillet 2014