

HEC MONTRÉAL

***Achat local par les organisations :
L'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel***

Par

Thomas Côté-Parent

***Science de la gestion
Option Marketing***

***Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade
de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)***

Juin 2021

© Thomas Côté-Parent, 2021

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

RÉSUMÉ

Face au contexte actuel de recrudescence du phénomène d'achat local dans la société, la présente recherche s'intéresse à l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre des achats organisationnels, soit l'adaptation de l'ethnocentrisme consommateur, souvent conçu comme le fait de croire en l'existence d'un devoir moral de supporter l'économie domestique (Shimp et Sharma, 1987), au contexte des organisations.

Cette recherche contribue significativement à la littérature sur l'ethnocentrisme dans les achats puisque l'étude de ce phénomène semble avoir été limitée au contexte des consommateurs. Malgré l'appel d'Andersen et Chao (2003) à étudier l'ethnocentrisme dans les achats en organisation, aucune recherche traitant principalement de ce sujet n'a été répertoriée. Bref, l'adaptation de la théorie de l'ethnocentrisme consommateur au comportement d'achat organisationnel semble ne jamais avoir été faite auparavant.

Cette recherche exploratoire emploie la méthode qualitative de l'étude de cas et s'intéresse à six organisations hétérogènes. Le concept d'ethnocentrisme d'achat dans les organisations est proposé comme adaptation de l'ethnocentrisme consommateur dans le contexte organisationnel, un cadre conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat en organisation est développé et de nombreux constats sur la conceptualisation, la manifestation ainsi que la modération de l'ethnocentrisme d'achat pour le contexte organisationnel viennent soutenir le cadre proposé. Plusieurs contributions théoriques et managériales sont offertes et certaines avenues de recherches futures en lien avec l'ethnocentrisme d'achat dans les organisations sont proposées.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	4
TABLE DES MATIÈRES.....	5
LISTE DES TABLEAUX.....	9
LISTE DES FIGURES.....	11
1 INTRODUCTION.....	12
2 REVUE DE LITTÉRATURE.....	16
<u>2.1 Vers une théorie de l'achat local.....</u>	<u>17</u>
<u>2.2 Ethnocentrisme.....</u>	<u>21</u>
2.2.1 Origine du concept et définition initiale.....	21
2.2.2 Favoritisme de l'endogroupe et opposition aux exogroupes.....	22
2.2.3 Reconceptualisation et importance de la cohésion et de la dévotion.....	22
<u>2.3 Ethnocentrisme consommateur.....</u>	<u>24</u>
2.3.1 Origine du concept et définition initiale.....	24
2.3.2 Comparaison entre l'ethnocentrisme consommateur et l'ethnocentrisme.....	24
2.3.3 Favoritisme des produits de l'endogroupe.....	25
2.3.4 Perspectives individuelles de l'ethnocentrisme consommateur.....	26
2.3.5 Traitement de l'information par les consommateurs ethnocentriques.....	27
2.3.6 Limites et modérateurs de l'ethnocentrisme consommateur.....	28
2.3.7 Reconceptualisation de l'ethnocentrisme consommateur en cinq dimensions.....	29
2.3.8 Sommaire de l'ethnocentrisme consommateur.....	31
2.3.9 Absence de littérature sur un concept équivalent à l'ethnocentrisme consommateur dans les organisations.....	32
<u>2.4 Comportement d'achat organisationnel.....</u>	<u>37</u>
2.4.1 Conceptualisation.....	37

2.4.2 Principaux modèles.....	38
2.4.3 Le modèle général de Webster et Wind (1972)	41
2.4.4 Modérateurs du comportement d'achat organisationnel.....	45
2.4.5 Sommaire du comportement d'achat organisationnel.....	47
2.5 But de la recherche et cadre conceptuel.....	49
2.5.1 Retour sur la revue de littérature.....	49
2.5.2 Objectif, questions et thèmes de recherche.....	51
2.5.3 Proposition du terme « ethnocentrisme d'achat » pour le comportement d'achat organisationnel.....	52
2.5.4 Trois thèmes de recherche et leurs catégories respectives....	52
2.5.5 Cadre conceptuel initial.....	54
3 MÉTHODOLOGIE.....	56
3.1 Recherche qualitative.....	57
3.2 Approche de l'étude de cas.....	58
3.3 Méthodes de collecte de données.....	59
3.4 Guide d'entrevue.....	60
3.5 Sélection des cas.....	61
3.6 Déroulement des entrevues.....	62
3.7 Éthique et confidentialité.....	63
3.8 Analyse des données.....	63
3.9 Rédaction des cas.....	64
4 PRÉSENTATION DES CAS.....	65
4.1 Coop AAA.....	67
4.1.1 Contexte.....	67
4.1.2 Thème 1 – conceptualisation.....	68
4.1.3 Thème 2 – manifestation.....	70
4.1.4 Thème 3 – modération.....	73
4.1.5 Conclusion.....	76
4.2 Immobilier BBB.....	78
4.2.1 Contexte.....	78
4.2.2 Thème 1 – conceptualisation.....	79
4.2.3 Thème 2 – manifestation.....	81
4.2.4 Thème 3 – modération.....	84
4.2.5 Conclusion.....	86
4.3 Résidentiel CCC.....	89
4.3.1 Contexte.....	89

4.3.2	Thème 1 – conceptualisation.....	91
4.3.3	Thème 2 – manifestation.....	93
4.3.4	Thème 3 – modération.....	96
4.3.5	Conclusion.....	98
4.4	Plein Air DDD.....	<u>101</u>
4.4.1	Contexte.....	101
4.4.2	Thème 1 – conceptualisation.....	104
4.4.3	Thème 2 – manifestation.....	106
4.4.4	Thème 3 – modération.....	110
4.4.5	Conclusion.....	112
4.5	Uniformes EEE.....	<u>115</u>
4.5.1	Contexte.....	115
4.5.2	Thème 1 – conceptualisation.....	118
4.5.3	Thème 2 – manifestation.....	121
4.5.4	Thème 3 – modération.....	124
4.5.5	Conclusion.....	126
4.6	Hôtel FFF.....	<u>129</u>
4.6.1	Contexte.....	129
4.6.2	Thème 1 – conceptualisation.....	131
4.6.3	Thème 2 – manifestation.....	134
4.6.4	Thème 3 – modération.....	136
4.6.5	Conclusion.....	138
4.7	Résumé des éléments clés par cas.....	<u>141</u>
5	ANALYSE COMPARATIVE.....	143
5.1	Constats.....	<u>144</u>
5.1.1	Constats du thème de la conceptualisation.....	145
5.1.2	Constats du thème de la manifestation.....	151
5.1.3	Constats du thème de la modération.....	160
5.2	Tableaux récapitulatifs des constats.....	<u>166</u>
5.3	Retour sur le cadre conceptuel.....	<u>170</u>
5.3.1	Modifications apportées au cadre conceptuel initial.....	171
6	DISCUSSION.....	175
6.1	Retour sur la recherche et ses résultats.....	<u>176</u>
6.2	Contributions théoriques.....	<u>179</u>
6.3	Contributions managériales.....	<u>180</u>
6.4	Limites et avenues de recherches futures.....	<u>181</u>

BIBLIOGRAPHIE..... 185

ANNEXE..... 194

Annexe - Guide d'entrevue..... 195

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Théories potentielles de l'achat local.....	18
Tableau 2 : Faits saillants de la littérature sur l'ethnocentrisme consommateur.....	32
Tableau 3 : Plan de recherche.....	34
Tableau 4 : Domaines connexes à l'ethnocentrisme ou à l'effet de provenance des achats dans le cadre organisationnel.....	36
Tableau 5 : Faits saillants de la littérature sur le comportement d'achat organisationnel	48
Tableau 6 : Catégories selon le thème de recherche.....	54
Tableau 7 : Description sommaire des cas.....	62
Tableau 8 : Description de Coop AAA.....	67
Tableau 9 : Éléments clés de Coop AAA.....	77
Tableau 10 : Description d'Immobilier BBB.....	78
Tableau 11 : Éléments clés d'Immobilier BBB.....	88
Tableau 12 : Description de Résidentiel CCC.....	89
Tableau 13 : Éléments clés de Résidentiel CCC.....	100
Tableau 14 : Description de Plein Air DDD.....	101
Tableau 15 : Éléments clés de Plein Air DDD.....	114

Tableau 16 : Description d'Uniformes EEE.....	115
Tableau 17 : Éléments clés d'Uniformes EEE.....	128
Tableau 18 : Description d'Hôtel FFF.....	129
Tableau 19 : Éléments clés d'Hôtel FFF.....	140
Tableau 20 : Résumé de l'ensemble des éléments clés.....	142
Tableau 21 : Récapitulatif des constats pour le thème de la conceptualisation.....	167
Tableau 22 : Récapitulatif des constats pour le thème de la manifestation.....	168
Tableau 23 : Récapitulatif des constats pour le thème de la modération.....	169

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Traitement de l'information.....	27
Figure 2 : Catégories principales du Modèle Général.....	42
Figure 3 : Cadre conceptuel	55
Figure 4 : Retour sur le cadre conceptuel initial.....	173
Figure 5 : Cadre conceptuel modifié.....	174

Chapitre 1

Introduction

1. INTRODUCTION

L'année 2020 a connu son lot d'évènements marquants à travers le monde. Parmi ceux-ci, la crise du COVID-19, caractérisée par l'Organisation Mondiale de la Santé comme une pandémie dès le début du mois de mars 2020 (Organisation Mondiale de la Santé, 2020) a frappé durement les sociétés et leurs économies. Le FMI évalue le coût total et projeté de la pandémie mondiale à 28 billions de dollars de production perdus et une décroissance de l'économie mondiale de 4,4% en 2020 (The Guardian, 2020). Cette crise planétaire a apporté de nombreuses conséquences destructrices, mais a également permis de faire plusieurs apprentissages et d'offrir des nouvelles opportunités de recherches. Dans ce contexte, plusieurs concepts du monde des affaires ont gagné en importance, que ce soit dans la sphère académique, publique ou autres. Par exemple, le concept d'achat local semblait sur toutes les lèvres alors que les contrecoups économiques de la crise du COVID-19 furent sévères.

Cet intérêt pour l'achat local se ressent dans plusieurs sphères de la société. Du côté politique, le gouvernement québécois a multiplié les sorties et les initiatives visant à encourager l'achat local en utilisant notamment des outils publicitaires (Morrissette-Beaulieu, 2020) et d'investissements (La Presse Canadienne, 2020). On peut entre autres souligner l'exemple du Panier Bleu, une « plateforme numérique non transactionnelle visant à répertorier sous la même bannière tous les détaillants québécois et leurs produits » (Gouvernement du Québec, 2020). Du côté médiatique, de nombreux journalistes (Vailles, 2020, Riopel, 2020, Morissette, 2021), animateurs (Véronique et les Fantastiques, 2020, Avec Patrick Masbourian, 2020), et même influenceurs (Racine, 2020) traitent de contenu en lien avec l'achat local. La tendance se fait également sentir chez les consommateurs qui sont nombreux à favoriser le choix de produits locaux (Beauplat, 2020).

L'achat local est donc un thème fort populaire dans différents champs de la société, toutefois il est pertinent de se demander si le concept évoque un engouement similaire dans la littérature académique et si les connaissances sur le sujet sont d'actualité. La présente recherche a ainsi pour but initial d'explorer le phénomène d'achat local et de contribuer à la littérature académique sur le sujet.

À ce jour, il ne semble pas exister de théorie unique et clairement définie de l'achat local. La revue de littérature de cette étude met toutefois en lumière les différents

domaines de recherche qui sont liés à ce concept. Bien qu'aucune théorie ne définisse le phénomène d'achat local dans son entier, la présente recherche identifie que le concept de l'ethnocentrisme consommateur, souvent conçu comme le fait de croire en l'existence d'un devoir moral de supporter l'économie domestique (Shimp et Sharma, 1987), est utile pour comprendre l'engouement envers l'achat de produits locaux.

Ensuite, il est possible de constater un manque important à la littérature, soit l'adaptation du phénomène d'ethnocentrisme consommateur au cadre des achats en organisation. Dans le but de contribuer concrètement aux connaissances académiques, la présente recherche a donc pour objectif de couvrir ce manque. En somme, nous souhaitons comprendre l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel, soit l'adaptation du concept d'ethnocentrisme consommateur dans le contexte des organisations.

Pour ce faire, cette étude comprend six chapitres. Suite au premier d'entre eux qui est la présente introduction, le second chapitre comprend une revue de littérature qui traite en profondeur des concepts pertinents à la recherche, soit les diverses théories liées à l'achat local, le concept d'ethnocentrisme consommateur, le domaine du comportement d'achat organisationnel pour enfin aboutir à un objectif et des questions de recherche ainsi qu'au cadre conceptuel initial de l'étude.

Le troisième chapitre de l'étude donne davantage de détails sur la méthodologie, soit la sélection de l'approche qualitative de l'étude de cas, le choix et une description brève des six cas retenus ainsi que d'autres considérations méthodologiques comme les méthodes de collecte de données, les considérations éthiques, l'analyse et la rédaction des cas.

Le quatrième chapitre de la recherche permet la présentation des six organisations étudiées ainsi qu'une compréhension initiale et individuelle du phénomène d'ethnocentrisme d'achat dans ces entreprises. La structure de ce chapitre est orchestrée selon les différents concepts du cadre conceptuel.

Le cinquième chapitre de ce mémoire comprend l'analyse du phénomène d'ethnocentrisme d'achat grâce à la comparaison des différents cas entre eux et face à la littérature. De nombreux constats basés sur l'analyse des données collectées sont proposés. Ceux-ci permettent finalement de peaufiner et de supporter le cadre

conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel, la version finale de ce dernier étant présenté en fin de chapitre.

Enfin, le sixième chapitre est celui de la discussion. Il permet un retour sur la recherche et ses résultats ainsi que l'apport de contributions théoriques et managériales. Ce chapitre, ainsi que la présente étude, se terminent par les limites de l'enquête ainsi que les opportunités de recherches futures qui en découlent.

En somme, le thème de l'achat local en est un de grand intérêt à l'heure actuelle. La présente recherche contribue aux connaissances académiques en adaptant l'ethnocentrisme consommateur au contexte des achats organisationnels, soit l'ethnocentrisme d'achat en organisation, en opérationnalisant le concept d'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel pour en apprendre davantage sur le phénomène ainsi qu'en offrant un cadre conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel. La méthode qualitative de l'étude de cas permet ici l'exploration du phénomène et divers constats sont proposés pour soutenir le cadre conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte des organisations.

Chapitre 2

Revue de littérature

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Le désir initial de la présente recherche, inspiré par le contexte social actuel de la pandémie de COVID-19 et de l'engouement pour les produits locaux, est de traiter du phénomène de l'achat local. Pour débiter, il fût donc nécessaire d'entamer une revue de la littérature pertinente au sujet. Ainsi, ce chapitre de la recherche est divisé en quatre sections. Premièrement, la recherche d'une théorie de l'achat local permet d'identifier l'ethnocentrisme consommateur comme domaine théorique le plus pertinent. Ensuite, l'ethnocentrisme consommateur est étudié en profondeur ce qui pousse à la constatation d'un manque important dans la littérature académique, soit l'application du concept d'ethnocentrisme consommateur au contexte du comportement d'achat organisationnel alors que l'ethnocentrisme dans les achats semble avoir été réservé uniquement au contexte du comportement du consommateur. Par après, le domaine du comportement d'achat organisationnel est étudié et le modèle de Webster et Wind (1972) est choisi pour soutenir le cadre conceptuel. Finalement, l'objectif de la recherche, les questions et les thèmes qui en découlent ainsi que le cadre conceptuel sont exposés pour clore la revue de littérature.

2.1 VERS UNE THÉORIE DE L'ACHAT LOCAL

Le premier objectif de la revue de littérature était d'identifier la théorie la plus pertinente pour traiter de l'achat local. Ainsi plusieurs d'entre elles ont été évaluées. Bon nombre de celles-ci partagent certaines caractéristiques et se ressemblaient sur plusieurs aspects. Chacune des théories potentielles présentait des avantages ainsi que des inconvénients. Le processus pour départager celles-ci fut itératif et de longue durée. Les plus pertinentes à souligner, qui sont également présentées brièvement dans le tableau 1, sont le « locavorism » (Reich et al., 2018), le « nation branding » (Fan, 2006), le nationalisme économique (Helleiner, 2002), l'animosité consommateur (Klein et al., 1998), le biais du pays domestique (Verlegh, 2007), l'effet du pays d'origine (Pharr, 2005) ainsi que l'ethnocentrisme consommateur (Shimp et Sharma, 1987).

Tableau 1 : Théories potentielles de l'achat local

Concept	Articles pertinents	Auteurs	Année	Définition générale	Verdict
« Locavorism »	<i>Food as ideology: Measurement and validation of locavorism</i>	BJ Reich, JT Beck, J Price	2018	Préférence pour les produits d'alimentation locaux	Rejeté, car se limite principalement à l'industrie de l'alimentation et est peu développé
« Nation Branding »	<i>Branding the nation: What is being branded?</i>	Y Fan	2006	Gestion de marque et techniques de communication marketing pour promouvoir l'image d'une nation	Rejeté, car relève peu du domaine de la consommation
Nationalisme économique	<i>Economic nationalism as a challenge to economic liberalism? Lessons from the 19th century</i>	E Helleiner	2002	Nationalisme économique dans le domaine des relations internationales	Rejeté, car relève peu du domaine de la consommation
Animosité	<i>The animosity model of foreign product purchase: an empirical test in the people's republic of china</i>	JG Klein, R Ettenson, MD Morris	1998	Antipathie pour des pays spécifiques face à des événements militaires, politiques ou économiques	Rejeté, car s'applique aux produits importés et traite de l'animosité envers un pays spécifique
Biais du pays domestique	<i>Home country bias in product evaluation: the complementary roles of economic and socio-psychological motives</i>	PWJ Verlegh	2007	Acheter des produits locaux pour s'associer à une identité nationale positive et améliorer son image de soi	Rejeté, car surtout lié à d'autres théories et est peu utilisé
Effet du pays d'origine	<i>Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands?</i>	JM Pharr	2005	Le pays d'origine d'un produit peut influencer les évaluations des consommateurs	Rejeté, car construit complexe qui fait face à de récentes critiques et qui traite surtout des produits importés
Ethnocentrisme consommateur	<i>Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE</i>	TA Shimp, S Sharma	1987	Désir moral d'acheter des produits locaux pour soutenir l'économie domestique	Concept sélectionné théorie largement reconnue et supportée qui touche à l'aspect local des produits

Tout d'abord, le « locavorism » concerne principalement le milieu de l'alimentation et signifie la préférence pour les produits d'alimentation locaux (Reich, 2018). Reich et al. ont développé et supporté le cadre LOC qui regroupe trois principaux aspects soit la « lionisation » des produits alimentaires locaux (croyance en la supériorité des produits), l'opposition aux longues distances parcourues par les produits ainsi que la communalisation de l'économie alimentaire. La théorie du « locavorism » a été mise de côté puisqu'elle semblait porter une vision plutôt restreinte de l'achat local. En effet, elle s'applique surtout aux produits alimentaires. Aussi, ce concept est peu

développé, probablement parce qu'il est assez récent. Selon *Google Scholar* (<https://scholar.google.com/>), la quasi-totalité des articles concernant le « locavorism » datent des dix dernières années alors que la majorité de ceux-ci ont été publiés depuis 2015.

Ensuite, le « nation branding » concerne généralement l'application la gestion de marque et des techniques de communication marketing pour promouvoir l'image d'une nation (Fan, 2006). Fan (2006) souligne qu'il n'existe pas de définition unique du « nation branding », mais que pour de nombreux auteurs il s'agit d'une stratégie holistique de gestion de marque nationale qui est réaliste, compétitive et pertinente, le but étant de créer une idée claire simple et différenciée de l'image de la nation pour lui permettre de compétitionner à l'international. Cette théorie, quoi que fort intéressante, ne relève pas directement du milieu de la consommation. Il semblait difficile de rejoindre les concepts principalement stratégiques et macro-environnementaux du « nation branding » et le comportement du consommateur, c'est pourquoi cette théorie a été abandonnée.

Le nationalisme économique (Helleiner, 2002) a été rapidement délaissé puisqu'il semblait traiter surtout de relations internationales, d'histoire et de politiques publiques, ce qui s'éloigne encore une fois du comportement du consommateur et de l'achat local.

Ensuite, l'animosité consommateur permettait finalement un certain rapprochement avec les tendances de consommation. Le concept, principalement développé par Klein et al. (1998), signifie le sentiment d'antipathie qu'un consommateur peut ressentir pour des pays spécifiques face à des événements militaires, politiques ou économiques actuels ou passés (Klein et al., 1998). Dans ce cas, outre l'attribut de l'origine, l'évaluation du produit n'a pas de réel impact sur la décision d'achat du consommateur qui refuse d'acheter d'un certain pays (Klein et al., 1998). Les désavantages de cette théorie sont d'abord qu'elle s'applique surtout aux produits importés et non aux produits locaux. Ensuite le phénomène traite principalement de l'animosité envers un pays spécifique. Pour ces deux raisons, cette théorie a été mise de côté.

Le biais domestique semblait initialement une théorie prometteuse pour étudier le phénomène de l'achat local. Le biais face aux produits domestiques était lié au domaine de la consommation et représentait le souhait d'acheter des produits locaux

ou bien domestiques à cause du désir de s'associer à une identité nationale positive et au besoin d'amélioration de soi et de son image (Verlegh, 2007). Cette théorie était toutefois fortement liée à celle de l'ethnocentrisme consommateur en adoptant une approche davantage identitaire qu'économique (Verlegh, 2007). Également, suite à une recherche des bases de données d'articles universitaires, il est devenu apparent que cette théorie était moindrement étudiée et surtout utilisée en parallèle avec d'autres sujets similaires puis que son utilisation en elle-même aurait restreint la présente recherche.

La théorie de l'effet du pays d'origine (Country of Origin) s'est avérée en bonne partie pertinente pour le but initial de la recherche, soit d'étudier le phénomène de l'achat local. Cette théorie soutient que le pays d'origine d'un produit peut influencer les évaluations des consommateurs sur celui-ci (Pharr, 2005). Dans leur méta-analyse sur le sujet, Verlegh et Steenkamp (1999) identifient que des mécanismes affectifs, cognitifs et normatifs liés au pays d'origine peuvent faire effet sur les consommateurs. Pharr (2005) identifie dans sa revue de littérature plusieurs modérateurs produit et individuels ainsi que de nombreux antécédents dont l'ethnocentrisme consommateur. Toutefois, plusieurs critiques sont faites face à la théorie des effets du pays d'origine. Fernández-Ferrín et Bande-Vilela (2013) soutiennent que différents auteurs considèrent le construit du pays d'origine comme moins pertinent parce qu'une majorité de consommateurs n'est pas intéressée ou même consciente du pays d'origine des produits. D'ailleurs, il est maintenant plus difficile que jamais d'identifier la réelle provenance des produits avec la montée de la mondialisation et des relocalisations (Balabanis et Siamagka, 2017). Pharr (2005) illustre la complexité amenée par ce phénomène en partageant les différentes dénominations désormais utilisées par les douanes américaines concernant la provenance des produits, soit le pays de design, le pays des composantes, le pays d'assemblage ainsi que le pays de manufacture. Face aux critiques récentes de la théorie et au désir d'utiliser un concept qui traite davantage de l'achat local que d'une provenance générale, cette théorie a été délaissée.

Enfin, l'ethnocentrisme consommateur s'est avérée la théorie la plus à même de permettre l'étude du phénomène de l'achat local. Ce concept qui a été largement traité dans la littérature en marketing (Bizumic, 2019) tire ses origines de la théorie générale de l'ethnocentrisme (Sumner, 1906) et a été adapté en grande partie grâce aux travaux de Shimp et Sharma (1987). De façon générale, il est défini comme le désir moral d'acheter des produits locaux pour soutenir l'économie domestique

(Shimp Sharma, 1987). L'ethnocentrisme consommateur tire aussi certaines racines des théories discutées précédemment. Par exemple, Lantz et Loeb (1996) affirment que l'ethnocentrisme consommateur est un terme souvent appliqué à la partie domestique de l'effet du pays d'origine, quoi que plusieurs auteurs perçoivent les construits comme étant différents (Shankarmahesh, 2006). L'ethnocentrisme consommateur est souvent admis comme un antécédent de l'effet du pays d'origine (Javalgi et al., 2005, Shankarmahesh, 2006) et Shimp et Sharma voient l'ethnocentrisme comme un concept utile au domaine du pays d'origine. Aussi, Verlegh (2007) affirme que le biais domestique et l'ethnocentrisme consommateur sont des construits reliés. Également, l'aspect significatif de cette théorie a été supporté (Shimp et Sharma, 1987). Ainsi, puisque l'ethnocentrisme consommateur est lié à différents aspects pertinents de la provenance des produits, qu'il concerne spécifiquement l'aspect local des achats et qu'il est un concept largement reconnu et supporté, il a été sélectionné comme étant le sujet central de la présente recherche. La prochaine section de la revue de littérature étudiera donc en profondeur cette théorie en commençant par ses origines à même le concept initial et général d'ethnocentrisme.

2.2 ETHNOCENTRISME

2.2.1 Origine du concept et définition initiale

L'ethnocentrisme consommateur tire ses racines du concept général d'ethnocentrisme, sujet d'intérêt de la psychologie sociale (Bizumic et al., 2009) et construit multidimensionnel complexe (Bizumic, 2019). Quoi que l'ethnocentrisme fût d'abord développé il y a plus d'un siècle, il fait effet depuis bien plus longtemps et il est toujours d'actualité aujourd'hui, étant reconnu comme un des concepts fondamentaux des sciences sociales (Bizumic et al., 2009) et pour certains un phénomène universel profondément ancré dans les relations humaines (Hammond et Axelrod, 2006, Smyczek et Glowik, 2011).

Bien qu'il existe certaines traces de la conceptualisation de l'ethnocentrisme dans les années précédant la publication de « Folkways » (Sumner, 1906), nombreux sont les auteurs qui attribuent à Sumner et à cet ouvrage marquant l'origine du concept ou du moins une de ses premières définitions concrètes. Dans les mots de Sumner (1906, p.13), l'ethnocentrisme est défini en anglais comme étant ;

« the technical name for this view of things in which one's own group is the center of everything, and all others are scaled and rated with reference to it (...). Each group nourishes its own pride and vanity, boasts itself superior, exalts its own divinities, and looks with contempt on outsiders. (...) Ethnocentrism leads a people to exaggerate and intensify everything in their own folkways which is peculiar and which differentiates them from others. »

2.2.2 Favoritisme de l'endogroupe et opposition aux exogroupes

Un aspect important de l'ethnocentrisme est le rôle des endogroupes (in-group) et des exogroupes (out-group). Selon le glossaire en ligne *E-Marketing* (www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire), un endogroupe est le « groupe d'appartenance d'un individu ». Il regroupe ceux avec qui il cherche à s'identifier et à interagir (www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire). À l'inverse, l'exogroupe représente tous ceux à l'extérieur de l'endogroupe (www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire). Cette façon de contraster les groupes permet à l'individu de créer un sentiment d'identité (Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013). Aussi, cette catégorisation est centrale au concept d'ethnocentrisme, ce dernier étant défini par l'orientation envers l'endogroupe qui est préféré et vu en opposition à l'exogroupe (Lantz et Loeb, 1996). L'endogroupe est vu avec fierté et comme étant supérieur (Siamagka et Balabanis, 2015). En ce qui concerne l'appartenance à un endogroupe, elle est fluide car elle est continuellement formée par la culture (Hammond et Axelrod, 2006). La facilité de l'ethnocentrisme à encourager les liens à l'intérieur des groupes a d'ailleurs été démontrée par Hammond et Axelrod (2006) qui ont étudié l'effet de l'ethnocentrisme dans des groupes formés simplement par la couleur d'une étiquette offerte pendant la recherche. Les chercheurs ont observé un niveau de coopération parmi les groupes même si ces derniers étaient créés par une étiquette de couleur.

2.2.3 Reconceptualisation et importance de la cohésion et de la dévotion

Aujourd'hui, l'ethnocentrisme est perçu comme un phénomène multidimensionnel psycho-social lié aux individus, aux sociétés et à leur culture (Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013). Plus récemment, Bizumic et al. (2009) ont offert une reconceptualisation du construit d'ethnocentrisme qui souligne son aspect multidimensionnel. En effet, la reconceptualisation du construit supporte l'idée que l'ethnocentrisme est davantage lié à de l'égo-centrisme ethnique qu'une perception positive de l'endogroupe ou négative de l'exogroupe (Bizumic et al., 2009). Cette reconceptualisation soutient que l'égo-centrisme ethnique s'exprime à l'externe de l'endogroupe par l'idée que ce dernier est plus important que les autres et à l'interne

par l'idée que l'endogroupe est plus important que les individus qui le composent (Bizumic et al., 2009). Il semble important de souligner les deux angles internes de la reconceptualisation, soit le désir de cohésion et la dévotion pour l'endogroupe. Pour Bizumic et al. (2009), la cohésion liée à l'ethnocentrisme signifie la croyance que le groupe doit être intégré, coopératif et uni. Les différences individuelles, les idées déviantes et les libertés peuvent même être mises de côté dans le but de servir l'intérêt supérieur de l'endogroupe. En ce qui concerne la dévotion, elle signifie la loyauté, le dévouement et même le désir de faire certains sacrifices pour le bien-être de l'endogroupe. Ces attitudes sont liées à l'importance de l'endogroupe et ses intérêts aux yeux des membres.

La reconceptualisation précédemment abordée et les angles de cohésion et de dévotion exprimés par Bizumic et al. (2009) mettent en lumière certains aspects importants du phénomène d'ethnocentrisme, soit la coopération, les coûts personnels encourus ainsi que la compétition entre les groupes. L'étude de Hammond et Axelrod (2006) a permis de supporter l'idée que l'ethnocentrisme encourage la coopération et le favoritisme de l'endogroupe sans mécanisme de réciprocité, de réputation, de conformité et de leadership et même lorsque certains coûts sont encourus. Les sujets qui se voyaient attribuer une étiquette de couleur et qui devaient partager des ressources ont agis de façon ethnocentrique et ont en bonne partie choisi la coopération par le don dans l'endogroupe, ce dernier étant défini simplement par la couleur de l'étiquette. Même lorsque les sujets devaient encourir certains coûts personnels, l'ethnocentrisme faisait encore effet par la coopération. Les chercheurs avancent ainsi que la coopération liée à l'ethnocentrisme ne nécessite pas d'institution, de normes sociales ou même de nombreuses interactions. Finalement, Hammond et Axelrod (2006) soulignent que leur modèle en est un de compétition entre les individus qui agissent de façon ethnocentrique. Cette vision est supportée par le travail de Bizumic et al. (2009) qui affirme que l'ethnocentrisme interne est relié à la perception d'une menace par le groupe.

En somme, on peut affirmer que l'ethnocentrisme est un phénomène ancien et complexe qui traite des endogroupes et des exogroupes (Bizumic, 2019) dans un objectif de survie de la culture, de solidarité, de conformité, de coopération et de loyauté (Sharma et al., 1994).

2.3 ETHNOCENTRISME CONSOMMATEUR

2.3.1 Origine du concept et définition initiale

Le concept d'ethnocentrisme consommateur qui est considéré comme une puissante forme de barrière non-tarifaire (Shankarmahesh, 2006) est un phénomène largement étudié par les chercheurs marketing (Bizumic, 2019). Son origine se trouve principalement dans deux ouvrages majeurs de Shimp et Sharma ainsi que Shin en second lieu (Shimp et Sharma, 1987, Sharma et al., 1994). Ces auteurs avancent qu'il était nécessaire de développer une théorie spécifique au domaine de la consommation puisque l'ethnocentrisme général n'est pas totalement pertinent au monde des affaires (Shimp et Sharma, 1987). Ainsi, ils ont développé une échelle de mesure de l'ethnocentrisme propre au domaine de la consommation, le CETSCALE (Shimp et Sharma, 1987) qui a été validée internationalement à plusieurs reprises et dans différents contextes (Shimp et Sharma, 1987, Sharma et al., 1994, Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013). Shimp et Sharma définissent l'ethnocentrisme consommateur ainsi (1987, p.280) ;

« the beliefs held by (...) consumers about the appropriateness, indeed morality, of purchasing foreign-made products. (...) Purchasing imported products is wrong because (...) it hurts the domestic economy, causes loss of jobs, and is plainly unpatriotic (...). In functional terms, consumer ethnocentrism gives the individual a sense of identity, feelings of belongingness, (...) an understanding of what purchase behaviour is acceptable or unacceptable to the in-group. »

La définition de Shimp et Sharma (1987) évoque donc l'aspect moral d'acheter des produits importés, comme quoi ce geste est en soi mal de par ses effets sur l'économie et sur l'emploi de la société. L'ethnocentrisme consommateur est une sorte de code de conduite de ce qui est acceptable dans un contexte d'achat et il crée chez le consommateur un sentiment d'appartenance et d'identité en lien avec l'endogroupe (Shimp et Sharma, 1987).

2.3.2 Comparaison entre l'ethnocentrisme consommateur et l'ethnocentrisme

Bien que le concept d'ethnocentrisme consommateur soit inspiré de l'ethnocentrisme, il ne suffit pas de dire que le premier est l'application pure du second dans le contexte de la consommation. C'est plutôt une adaptation en partie de certains aspects du concept d'ethnocentrisme général (Bizumic, 2019). Ce dernier joue un rôle significatif sur le concept d'ethnocentrisme consommateur, toutefois les deux construits sont distincts (Bizumic, 2019). Selon Bizumic (2019), l'ethnocentrisme

consommateur semble avoir plus en commun avec le nationalisme qui en retour origine d'un type de dévotion ethnocentrique. Les concepts d'ethnocentrisme consommateur et d'ethnocentrisme mettent toutefois de l'avant l'importance de l'endogroupe, son favoritisme ainsi qu'une dévotion pour ce dernier. Par moment, il existe pour l'ethnocentrisme consommateur une sorte de coopération, comme c'est le cas pour l'ethnocentrisme général, de par l'effet de l'inélasticité des prix (Lantz et Loeb, 1996). En effet, les consommateurs ethnocentriques sont parfois prêts à encourir certains coûts économiques supplémentaires pour acheter des produits domestiques (Lantz et Loeb, 1996, Shankarmahesh, 2006, Winit et al., 2014). Le désir des consommateurs ethnocentriques d'acheter des produits domestiques est également perçu comme une forme d'empathie envers l'endogroupe (Shankarmahesh, 2006).

En ce qui concerne l'ethnocentrisme général et l'appartenance à un endogroupe, Hammond et Axelrod (2006) ont souligné que ces groupes sont constamment bâtis par la culture. Pour ce qui est de l'ethnocentrisme consommateur, le type d'endogroupe peut aussi être fort varié. Concevoir l'endogroupe selon des frontières nationales n'est pas toujours pertinent (Balabanis et Diamantopoulos, 2004, Bizumic, 2019) alors que ce dernier peut être conçu comme la région proche du consommateur (Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013, Fernández-Ferrín, 2018). En effet, certains pays possèdent diverses identités régionales fortes, notamment à cause de l'utilisation d'une langue différente du reste de la nation (Fernández-Ferrín, 2018). Ces identités ont un impact sur les choix de consommation des individus (Fernández-Ferrín, 2018). Les individus peuvent également prendre part à divers groupes et leurs importances peuvent varier (Verlegh, 2007).

Ainsi, l'ethnocentrisme consommateur est influencé par l'ethnocentrisme général, mais se rapproche surtout du nationalisme (Bizumic, 2019). Dans les deux cas, l'ethnocentrisme consommateur et l'ethnocentrisme signifient un favoritisme et une dévotion pour l'endogroupe (Lantz et Loeb, 1996, Bizumic et al., 2009) et l'appartenance à un endogroupe est fluide et variable (Hammond et Axelrod, 2006, Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013).

2.3.3 Favoritisme des produits de l'endogroupe

L'ethnocentrisme consommateur évoque donc la tendance à éviter d'acheter des produits importés, soit les produits de l'exogroupe, pour des raisons nationalistes (Shankarmahesh, 2006). C'est une attitude qui agit comme un protectionnisme au

niveau individuel (Bizumic, 2019). Alors qu'un consommateur non-ethnocentrique évaluerait les produits selon leurs propres mérites (Shimp et Sharma, 1987), les consommateurs fortement ethnocentriques favorisent les produits domestiques de façon déraisonnable (Supphellen et Rittenburg, 2001, Supphellen et Grønhaug, 2003), parfois sans raison apparente (Saffu et al., 2010). Pour certains auteurs, l'ethnocentrisme consommateur a même pour effet de créer un fort attachement émotionnel et un support aveugle pour les produits domestiques (Bizumic, 2019). Diverses études démontrent d'ailleurs un biais positif entre l'ethnocentrisme consommateur, la préférence (Balabanis et Diamantopoulos, 2004, Siamagka et Balabanis, 2015) et l'intention d'acheter (Saffu et al., 2010) des produits domestiques.

Bien qu'initialement compris comme étant surtout un préjudice envers les produits importés (Sharma et al., 1994), l'ethnocentrisme consommateur est aujourd'hui davantage vu comme étant prédicteur d'une préférence pour les produits domestiques et moins un biais négatif envers les produits importés (Balabanis et Diamantopoulos, 2004, Evanschitzky et al., 2008). Balabanis et Diamantopoulos (2004) ont observé que l'ethnocentrisme consommateur était la plupart du temps non-relié négativement aux préférences pour les produits étrangers. Dans une recherche s'intéressant aux pays fabriquant des produits de moindre qualité que les importations, Supphellen et Rittenburg (2001) ont d'ailleurs vu que les consommateurs ethnocentriques accentuaient les aspects positifs des marques domestiques et qu'il n'y avait presque pas d'effet sur les perceptions des marques importées. C'est donc dire que l'ethnocentrisme consommateur encourage le favoritisme des produits locaux et l'indifférence des produits importés.

2.3.4 Perspectives individuelles de l'ethnocentrisme consommateur

L'ethnocentrisme consommateur est perçu par Shimp et Sharma (1987) comme plus qu'une simple attitude spécifique à un contexte particulier. C'est plutôt une tendance générale, une disposition à agir de façon constante, un trait de caractère des individus (Sharma et al., 1994). Cette conception suggère que l'ethnocentrisme consommateur n'est donc pas lié à un produit ou une situation unique (Balabanis et Siamagka, 2017).

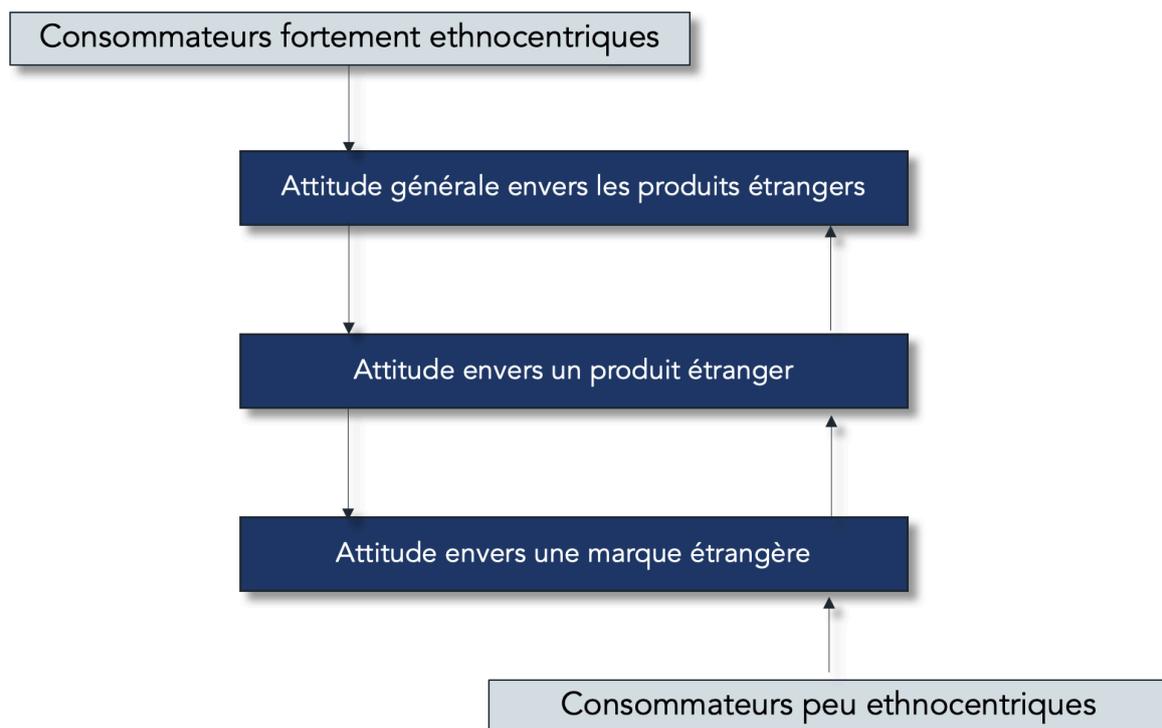
Il est aussi important de souligner l'aspect moral de l'ethnocentrisme consommateur. En effet, il n'est pas simplement question d'un choix économique, mais aussi d'un enjeu moral. Éviter d'acheter des produits importés est « bien, approprié, désirable et patriotique » et acheter les items issus de l'importation est « mal, inapproprié,

indésirable et irresponsable » (Sharma et al., 1994, traduction libre). Ainsi, l'ethnocentrisme consommateur a une dimension affective et cognitive, mais aussi normative par la pression de devoir acheter des produits domestiques (Shankarmahesh, 2006).

2.3.5 Traitement de l'information par les consommateurs ethnocentriques

Un aspect intéressant de la façon dont les consommateurs ethnocentriques sélectionnent leurs produits est la manière dont ils traitent l'information. En effet, Supphellen et Rittenburg (2001) avancent que le niveau d'ethnocentrisme chez les consommateurs influence la hiérarchie des considérations d'information. La figure 1 tirée de Supphellen et Grønhaug (2003) illustre le processus de traitement d'information selon le niveau d'ethnocentrisme des consommateurs.

Figure 1 : Traitement de l'information



*Selon Supphellen et Grønhaug (2003)
(traduction libre)*

En somme, les consommateurs avec un niveau élevé d'ethnocentrisme abordent l'évaluation des produits de façon « top-down », soit par la catégorie domestique ou importée d'abord (Supphellen et Grønhaug, 2003). Les consommateurs avec un bas niveau d'ethnocentrisme y vont d'une approche « bottom-up », soit selon les attributs du produit (Supphellen et Grønhaug, 2003). Le niveau d'ethnocentrisme affecte donc la quantité d'informations acquises lors de la sélection de produits. Les

consommateurs à haut niveau d'ethnocentrisme catégorisent de prime abord les produits importés comme n'étant pas domestiques et donc sans intérêt (Supphellen et Grønhaug, 2003). Supphellen et Grønhaug (2003) ont d'ailleurs observé que les personnalités de marques importées ont seulement un effet sur les consommateurs peu ethnocentriques alors que les consommateurs hautement ethnocentriques apprennent qu'un produit est importé et ne cherchent pas à en connaître davantage sur celui-ci. Les auteurs donnent l'exemple d'un produit américain de la marque « Levi's » pour un consommateur russe. Les attributs du produit de « Levi's » ne seront pas analysés et le produit sera rapidement classé comme « importé » par les consommateurs russes ethnocentriques. Ce principe supporte l'idée selon laquelle l'ethnocentrisme consommateur implique une double catégorisation des produits, soit importés ou domestiques (Balabanis et Siamagka, 2017).

2.3.6 Limites et modérateurs de l'ethnocentrisme consommateur

Il est important de noter que le favoritisme des consommateurs ethnocentriques pour les produits issus de l'endogroupe peut être modéré par divers éléments (Balabanis et Diamantopoulos, 2004). En effet, la préférence pour les produits domestiques n'a pas toujours effet alors qu'il existe des situations où les évaluations des consommateurs ethnocentriques reflètent une balance entre le favoritisme pour les produits de l'endogroupe et la réalité (Supphellen et Rittenburg, 2001, Balabanis et Diamantopoulos, 2004, Verlegh, 2007). Dans certains pays moins développés, il est possible que même les consommateurs ethnocentriques préfèrent les marques provenant de pays plus développés (Supphellen et Rittenburg, 2001). On peut donc affirmer que la qualité perçue des produits et des marques peut modifier la manifestation d'ethnocentrisme consommateur (Verlegh, 2007). Quoi que la demande des consommateurs ethnocentriques soit parfois inélastique au prix (Lantz et Loeb, 1996, Shankarmahesh, 2006, Winit et al. 2014), il a été observé que certains d'entre eux valorisent non seulement l'aspect local des produits achetés, mais aussi sa qualité et son prix (Saffu et al., 2010).

Plusieurs recherches supportent également un autre aspect modérateur de la manifestation de l'ethnocentrisme consommateur, soit la catégorie du produit à l'étude (Balabanis et Diamantopoulos, 2004, Evanschitzky et al., 2008, Balabanis et Siamagka, 2017, Fernández-Ferrín, 2018). Il semble d'ailleurs que l'ethnocentrisme consommateur affecte positivement la préférence pour les produits domestiques quand ceux-ci sont perçus comme faisant partie de catégories importantes pour l'économie du pays (Evanschitzky et al., 2008).

La nécessité d'un produit importé liée à la disponibilité d'une alternative domestiques est aussi un modérateur important de la manifestation de l'ethnocentrisme consommateur (Sharma et al., 1994, Javalgi et al., 2005, Shankarmahesh, 2006, Siamagka et Balabanis, 2015). Ainsi, les consommateurs ethnocentriques sont parfois confrontés à des catégories de produits où il n'existe pas d'option domestique (Siamagka et Balabanis, 2015).

Finalement, un des modérateurs les plus importants à souligner est l'impact d'une menace pour l'endogroupe sur la manifestation d'ethnocentrisme consommateur. Plusieurs recherches mettent en lien l'augmentation des comportements de consommation ethnocentriques et la croissance des perceptions de menace comme une crise économique (Shimp et Sharma, 1987, Sharma et al., 1994, Shankarmahesh, 2006, Smyczek et Glowik, 2011, Siamagka et Balabanis, 2015, Balabanis et Siamagka, 2017). En effet, l'ethnocentrisme consommateur relève en bonne partie du désir de protéger l'économie domestique (Winit et al., 2014) alors qu'il agit comme un réflexe d'autodéfense économique des sociétés (Siamagka et Balabanis, 2015). Smyczek et Glowik (2011) ont d'ailleurs démontré un changement des habitudes de consommation et un développement de motivations ethnocentriques chez des Polonais lors d'une récente crise économique mondiale. Plus de neuf répondants sur dix pensaient alors que l'impact de la crise était si significatif qu'ils devaient changer leurs comportements d'achat et ce pour toutes les catégories de produits, soit à basse et à haute implication. Plus la perception d'une menace est grande, plus l'ethnocentrisme consommateur est élevé (Shimp et Sharma, 1987). La menace n'est pas uniquement liée à la venue d'une crise économique, elle peut aussi l'être d'une forte compétition dans un marché spécifique (Shimp et Sharma, 1987). À ce propos, Sharma et al. (1994) soulignent la recherche de Daser et Meric (1987) concernant l'industrie du textile comme exemple d'industrie menacée qui démontre un fort ethnocentrisme consommateur.

2.3.7 Reconceptualisation de l'ethnocentrisme consommateur en cinq dimensions

Une contribution à la littérature récente mais tout de même importante a été faite par Siamagka et Balabanis (2015) concernant une reconceptualisation de l'ethnocentrisme consommateur. Ces auteurs avancent que malgré de nombreux appels à des modifications de l'ethnocentrisme consommateur, le concept a peu changé depuis le travail fondateur de Shimp et Sharma (1987). Siamagka et Balabanis (2015) cherchaient à remettre en question l'aspect unidimensionnel du construit pour que celui-ci soit pleinement représentatif d'un système de croyances et de valeurs et

qu'il aille plus loin que le simple devoir patriotique d'acheter des produits domestiques. L'application unidimensionnelle de l'échelle de mesure développée par Shimp et Sharma (1987) est aussi remise en question alors que les auteurs tentent de développer un nouvel outil. Grâce à une revue de la littérature, une étape qualitative ainsi qu'une validation quantitative, Siamagka et Balabanis (2015) ont développé une échelle de mesure en la CEESCALE (Consumer Ethnocentrism Extended Scale) qu'ils croient plus performante que l'outil CETSCALE de Shimp et Sharma (1987). Aussi, cinq dimensions intéressantes ont été relevées et validées par le modèle, soit la « prosocialité », la « cognition déformée », l'« insécurité », la « réflexivité » ainsi que l'« habitude » (traduction libre).

La « prosocialité » avance que les intérêts de la nation sont plus importants que ceux de l'individu et prennent préséance. Cette « prosocialité » réfère au désir des consommateurs ethnocentriques de prendre soins des autres, de sentir de l'empathie et du souci ainsi que d'agir pour bénéficier aux autres. Cette « prosocialité » peut à la fois être parfaite et imparfaite. La « prosocialité » parfaite implique ne rien attendre en retour d'une contribution alors que l'imparfaite cherche un avantage dans la contribution, comme une amélioration de l'image personnelle. L'aspect empathique et l'importance de la coopération ont d'ailleurs déjà été soulevés précédemment (Lantz et Loeb, 1996, Shankarmahesh, 2006, Winit et al., 2014).

La « cognition déformée » est liée aux perceptions biaisées des consommateurs ethnocentriques à propos de la supériorité de produits domestiques. Les évaluations de produits peuvent normalement utiliser différents attributs, mais pour les consommateurs ethnocentriques, l'évaluation passe principalement par la catégorisation domestique ou importée des produits. Cet aspect se rapproche du favoritisme pour les produits domestiques initialement soulevé par Shimp et Sharma (1987) ainsi que le modèle de traitement de l'information de Supphellen et Grønhaug (2003) qui catégorise initialement les produits comme étant soit importés ou domestiques.

L'« insécurité » fait référence à l'association entre les produits importés et la menace à l'économie et aux emplois domestiques. Les auteurs avancent que les consommateurs ethnocentriques sont davantage sensibles à ces éléments et qu'ils sont prêts à intensifier leurs efforts pour protéger l'économie en achetant des produits domestiques. Encore une fois, cette dimension se rapproche des travaux de plusieurs auteurs concernant la modération issue d'une menace pour l'économie

(Shimp et Sharma, 1987, Sharma et al., 1994, Shankarmahesh, 2006, Smyczek et Glowik, 2011, Siamagka et Balabanis, 2015, Balabanis et Siamagka, 2017).

Finalement, les auteurs soulignent la « réflexivité » ainsi que l'« habitude ». Selon eux, ces deux dimensions relèvent d'une habitude et d'un automatisme à acheter des produits domestiques, souvent suite à de nombreuses expériences de vie encourageant l'adoption d'informations de consommation ethnocentriques, notamment par des interactions de tous les jours comme avec la famille, les collègues ou les amis, ou par la publicité. Ceci-dit, le choix d'acheter un produit domestique est souvent pleinement conscient, toutefois il relève d'un automatisme. La « réflexivité » semble faire référence à une habitude acquise inconsciemment alors que l'« habitude » soulignerait plutôt un automatisme gagné de façon consciente.

Bref, pour Siamagka et Balabanis (2015), l'ethnocentrisme consommateur est défini comme un trait durable et général et « une tendance à favoriser les produits domestiques (...) comme forme de comportement prosocial qui peut être réflexif ou appris et qui est associé à des sentiments d'insécurité et de cognition déformée » (traduction libre).

2.3.8 Sommaire de l'ethnocentrisme consommateur

En somme, certains faits saillants émanent de la littérature sur l'ethnocentrisme consommateur. Tout d'abord, ce phénomène est considéré comme un trait général qui ne dépend pas d'un contexte spécifique (Sharma et al., 1994). Ensuite, l'ethnocentrisme consommateur est lié à une sorte de code de conduite de la consommation qui implique souvent la perception qu'il est immoral d'acheter des produits importés (Shimp et Sharma, 1987). Également, les consommateurs ethnocentriques font du favoritisme et sont dévoués à l'endogroupe (Lantz et Loeb, 1996, Bizumic et al., 2009). Ces endogroupes varient selon la culture et les individus (Hammond et Axelrod, 2006, Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013). Aussi, le traitement de l'information par les consommateurs ethnocentriques est basé sur une catégorisation des produits domestiques et importés alors que ces derniers sont sans intérêt. Par après, il existe une balance entre le favoritisme et la réalité (Supphellen et Rittenburg, 2001, Balabanis et Diamantopoulos, 2004, Verlegh, 2007) alors que plusieurs modérateurs font effet, soit la marque (Verlegh, 2007), la qualité (Saffu et al., 2010), le prix (Saffu et al., 2010), la catégorie (Balabanis et Diamantopoulos, 2004), la disponibilité (Siamagka et Balabanis, 2015) et la perception d'une menace (Shimp et Sharma, 1987). Enfin la récente reconceptualisation du construit par Siamagka et

Balabanis (2015) supporte les dimensions de la prosocialité, de la cognition déformée, de l'insécurité, de l'habitation et de la réflexivité. Le tableau 2 présente visuellement les faits saillants de la littérature sur l'ethnocentrisme consommateur.

Tableau 2 : Faits saillants de la littérature sur l'ethnocentrisme consommateur

Faits saillants	Auteurs
L'ethnocentrisme consommateur est un trait général	Sharma et al. (1994)
Acheter des produits importés est immoral	Shimp et Sharma (1987)
Les consommateurs ethnocentriques font du favoritisme et sont dévoués à l'endogroupe	Lantz et Loeb (1996), Bizumic et al. (2009)
Les endogroupes sont variables selon les individus	Hammond et Axelrod (2006), Fernández-Ferrín et Bande-Vilela (2013)
Le traitement de l'information est basé sur une catégorisation des produits domestiques et importés	Supphellen et Grønhaug (2003)
Les consommateurs ethnocentriques balancent leur favoritisme et la réalité	Supphellen et Rittenburg (2001), Balabanis et Diamantopoulos (2004), Verlegh (2007)
Effet du modérateur de marque	Verlegh (2007)
Effet du modérateur de qualité	Saffu et al. (2010)
Effet du modérateur de prix	Saffu et al. (2010)
Effet du modérateur de catégorie	Balabanis et Diamantopoulos (2004)
Effet du modérateur de la disponibilité	Siamagka et Balabanis (2015)
Effet du modérateur d'une menace	Shimp et Sharma (1987)
Reconceptualisation du construit selon les dimensions de la prosocialité, de la cognition déformée, de l'insécurité, de l'habitation et de la réflexivité	Siamagka et Balabanis (2015)

2.3.9 Absence de littérature sur un concept équivalent à l'ethnocentrisme consommateur dans les organisations

La vision de l'ethnocentrisme consommateur comme étant un trait général qui est présent dans les diverses situations d'achat et qui n'est pas unique à un contexte (Shimp et Sharma, 1987, Sharma et al., 1994, Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013, Siamagka et Balabanis, 2015) devrait donc potentiellement s'appliquer aussi aux situations d'achat en organisation.

Il est important de souligner que le concept à même son appellation d'ethnocentrisme « consommateur » fait référence au secteur de la consommation finale et non à celui des achats organisationnels.

La définition d'un concept équivalent à l'ethnocentrisme consommateur dans le contexte des achats organisationnels semble inexistante dans la littérature. Sharma et Shimp (1987) soulignent brièvement que le concept d'ethnocentrisme consommateur peut améliorer la compréhension des acheteurs en organisation sans offrir plus d'explications. Dans sa revue de la littérature, Shankarmahesh (2006) souligne au passage l'étude de Crawford et Lamb (1981) qui observent que la préférence pour les produits domestiques est aussi présente chez les acheteurs en organisation, toutefois cette recherche s'inscrit davantage sous la théorie de l'effet du pays d'origine et des importations. Saffu et al. (2010) mentionnent que les consommateurs perçoivent les entreprises comme ayant un rôle à jouer pour encourager davantage les achats locaux, mais encore une fois, l'objet d'étude reste les consommateurs finaux. Enfin, à titre d'introduction Siamagka et Balabanis (2015) donnent quelques exemples d'entreprises ayant des programmes d'achat local ou bien utilisant leur origine locale comme angle communicationnel, mais sans plus.

Dans leur travail sur la création d'un cadre conceptuel des effets du pays d'origine sur l'approvisionnement des organisations, Andersen et Chao consacrent une partie de leur ouvrage (2003, p.354-355) sur une proposition de recherche concernant l'étude de l'ethnocentrisme dans les choix de fournisseurs et les achats organisationnels. Cet appel semble avoir été largement ignoré par la communauté académique alors qu'il est presque impossible de recenser une recherche traitant spécifiquement d'une application de l'ethnocentrisme consommateur dans le cadre du contexte organisationnel.

Afin de valider cette affirmation, un plan de recherche littéraire de l'ethnocentrisme en milieu organisationnel a été conçu en utilisant plusieurs mots-clés pertinents (voir tableau 3). Ces requêtes ont été lancées sur le moteur de recherche *Google Scholar* (<https://scholar.google.com/>). Ce plan de recherche littéraire n'a retourné aucun résultat d'étude qui se concentrait spécifiquement sur une application de l'ethnocentrisme consommateur dans le contexte des achats organisationnels. Il serait alors possible de faire l'hypothèse que l'ethnocentrisme n'est simplement pas un domaine d'intérêt dans le contexte organisationnel, par contre il serait erroné de penser ainsi.

Tableau 3 : Plan de recherche

Terme #1 (achat en organisation)		Terme #2 (ethnocentrisme)
managerial	+	ethnocentrism
managers	+	ethnocentrism
b2b	+	ethnocentrism
supplier	+	ethnocentrism
supplier selection	+	ethnocentrism
business to business	+	ethnocentrism
business-to-business	+	ethnocentrism
business	+	ethnocentrism
organisation	+	ethnocentrism
organisational	+	ethnocentrism
organisational buying	+	ethnocentrism
industrial buyers	+	ethnocentrism

En effet, bien qu'aucun article obtenu ne traite spécifiquement d'une application de l'ethnocentrisme consommateur dans le contexte organisationnel, plusieurs domaines connexes à l'ethnocentrisme ou à l'effet de la provenance des achats ont été soulevés par la requête (voir tableau 4 pour certains exemples). Parmi les principaux sujets abordés sont l'ethnocentrisme dans les ressources humaines et les relations interpersonnelles en organisation (Neuliep et al., 2005, Templer, 2010, Pocovnicu et Vasilache, 2012, Washington, 2013), l'ethnocentrisme dans les multinationales et leurs stratégies (Sinkovics et Holzmüller, 1994, Storgaard et al., 2014, Michailova, 2017, Malik et al., 2018), l'ethnocentrisme dans l'adaptation des gestionnaires face à leur clientèle (Myers, 2015, Hanus, 2020), l'animosité des acheteurs en organisation (Edwards, 2007, Meshreki, 2018) et finalement l'effet du pays d'origine lors des achats organisationnels (Güdüm, 1996, Andersen et Chao, 2003, Carter et al., 2007, Taylor et Veloutsou, 2010, Meshreki, 2018).

Bref, ces résultats démontrent qu'il existe un intérêt dans la littérature soit pour la provenance des achats dans le contexte organisationnel, soit pour l'effet de l'ethnocentrisme en organisation. Toutefois, le recoupement de ces deux thèmes ne semble pas avoir été étudié à ce jour, ce qui offre une opportunité de recherche intéressante et unique. La présente recherche origine d'ailleurs de ce besoin dans la littérature alors qu'elle tente de combler ce vide dans les connaissances

académiques. C'est pourquoi elle a comme objet principal d'étude l'achat local sous l'angle de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel. La section suivante de la littérature couvrira donc le domaine du comportement d'achat organisationnel.

Tableau 4 : Domaines connexes à l'ethnocentrisme ou à l'effet de provenance des achats dans le cadre organisationnel

Thème	Exemples de recherches	Auteurs	Année	Objectif de recherche	Contribution
Ethnocentrisme dans les ressources humaines et les relations interpersonnelles	<i>The influence of ethnocentrism in organizational contexts: perceptions of interviewee and managerial attractiveness, credibility, and effectiveness</i>	JW Neuliep SM Hintz, JC McCroskey	2005	Comprendre l'influence de l'ethnocentrisme sur les perceptions d'attrait, de crédibilité et d'efficacité managériale	L'ethnocentrisme est corrélé négativement et significativement avec les perceptions d'attrait, de compétence, de caractère et les recommandations d'embauche
	<i>Personal attributes of expatriate managers, subordinate ethnocentrism, and expatriate success: a host-country perspective</i>	KJ Templer	2010	Comprendre l'importance de différentes variables sur la relation entre un gestionnaire et son employé, dont l'ethnocentrisme de l'employé	L'ethnocentrisme de l'employé est négativement lié à l'ajustement de l'expatrié au travail
Ethnocentrisme dans les multinationales et leurs stratégies	<i>Power, resource dependencies and capabilities in intercultural B2B relationships</i>	A Malik, LV Ngo, RPJ Kingshott	2018	Analyser la performance et la relation entre des fournisseurs étrangers du secteur des technologies et leurs clients	L'orientation culturelle des fournisseurs renforce la qualité de relation ainsi que leur performance
	<i>Rethinking Ethnocentrism in International Business Research</i>	S Michailova, R Piekkari, M Storgaard, J Tienari	2017	Repenser le concept d'ethnocentrisme dans la recherche en affaires internationales	Plusieurs conclusions et implications sont formulées pour le domaine de la stratégie globale
Ethnocentrisme dans l'adaptation des gestionnaires face à leur clientèle	<i>Ethnocentrism: A Literature Overview and Directions for Future Research</i>	MB Myers	2015	Revue de la littérature en profondeur sur l'ethnocentrisme et son impact sur les décisions d'affaires des organisations	Les enjeux de constance des définitions et d'outils de mesure sont discutés ainsi que certaines avenues de recherches proposées
	<i>Ethnocentrism in Polish Consumer Food Behaviour as a Determinant of Short Supply Chain Development</i>	G Hanus	2020	Investiguer le phénomène d'ethnocentrisme du marché de l'alimentation Polonais comme possible déterminant du développement de chaînes d'approvisionnement courtes.	L'ethnocentrisme est observable dans le domaine polonais de l'alimentation et il semble avoir un effet sur la longueur des chaînes d'approvisionnement
Animosité dans les achats organisationnels	<i>Buyer animosity in business to business markets: Evidence from the French nuclear tests</i>	R Edwards, AM Gut, F Mavondo	2007	Comparer l'animosité des acheteurs industriels et des consommateurs finaux	L'animosité est moins prononcée pour les acheteurs industriels que pour les consommateurs finaux
	<i>A comparative analysis of dimensions of COO and animosity on industrial buyers' attitudes and intentions</i>	H Meshreki, C Ennew, MM Mourad	2018	Investiguer l'effet du pays d'origine et l'animosité sur les intentions d'achat et les attitudes des acheteurs industriels	Plusieurs antécédants et déterminants liés à l'animosité et à l'effet du pays d'origine, comme le prix et le pays de manufacture
Effet du pays d'origine lors des achats organisationnels	<i>Turkish industrial purchasing managers' perceptions of foreign and national industrial suppliers</i>	AG Güdüm, A Kavas	1996	Examiner comment les acheteurs industriels turcs évaluent plusieurs pays d'origine	Les perceptions varient par pays et impactent les intentions d'achat des acheteurs industriels turcs
	<i>Country-of-Origin Effects in Global Industrial Sourcing - Toward an Integrated Framework</i>	PH Andersen, P Chao	2003	Création d'un cadre conceptuel sur les effets du pays d'origine dans les décisions d'approvisionnement internationales	Un cadre conceptuel comprenant les influences de l'effet du pays d'origine sur les acheteurs industriels est développé et plusieurs propositions de recherche sont faites

2.4 COMPORTEMENT D'ACHAT ORGANISATIONNEL

2.4.1 Conceptualisation

Comme identifié précédemment, l'ethnocentrisme n'a pas été traité dans le contexte du comportement d'achat organisationnel, mais plutôt dans celui de la stratégie (Sinkovics et Holzmüller, 1994, Storgaard et al., 2014, Michailova, 2017, Malik et al., 2018), des ressources humaines (Neuliep et al., 2005, Templer, 2010, Pocovnicu et Vasilache, 2012, Washington, 2013) et du comportement du consommateur (Shimp et Sharma, 1987, Sharma et al., 1994). Également, l'effet de la provenance d'un produit n'est pas exclusif au domaine du comportement du consommateur. Il a aussi été traité dans le cadre du comportement d'achat organisationnel, surtout sous l'angle de la théorie de l'effet du pays d'origine, qui se rapproche de l'esprit du concept d'ethnocentrisme consommateur (Lantz et Loeb, 1996). Il existe donc un besoin de recherche à joindre ces thèmes et à comprendre l'effet spécifique de l'ethnocentrisme dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Pour se faire, la présente section de la revue de littérature traite du comportement d'achat organisationnel dans le but d'offrir une meilleure compréhension de ce contexte particulier. Le comportement d'achat organisationnel est ici utilisé comme synonyme du comportement d'achat industriel puisque plusieurs auteurs utilisent ces termes de façon interchangeable. C'est entre autres le cas de Chavan et al. (2019) dans leur revue en profondeur de l'achat organisationnel des cinquante dernières années (1965 à 2015).

Tout d'abord, le comportement d'achat organisationnel est en partie un processus en plusieurs étapes qui permet à une organisation de se procurer des biens et services (Kleinaltenkamp et al., 2015). Toutefois, ce processus n'est pas toujours formel et explicite, il est le résultat de l'interaction et de transactions entre de nombreux individus partageant une interdépendance, mais aussi des buts différents (Kleinaltenkamp et al., 2015). De nombreuses influences font effet, soit entre les individus (Kleinaltenkamp et al., 2015) ou par d'autres éléments structuraux comme des normes, des attitudes ou des règles (Makkonen et al., 2012).

Les décisions d'approvisionnement et de choix de fournisseur sont fort importantes pour les organisations alors qu'elles agissent dans un environnement caractérisé par de la compétition internationale et des consommateurs de plus en plus exigeants (Glock et Hochrein 2011). La sélection de fournisseurs est souvent reconnue comme

une décision stratégique (Wetzstein, 2016) qui a un impact considérable sur la performance d'une firme puisque la qualité d'un intrant a un effet sur la qualité des extrants et donc sur le succès de l'entreprise dans le marché de (Kleinaltenkamp et al., 2015).

Alors que les décisions liées au comportement d'achat organisationnel sont d'une grande importance, elles sont aussi assujetties à un haut niveau de complexité de par leur longueur, coûts et grandeur (Kemp et al., 2018). Quoique Wilson (2000) s'oppose en partie à une distinction des théories du comportement consommateur et du comportement d'achat organisationnel de par le fait qu'ultimement, des individus prennent des décisions dans les deux cas, de nombreux chercheurs affirment qu'il existe plusieurs différences importantes entre les processus d'achat du consommateur et des organisations (Webster et Wind, 1972, Andersen et Chao, 2003, Kleinaltenkamp et al., 2015). La complexité du processus d'achat organisationnel qui se déroule sur une longue période de temps est une des différences notables entre les deux sphères alors qu'il existe des considérations de budget, de coût et de profit ainsi qu'une implication de nombreuses personnes qui ont des interactions et buts complexes (Webster et Wind, 1972).

Pour ajouter à la complexité du phénomène, son étude est elle aussi délicate. En effet, il est important de souligner que les comportements d'achat organisationnels varient grandement et ce selon plusieurs variables, par exemple les employés impliqués dans le centre d'achat (Lewin et Donthu 2005), les méthodes de sélection choisies par les individus et leurs firmes, les types d'organisations ou les rôles et les responsabilités (Kleinaltenkamp et al., 2015). À ce point, le processus d'une multinationale avec un large département des achats qui est fortement centralisé sera probablement différent du processus d'une petite entreprise qui n'a pas de poste officiellement attribué aux achats (Kleinaltenkamp et al., 2015). Bref, le comportement d'achat organisationnel n'est pas unique, il peut changer pour chaque situation et organisation (Webster et Wind, 1972).

2.4.2 Principaux modèles

Trois modèles du comportement d'achat organisationnel sont largement reconnus comme étant les travaux fondateurs du domaine (Kleinaltenkamp et al., 2015, Chavan et al., 2019), soit le Buygrid (Robinson et al., 1967), le Modèle Général (Webster et Wind, 1972, traduction libre) ainsi que le Modèle du Comportement d'Achat Industriel (Sheth, 1973, traduction libre). Ces modèles sont considérés comme la genèse du comportement d'achat organisationnel et ont permis de jeter les

fondations conceptuelles de cette théorie grâce à leurs catégories générales de construits et d'influences (Kleinaltenkamp et al., 2015). De nombreuses études empiriques ou conceptuelles ont eu pour but de tester en partie ou en totalité ces modèles et la prédiction des facteurs d'influence présentés initialement a souvent été confirmée (Kleinaltenkamp et al., 2015). Chavan et al. (2019) notent dans leur revue en profondeur de l'achat organisationnel des cinquante dernières années (1965 à 2015) qu'après les années quatre-vingt, les modèles publiés concernant le comportement d'achat organisationnel ont atteint un plateau et qu'aucun modèle de compréhension générale de cette théorie n'a été publié depuis 1996 alors que la dernière publication de ce genre par Johnston et Lewin (1996) regroupe essentiellement les trois modèles fondateurs sous un seul cadre, à quelques différences près. Aujourd'hui le domaine de recherche a atteint la maturité et ce sont ses construits qui sont davantage étudiés (Chavan et al., 2019).

Dans leur ouvrage sur les fondements du marketing d'affaires, Kleinaltenkamp et al. (2015) présentent les trois modèles originaux comme faisant part de la perspective « stimulus-organism-response ». Ils affirment que l'unité d'analyse est la firme, ses individus ou le regroupement de ceux-ci et les variables qui affectent le processus d'achat. Ils soulèvent également les trois catégories principales d'influences partagées par les modèles, soit environnementale, organisationnelle et individuelle. Les variables environnementales sont entre autres physiques, politiques, économiques, culturelles, légales, technologiques, globales et regroupent notamment les fournisseurs, les concurrents, les gouvernements et la clientèle (Kleinaltenkamp et al., 2015). Les variables organisationnelles comprennent la grandeur, la structure, l'orientation, la technologie, les tâches, les buts et les incitatifs (Kleinaltenkamp et al., 2015). Au niveau individuel il est question de l'éducation, des motivations, des perceptions, de la personnalité, de l'expérience et du désir de réduction de risque (Kleinaltenkamp et al., 2015).

Les auteurs présentent d'ailleurs brièvement chacun des modèles principaux. Tout d'abord, le Buygrid par Robinson et al. (1967) est un des premiers et des plus influents modèles du domaine (Kleinaltenkamp et al., 2015). Il a évidemment été largement repris et supporté (Andersen et al., 1987). Le modèle du Buygrid (Robinson et al., 1967) détaille trois types de situations d'achat, soit un nouvel achat avec lequel l'organisation n'a pas d'expérience (new task) et qui est plus exigeant, un achat de routine répétitif (straight rebuy) qui est plutôt simple et un entre-deux où l'entreprise cherche entre autres une alternative à un produit qu'elle connaît (modified rebuy).

Ensuite, huit étapes d'un processus d'achat sont ajoutées allant de la reconnaissance des besoins jusqu'à l'évaluation après-vente (Kleinaltenkamp et al., 2015). Parmi les critiques du modèle, on retrouve l'absence d'un impact du produit. Ainsi, un nouvel achat d'un produit à faible importance, comme un crayon, serait plus exigeant de par la nouveauté du besoin que de remplacer une flotte de camions (Kleinaltenkamp et al., 2015).

Les deux modèles suivants, soit le Modèle Général (Webster et Wind, 1972) ainsi que le Modèle du Comportement d'Achat Industriel (Sheth, 1973) s'inscrivent dans un changement de paradigme selon Steward et al. (2019) et leur recherche sur l'évolution du processus d'achat en organisation. Ces chercheurs postulent qu'il y a eu une évolution vers les facteurs comportementaux qui affectent le processus d'achat organisationnel. Ainsi, cette perspective porte à croire que ces deux modèles revêtent réellement le fondement de la théorie du comportement d'achat organisationnel alors que l'emphase est enfin mise sur les aspects du comportement dans le processus et ses influences. Alors qu'initialement il était question d'étudier les étapes du processus d'achat organisationnel, l'attention de la recherche s'est portée sur l'identification des facteurs psychologiques et comportementaux influençant le processus, sur la compréhension de comment ils sont reliés et quel impact ils ont (Steward et al., 2019). Bref, cette démarche offre une vue plus holistique du processus d'achat et du comportement des organisations (Steward et al., 2019).

Le Modèle du Comportement d'Achat Industriel de Sheth (1973) souligne l'importante contribution des individus et de leurs caractéristiques dans les décisions d'achat organisationnel ainsi que la nécessité d'évaluer la performance des fournisseurs (Steward et al., 2019). Le modèle comprend de nombreux concepts en lien avec le comportement d'achat organisationnel dans un graphique de style organigramme (Kleinaltenkamp et al., 2015). Il introduit de nouveaux construits comme le conflit, la négociation, le risque et les sources d'informations (Steward et al., 2019). Le modèle se veut toutefois fort complexe et avec une grande quantité de variables (Kleinaltenkamp et al., 2015). Il intègre recherches empiriques, observations, théories, modèles et rapports concernant les activités d'achat des organisations (Kleinaltenkamp et al., 2015). Les critiques du modèle concernent la simplicité de certaines parties de celui-ci, ses variables vaguement définies et connectées ainsi que l'absence d'hypothèses vérifiables (Kleinaltenkamp et al., 2015).

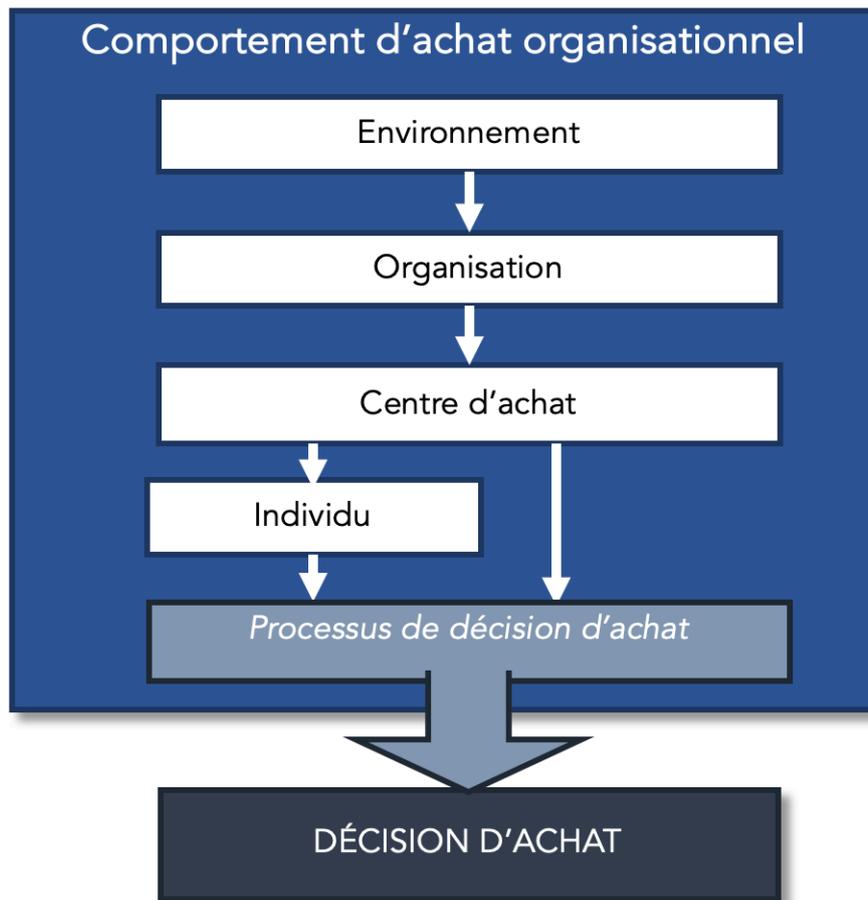
Finalement, le Modèle Général de Webster et Wind (1972) est assez intéressant. En effet, comme son nom l'indique, le modèle se veut une approche générale qui s'applique à l'ensemble des situations d'achat organisationnel (Webster et Wind, 1972). Cet avantage en est un qui est utile alors que, comme mentionné précédemment, les situations d'achat en organisation varient grandement que ce soit par les diverses entreprises, situations, employés impliqués ou leurs rôles (Lewin et Donthu, 2005, Kleinaltenkamp et al., 2015, Webster et Wind, 1972). Ainsi, ce modèle général cherche à permettre l'évaluation et la pertinence de catégories de variables spécifiques du comportement d'achat organisationnel dans toutes sortes de situations d'achat. Il permet de simplifier la vision du processus d'achat organisationnel (Steward et al., 2019).

La vision du comportement d'achat organisationnel selon Webster et Wind (1972) est qu'il agît en fonction d'« individus en interaction avec d'autres personnes, dans le contexte d'une organisation. Cette organisation est ensuite influencée par une variété de forces dans l'environnement » (p.13, traduction libre). Cette définition implique que les variables d'influence sont regroupées selon quatre aspects principaux, soit l'environnement, l'organisation, les regroupements d'individus (le centre d'achat) et les individus eux-mêmes. Ces groupes de variables offrent un avantage au modèle alors qu'ils permettent de présenter certains aspects qui ont une influence sur le processus de décision (Kleinaltenkamp et al., 2015). En plus, l'analyse des individus, mais aussi de leur regroupement et de leurs interactions sous ce qui est désormais connu comme étant le centre d'achat (buying center) est une première (Kleinaltenkamp et al., 2015). Finalement Webster et Wind (1972) soulignent la présence et l'influence des aspects formel (task) et informel (non-task) du processus dans ces quatre catégories. Vu la pertinence et l'utilité du modèle de Webster et Wind (1972), une étude plus approfondie en est faite dans la section subséquente.

2.4.3 Le Modèle Général de Webster et Wind (1972)

Les quatre catégories de variables pertinentes dans ce modèle sont l'environnement, l'organisation, le centre d'achat ainsi que l'individu. Ces quatre catégories de variables influencent ensuite le processus d'achat qui mène enfin à une décision. La figure 2 illustre ce cheminement.

Figure 2 : Catégories principales du Modèle Général



Selon Webster et Wind (1972)

Tout d'abord, l'aspect environnemental comprend l'ensemble des parties prenantes externes à l'organisation, que ce soit les clients, les fournisseurs, les concurrents, le gouvernement, les syndicats, les chambres de commerce et autres (Webster et Wind, 1972). Selon les auteurs, ces influences sont subtiles et difficiles à mesurer. Elles impactent le processus en offrant informations, opportunités, mais aussi contraintes par l'entremise de valeurs, normes, culture, lois et politiques.

L'importance des clients comme entité de l'environnement qui influence le comportement d'achat organisationnel doit être soulevée alors que la littérature appelle à intégrer davantage le département des achats et celui du marketing pour mieux répondre aux besoins de la clientèle (Sheth et al. 2009). En ce qui concerne l'adaptation des entreprises envers un enjeu important aux yeux de la clientèle, qu'il soit social ou environnemental, il est courant les organisations cherchent à répondre aux désirs évoqués par les clients (Jabbour et Jabbour, 2009). Les initiatives sociales et environnementales sont d'ailleurs souvent entamées en réaction à des pressions externes (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012, Foerstl, 2015).

Ensuite, pour ce qui est de la variable de l'organisation, les décisions d'achat et le choix de fournisseurs revêtent une grande importance pour les entreprises (Glock et Hochrein, 2011, Kleinaltenkamp et al., 2015, Wetzstein et al., 2016). Il est donc logique que les décideurs agissent différemment selon l'organisation dans laquelle ils se trouvent alors que le comportement d'achat organisationnel est motivé et dirigé par les buts et les contraintes financières technologiques et humaines de l'entreprise (Webster et Wind, 1972). Le comportement d'achat organisationnel dépend également de la nature de la demande, soit pour l'interne ou l'externe. Cette demande dépend en partie du modèle d'affaire de l'organisation (Webster et Wind, 1972). L'entreprise met en place des politiques et des codes de conduite, qui sont d'ailleurs la façon la plus commune d'implanter des pratiques d'achat en lien avec la responsabilité sociale des entreprises (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012). Toutefois, l'organisation ne perçoit pas toujours d'incitatifs à investir dans des chaînes d'approvisionnement responsables alors que le coût et l'incertitude de bénéfices sont durs à évaluer (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012). Malgré tout, un des incitatifs importants de telles pratiques est l'effet bénéfique potentiel sur la marque de l'entreprise comme souligné par Hoejmose et Adrien-Kirby dans leur revue de littérature sur l'approvisionnement responsable (2012).

Pour ce qui est du centre d'achat, propre au modèle de Webster et Wind (1972), il inclut tous les membres de l'organisation impliqués dans le processus d'achat. En effet l'achat en organisation ne peut pas être considéré le fait d'une seule personne, c'est plutôt un processus impliquant de multiples phases, personnes, départements et objectifs (Kleinaltenkamp et al., 2015). Chaque centre d'achat est unique, il est caractérisé par de multiples facteurs comme sa grandeur, ses objectifs, son leadership, ses attentes, ses expériences sa structure et autres (Kleinaltenkamp et al., 2015). L'importance de l'influence et de la persuasion qui sont hautement informelles par nature est soulignée par les auteurs. Le jeu d'influence personnel et politique est central dans les interactions du centre d'achat (Webster et Wind, 1972). Il est possible de dire que le processus d'achat organisationnel est une expérience humaine avec des échanges, des sentiments et des émotions partagées entre les membres du centre d'achat qui est ultimement regroupé d'individus. On peut donc affirmer que le centre d'achat est soumis à une forte pression des pairs surtout lorsqu'il s'agit d'enjeux sociaux (Park et Stoel, 2005). Le niveau de centralisation et la latitude dont jouissent les membres du centre d'achat sont fonction de la structure d'autorité et de communication au sein de l'organisation (Webster et Wind, 1972). Le formel et l'informel ont effet sur la hiérarchie et l'autorité des individus dans leurs interactions

(Webster et Wind, 1972). En somme, le centre d'achat est guidé par deux forces principales, soit celle de l'organisation qui est structurée et spécifique ainsi que celle des relations informelles, de l'influence des intérêts et des motivations de chacun (Kleinaltenkamp et al., 2015).

Dans un autre temps, l'individu occupe une place centrale dans les modèles de comportement d'achat organisationnel (Sheth, 1973). L'individu comprend un bagage de normes et attitudes qui lui viennent de la société (Makkonen, 2012). Dans le modèle de Webster et Wind (1972), l'individu et son comportement sont au centre du comportement d'achat organisationnel, c'est pourquoi il est important de comprendre les caractéristiques psychologiques des membres du centre d'achat, soit la personnalité, le rôle perçu, les motivations, la cognition, les apprentissages ainsi que les expériences passées (Webster et Wind, 1972). L'individu est motivé par une interaction complexe d'objectifs personnels et organisationnels et influencé par l'organisation ainsi que les autres membres du centre d'achat (Webster et Wind, 1972).

L'individu est en fait un décideur contraint puisque selon Webster et Wind (1972), il peut rarement laisser des considérations purement personnelles le guider. Ça peut toutefois être le cas si les options sont dans une situation de « toutes choses égales par ailleurs » (Webster et Wind, 1972). À ce moment l'individu peut potentiellement appliquer des critères strictement personnels comme des préférences quelconques. Toutefois, il semble important de nuancer ce point. En effet, les individus sont aussi influencés par leurs perceptions personnelles (Kleinaltenkamp et al., 2015). De nombreux auteurs soulignent qu'il existe une vision selon laquelle les individus dans le contexte du comportement d'achat organisationnel sont empreint d'une grande rationalité (Wilson, 2000, Makkonen, 2012, Kemp, 2018). Toutefois, le rôle des émotions est maintenant davantage accepté dans les décisions des membres du centre d'achat (Kemp, 2018). La rationalité managériale est même médiée par un ensemble de culture, psychologie, influences sociales et dynamiques de politique interne (Wilson, 2000). Plusieurs biais cognitifs affectant les acheteurs en organisationnels ont été identifiés dans la littérature, notamment le biais de disponibilité par le construit de l'effet du pays d'origine alors que certains acheteurs choisissent des fournisseurs d'une culture similaire à la leur en croyant notamment à la supériorité des produits de ceux-ci (Carter, 2007). Il est important de mentionner que ce phénomène se rapproche de ce que vivent les consommateurs dans le contexte de l'ethnocentrisme consommateur. Finalement, malgré l'importance des

pressions externes à l'organisation pour l'implantation de démarches socialement responsables dans les achats, certaines recherches soulignent les forces internes, notamment des individus de l'entreprise comme élément significatif lié à l'adoption de telles mesures (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012).

Finalement, ces quatre grandes catégories ont ultimement effet sur le processus de décision d'achat. Pour Webster et Wind (1972), le comportement d'achat inclut toutes les activités des membres de l'organisation qui touchent le processus de décision soit la définition d'une situation d'achat par l'indentification d'un besoin et l'établissement de spécifications, l'identification des alternatives, l'évaluation de celles-ci et enfin la sélection d'une marque et d'un fournisseur. Il est important de mentionner que de nombreuses options existent dans la littérature en ce qui attrait aux possibles étapes du processus de décision d'achat (Webster et Wind, 1972, Malaval et Bénaroya, 2013), ce qui est possible face aux diverses situations d'achat dans les différentes organisations, comme préalablement souligné (Lewin et Donthu, 2005, Kleinaltenkamp et al., 2015, Webster et Wind, 1972).

Les critères de sélection occupent une place importante dans le choix de fournisseur. Trois critères clés sont la qualité, la livraison et le prix (Jabbour et Jabbour, 2009). La fiabilité, l'orientation client, les compétences commerciales, sont d'autres points fréquemment cités pour évaluer la performance des fournisseurs (Andersen et Chao, 2003). Plus récemment, un domaine de la littérature s'intéresse à la formalisation des choix de fournisseurs à l'aide de modélisations, de programmes informatiques et de calculs mathématiques multifactoriels, soit la Sélection Fournisseur (Supplier Selection) (Wetzstein, 2016). Toutefois, ce n'est pas toutes les décisions d'achat qui suivent un processus formel, linéaire et structuré alors que celles-ci changent selon les individus (Kleinaltenkamp et al., 2015).

2.4.4 Modérateurs du comportement d'achat organisationnel

Quoi qu'ils ne soient pas exhaustivement répertoriés, quatre principaux modérateurs ont été identifiés lors de la revue de littérature sur le comportement d'achat organisationnel, soit le produit, la situation d'achat, les caractéristiques de fournisseur ainsi que la performance organisationnelle.

Premièrement, en ce qui concerne le produit, ce construit a été identifié dans deux des trois principaux modèles du comportement d'achat organisationnel, soit le Buygrid (Robinson et al., 1967) ainsi que le Modèle du Comportement d'Achat

Industriel (Sheth, 1973). Une des responsabilités principales des acheteurs est l'approvisionnement de produits et matériels à bas prix avec des standards de qualités respectables (Andersen et Chao, 2003). Le produit est donc un élément important à considérer concernant les effets sur le comportement d'achat organisationnel. Aussi le risque lié à un produit peut avoir un effet significatif sur le comportement d'achat organisationnel. Par exemple, une recherche de Brown et al. (2011) observe une relation entre le risque associé à un achat et le désir de se fier davantage à la marque des produits possibles. C'est donc dire que les perceptions de produits ont un impact significatif sur les décisions d'achat organisationnel (Kleinaltenkamp et al., 2015).

Deuxièmement, le modérateur de situation d'achat est en partie inspiré des situations d'achat du modèle de Robinson et al. (1967), soit le Buygrid. Comme mentionné précédemment, ce dernier comprend trois types de situations d'achat, soit le nouvel achat (new task) caractérisé par l'absence d'expérience et davantage d'efforts, l'achat de routine répétitif (straight rebuy) qui est peu complexe et l'entre-deux où l'entreprise connaît le produit mais change potentiellement de fournisseur (modified rebuy). Il est également conçu que les modèles de comportement d'achat organisationnel ne peuvent simplement être généralisés à l'ensemble des situations d'achat (Steward, 2019).

Troisièmement, le modérateur des caractéristiques de fournisseur joue un rôle important dans le comportement d'achat organisationnel. Certains critères évalués sont la capacité à rencontrer les attentes, les délais de livraison et le service après-vente (Johnston et Lewin, 1996). Le service pour les produits est un facteur important pour les organisations (Andersen et Chao, 2003). Finalement, en ce qui concerne l'impact de la provenance sur le comportement d'achat organisationnel, il a été répété que la complexité liée à l'importation, notamment par les taux de change et les restrictions d'importations sont un modérateur quant à l'intérêt à acheter des produits de l'étranger (Andersen et Chao, 2003). Ainsi, l'emplacement des fournisseurs est un critère important (Kleinaltenkamp et al., 2015).

Finalement, la performance de l'entreprise est certes un point important dans les considérations d'approvisionnement des organisations. Comme mentionné plus tôt, les décisions d'achat revêtent un rôle stratégique qui impacte la performance et la rentabilité des firmes (Kleinaltenkamp et al., 2015, Wetzstein, 2016) surtout dans un environnement mondialisé fort compétitif (Glock et Hochrein, 2011). L'importance

des intrants est notable puisqu'ils se trouvent à affecter directement ou indirectement le produit ou service fini qui sera vendu (Kleinaltenkamp et al., 2015). Les acheteurs ont également la responsabilité de suivre avec attention les prix des fournisseurs pour permettre à leur organisation de compétitionner efficacement sur le marché (Andersen et Chao, 2003).

2.4.5 Sommaire du comportement d'achat organisationnel

Plusieurs faits saillants émanent de la littérature sur le comportement d'achat organisationnel. Tout d'abord, il est considéré comme important, complexe et varié (Webster et Wind, 1972, Lewin et Donthu, 2005, Glock et Hochrein, 2011, Kleinaltenkamp et al., 2015).

Le modèle du comportement d'achat organisationnel qui semble le plus pertinent est le Modèle Général de Webster et Wind (1972). Ce dernier peut être appliqué à de nombreuses organisations et situations de par son caractère général. Il comprend l'environnement, l'organisation, le centre d'achat, les individus et le processus de décision. Pour ce qui est de l'environnement, il regroupe l'ensemble des parties prenantes externes qui peuvent avoir un effet sur le comportement d'achat organisationnel. L'environnement offre informations, opportunités et contraintes grâce à des valeurs, normes, culture, lois et politiques (Webster et Wind, 1972, Jabbour et Jabbour, 2009, Sheth et al., 2009). L'organisation peut mettre en place des politiques et des codes de conduite à suivre pour les achats qui sont communs pour les pratiques responsables des entreprises (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012). Les incitatifs pour des achats responsables ne sont toutefois pas toujours présents, mais l'effet bénéfique de marque est exemple d'incitatif positif (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012). Le centre d'achat est unique et il comprend le regroupement de l'ensemble des membres qui participent au processus de décision où de nombreux mécanismes de jeux de pouvoir et d'influence font effet, surtout pour les décisions d'approvisionnement liées aux enjeux sociaux (Webster et Wind, 1972, Park et Stoel, 2005, Kleinaltenkamp et al., 2015). Les individus sont fort importants dans le comportement d'achat organisationnel, notamment par l'apport de normes et attitudes qui viennent de la société (Makkonen, 2012). Les individus ne sont pas toujours rationnels et peuvent être soumis à de nombreux biais (Carter, 2007). Enfin, le processus de décision varie beaucoup et comprend toutes les activités du comportement d'achat (Webster et Wind, 1972, Malaval et Bénaroya, 2013).

Les quatre principaux modérateurs soulevés sont le produit (Sheth, 1973, Andersen et Chao, 2003), la situation d'achat (Robinson et al., 1967), les caractéristiques fournisseur (Johnston et Lewin, 1996, Andersen et Chao, 2003) et la performance organisationnelle (Glock et Hochrein, 2011, Kleinaltenkamp et al., 2015, Wetzstein, 2016). Le tableau 5 présente visuellement les faits saillants de la littérature sur le comportement d'achat organisationnel.

Tableau 5 : Faits saillants de la littérature sur le comportement d'achat organisationnel

Faits saillants	Auteurs
Les décisions d'approvisionnement sont importantes et complexes	Webster et Wind (1972), Glock et Hochrein (2011)
Le comportement d'achat organisationnel varie beaucoup selon les situations et les organisations	Lewin et Donthu (2005), Kleinaltenkamp et al. (2015)
Le Modèle Général est très flexible et il comprend l'environnement, l'organisation, le centre d'achat, les individus et le processus de décision	Webster et Wind (1972)
L'environnement comprend les parties prenantes externes et leurs valeurs, normes, culture, lois et politiques. L'importance de la clientèle est centrale.	Webster et Wind (1972), Jabbour et Jabbour (2009), Seth et al. (2009)
L'organisation met en place des politiques et des codes de conduite. Les incitatifs pour des achats responsables ne sont pas toujours présents, mais la marque en est un.	Webster et Wind (1972), Hoejmosé et Adrien-Kirby (2012)
Le centre d'achat inclut tous les membres impliqués dans le processus d'achat. L'influence et la persuasion sont fort importants, surtout pour les enjeux sociaux.	Webster et Wind (1972), Park et Stoel (2005), Kleinaltenkamp et al. (2015)
Les individus sont centraux au processus, ils ont un bagage de normes et attitudes qui viennent de la société puis sont soumis à de nombreux biais	Webster et Wind (1972), Seth (1973), Carter (2007), Makkonen (2012)
Le processus de décision inclut toutes les activités du comportement d'achat et plusieurs versions en existent	Webster et Wind (1972), Malaval et Bénaroya (2013)
Effet du modérateur de produit	Seth (1973), Andersen et Chao (2003)
Effet du modérateur de situation	Robinson et al. (1967)
Effet du modérateur des caractéristiques fournisseur	Johnston et Lewin (1996), Andersen et Chao (2003)
Effet du modérateur de performance	Glock et Hochrein (2011), Kleinaltenkamp et al. (2015), Wetzstein (2016)

2.5 BUT DE LA RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL

2.5.1 Retour sur la revue de littérature

La recherche actuelle a pour but de traiter du phénomène de l'achat local. En lien avec cela, la revue de littérature permet d'en apprendre davantage sur deux sujets principaux, soit l'ethnocentrisme consommateur ainsi que le comportement d'achat organisationnel.

En somme, l'ethnocentrisme consommateur origine des travaux de Shimp et Sharma (1987) et de l'idée qu'il n'est pas acceptable ou moral d'acheter des produits importés, que cette action nuit à l'économie locale et coûte des emplois. Le concept s'inspire de son parent en sociologie, soit l'ethnocentrisme (Sumner, 1906) et son désir de favoritisme (Lantz et Loeb, 1996), de cohésion et de dévotion (Bizumic et al., 2009), toutefois il est peut-être plus proche du nationalisme (Bizumic, 2019). L'ethnocentrisme consommateur est aussi vu comme une tendance constante (Sharma et al., 1994) qui encourage l'appartenance et le sentiment d'identité envers un groupe (Shimp et Sharma, 1987), alors que ses membres sont parfois prêts à encourir des coûts personnels pour favoriser celui-ci (Lantz et Loeb, 1996, Winit et Warat, 2014, Shankarmahesh, 2006) et à faire preuve de dévotion et d'empathie (Shankarmahesh, 2006). Les consommateurs ethnocentriques sont d'ailleurs portés à traiter l'information différemment, soit en catégorisant les produits importés dans un groupe à part et sans réel intérêt (Supphellen et Grønhaug, 2003). Les modérateurs importants du concept d'ethnocentrisme consommateur sont la qualité (Javalgi et al., 2005), la marque (Supphellen et Rittenburg, 2001), le prix (Saffu et al., 2010), la catégorie de produit (Balabanis et Diamantopoulos 2004, Verlegh, 2007, Evanschitzky et al., 2008, Balabanis et Siamagka, 2017), la disponibilité (Daser et Meric, 1987, Sharma et al., 1994, Shakarmahesh, 2006, Siamagka et Balabanis, 2015) ainsi que la menace perçue pour l'économie locale (Shimp et Sharma, 1987, Sharma et al., 1994, Shakarmahesh, 2006, Smyczek et Glowik, 2011, Siamagka et Balabanis, 2015, Balabanis et Siamagka, 2017). Récemment, Siamagka et Balabanis (2015) ont reconceptualisé l'ethnocentrisme consommateur sous cinq angles, soit la prosocialité, la cognition déformée, l'insécurité ainsi que la réflexivité et l'habituation. Enfin, la littérature de l'ethnocentrisme dans les achats semble se limiter au comportement du consommateur alors qu'il n'existe pas de recherches sur ce concept dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Toutefois, certaines recherches traitent de l'ethnocentrisme en organisation dans d'autres sphères que

celle des achats (Neuliep et al., 2005, Templer, 2010, Pocovnicu et al., 2012, Washington, 2013) et il existe des articles sur l'effet de la provenance d'un produit ou d'un fournisseur sur le comportement d'achat organisationnel (Güdüm et Kavas, 1996, Andersen et Chao, 2003, Carter et al., 2007, Taylor et Veloutsou, 2010, Meshreki, 2018).

Ensuite, le comportement d'achat organisationnel est un processus en plusieurs étapes qui permet à une organisation de se procurer des biens et services (Kleinaltenkamp et al., 2015) et qui comprend des décisions importantes pour l'entreprise (Glock et Hochrein 2011, Kleinaltenkamp et al., 2015, Wetzstein, 2016). Le comportement d'achat organisationnel est complexe (Webster et Wind, 1972, Kemp et al., 2018) et varie beaucoup selon la situation et l'organisation (Webster et Wind, 1972, Lewin et Donthu, 2005, Kleinaltenkamp et al., 2015). Les trois modèles à la genèse du comportement d'achat organisationnel sont le le Buygrid (Robinson et al., 1967), le Modèle Général (Webster et Wind, 1972) ainsi que le Modèle du Comportement d'Achat Industriel (Sheth, 1973). Le Modèle Général de Webster et Wind (1972) est particulièrement pertinent de par sa nature générale qui permet l'adaptation à de multiples situations et entreprises. Il comprend quatre catégories principales de variables qui influencent le processus de décision d'achat soit les individus, le centre d'achat, l'organisation et l'environnement. Enfin, quatre modérateurs ont été identifiés dans la littérature du comportement d'achat organisationnel, soit le produit (Robinson et al., 1967, Sheth, 1973, Kleinaltenkamp et al., 2015), la situation d'achat (Robinson et al., 1967), les caractéristiques fournisseur (Johnston et Lewin, 1996, Andersen et Chao, 2003) ainsi que la performance organisationnelle (Andersen et Chao, 2003, Glock et Hochrein, 2011, Kleinaltenkamp et al., 2015, Wetzstein, 2016).

La revue de littérature a permis d'identifier de nombreux besoins de recherche non-répondus ainsi que différentes opportunités d'approfondissement dans les théories de l'ethnocentrisme consommateur, du comportement d'achat organisationnel et de l'approvisionnement responsable. Par exemple, dans le contexte de l'ethnocentrisme consommateur, Siamagka et Balabanis (2015) reconnaissent qu'une nouvelle opérationnalisation du concept offre des opportunités de recherche. En ce qui attrait au comportement d'achat organisationnel, davantage de recherches sur des construits qui ont été peu utilisés peut contribuer à la compréhension générale du phénomène (Johnston et Lewin, 1996). Il est aussi important de mieux comprendre les caractéristiques, les prédispositions et les préférences des acheteurs en

organisation (Webster et Wind 1972). Pour ce qui est de l'approvisionnement responsable, la majorité des recherches traitent d'enjeux environnementaux et non sociaux (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012, Miemczyk, 2012).

Enfin, en ce qui nous concerne précisément, il existe un important manque à la littérature académique. En effet, l'ethnocentrisme dans les achats a seulement été étudié dans le cadre du comportement du consommateur et aucun article ne traite principalement de l'ethnocentrisme dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Toutefois, de nombreux auteurs soulèvent la nécessité ou l'utilité d'unir l'ethnocentrisme dans les achats et le comportement d'achat organisationnel (Shimp et Sharma, 1987, Andersen et Chao, 2003, Shankarmahesh, 2006). Aussi, plus d'importance doit être accordée aux aspects personnels, culturels et sociaux du comportement d'achat organisationnel (Wilson, 2000).

2.5.2 Objectif, questions et thèmes de recherche

Suite au désir d'aborder le sujet de l'achat local et face aux constatations émanant de la revue de littérature, la présente recherche souhaite jeter la lumière sur le recoupement entre le comportement d'achat organisationnel et l'ethnocentrisme, ce qui n'a jamais été fait auparavant. En effet, on n'en sait peu sur la conceptualisation, la manifestation ainsi que la modération de l'ethnocentrisme dans le contexte des achats organisationnels, ce qui représente une opportunité de recherche fort intéressante. Ainsi, nous pouvons définir l'objectif de recherche suivant ;

Comprendre l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel

Les questions de recherche qui se rattachent à cet objectif sont les suivantes ;

- Quelle est la conceptualisation de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel ?
- Comment l'ethnocentrisme d'achat se manifeste-t-il dans le comportement d'achat organisationnel ?
- Comment agissent les modérateurs principaux de la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel ?

Ces trois questions définissent également les trois thèmes de recherche qui seront étudiés, soit la conceptualisation, la manifestation et la modération de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Ensuite, les trois thèmes généraux de recherche comprennent différentes catégories présentées sous peu. La collecte de donnée, la rédaction des cas ainsi que l'analyse des résultats sont aussi inspirées des thèmes principaux de la recherche.

2.5.3 Proposition du terme « ethnocentrisme d'achat » pour le comportement d'achat organisationnel

L'utilisation du terme « ethnocentrisme consommateur » dans la littérature fait référence au contexte consommateur ce qui peut porter à confusion alors que la présente recherche traite du contexte organisationnel. Il semble donc nécessaire de proposer un terme alternatif à celui de l'« ethnocentrisme consommateur » pour l'adapter à la situation des organisations. Comme mentionné précédemment dans l'objectif et les questions de recherche, nous suggérons l'emploi du terme « ethnocentrisme d'achat », qui n'a pas de connotation liée avec la consommation. Pour la suite de cet ouvrage, nous utiliserons donc le terme « ethnocentrisme d'achat » et nous y ferons référence dans le cadre du comportement d'achat organisationnel.

2.5.4 Trois thèmes de recherche et leurs catégories respectives

Cette recherche se base donc sur trois thèmes principaux, soit la conceptualisation, la manifestation ainsi que la modération de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Sous ces trois thèmes de recherche sont définies certaines catégories pour diviser en détail les variables à l'étude.

Pour ce qui est du thème de la conceptualisation, il se doit de refléter la nature exploratoire et générale du sujet qui reste à ce jour inexploré. Ainsi, pour le premier thème de conceptualisation, les catégories d'intérêt seront celle de la présence et définition de l'ethnocentrisme d'achat en organisation ainsi que celle des caractéristiques d'un l'achat local en entreprise.

Ensuite, en plus du processus de décision et de ses étapes, les groupes de variables du Modèle Général de Webster et Wind (1972), qui offre la flexibilité nécessaire à une telle étude, représentent les catégories du deuxième thème de recherche, soit la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel. Nous étudierons diverses organisations et centres d'achat, il

est donc pertinent d'utiliser un modèle général qui permet une adaptation à différents contextes. Ce modèle fait d'ailleurs partie des trois modèles fondateurs de son domaine (Kleinaltenkamp et al., 2015, Chavan et al., 2019). La manifestation de l'ethnocentrisme d'achat sera évaluée selon cinq catégories, soit l'environnement, l'organisation, le centre d'achat, l'individu et les étapes du processus de décision d'achat.

Enfin, en ce qui concerne le thème de la modération, plusieurs catégories ont été identifiées dans la littérature. Les quatre modérateurs soulevés dans la revue du comportement d'achat organisationnel, soit le produit (Robinson et al., 1967, Sheth, 1973, Kleinaltenkamp et al., 2015), la situation d'achat (Robinson et al., 1967), les caractéristiques fournisseur (Johnston et Lewin, 1996, Andersen et Chao, 2003) ainsi que la performance organisationnelle (Andersen et Chao, 2003, Glock et Hochrein, 2011, Kleinaltenkamp et al., 2015, Wetzstein, 2016) semblent les plus pertinents pour former les catégories du thème de recherche de la modération. Ils ne sont pas exhaustifs, toutefois ils regroupent la majorité des modérateurs de l'ethnocentrisme consommateur. En effet, la qualité (Saffu et al., 2010), la marque (Verlegh, 2007), la catégorie de produit (Balabanis et Diamantopoulos, 2004), ainsi que la disponibilité (Siamagka et Balabanis, 2015) sont des modérateurs de l'ethnocentrisme consommateur qui peuvent être compris sous le modérateur de comportement organisationnel du produit alors que le prix (Saffu et al., 2010) peut être compris sous la performance organisationnelle.

En somme, cette recherche comprend trois thèmes principaux, soit la conceptualisation, la manifestation et la modération de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel ainsi que les catégories respectives à chaque thème qui sont présentées au tableau 6. Lorsque les catégories sont regroupées sous les trois thèmes de recherche, ils forment ensemble le cadre conceptuel initial de la présente étude.

Tableau 6 : Catégories selon le thème de recherche

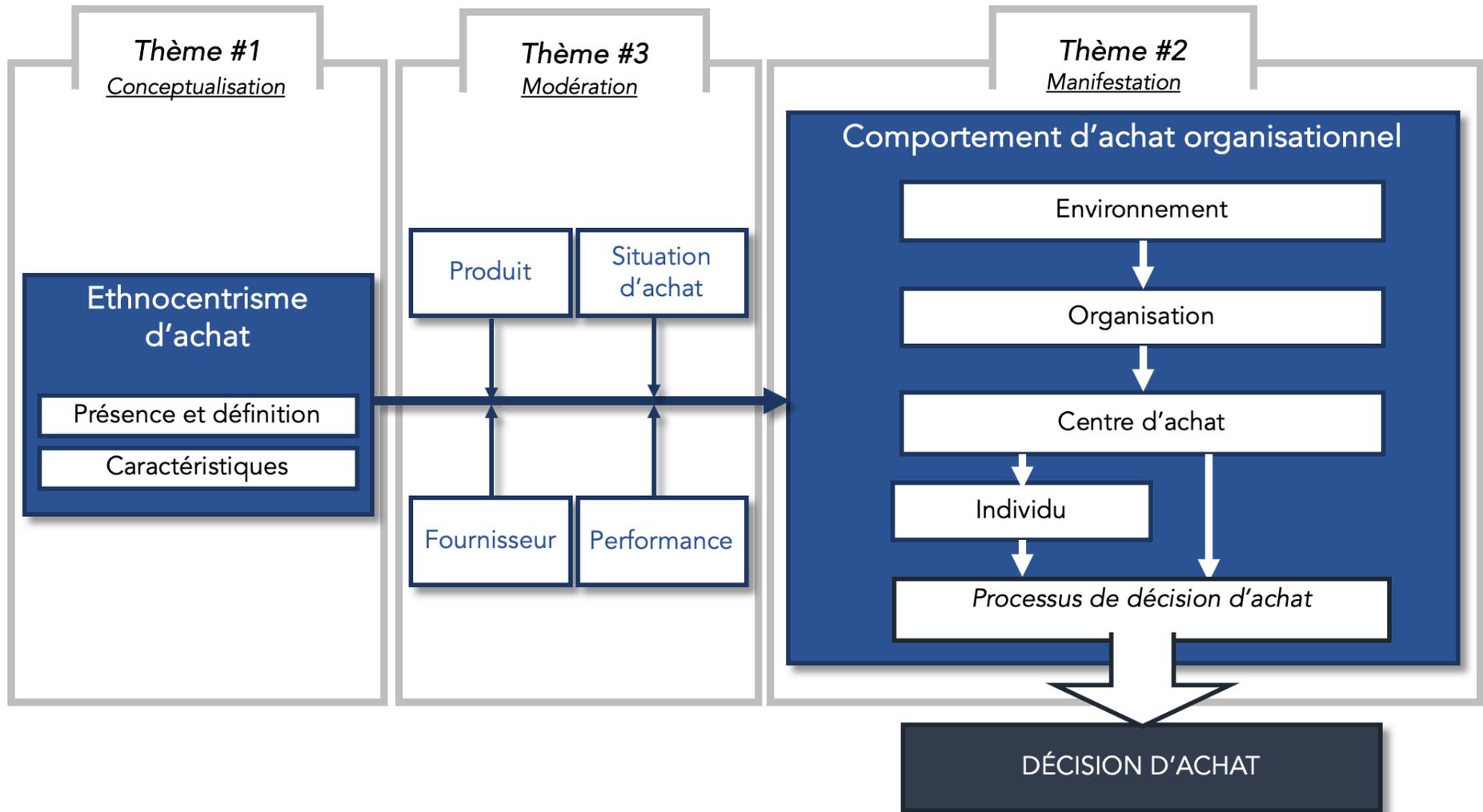
Thème	Catégorie
Conceptualisation	Présence et définition
	Caractéristiques
Manifestation	Environnement
	Organisation
	Centre d'achat
	Individu
	Étapes du processus
Modération	Produit
	Situation
	Fournisseur
	Performance

2.5.5 Cadre conceptuel

En combinant les thèmes de recherche et les catégories qui les divisent, il est possible d'obtenir le cadre conceptuel initial proposé pour cette recherche, présenté à la figure 3. Le cadre conceptuel illustre que l'ethnocentrisme d'achat est conceptualisé selon sa présence et sa définition et dépend des caractéristiques d'un achat local. Ensuite, l'ethnocentrisme d'achat peut se manifester dans le comportement d'achat organisationnel sous les catégories de l'environnement, de l'organisation, du centre d'achat, de l'individu et des étapes du processus de décision. Finalement, la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat est modérée par le produit, la situation d'achat, les caractéristiques fournisseur et la performance organisationnelle.

Le cadre conceptuel, les thèmes et les catégories présentés sont centraux dans la présente recherche alors qu'ils guident la collecte de données, la rédaction des cas ainsi que l'analyse des résultats. Les constats obtenus à l'analyse serviront à tester, comprendre et définir le cadre conceptuel, ses thèmes et ses catégories.

Figure 3 : Cadre conceptuel



Chapitre 3

Méthodologie

3. MÉTHODOLOGIE

La revue de littérature présentée préalablement nous a permis d'identifier que l'angle de l'ethnocentrisme d'achat n'avait jamais été utilisé pour étudier le comportement d'achat organisationnel, c'est pourquoi notre recherche se veut exploratoire. Selon Reiter (2017), par l'utilisation de nouveaux mots, concepts et théories, ce type de recherche tente de proposer de nouvelles façons de comprendre le fonctionnement et l'organisation de certains segments de la réalité. L'exploration permet de comprendre et d'expliquer le monde de façon différente en proposant des approches et des angles différents. Le but de cette recherche exploratoire est de comprendre la conceptualisation, la manifestation et la modération de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel. Dans le présent chapitre, nous aborderons la méthodologie employée pour atteindre ce but.

3.1 Recherche qualitative

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, l'approche qualitative est adoptée. Elle est utilisée pour des recherches visant à bâtir des théories (Eisenhardt, 1989) et pour générer de nouvelles hypothèses, surtout quand on cherche à comprendre davantage sur un sujet peu connu (Antwi et Hamza, 2015). Ainsi, puisque l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel est un phénomène peu étudié, l'approche qualitative semble être à privilégier.

Également, Gagnon (2010) avance que les humains et leurs systèmes sociaux sont complexes. Il souligne que seule la recherche qualitative permet une vision holistique de ces phénomènes complexes en offrant des descriptions détaillées des situations, mais aussi des acteurs, de leurs sentiments et de leurs interactions. En ce sens, Bonoma (1985) note que de nombreux phénomènes en marketing sont à la fois fort complexes et théoriquement peu connus, faisant de l'approche qualitative une approche à privilégier. L'ethnocentrisme d'achat, notamment par son aspect social et les croyances qui s'y rattachent (Shimp et Sharma, 1987) peut être considéré comme un de ces phénomènes sociaux complexes et sa présence dans le contexte du comportement d'achat organisationnel est peu connu.

La recherche qualitative voit souvent le comportement humain comme étant fluide et évoluant selon le temps et l'endroit alors que la réalité et la perspective de chaque

groupe peuvent être différentes (Antwi et Hamza, 2015). À leurs tours, ces construits influencent comment les groupes perçoivent et comprennent le monde qui les entoure ainsi que leur manière d'agir. Encore une fois, l'approche qualitative semble appropriée alors que la présente recherche s'intéresse aux situations d'achat et aux comportements qui s'y rattachent dans différents contextes et diverses organisations.

3.2 Approche de l'étude de cas

Selon Yin (2003, p.13), une étude de cas est « une enquête empirique qui investigate un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement quand les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes » (traduction libre). Cette approche est une méthode de recherche robuste lorsqu'une compréhension holistique et en profondeur est souhaitée (Zainal, 2007). Elle est d'ailleurs souvent utilisée de façon exploratoire en marketing (Johnston et al., 1999).

L'étude de cas est utilisée pour comprendre divers phénomènes sociaux contemporains et complexes, notamment individuels, de groupes et organisationnels (Yin, 2003, Zainal, 2007). En effet, cette approche est utilisée lorsque les chercheurs considèrent le contexte comme un élément important et pertinent du phénomène étudié (Yin, 2003), ce qui est souvent le cas dans le cadre des recherches en marketing (Bonoma, 1985). L'étude de cas permet d'étudier les données dans leur contexte spécifique non seulement en explorant leur environnement réel, mais également en expliquant les complexités de ces situations réelles, ce qui n'est pas toujours possible avec des expérimentations ou des sondages (Zainal, 2007). Le contexte semble particulièrement important pour cette recherche alors que diverses organisations et situations d'achat sont étudiées.

Également, l'étude de cas est appropriée lorsque nous cherchons à comprendre des comportements sociaux (Zainal, 2007). Alors que les méthodes quantitatives sont sources de certaines préoccupations quant à leur capacité à expliquer les problèmes sociaux et comportementaux, l'étude de cas, qui observe les données à un niveau micro, permet d'aller plus loin que certains résultats quantitatifs pour comprendre le comportement et la perspective de différents acteurs (Zainal, 2007). Puisque cette recherche s'intéresse au comportement d'achat en organisation, l'étude de cas semble être fort appropriée.

Selon Eisenhardt (1989), une des forces de l'étude de cas est la possibilité de générer de nouvelles théories grâce à la réconciliation des données de différents cas et de la

littérature. Aussi, ces nouvelles théories auront tendance à être empiriquement valides puisque le processus permettant de les bâtir est étroitement lié aux données concrètes du terrain. Cet avantage semble pertinent pour la présente recherche puisque l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel est peu connu et que le développement de théories est une activité centrale dans le domaine de la recherche organisationnelle (Eisenhardt, 1989).

L'étude de cas est aussi considérée comme une approche utile pour en apprendre davantage sur les phénomènes marketing, spécifiquement dans le contexte des relations de distribution et de la gestion des ventes (Bonoma, 1985). Easton (2010) va même jusqu'à dire que l'étude de cas est probablement la méthode de recherche la plus populaire dans le marketing organisationnel, possiblement parce que l'objet de l'enquête, soit les organisations et les relations, ont une structure complexe et sont difficile à accéder. En ce sens, l'étude de cas permet la collecte d'une grande quantité de données qualitatives qui facilite la compréhension du phénomène étudié (Easton, 2010). Pour cette raison et les précédentes, la recherche actuelle emploie l'approche de l'étude de cas.

3.3 Méthodes de collecte de données

Selon Yin (2003), les études de cas nécessitent diverses sources de données alors que ces dernières doivent converger de façon triangulaire. La crise sanitaire de la COVID-19, par ses contraintes et ses mesures cherchant à minimiser les contacts et le présentiel, a limité notre capacité à effectuer des observations sur le terrain, toutefois deux techniques d'enquête principales ont été employées, soit l'entrevue semi-dirigée ainsi que la consultation de données secondaires.

McCracken (1988) considère la longue entrevue comme étant une des plus puissantes techniques de la méthodologie qualitative alors que dans certains cas analytiques et descriptifs, elle est l'instrument d'enquête la plus révélatrice. L'auteur soutient que la longue entrevue permet d'accéder la logique, les catégories ainsi que les représentations mentales du répondant et de comprendre son quotidien. Elle est un processus précis, rapide et intense qui permet de diminuer l'indétermination et la redondance (McCracken, 1988). Dans le même sens, Yin (2003) avance que l'entrevue est une des plus importantes sources d'information dans les études de cas, voir même essentielle puisque bon nombre d'études de cas traitent de phénomènes humains. La plupart du temps ces entrevues sont semi-dirigées et sous la forme de conversations guidées plutôt que d'enquêtes structurées comme un sondage (Yin,

2003). L'entrevue semi-dirigée est d'ailleurs la forme de collecte de donnée principale de cette recherche.

Bien que l'entrevue semi-dirigée ait été la technique de collecte de donnée la plus importante, l'utilisation de données secondaires comme la documentation organisationnelle et les plateformes en lignes des organisations a été possible. Selon Yin (2003), l'information documentaire peut prendre plusieurs formes et elle est pertinente pour presque toutes les études de cas. Son utilisation la plus importante est la corroboration des données collectées par les autres techniques (Yin, 2003). Pour cette recherche, l'utilisation de données secondaires a permis d'approfondir et de peaufiner la rédaction et l'analyse des cas.

3.4 Guide d'entrevue

Pour McCracken (1988), le guide d'entrevue est construit grâce à des thèmes identifiés avec l'aide de la revue de littérature préalablement faite. La revue permet de déterminer les types de questions à poser ainsi que les points auxquels porter attention lors de la discussion avec les répondants (McCracken, 1988). Le guide d'entrevue est donc intimement lié à la revue de littérature précédemment présentée, au cadre conceptuel et aux thèmes de recherche qui en découlent.

Ainsi, suite à une description sommaire de la recherche et un rappel concernant la confidentialité, les entretiens se sont déroulés en suivant le guide d'entrevue quoi que de façon non chronologique pour permettre une discussion fluide. Le guide est divisé en cinq sections, soit une introduction, une section pour chacun des trois thèmes de recherche qui sont la conceptualisation, la manifestation et la modération ainsi que les catégories qui s'y rattachent et finalement une conclusion. Le guide d'entrevue est disponible en annexe.

L'introduction a tout d'abord comme but de collecter des informations générales sur le répondant et son organisation pour bien comprendre le contexte propre à ces derniers ainsi que le processus d'achat général de l'organisation. Également, les premières questions du guide qui sont simples et informationnelles servent à créer une atmosphère d'ouverture et de sécurité chez le répondant (McCracken, 1988).

Ensuite, le premier thème du guide d'entrevue est la conceptualisation de l'ethnocentrisme d'achat. Ce thème cherche à identifier la présence et la définition de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat de l'organisation à

l'étude. Également, il permet de comprendre quelles caractéristiques font d'un produit ou d'un fournisseur qu'il est local.

Le deuxième thème du guide d'entrevue concerne la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans les différentes entités du comportement d'achat organisationnel, soit l'environnement externe, l'organisation, le centre d'achat et l'individu. Il permet également de comprendre la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le processus de décision d'achat et ses étapes.

Le troisième et dernier thème du guide d'entrevue s'intéresse aux modérateurs de la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel, soit le produit, la situation d'achat, les caractéristiques fournisseur ainsi que la performance organisationnelle.

Finalement, l'entrevue se termine avec une brève conclusion demandant au répondant s'il avait des éléments importants à ajouter ainsi que des suggestions d'informations documentaires disponibles au chercheur, puis un remerciement.

3.5 Sélection des cas

La sélection des cas est un aspect important pour permettre aux études de cas de bâtir des théories (Eisenhardt, 1989). Les cas choisis doivent offrir des différences sur certaines dimensions pertinentes (Seawright et Gerring, 2008). Dans cette recherche, nous adoptons l'avenue des cas divers alors que cette dernière est utilisée dans le contexte exploratoire et offre la possibilité d'une certaine représentativité de la population (Seawright et Gerring, 2008). Bien entendu, puisque l'objet de l'étude est d'étudier le comportement d'achat organisationnel au sens large, cette recherche ne prétend pas couvrir et représenter l'ensemble de la population des organisations, mais tente plutôt d'offrir un portrait diversifié des contextes et des situations d'achat.

La présente recherche a respecté les critères d'échantillonnage qui sont proposés sous forme de questions par Miles et Huberman (1994, p.34) (traduction libre) :

- Les cas choisis sont-ils pertinents face au cadre conceptuel et aux questions de recherche ?
- Le phénomène d'intérêt peut-il apparaître ?
- Les cas choisis améliorent-ils la généralisation des résultats ?
- Les cas permettent-ils d'obtenir des résultats crédibles et représentatifs de la réalité ?

- Les cas choisis sont-ils faisables ?
- Les cas choisis sont-ils éthiques ?

En ce qui concerne la quantité souhaitable de cas à étudier dans une recherche, Stake (2006) avance qu'elle est de quatre ou plus pour éviter un manque d'interactivité et de dix ou moins pour faciliter la compréhension du lecteur. Dans la présente recherche, six cas ont été sélectionnés suivant des prétests informels avec deux questionnaires qui servirent à peaufiner le guide d'entrevue. Chacun des cas officiellement sélectionnés offre une diversité dans au moins une variable d'affaires. Une brève description de chacune des organisations est disponible dans le tableau 7. Par souci de confidentialité, des noms fictifs d'organisation ont été employés.

Tableau 7 : Description sommaire des cas

Organisation (nom fictif)	Marché à l'étude	Clientèle principale	Propriété	Territoire principal	Poste du répondant
Coop AAA*	Services alimentaires	B2C	Coopérative	Municipal	Directeur des services alimentaires
Immobilier BBB	Gestion immobilière	B2B	Privée - Fermé	Provincial	Vice-président Finances
Résidentiel CCC	Détail de produits résidentiels	B2C	Privée - Bourse	National	Gestionnaire de catégorie
Plein Air DDD	Détail d'équipement plein air	B2C	Privée - Fermé	Provincial	Acheteur
Uniformes EEE	Confection et distribution d'uniformes	B2B	Privée - Fermé	Provincial	Vice-président Opérations
Hôtel FFF	Services alimentaires	B2C	Privée - Bourse	International	Chef exécutif et directeur de la restauration

*Il était initialement prévu que cette organisation serve de troisième prétest, toutefois la richesse des données collectées ont encouragé le chercheur à conserver ce cas dans les résultats officiels

Les employés des organisations sélectionnées ont été contactés à l'aide du réseau de contact du chercheur et de la plateforme LinkedIn. Le poste le plus adéquat à interviewer dans chaque organisation a été choisi en collaboration avec les contacts du chercheur dans les organisations respectives. En bref, le critère principal de sélection des employés à interviewer était leur participation active au centre d'achat et donc au processus d'achat et de choix de fournisseurs de l'organisation.

3.6 Déroulement des entrevues

Suite aux prétests et aux ajustements portés au guide d'entrevue, il fût possible de procéder aux rencontres avec les employés des six différentes organisations. Face

aux contraintes sanitaires liées à la pandémie mondiale de COVID-19, les entrevues se sont déroulées par visio-conférence entre le 15 avril et le 29 avril 2021. Prévues pour une durée d'environ une heure, elles ont duré entre cinquante-quatre minutes (Résidentiel CCC) et deux heures et une minute (Immobilier BBB) pour une durée moyenne d'environ une heure et quart. Enfin, pour ce qui est du cas Coop AAA, il était d'abord prévu qu'il serve de prétest final, toutefois le guide d'entrevue n'a pas été modifié suite à la rencontre et les résultats se sont avérés fort riches, c'est pourquoi la décision d'utiliser officiellement les données du cas a été prise.

3.7 Éthique et confidentialité

Puisque la présente recherche nécessite des entrevues avec des sujets humains, l'obtention d'une certification éthique délivrée par le Comité d'Éthique à la Recherche de HEC Montréal (CER) a été nécessaire avant toute collecte de données. Le chercheur a été sensible aux enjeux d'éthique et de confidentialité en sondant chacun des répondants sur le niveau de confidentialité désiré. Tous les répondants se sont donc fait sensibiliser au début ainsi qu'à la fin de chaque entrevue aux enjeux éthiques et de confidentialité reliés à une telle recherche. Également, un formulaire de consentement approuvé par le CER a été remplis et remis par tous les répondants. Les entrevues se sont déroulées à distance, par visio-conférences et tous les répondants ont consentit à l'enregistrement des rencontres. Même si certains répondants ont accepté un niveau de confidentialité moins restrictif, il fut décidé par le chercheur d'utiliser des noms d'organisation fictifs en tout temps, en partie pour standardiser la présentation des résultats, mais surtout pour minimiser les risques d'identification des répondants. Enfin, seul le genre masculin a été utilisé dans la rédaction pour limiter davantage la publication d'informations identificatoires.

3.8 Analyse des données

Pour tester le cadre conceptuel et répondre aux questions de recherche, le chercheur a suivi un processus d'analyse structuré. Tout d'abord le chercheur a retranscrit les entrevues sous forme de verbatim puisque la première étape de l'analyse de données qualitatives dans l'approche proposée par Pope et al. (2000) est la familiarisation avec les données, soit l'immersion dans les données brutes par l'écoute audio et la lecture de verbatim.

Le processus d'analyse a par la suite été conduit de façon inductive et finalement de façon déductive. De nombreux chercheurs utilisent les méthodes inductives et déductives (Antwi et Hamza, 2015) et ces deux logiques sont communes dans le

domaine des sciences sociales (Rashid et al., 2019). Pour Hyde (2000), il est d'ailleurs nécessaire que les recherches comprennent un stade inductif suivi d'un stade déductif. L'induction part des données et bâtit des théories alors que la déduction part d'une théorie pour tester celle-ci dans un contexte et sur certaines données (Hyde, 2000).

La présente recherche a tout d'abord été conduite de façon inductive alors qu'un codage des informations qui semblaient pertinentes et importantes a eu lieu lors de la lecture de verbatim. Ces codages ont ensuite été regroupés par similarité selon des éléments clés. À cette étape, l'approche déductive a été employée alors que les éléments clés obtenus ont été organisés selon les catégories et thèmes liés au cadre conceptuel, tirant lui-même son origine de la revue de littérature et des théories existantes.

3.9 Rédaction des cas

Alors que dans les faits, les entrevues étaient des discussions semi-dirigées qui n'ont pas toujours conservé un ordre précis, la rédaction et la présentation des cas a été facilitée par la structure du cadre conceptuel, les trois thèmes de la recherche ainsi que les catégories qui s'y rattachent. Débuter par un survol des entreprises et une mise en contexte était important puisque les organisations et les processus d'achats étudiés dans cette recherche sont divers. Ensuite, la présentation des éléments clés de chaque cas a suivi les trois thèmes du cadre conceptuel et ses catégories, soit la conceptualisation dans laquelle on retrouve la présence et définition de l'ethnocentrisme d'achat ainsi que les caractéristiques d'un l'achat local, ensuite la manifestation dans laquelle on retrouve l'environnement, l'organisation, le centre d'achat, l'individu ainsi que le processus de décision et finalement la modération dans laquelle on trouve le produit, la situation d'achat, les caractéristiques fournisseur puis la performance. Enfin, une conclusion et un tableau récapitulatif des concepts clés sont offerts pour chaque cas. Cet ordre de présentation a été conservé pour l'ensemble des organisations, question de standardiser la structure et de faciliter la lecture puis les comparaisons.

Chapitre 4

Présentation des cas

4. PRÉSENTATION DES CAS

Dans ce chapitre seront présentés les éléments clés des six organisations à l'étude, soit Coop AAA, Immobilier BBB, Résidentiel CCC, Plein Air DDD, Uniformes EEE et Hôtel FFF (noms fictifs). Ces cas ont été bâtis suite aux entrevues et à l'utilisation de données secondaires.

L'objectif de ce chapitre est de faire ressortir les éléments clés de chacun des cas. En somme, ces éléments clés sont les réponses qui définissent les catégories et les thèmes de recherche pour un cas spécifique. Ce sont ces éléments qui seront comparés par la suite dans le chapitre d'analyse dans le but d'obtenir des constats.

La présentation des cas et des éléments clés débute avec un tableau qui survole les principales variables d'affaires de l'entreprise ainsi qu'une mise en contexte de l'organisation, de l'intervenant et des processus d'achat et de choix de fournisseurs. Ensuite, les trois thèmes de recherches ainsi que leurs catégories respectives sont étudiés pour faire ressortir les éléments clés. Il est à nouveau question de la présence et définition ainsi que les caractéristiques pour la conceptualisation de l'ethnocentrisme d'achat, l'environnement, l'organisation, le centre d'achat, l'individu et le processus de décision pour la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel et enfin le produit, la situation d'achat, les caractéristiques fournisseur et la performance pour la modération de la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Enfin, pour chacun des cas, une conclusion ainsi qu'un tableau récapitulatif des éléments clés soulevés sont présentés. Ces tableaux permettent une illustration visuelle des faits saillants de chaque cas et sont la source de l'analyse qui suivra.

Suite à la présentation de l'ensemble des six organisations à l'étude et pour faire le pont avec le chapitre suivant d'analyse comparative, un tableau récapitulatif général qui résume l'ensemble des éléments clés soulevés dans tous les cas est présenté.

4.1 COOP AAA

Tableau 8 : Description de Coop AAA

Variables d'affaires	Description
Taille de l'entreprise	Moyenne
Années d'existence	Approximativement quatre-vingt
Type de propriété	Coopérative universitaire, principalement détenue par la communauté étudiante
Employés	Environ cent-vingt-cinq avant la pandémie de COVID-19
Ventes annuelles (\$)	Plusieurs millions (estimation)
Territoire d'opération	Municipalité québécoise
Secteur principal	B2C
Marché	Services d'alimentation
Clientèle	Principalement la communauté étudiante et ses environs
Faits saillants du processus d'achat	Collaboration entre les chefs et le directeur pour bâtir les menus selon les tendances et identification des besoins en aliments. L'acheteur utilise les coutants par aliments révisés anuellement par le directeur pour veiller sur le prix et la provenance des achats.
Hiérarchie du centre d'achat	Directeur, acheteur, chefs
Poste du répondant	Directeur des services alimentaires
Autres éléments pertinents	Organisation aux valeurs fortes dont la mission est de servir la communauté de l'université

4.1.1 Contexte

La Coop AAA (nom fictif) est une coopérative universitaire québécoise qui offre divers services et produits aux communautés académique et environnante. Comme la majorité des boutiques universitaires, elle a d'abord été fondée il y a près de quatre-vingt ans pour répondre aux besoins scolaires et de papeterie liés aux activités académiques de l'école. Avec le temps, elle a connu une croissance et une diversification de ses activités, s'accaparant davantage de responsabilités dans les services alimentaires de l'université. Aujourd'hui elle est en charge de tout ce qui est alimentation dans l'école, soit restauration, prêt-à-manger, traiteurs et autres. Les services alimentaires de Coop AAA se démarquent d'ailleurs par leur qualité alors que sa clientèle regroupe à la fois la population du campus, mais aussi certains consommateurs des milieux environnants qui font un détour pour acheter les produits de Coop AAA.

L'équipe de la coopérative comptait environ 125 employés avant la pandémie de COVID-19 dont une centaine dans les services alimentaires. Parmi le conseil d'administration qui change après quelques années figurent des professeurs, des membres de la direction et des étudiants de différents cycles et programmes. Le conseil a un pouvoir d'influence et décisionnel qui définit la vision ainsi que les

produits et services offerts à la communauté, comme par la politique de développement durable qui est au cœur de plusieurs décisions d'affaires. En effet, Coop AAA est une organisation aux valeurs fortes dont la mission dépasse le simple aspect de rentabilité. Elle a pour objectif de servir la communauté de l'université. Bref, elle se veut « au service des gens » dans le but d'offrir la meilleure qualité au meilleur prix et de contribuer à l'essor économique de l'université ainsi qu'à la qualité de vie des étudiants et des membres du personnel.

L'intervenant que nous avons rencontré est employé par l'organisation depuis environ vingt ans, dont quatorze au poste actuel de directeur des services alimentaires. Se caractérisant lui-même de passionné au travail, les valeurs de la coopérative lui tiennent à cœur, tant pour l'importance de la qualité et du service qu'il offre aux étudiants que pour les politiques sociales de développement durable de l'organisation. L'interviewé fait d'ailleurs partie du conseil de développement durable de l'université. Deux de ses responsabilités clés au niveau des achats alimentaires de l'organisation sont la sélection et la validation de fournisseur ainsi que la négociation des contrats et des ententes avec ceux-ci.

Le processus d'achat des services alimentaires de Coop AAA en est un de collaboration entre les divers employés. Les chefs collaborent avec le directeur pour bâtir les menus selon les tendances et donc en identifiant les besoins en aliments. Les chefs ont aussi la responsabilité de partager leur expérience avec les produits et leur qualité pour aider à identifier les bons des moins bons fournisseurs. Sous le directeur, un acheteur veille sur le prix et la provenance des achats. Il est guidé par les coutants et les barèmes maximums de prix par aliments qui sont eux annuellement révisés par le directeur. C'est la responsabilité de l'acheteur de signifier au reste de l'équipe le dépassement d'un certain seuil de prix pour un aliment, ce qui peut alors entraîner une modification au menu. La Coop AAA est aussi en collaboration avec ses fournisseurs. Elle suit les listes de nouveautés et par la structure du système de commande est en mesure d'identifier la provenance de chacun des produits qui se retrouvent dans l'assiette des consommateurs.

4.1.2 Thème 1 – Conceptualisation

Présence de l'ethnocentrisme d'achat

Il semble apparent qu'il existe un certain niveau d'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel de la Coop AAA. Quatre éléments clés liés à

la conceptualisation de l'ethnocentrisme d'achat ont été soulignés par le répondant soit la perception d'une mission, le désir d'encourager, l'aspect mentorat envers certains fournisseurs locaux et finalement la présence d'une habitude d'achat local.

Tout d'abord, le fait que « *c'est une mission* » pour l'intervenant d'acheter local est même textuellement ressorti dans ses mots. Il affirme l'exiger et même le « *marteler* » auprès de son équipe de façon régulière, que c'est « *non négociable* ». À ce concept de mission s'attache une certaine responsabilité liée à la position occupée par le répondant ;

« Si moi je donne pas la chance aux gens qui se partent en affaire, j'ai quand même un volume et du pouvoir pour le faire, si je le fais pas qui va le faire ? »

L'interviewé confie d'ailleurs entamer des démarches pour présenter à ses vis-à-vis des autres universités certains fournisseurs locaux, car il en revient à eux de promouvoir et encourager l'achat local.

À ce propos, le désir d'encourager est un deuxième concept important qui a été souligné par le répondant. Ce dernier mentionne l'importance d'encourager l'économie d'ici et le climat d'entraide qui existe entre les différents acteurs locaux de l'alimentation ;

« On s'entraide beaucoup, on s'encourage beaucoup, (...) ça donne de la job au monde et on s'entraide tout le monde ».

Le désir d'encourager prend même la forme d'un mentorat vis-à-vis des entrepreneurs en démarrage, alors que l'intervenant souligne vouloir aider ces nouveaux gens d'affaires en les sensibilisant et en les coachant. C'est particulièrement le cas quand les entrepreneurs sont issus de l'université de la Coop AAA ;

« J'ai beaucoup d'étudiants qui sont partis d'ici qui ont lancé leur propre business et que j'encourage depuis le début, j'étais leur premier client (...). Je les guide, je les encourage, on travaille ensemble, je fais des vrais contrats avec eux, c'est pas juste que je les encourage pour être gentil, on fait des affaires professionnelles et sérieuses, pour les aider à grandir. »

Finalement, l'achat local semble même être devenue une habitude ou un processus informel. Le répondant encourage fortement l'acheteur à choisir la provenance québécoise des produits et cherche le plus des fournisseurs locaux possibles.

Caractéristiques de l'achat local

Les deux éléments clés qui caractérisent l'achat local pour l'interviewé sont la proximité géographique et la hiérarchie des endogroupes. D'abord, aux yeux du répondant, la caractéristique principale qui donne à un produit l'aspect local est sa proximité géographique approximative, soit de provenance québécoise et une certaine partie de l'Ontario, par exemple pour les pêches.

Ensuite, il est intéressant de noter l'apparente stratification hiérarchique des endogroupes perçus par l'interviewé. En effet, comme souligné précédemment, ce dernier cherche à encourager les producteurs locaux, mais encore plus particulièrement les anciens étudiants de l'université de la Coop AAA, cet encouragement devenant même souvent une forme de mentorat. Il est intéressant de noter que cette caractéristique de proximité additionnelle semble accentuer le désir d'encourager, créant une sorte de « sous-endogroupe » privilégié.

4.1.3 Thème 2 – Manifestation

Ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe

Deux principaux éléments clés sont à souligner concernant l'ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe, soit la proactivité de la Coop AAA ainsi que l'utilisation communicationnel de l'aspect local des aliments achetés. Pour débiter, le répondant nous partage être à l'écoute de la clientèle et de leurs besoins, toutefois il se caractérise surtout comme proactif par rapport à ceux-ci. Dans l'achat local comme ailleurs, la Coop AAA n'attend pas que les tendances de consommations viennent à elle, plutôt elle va à la rencontre de sa clientèle ;

« Moi j'attends pas qu'ils me le disent. Il y en a qui attendent, Moi non, je suis beaucoup plus proactif, je suis en avant de ça »

Elle utilise l'aspect marketing et communicationnel de ses achats locaux, notamment avec la certification « Aliments préparés au Québec ». En ce sens, la provenance des aliments est indiquée sur tous les menus.

Cette proactivité est aussi visible dans la relation qu'entretient la Coop AAA avec ses fournisseurs. En effet, ces derniers n'avaient pas l'habitude d'accorder de l'importance à l'origine des produits, toutefois la Coop AAA insiste fortement sur ses fournisseurs pour que les produits soient du Québec et elle demande maintenant l'information de l'origine du produit sur les fiches de prix et listes de produits.

Ethnocentrisme d'achat lié à l'organisation

Les deux éléments clés qui caractérisent l'ethnocentrisme d'achat de l'organisation sont l'indifférence liée à la décentralisation des décisions d'achat ainsi que l'absence d'un processus structuré. En tant qu'organisation, la Coop AAA adopte une posture qu'on pourrait qualifier d'indifférence positive envers l'achat local. Le développement durable est bien entendu un point important des valeurs de l'organisation et l'achat local y figure même dans le dernier rapport annuel. Toutefois, au niveau des achats, la Coop AAA est fortement décentralisée. Le répondant affirme d'ailleurs n'avoir reçu aucune pression à son arrivée en poste et avoir « eu carte blanche » pour pouvoir appliquer ce en quoi il croyait. C'est donc dire qu'il n'existe pas de structure organisationnelle officiellement ethnocentrique et que ce phénomène est plutôt poussé par les individus et leurs décisions, ayant un effet indirect sur l'organisation. Malgré ses efforts et son désir pour que la situation ne soit pas ainsi, l'interviewé souligne la possibilité que cette tendance d'achat local ne dure pas s'il advenait à quitter la Coop AAA ;

« (...) si moi je suis plus là, ça va peut-être tomber (...). C'est juste que c'est pas une procédure, c'est intellectuel (...). Plus tu mets des bases d'achat avec des producteurs locaux dans ton organisation, dans ta procédure, moins il va y avoir de changements si je m'en vais. »

Ethnocentrisme d'achat lié au centre d'achat

À ce propos, le désir du répondant de sensibiliser le reste de l'équipe impliquée dans les décisions d'achat témoigne des deux éléments clés concernant l'ethnocentrisme d'achat dans le centre d'achat, soit le jeu d'influence et l'adoption d'une habitude. En effet, en tant que directeur des services alimentaires, l'interviewé souligne demander de l'ouverture à son équipe au complet pour prendre l'habitude d'acheter local. C'est une sensibilisation fréquente qui au fil du temps fait son effet. Certains employés sont sous la gestion du répondant depuis de nombreuses années et ce dernier espère que cette sensibilisation porte fruit. Ainsi, il y voit le développement

d'une habitude, en disant qu'il « en a fait une sorte de mandat, comme le développement durable ».

Ethnocentrisme d'achat lié à l'individu

Chez la Coop AAA, c'est au niveau individuel que l'on retrouve davantage le phénomène d'ethnocentrisme d'achat qui à son tour a des effets indirects sur les autres parties prenantes du comportement d'achat organisationnel. Quatre éléments clés sont fort pertinents pour expliquer cette manifestation au niveau individuel selon le répondant, soit le pouvoir de faire une différence, les expériences de vie personnelle et professionnelle ainsi que le désir d'être un ambassadeur interne pour l'achat local.

Tout d'abord, en ce qui concerne le pouvoir de faire une différence, l'interviewé partage que cette démarche part de lui personnellement en affirmant que l'achat local, « *c'est très individualiste comme décision* ». La possibilité d'être dans une organisation décentralisée et d'avoir carte blanche lui a permis d'agir selon ses valeurs et ses croyances, quoi qu'il souligne que « *tout le monde a embarqué* ». Comme mentionné précédemment, l'intervenant perçoit qu'il est de sa responsabilité de par sa position dans l'organisation et son pouvoir dans une situation d'achat d'encourager les entrepreneurs d'ici.

Ensuite, le répondant a longuement souligné l'impact d'avoir vécu et travaillé en région sur son désir d'encourager l'achat local. Au niveau personnel, la proximité des gens en région ainsi que l'entraide sont des facteurs importants qui le marquent encore aujourd'hui ;

« (...) quand tu vis en région, tu vis avec les gens (...). Il y a un côté social qui entre en ligne de compte et un côté empathique en même temps (...), il y a beaucoup d'entraide en région (...). Que tu sois pris sur le bord du chemin, quelqu'un va te ramasser et t'apporter, tu es jamais mal pris (...) Je suis allé chercher ça là, j'ai toujours été sensibilisé. »

Les expériences de vie professionnelles des années du répondant passées en région semblent également jouer un rôle important dans l'ethnocentrisme d'achat de ce dernier.

« (...) tu travailles avec les gens et évidemment tu t'encourage, c'est juste ça qui tient (...). Quand tu travailles en restaurant, le producteur reste pas loin, il vient manger, il

t'apporte des échantillons, on prend un café ensemble (...). Le cueilleur de champignon qui t'apportait ça le samedi matin frais à 5h, le côté frais j'ai été sensibilisé à ça (...). J'ai aussi travaillé en Gaspésie, la morue pêchée le matin, il me l'apportait au restaurant, ça fondait comme dans du beurre. »

Finalement, l'interviewé agit en ambassadeur de l'achat local au sein de l'équipe et il cherche à convaincre ses collègues d'adopter ses croyances et habitudes. Comme mentionné précédemment, c'est un aspect qu'il « martèle » alors qu'il guide sans cesse ses collègues à favoriser les produits d'ici, qu'il ne « lâche pas ».

Ethnocentrisme d'achat selon les étapes du processus de décision d'achat

Les étapes importantes ou l'ethnocentrisme d'achat semble agir sont principalement la recherche des aliments nécessaires aux menus ainsi que le suivi des commandes par l'acheteur. En effet, le processus d'achat chez la Coop AAA ne suit pas une structure rigide et séquentielle, toutefois une étape ou l'ethnocentrisme d'achat se manifeste est l'identification en besoin de certains aliments suite à la conception des menus. Les chefs et le directeur s'entendent sur les repas puis la question qui se pose alors est comment acheter les aliments nécessaires localement ;

« Nous on fait nos menus selon les goûts et les tendances. Après on se dit ou est-ce qu'on peut acheter local pour suivre nos menus. Exemple le poké bol on l'intègre au menu et on se demande si on peut acheter local. »

Également, l'acheteur a la responsabilité de surveiller les variations de prix, mais aussi la provenance des différents aliments commandés chez les fournisseurs.

4.1.4 Thème 3 – Modération

Produit

Les deux éléments clés de l'effet modérateur du produit qui ont été soulevés sont la disponibilité ainsi que la qualité des produits. En ce qui concerne la disponibilité, la saisonnalité particulière du Québec a un effet marqué sur la capacité à acheter des produits d'alimentation locaux. Certains fournisseurs peuvent offrir des produits à l'année notamment grâce aux cultures en serres, mais ce n'est pas toujours le cas, ce qui entraîne un fardeau supplémentaire au désir d'acheter local ;

« Par contre l'achat local au Québec à cause des changements de saisons et de température, c'est plus compliqué (...). Les produits locaux, quand c'est un produit régulier c'est toujours plus facile pour un gestionnaire. »

Également, la qualité et la constance du produit sont des compromis difficilement acceptables selon l'intervenant puisqu'il en va ultimement de la qualité de l'expérience client ;

« (...) il faut être extrêmement rigoureux et ferme avec les manufacturiers et fournisseurs pour leur dire "passe-moi pas n'importe quoi". Quand un client vient manger tous les jours, il faut que ça soit régulier comme produit (...), sinon tu vas dire que la cafétéria c'est pas bon, c'est pas toujours pareil (...). »

Toutefois, l'aspect qualité du modérateur produit peut également être positif. En effet, la proximité des achats locaux joue sur la fraîcheur des produits et leur durée de vie donc sur l'expérience client indirectement ;

« Quand je dis à ma gang d'acheter local, le produit est plus frais à la base, il va se garder beaucoup plus longtemps. Même si des fois il est un peu plus cher, vu qu'il a pas une semaine de transport, le produit est plus frais, de meilleure qualité, ton client va être content, il va venir plus souvent. La réputation que tu te fais d'avoir des bons produits, les gens le reconnaissent. »

Situation d'achat

En ce qui concerne le modérateur de la situation d'achat, il semble y avoir une réelle volonté de la part de l'équipe de Coop AAA à ne pas laisser la situation affecter l'habitude d'acheter local, toutefois la routine du quotidien est un obstacle. En effet, comme mentionné précédemment, il existe un réel désir à encourager les producteurs locaux et à continuellement s'interroger sur la provenance des produits, même pour les fournisseurs actuels et les achats récurrents. Toutefois, les tâches du quotidien semblent être une contrainte qui dérange cette habitude ;

« C'est facile d'oublier parce que tu tombes dans une routine (...). Tu travailles, tu commandes à tel fournisseur, le producteur local à cause de la saison commence à avoir ses produits, c'est facile de l'oublier. T'as plein de choses à gérer, les ressources humaines, la main d'œuvre, la pénurie de main d'œuvre. »

Fournisseur

Deux éléments clés ont été soulevés par le répondant concernant l'effet modérateur du fournisseur, soit la proximité de ce dernier ainsi que sa capacité à répondre aux besoins et exigences d'affaires. La proximité géographique mais également culturelle d'un fournisseur est un point positif qui a été soulevé par l'intervenant. En effet, la

possibilité d'avoir un contact et de comprendre son partenaire d'affaire encourage le désir d'acheter et de faire des affaires avec lui ;

« On a des contacts avec ces gens-là directs, on a du service, plus c'est proche, plus c'est facile de savoir d'où ça vient (...). J'ai même déjà visité des usines pour s'assurer comment c'était fait, comment ils traitent leurs clients (...). La proximité et la proximité sociale, on est capables de se parler, c'est le fun. »

La capacité à répondre aux exigences est un point capital pour le répondant. Que ce soit en termes de flexibilité de livraison, de volume minimum et de produit, l'interviewé trace une ligne quant à son désir d'encourager les producteurs d'ici s'ils ne sont pas capables de répondre à ses besoins ;

« Même si on veut énormément, des producteurs (locaux) actuellement sont pas capables de nous fournir à part quelques gros qui se sont organisés. Les produits locaux, la production de masse est pas assez bien développée (...). La livraison peut pas être n'importe quand, le matin tôt, il y a des contraintes (...). Y faut que ça roule. S'il y a une contrainte d'approvisionnement, (...) là je rentre en ligne de compte, là on fait des affaires. »

Performance de l'organisation

En complément aux modérateurs du produit, de la situation d'achat et du fournisseur, la performance de l'organisation est un élément qui modère l'ethnocentrisme d'achat chez Coop AAA à raison d'un seuil maximum de prix des produits locaux ainsi que de la rentabilité de l'organisation. En effet, il existe pour la Coop AAA un seuil de prix raisonnable et acceptable où l'ethnocentrisme d'achat ne peut plus justifier un achat local ;

« Je lui dit toujours "Go Québec", mais faut pas tu dépasses 30\$ (...). On encourage, mais (...) des fois, il faut arriver aussi, et le consommateur, les gens sont sensibles au prix. »

L'interviewé souligne enfin la nécessité pour l'organisation d'être rentable et la part de responsabilité qui lui incombe de cet objectif ;

« Écoute, tu es toujours en train de jongler énormément. Tu as un rendement à respecter, le CA de la coop dit "faut que ça soit bon mais fait de l'argent, faut investir, faut garder ton personnel". Ton directeur général aussi te dit, "tes marges ce mois-ci sont moins bonnes que la dernière fois". »

4.1.5 Conclusion

Coop AAA est une coopérative universitaire qui a su faire sa place dans le milieu alimentaire régional et qui bénéficie d'un positionnement enviable se basant sur la qualité de l'expérience qu'elle offre. Il semble exister un certain niveau d'ethnocentrisme dans l'organisation. Le fait d'acheter local est vu comme une mission qui prend parfois les airs d'une habitude dans le but d'encourager les fournisseurs. Certains entrepreneurs locaux en démarrage bénéficient même d'une sorte de mentorat de la part du directeur. Pour Coop AAA, un achat local est considéré comme principalement québécois, toutefois, les anciens étudiants se voient davantage favorisés alors qu'ils représentent un sous-endogroupe privilégié.

Pour ce qui est de la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat, l'organisation est proactive dans ses engagements d'achat local et communique l'aspect local des ingrédients de ses menus. On ne peut toutefois pas dire que c'est une politique organisationnelle alors que l'entreprise est décentralisée et qu'il n'existe pas de structure encourageant l'achat local. Dans le centre d'achat, l'importante place qu'occupe l'influence pour encourager l'achat local mène à une habitude qui devient une sorte de façon de faire de l'équipe. Au niveau individuel, le cas de Coop AAA souligne la place des expériences personnelles et professionnelles pour l'intervenant ainsi que la perception de pouvoir faire une différence qui poussent ce dernier à agir comme ambassadeur interne pour convaincre et encourager l'achat local. Enfin, la provenance des fournisseurs est décidée au début du processus, quand vient le temps de s'approvisionner en aliments nécessaires aux menus.

En ce qui concerne les modérateurs, le produit fait effet grâce à ses composantes de disponibilité saisonnière et de qualité. La situation d'achat a un certain effet sur l'habitude d'acheter local alors que la routine s'installe parfois et que les autres enjeux de gestion font oublier le désir d'acheter localement. Pour ce qui est des caractéristiques fournisseur, l'avantage de la proximité et la capacité d'atteindre le volume sont soulevés. Enfin, la performance reste un critère important alors qu'il est question d'un seuil de prix maximum pour acheter local et de rentabilité.

Tableau 9 : Éléments clés de Coop AAA

Thème	Catégorie	Élément clé	Description	Citation	
Conceptualisation	Présence et définition	Mission	responsabilité, pas possible de faire autrement	« c'est une mission »	
		Encouragement et entraide	encouragement financier en achetant les produits	« on s'est dit on va encourager ça »	
		Mentorat	mentorat des jeunes entrepreneurs d'ici et anciens étudiants	« je les guide, je les encourage (...), pour les aider à grandir »	
		Habitude	réflexe de chercher d'abord des produits québécois	« je lui dis toujours "Go Québec" »	
	Caractéristiques	Principalement québécois	proximité géographique, surtout le Québec, un peu de l'Ontario	« pour moi un produit local ça va venir du Québec »	
		Hierarchie des endogroupes	favoritisme encore plus grand du sous-endogroupe des anciens étudiants, de par leur plus grande proximité	« j'ai beaucoup d'étudiants qui (...) ont parti leurs propres business et que j'encourage depuis le début »	
Manifestation	Environnement	Proactivité	aller au devant des tendances de consommation comme l'achat local, des initiatives avant la demande	« moi j'attend pas qu'ils me le disent (...), je suis beaucoup plus proactif »	
		Communication	communication marketing de l'aspect local des ingrédients	« on s'en sert comme marketing, on l'affiche sur le menu »	
	Organisation	Décentralisation	gestionnaires ayant une grande marge de manœuvre et du pouvoir	« j'ai eu carte blanche et j'ai foncé »	
		Non-structuré	absence de politiques ou demandes formelles d'achat local	« c'est pas une procédure, c'est intellectuel »	
	Centre d'achat	Influence	le directeur influence les membres du centre d'achat à acheter local	« je demande beaucoup d'ouverture à mon équipe au complet »	
		Habitude	influence qui devient dans les façons de faire, une norme et une habitude	« j'ai intégré une procédure d'achat local la plupart du temps »	
	Individu	Pouvoir de faire une différence	acheter professionnellement donne la chance de faire une différence avec les produits locaux	« j'ai quand même un volume et du pouvoir (...), si je le fais pas, qui va le faire »	
		Expérience personnelle	vivre en région et connaître l'entraide des gens dans le quotidien	« il y a un côté social qui entre en ligne de compte (...) il y a beaucoup d'entraide en région »	
		Expérience professionnelle	travailler avec des producteurs connus personnellement, à proximité, développer des liens	« ça fait une trentaine d'année que je suis dans l'alimentaire au Québec (...), je suis très sensibilisé »	
		Ambassadeur interne	désir personnel de convaincre et d'encourager l'achat local à l'interne	« je martèle toujours la même affaire, je les guide, je lâche pas »	
	Étapes du processus	Initialement	Identification d'un besoin d'ingrédients, désir initial de s'approvisionner localement	« on se dit où est-ce qu'on peut acheter local pour suivre nos menus »	
	Modération	Produit	Disponibilité	la saisonnalité et la température ne permettent pas d'avoir des produits locaux à l'année	« au Québec, à cause des changements de saisons et de température, c'est plus compliqué »
			Qualité	la qualité des produits et non-négociable	« il faut que ça soit régulier comme produit »
Situation		Partagé	idéalement, remise en question des fournisseurs redondants pour de l'achat local, mais la routine s'installe	« c'est facile d'oublier parce que tu tombes dans une routine »	
Fournisseur		Proximité	permet un meilleur service, une meilleure compréhension	« la proximité et la proximité sociale, on est capables de se parler, c'est le fun »	
		Capacité	large volume qui implique de hautes capacités chez les fournisseurs	« même si on veut énormément, (ils) sont pas capables de nous fournir »	
Performance		Seuil de prix	prix maximum auquel il devient déraisonnable d'acheter local	« faut pas tu dépasses 30\$ (...), il faut arriver aussi »	
		Rentabilité	attentes de l'organisation qui régule les dépenses supplémentaires possibles	« tu as un rendement à respecter »	

4.2 **IMMOBILIER BBB**

Tableau 10 : Description d'Immobilier BBB

Variables d'affaires	Description
Taille de l'entreprise	Petite
Années d'existence	Approximativement une dizaine
Type de propriété	Privée, propriétaires peu nombreux
Employés	Quelques dizaines
Ventes annuelles (\$)	Plusieurs millions (estimation)
Territoire d'opération	Province de Québec
Secteur principal	B2B
Marché	Gestion de services immobiliers pour location commerciale
Clientèle	Entreprises importantes
Faits saillants du processus d'achat	Le pouvoir est fortement centralisé entre les mains du comité de direction. Les gestionnaires d'immeubles suivent les recommandations du comité. Le processus de « benchmarking » est fort important et remet en question régulièrement les fournisseurs actuels.
Hiérarchie du centre d'achat	Conseil d'administration, gestionnaires d'immeubles
Poste du répondant	Vice-président Finances
Autres éléments pertinents	Les propriétaires d'Immobilier BBB sont des hommes d'affaires accomplis du Québec Inc. qui tiennent à contribuer fiscalement à la province

4.2.1 **Contexte**

En 2012, une dizaine d'hommes d'affaires accomplis du « Québec Inc » se lancent dans l'immobilier en fondant l'entreprise Immobilier BBB (nom fictif). Au début, l'objectif de l'organisation était uniquement l'acquisition de propriétés immobilières commerciales à potentiel de croissance.

Il y a quelques années, l'entreprise remet en question son modèle d'affaires et étudie l'idée de rapatrier les activités de gestion des immeubles à l'interne. En effet, outre la croissance de la valeur de l'actif et les revenus locatifs, il existe une façon additionnelle de faire croître les marges de l'organisation. L'internalisation des activités de gestion comme la comptabilité, la maintenance et les opérations permettrait d'offrir une solution clé en main aux entreprises locatives ainsi que d'améliorer la performance de l'organisation. La demande pour ce genre de service locatif tout compris est compréhensible alors que plusieurs entreprises cherchent à se concentrer sur leur spécialité d'affaires et à se soustraire aux aléas de la gestion immobilière. Comme de fait, la décision d'aller de l'avant porte fruit alors qu'Immobilier BBB compte aujourd'hui une filiale de gestion des immeubles qui contribue significativement aux profits de l'organisation.

À ce jour, l'entreprise qui agit sur le territoire québécois possède des dizaines d'immeubles commerciaux pour plusieurs centaines de millions de dollars d'actifs avec comme objectif d'atteindre un milliard de dollars dans les années à venir. L'organisation place sa clientèle directe, soit les décideurs, et indirecte, soit les employés sur place, au centre de ses décisions d'affaires. En effet, les établissements sont positionnés comme milieu-haut et haut de gamme alors qu'ils jouissent de différentes installations plutôt originales comme des ruches sur les toits, des toilettes à l'eau de pluie, de terrains sportifs et des parcs.

Chez Immobilier BBB, le pouvoir est fortement centralisé. Le comité de direction, qui travaille en proche collaboration, est composé du président ainsi que de trois vice-présidents soit finance, opération et construction. Cette équipe est responsable de la presque totalité des décisions d'importance de l'organisation, y compris les achats et le choix de fournisseurs. Les gestionnaires d'immeubles qui sont les employés sur place, responsables du quotidien et des services sur le terrain, ont ensuite la responsabilité de suivre les décisions prises par la direction et de faire affaires avec les fournisseurs sélectionnés.

En tant que vice-président finances, le répondant a plusieurs responsabilités clés au sein de l'organisation. Avec l'aide d'une équipe de plusieurs comptables, il est impliqué dans tout ce qui touche la rentabilité d'Immobilier BBB, soit la vérification diligente et le modèle d'affaire des nouvelles acquisitions, les prévisions et les états financiers, le « benchmarking » (analyses comparatives), mais aussi les décisions liées aux coûts et donc aux choix de fournisseurs et aux achats. Les dépenses sont en grande partie reliées aux CVAC (chauffage, ventilation, air climatisé) toutefois ils comprennent aussi la connexion internet, l'entretien et les dépenses d'aménagement.

4.2.2 Thème 1 – Conceptualisation

Présence de l'ethnocentrisme d'achat

Il semble exister un niveau notable d'ethnocentrisme d'achat chez Immobilier BBB. Lors de l'entrevue, quatre éléments clés de l'ethnocentrisme d'achat sont ressortis, soit l'entraide du « Québec Inc », l'habitude, la responsabilité et la fierté de choisir des fournisseurs d'ici. Tout d'abord, l'intervenant a pris soin de souligner à plusieurs reprises l'importance de faire des affaires avec ce qu'il appelle le « Québec Inc ». Ce groupe représente non seulement des fournisseurs mais aussi des clients québécois.

Cette idée évoque l'encouragement, mais également l'entraide et donc la réciprocité des gens d'affaires d'ici. Cette entraide d'affaires permet à tous d'être gagnants et assure la pérennité des entreprises du Québec ;

« (...) on veut faire affaires avec du monde du "Québec Inc" (...). On loue nos immeubles à du "Québec Inc". C'est un "win win" faire affaires avec un client d'ici. On fait affaires avec nos clients, (...) on se donne de la business entre nous. »

La vente de la bannière de rénovation québécoise Rona à l'américaine Lowe's est un exemple qui image bien l'importance de faire affaires avec des fournisseurs québécois pour l'interviewé ;

« (...) Avant on allait chez Rona, mais quand Rona a été vendu, on a changé (...). Suite à la lecture du livre de l'ancien PDG de Rona, ça m'a fâché de voir ça, là j'en ai parlé (au comité de direction) et ça a adonné comme ça, qu'on venait d'acheter à Québec (où on faisait affaires avec un détaillant québécois). »

Ensuite, pour Immobilier BBB acheter local est une habitude qui prend même les caractéristiques d'un réflexe. En effet, dès qu'un besoin est identifié, le conseil de direction cherche activement à faire affaires avec des fournisseurs québécois. L'aspect local est plus qu'un simple critère dans le processus de décision d'achat, c'est une façon de faire ;

« On a toujours fait attention pour acheter local (...). On fait affaires avec du monde du Québec, c'est comme ça (...). On a changé de fournisseur informatique pour que notre serveur soit au Québec (...). J'ai dit on va prendre un serveur au Québec. »

Également, pour l'intervenant, acheter Québécois correspond à une responsabilité qui peut même sembler morale. C'est un devoir de citoyen corporatif ;

« Être un bon citoyen corporatif c'est faire affaires avec du "Québec Inc". Tu es pas un bon citoyen corporatif si tu fais affaires avec Vancouver. »

Finalement, le répondant souligne « la fierté d'acheter local qu'on a ». Comme quoi au-delà de l'entraide, de l'habitude et de la responsabilité, c'est même un sentiment de fierté qui est sous-jacent au fait de faire affaires avec des entreprises québécoises.

Caractéristiques de l'achat local

Pour Immobilier BBB, les trois éléments clés qui caractérisent un achat comme étant local sont l'importance des retombées pour le siège social ou l'enseigne, la considération principalement québécoise et la hiérarchie des endogroupes. D'abord, les retombées pour l'enseigne générale de détail et le siège social des fournisseurs sont les considérations principales lors de l'achat. L'intervenant admet que l'organisation priorise ce critère davantage que le choix et la provenance du produit spécifique ;

« Le siège social (...). Faut que ça soit des retombées québécoises. On va pas jusqu'à aller (choisir un produit local), (...) c'est tu tous des produits québécois, non. »

Ensuite, l'aspect local est presque exclusivement compris comme venant du Québec pour le répondant. Même si des options canadiennes sont disponibles, c'est le choix québécois qui prime de façon claire.

Toutefois, il semble exister une certaine hiérarchie des endogroupes que l'organisation souhaite soutenir. En effet, quand aucun produit québécois n'est disponible, l'intervenant admet que le comité de direction va tenter de choisir une alternative canadienne d'abord, comme quoi encourager cet endogroupe est tout de même préférable à acheter un produit importé.

4.2.3 Thème 2 – Manifestation

Ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe

La place du client est centrale dans la stratégie d'affaires d'Immobilier BBB, mais on ne peut pas affirmer que les clients ou les autres parties prenantes de l'environnement externe sont responsables de la manifestation d'un ethnocentrisme d'achat. À ce point, Immobilier BBB comprend l'importance qu'ont les initiatives de développement durable aux yeux de sa clientèle toutefois elles revêtent principalement un caractère environnemental. Selon l'intervenant, les entreprises clientes sont la plupart du temps indifférentes à la provenance des achats de l'organisation.

Ethnocentrisme d'achat lié à l'organisation

Chez Immobilier BBB, l'ethnocentrisme d'achat au niveau organisationnel semble principalement agir de façon indirecte par le biais d'une culture générale de bon

citoyen corporatif, mais aussi par l'absence de politiques concrètes encourageant l'achat local. D'abord, le rôle de bon citoyen corporatif qui fait partie de l'ADN de l'organisation est avant tout insufflé par les propriétaires, surtout concernant le fait de redonner à la société québécoise par la fiscalité ;

« C'est l'ADN de l'entreprise qui est comme ça. La seule affaire qu'ils nous ont dit, ils veulent absolument payer leurs impôts au Québec (...). Ils disent qu'ils ont fait de l'argent ici, et ils veulent payer l'impôt ici (...). Ils ont fait de l'argent au Québec et ils tiennent mordicus au "Québec Inc". »

Selon l'intervenant, cet ADN encourage à son tour les membres du conseil d'administration à adopter à leur façon des pratiques positives à l'égard de l'économie québécoise, notamment par l'achat local. L'interviewé mentionne que c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles il a cherché à travailler chez Immobilier BBB, soit le souci pour le "Québec Inc". Ultimement, il mentionne qu'il n'existe pas de réelle structure pour encourager concrètement l'achat local, que c'est davantage une habitude tacite ;

« Ça vient tout seul, il y a pas eu d'ordre d'acheter local. Ça devient un naturel, quoi (...). Il y a pas eu aucune pression. Ils ont jamais été à dire "Achetez Québec Inc" (...). Je pourrais pas répondre qu'il y a une instance (...), on en a pas de ça, ça vient dans l'ADN. »

Ethnocentrisme d'achat lié au centre d'achat

Dans le centre d'achat d'Immobilier BBB, la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat découle de la centralisation du pouvoir décisionnel d'achat, de l'influence des membres avec davantage d'ancienneté et du développement d'une habitude à choisir des fournisseurs locaux. L'équipe de direction de l'organisation fait le choix concret de faire affaire avec des fournisseurs locaux et cascade cette décision aux gestionnaires d'immeuble qui sont ainsi fortement encouragés à emboîter le pas ;

« C'est pour ça que le d'où ça vient l'achat local, c'est le comité de direction qui décide ça (...). On dit aux gestionnaires d'immeubles qu'on a un compte chez "X" donc tu vas là. Sinon ils doivent payer et faire la demande pour un compte de dépenses (...), avec la carte de crédit (...) c'est un paquet de troubles pour eux autres. On a engagé un homme de maintenance (...), 90% des factures c'était Toronto et je peux dire qu'aujourd'hui c'est 90% Québec. »

Également, l'intervenant et son collègue qui ont davantage d'ancienneté ont déteint sur le reste du comité de direction. C'est au fil du temps que le jeu d'influence et de pouvoir tacite entre ses membres a eu l'effet d'encourager l'ensemble du centre d'achat à adopter cette façon de faire ;

« (Mon collègue) et moi on est ici depuis plus longtemps que les autres VP. Ils sont embarqués dans notre galère si tu veux. »

Enfin, le comité de direction d'Immobilier BBB a progressivement incorporé l'achat local comme une habitude et un naturel ;

« Tranquillement ça fait son chemin, (...) un naturel, ça devient plus un engagement, les autres sont entrés dans le moule. »

Ethnocentrisme d'achat lié à l'individu

Chez Immobilier BBB, la présence d'ethnocentrisme d'achat au niveau individuel semble évidente. Les éléments individuels clés soulevés par le répondant sont la concordance des valeurs avec l'organisation, les expériences de vie personnelle et professionnelle et finalement l'importance de la langue française. Concernant la concordance de valeurs avec l'organisation, l'importance du "Québec Inc" pour les propriétaires a même motivé en partie l'interviewé à postuler pour l'emploi, comme mentionné précédemment. D'ailleurs, le répondant concède faire affaires avec le même fournisseur de rénovation dans le cadre de ses fonctions et dans sa vie personnelle.

Ensuite, l'intervenant identifie en partie sa sensibilisation à l'achat local aux expériences familiales qu'il a vécues ;

« On en parlait en famille, on est sept enfants chez nous et on en parlait comment c'était important d'acheter local bien avant le panier bleu. Ça vient de la famille et ça a monté. »

La famille n'est pas la seule expérience de vie marquante que le répondant souligne comme étant déterminante pour son désir d'acheter local. En effet, son expérience professionnelle passée est un point essentiel dans le développement de son habitude d'acheter local ;

*« C'est là que j'en ai vu le plus de local, c'est là que la fibre m'a ouvert, c'est quand je travaillais à (*confidentiel*). Je voyais comment on achetait local. (...) Même le*

papier qu'on achetait c'était du Rolland, on achetait pas du Domtar, on achetait juste du Rolland parce que c'est une entreprise québécoise. Moi j'ai travaillé là 15 ans de temps (...) et j'étais à la comptabilité alors les fournisseurs j'en ai vu pas mal. C'est la fierté d'acheter local que j'ai apprise là et que j'ai transportée où je suis. »

Enfin, la défense de la langue française est un aspect culturel important qui a été souligné par l'interviewé et qui a un effet sur le choix de fournisseur québécois par ce dernier ;

« Moi la défense de la langue française c'est important. Je défends ça bec et ongle (...). (Pour les ascenseurs,) c'est tout du monde de Toronto et les affaires en anglais ça m'écœure. »

Ethnocentrisme d'achat selon les étapes du processus de décision d'achat

Au niveau des étapes du processus de décision d'achat, le répondant était dubitatif par rapport à l'idée que le désir d'acheter local était propre à une étape spécifique. Dans le même ordre d'idée que pour l'ADN de l'organisation, le désir d'acheter local est toujours un peu présent selon l'interviewé. Toutefois ce dernier souligne l'importance de la négociation comme la dernière étape ou il est possible d'encourager un fournisseur local ;

*« Si on a un "move" à faire c'est à l'analyse, si on a donné un contrat il est trop tard. (*fournisseur A confidentiel*) c'est pancanadien, (*fournisseur B confidentiel*) c'est à Vancouver, tandis que (*fournisseur C confidentiel*) c'est à Montréal, mais c'était plus cher. J'ai dit on va l'appeler et on va lui dire. C'était un peu plus cher, mais parce que c'est Québec, on aime mieux faire affaire avec (*fournisseur C confidentiel*). »*

4.2.4 Thème 3 – Modération

Produit

En ce qui concerne la variable modératrice du produit, la disponibilité et l'accessibilité de l'information concernant la provenance sont les éléments clés qui impactent la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat. En effet, l'intervenant souligne que certains produits nécessaires aux activités courantes de l'organisation ne sont tout simplement pas faits au Québec ou bien qu'il est parfois complexe de bien comprendre la source et l'origine réelle des produits.

« On peut pas aller jusqu'à la source nous autres, je peux pas prendre deux jours pour savoir la lumière elle vient de où. »

Situation d'achat

La situation d'achat ne semble pas modérer la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat pour Immobilier BBB. Cette habitude d'acheter local atteint même le niveau de remettre régulièrement en question les choix de fournisseurs, phénomène qui est également encouragé par le processus interne de « benchmarking ».

« Quand on révise nos budgets avec nos "benchmarks", on change souvent de fournisseurs (...). Quand on refait les budgets, c'est là que je m'aperçois qu'on paye beaucoup trop cher pour rien et en plus on l'a local chez nous alors on va le prendre. »

Fournisseur

Le modérateur des caractéristiques de fournisseurs a été soulevé par rapport à deux éléments clés soit le service et la disponibilité d'une expertise spécifique. En effet, le répondant partage que le service de certains fournisseurs québécois encourage l'organisation à faire affaires avec des entreprises d'ici. Aussi, certaines expertises particulières, comme la géothermie, ne sont simplement pas offertes par des fournisseurs québécois, du moins pas au niveau de qualité ou de déploiement souhaité ;

« Il y en a pas des Québécois qui nous offrent la même chose, on a les meilleurs sur le marché. »

Performance de l'organisation

Immobilier BBB demeure une entreprise axée sur la performance. Si une concession de prix est faite pour choisir un fournisseur local, elle doit être raisonnable ou alors impliquer des contreparties compensatoires, mais la plupart du temps les fournisseurs québécois sont en mesure d'offrir la proposition la plus avantageuse. À ce point, à maintes reprises lors de l'entrevue, le répondant a souligné choisir une alternative québécoise offrant un prix plus compétitif suite au processus de « benchmarking ». Malgré tout, l'interviewé a admis accepter une différence raisonnable de prix quand elle a un impact minime sur la performance ;

« Oui, mais il faut que ça soit raisonnable (...). Quand je dis raisonnable, le mot est large, ça dépend dans quoi (...). Si je parle d'une ligne téléphonique, payer 75\$ ou 125 \$, c'est 600\$ par année, je m'en fou pas mal. »

Également, la différence de prix peut être justifiée si elle procure des contreparties avantageuses à l'organisation, comme une meilleure qualité de service ;

« C'était plus cher, mais on va avoir un meilleur service d'eux autres, leur service à la clientèle est sur la coche. »

4.2.5 Conclusion

Immobilier BBB agit entre autres comme un important gestionnaire d'immeubles qui offre une option de services clé en main à ses entreprises locataires. Il semble y avoir un certain niveau d'ethnocentrisme dans le cas de cette organisation. Pour cette dernière, on soulève l'importance de l'entraide, la fierté et la responsabilité morale qui découlent du désir d'acheter local alors que cette tendance devient même une sorte d'habitude à l'interne. Les caractéristiques d'un achat local pour cette organisation sont la nécessité des retombées pour les enseignes principalement québécoises ainsi qu'une hiérarchie des endogroupes alors que les produits canadiens sont favorisés si aucune option québécoise n'est disponible.

En ce qui concerne la manifestation du phénomène, il n'y a pas de manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans l'environnement externe d'Immobilier BBB. À l'interne, l'organisation a un ADN de citoyen corporatif responsable dans l'optique où les propriétaires veulent contribuer fiscalement au Québec, toutefois il n'existe pas de structure ou de politique d'achat local clairement définie. Pour ce qui est du centre d'achat, on observe une centralisation du pouvoir entre les mains du conseil d'administration qui pousse l'achat local, une influence entre ses membres et la prise d'une habitude qui devient un naturel. Pour ce qui est de l'individu, le cas souligne l'apport des expériences personnelles et professionnelles ainsi que l'effet de la concordance des valeurs entre celui-ci et l'organisation. La langue française est aussi un élément important pour l'intervenant. Enfin, la présence d'ethnocentrisme d'achat dans le processus d'achat est plutôt fluide.

Pour ce qui est de la modération, le produit fait effet de par la disponibilité d'une option locale ainsi que par l'accessibilité simple de l'information sur la provenance des produits. Toutes les situations d'achat peuvent voir le choix d'un fournisseur local alors que la remise en question des fournisseurs est continue et fréquente dans le processus de « benchmarking ». Les caractéristiques fournisseur importantes qui peuvent impacter le choix et l'ethnocentrisme d'achat sont la qualité du service ainsi que l'expertise particulière détenue dans un domaine. Enfin, la performance est importante pour l'organisation, mais elle peut accepter un impact raisonnable sur la

profitabilité pour choisir un fournisseur local et la plupart du temps elle demande en échange des contreparties incitatives.

Tableau 11 : Éléments clés d'Immobilier BBB

Thème	Catégorie	Élément clé	Description	Citation
Conceptualisation	Présence et définition	Entraide	bâtir l'économie tous ensemble, vouloir acheter Québécois et que les Québécois louent chez Immobilier BBB	« c'est un "win win" faire affaires avec un client d'ici »
		Habitude	réflexe, toujours activement chercher à faire affaire avec des fournisseurs d'ici	« on a toujours fait attention pour acheter local »
		Responsabilité morale	la bonne chose à faire est acheter de fournisseurs locaux, autrement c'est mal	« être un bon citoyen corporatif c'est faire affaires avec du "Québec Inc" »
		Fierté	fierté d'encourager et de voir croître l'économie québécoise	« la fierté d'acheter local qu'on a »
	Caractéristiques	Retombées pour l'enseigne	siège social québécois qui bénéficie, pas nécessairement la production	« faut que ça soit des retombées québécoises »
		Principalement québécois	local est considéré comme venant du « Québec Inc »	« quand je parle de local je veux dire Québec »
		Hierarchie des endogroupes	si québécois n'est pas possible, il est mieux d'acheter canadien	« il y a des produits qu'on va acheter Canadien »
Manifestation	Environnement	Absence	clients indifférents, intérêt général pour le développement durable et les coûts	« à l'externe eux il veulent que ça coûte le moins cher »
	Organisation	ADN responsable	les propriétaires de l'entreprise souhaitent contribuer fiscalement	« l'ADN de l'entreprise est comme ça »
		Non-structuré	absence de politiques ou demandes formelles d'achat local	« ça vient tout seul, il y a pas eu d'ordre d'acheter local »
	Centre d'achat	Centralisation	pouvoir du centre d'achat concentré dans les mains du comité de direction qui encourage l'achat local	« c'est le comité de direction qui décide »
		Influence	deux membres du comité influencent leurs collègues pour l'achat local	« ils sont embarqués dans notre galère »
		Habitude	suite aux influences, il devient naturel pour tous d'acheter local	« un naturel, ça devient plus un engagement »
	Individu	Concordance des valeurs	vision similaire à celle de l'employeur, encourager l'économie d'ici	« c'est un peu ça qui m'a attiré ici »
		Expérience personnelle	nombreuses discussions familiales pour l'achat local	« ça vient de la famille »
		Expérience professionnelle	forte habitude d'achat local qui reste depuis l'ancien emploi du répondant	« c'est là que la fibre m'a ouvert, c'est quand je travaillais à (*confidentiel*) »
		Importance de la langue	l'aspect culturel de la protection de la langue est très important	« moi la défense de la langue française c'est important »
	Étapes du processus	Fluide	pas d'étape précise du processus ou l'ethnocentrisme est présent, c'est un ensemble	« je pourrais pas répondre qu'il y a une instance ou ça arrête là et y faut qu'on décide »
	Modération	Produit	Disponibilité	certaines produits ne sont pas offerts par des fournisseurs d'ici
Accessibilité de l'information			difficile de remonter jusqu'à la source de l'origine réelle d'un produit	« je peux pas prendre deux jours pour savoir la lumière elle vient de où »
Situation		Toutes	remise en question des fournisseurs redondants grâce à la pratique interne de benchmarking	« quand on révise nos budgets avec nos "benchmarks", on change souvent de fournisseurs »
Fournisseur		Service	qualité du service importante	« leur service à la clientèle est sur la coche »
		Expertise	certaines expertises non-détenues par les fournisseurs québécois	« il y en a pas des Québécois qui nous offrent la même chose »
Performance		Impact raisonnable	faible perte de profitabilité tolérée pour un fournisseur local	« il faut que ça soit raisonnable »
		Contreparties	prix plus élevé avec d'autres avantages toléré pour l'achat local	« c'était plus cher, mais on va avoir un meilleur service »

4.3 **RÉSIDENTIEL CCC**

Tableau 12 : Description de Résidentiel CCC

Variables d'affaires	Description
Taille de l'entreprise	Grande
Années d'existence	(*confidentiel*, plusieurs dizaines d'années)
Type de propriété	Filiale d'une entreprise cotée en bourse
Employés	Plusieurs milliers
Ventes annuelles (\$)	Plusieurs milliards (estimation)
Territoire d'opération	Ensemble du Canada
Secteur principal	B2C
Marché	Détail de produits résidentiels
Clientèle	Grand public
Faits saillants du processus d'achat	Les deux types de processus principaux sont l'ajustement ponctuel où un produit est ajouté pour répondre à un besoin spécifique et une revue de catégorie où l'assortiment complet est remis en question alors que la sélection actuelle est comparée à la sélection désirée.
Hiérarchie du centre d'achat	Vice-président, directeurs, gestionnaires de catégorie, spécialistes
Poste du répondant	Gestionnaire de catégorie
Autres éléments pertinents	La nature de l'entreprise cotée en bourse influence de façon notable la besoin de performance de l'organisation

4.3.1 **Contexte**

Résidentiel CCC (nom fictif) est un des principaux détaillants du marché canadien de certains produits résidentiels. Les parts de marché de cette industrie sont divisées entre quelques gros joueurs ainsi que de nombreux commerces indépendants de petite taille. Résidentiel CCC est la filiale canadienne d'une entreprise internationale du même domaine cotée à la bourse. Elle possède son propre siège social national au pays et emploie plusieurs milliers de canadiens.

En partie dû à la nature de son type de propriété actionnariale, Résidentiel CCC est une organisation axée sur la performance et le rendement. Elle possède une hiérarchie clairement définie et des processus structurés. Les considérations de coûts et de rentabilité sont au cœur des décisions d'affaires de l'entreprise.

Œuvrant dans le commerce de détail, les relations avec les fournisseurs sont essentielles au modèle d'affaires de Résidentiel CCC. L'entreprise privilégie d'ailleurs la collaboration avec ses fournisseurs, surtout lorsque quelques-uns de ceux-ci se partagent une des catégories clés du marché dans lequel ils opèrent. En effet, de nombreux fournisseurs doivent également desservir d'autres bannières de détail qui font compétition à Résidentiel CCC, il devient donc stratégique de développer de

bonnes relations d'affaires avec ceux-ci. Aussi, le marché de ces produits résidentiels étant en constante évolution, une approche collaborative permet à Résidentiel CCC de répondre aux nouvelles tendances en échangeant avec ses fournisseurs et en développant un assortiment qui répond aux besoins de sa clientèle.

L'intervenant occupe le poste de gestionnaire de catégorie au sein de l'équipe de merchandising. Il doit veiller à l'assortiment complet de sa catégorie, assurer la disponibilité du bon produit au bon prix et faire les promotions nécessaires pour inciter l'achat. À ce titre, il a un fort pouvoir décisionnel sur le choix de produits disponibles et donc sur la sélection de fournisseurs et les décisions d'achat. L'équipe de merchandising est au centre des décisions d'achat du détaillant et donc de son modèle d'affaires. Les gestionnaires de catégorie sont supportés par des spécialistes. Ils travaillent en proximité pour établir la sélection de produits. Ensemble, ils relèvent de directeurs supervisant plusieurs catégories complémentaires et eux-mêmes se rapportent au vice-président. Autour de l'équipe de merchandising gravitent des départements qui supportent l'opération globale d'approvisionnement, notamment les opérations, les équipes de planogramme, les équipes en magasin et des gestionnaires de projets.

Puisque la sélection de fournisseurs est au cœur du modèle d'affaires de Résidentiel CCC et qu'elle nécessite des investissements importants, le processus d'assortiment est balisé et structuré notamment par des analyses de scénarios d'affaires (« Business Cases ») ce qui assure la rentabilité projetée des décisions. Plusieurs facteurs d'évaluation sont utilisés et pondérés, quoi que de façon instinctive la plupart du temps.

Il existe deux types de processus principaux dans les décisions d'assortiment de l'organisation qui sont également similaires chez de nombreux détaillants. Premièrement, le processus le plus fréquent peut être qualifié d'ajustements ponctuels où un produit est ajouté ou retiré directement sur les tablettes. Cette situation origine d'un nouveau produit que le fournisseur fait découvrir au détaillant ou d'un besoin spécifique à ce jour non offert par le détaillant qui a été identifié soit par ce dernier ou par sa clientèle. Le deuxième type de processus en est un moins fréquent, mais plus profond, soit celui d'une révision de catégorie complète. Elle peut tirer son origine de plusieurs indicateurs comme des ventes en déclin, des recherches sur les consommateurs, des commentaires de clients ou autres. À ce moment l'assortiment complet et l'ensemble des fournisseurs sont remis en question pour

réajuster la catégorie. La sélection de produits actuelle est comparée à la sélection désirée et les écarts sont comblés, soit avec de nouveaux fournisseurs ou des fournisseurs actuels. Ces deux processus sont centraux au bon fonctionnement de Résidentiel CCC et représentent la majorité des façons de faire en ce qui attrait aux décisions d'achat et de choix de fournisseurs.

4.3.2 Thème 1 – Conceptualisation

Présence de l'ethnocentrisme d'achat

Pour Résidentiel CCC, offrir des produits locaux est certes important et l'interviewé affirme même que « la plus grande partie de ma sélection va être avec des fournisseurs canadiens ». Toutefois, on en vient à constater que le concept d'achat local pour l'organisation semble s'éloigner, du moins à l'interne, de l'idée d'ethnocentrisme d'achat et du souci pour l'économie locale. D'ailleurs, il est important de mentionner en début d'analyse que les modérateurs qui seront couverts subséquemment au thème #3 teintent fortement l'ensemble des aspects de l'achat local et de l'ethnocentrisme d'achat de Résidentiel CCC.

Les trois éléments clés liés à la conceptualisation de l'achat local pour l'organisation sont les avantages d'affaires procurés, la nécessité d'offrir certaines marques locales ainsi que la présence principalement extrinsèque d'ethnocentrisme d'achat. Pour débiter, choisir un fournisseur local est le fruit d'une réflexion sensée et calculée pour Résidentiel CCC. L'entreprise voit surtout les bénéfices d'affaires de choisir un fournisseur local et l'impact positif que cette décision apporte, par exemple la flexibilité et la compréhension de la réalité d'affaires locale ;

« En fait, faut penser un, aux coûts et deux, aux avantages d'avoir un fournisseur canadien (...). Un fournisseur canadien est capable de se revirer beaucoup plus rapidement qu'un fournisseur chinois. Si j'ai un produit qui manque sur mes tablettes et je dois attendre 3 à 6 mois pour la Chine, je peux pas me revirer de bord (...). Parler avec quelqu'un au Canada, parler "business", qui comprend bien le marché canadien, c'est important. »

Également, certaines marques qui dominent la catégorie supervisée par le répondant sont canadiennes. Il devient donc nécessaire d'offrir ces produits puisqu'ils sont prisés par la clientèle et que leur absence pourrait faire perdre des ventes à l'organisation ;

« Là-dessus, si moi j'ai pas ces marques là et c'est des marques locales (...), mon consommateur va arriver et ressortir du magasin parce qu'il cherche un "brand", alors j'ai pas le choix d'aller local. »

Finalement, s'il existe une forme d'ethnocentrisme d'achat chez Résidentiel CCC, elle semble principalement extrinsèque et résulter d'une certaine perméabilité face aux entités externes à l'organisation. À l'interne, l'achat local existe, mais l'idée s'éloigne du concept d'ethnocentrisme d'achat. À savoir si son entreprise est prédisposée à acheter local, l'intervenant répond ;

« Je pense que non. Je pense que si je prends la décision diminuer de façon drastique la "business" d'un fournisseur local, je dois le justifier et je dois m'assurer que le PR est au courant et que je peux dire pourquoi je fais ça (...). Est-ce que je dis "je vais acheter local pour faire rouler l'économie d'ici", pas vraiment. »

Caractéristiques de l'achat local

En ce qui attrait aux caractéristiques qui définissent l'aspect local d'un fournisseur ou d'un achat, l'interviewé souligne deux éléments clés principaux, soit la considération principalement canadienne mais surtout la complexité de définir la provenance réelle d'un produit local. Concernant la définition de l'aspect local, l'intervenant partage que c'est l'ensemble du Canada qu'il considère comme étant local. Il justifie cette vision par la portée nationale de Résidentiel CCC qui est présente partout au pays et qui possède des entrepôts aux quatre coins de la nation ;

« Une partie de l'achat local va être au Québec, une autre partie va être au Canada, (...) on a des magasins partout au Canada (...). Principalement un achat local c'est canadien (...). Un fournisseur québécois pour moi c'est plus ou moins important je te dirais, parce que j'ai des entrepôts partout au pays (...). Pour moi tout ce qui est au Canada c'est du local. »

Toutefois, un point très important aux yeux du répondant est la difficulté liée à l'identification réelle de l'aspect local d'un produit. En effet, le grand nombre d'intervenants dans l'ensemble de la chaîne de valeur et la mondialisation ont pour effet de brouiller les frontières entre un achat local et importé. Résidentiel CCC qui est elle-même internationale fait affaire avec des fournisseurs établis au Canada, mais qui importent soit des matières premières, des composantes ou même des produits pleinement finis ;

« Mais faut définir fournisseur canadien. Est-ce que c'est un bureau chef au Canada, mais des produits fabriqués en Chine ? Est-ce que c'est un fournisseur qui fabrique ici ou bien moitié moitié ? Et est-ce qu'un fournisseur québécois qui fait partie d'un groupe américain c'est encore un fournisseur local ? (...) Il y a pas de réponses, c'est du cas par cas. »

4.3.3 Thème 2 – Manifestation

Ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe

Comme relevé précédemment, l'ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe qu'on peut considérer extrinsèque est peut-être le plus important dans l'ensemble du comportement d'achat organisationnel de Résidentiel CCC. Le répondant confirme d'ailleurs qu'« il y a un besoin et désir d'acheter local, (...) on le sait et on le sent ». Les éléments clés de l'ethnocentrisme d'achat liés à l'environnement externe dans ce cas sont l'aspect communicationnel utilisé pour la clientèle ainsi que le rôle de « trendsetter » (origine et influence les tendances) joué par les fournisseurs. Tout d'abord, Résidentiel CCC voit un potentiel de communication intéressant dans le fait de choisir des fournisseurs locaux et n'hésite pas à en faire mention le cas échéant. Différentes initiatives sont utilisées comme des étiquettes et des messages avec le « Fait Ici » et le « Made in Canada » ou la mise de l'avant des produits locaux. Sur les plateformes publiques de l'entreprise, il est d'ailleurs possible de trouver des informations publicisant un partenariat entre Résidentiel CCC et une organisation qui promeut l'achat local. Bref, la communication ainsi qu'indirectement le choix de fournisseurs sont influencés ;

« Ils m'influencent dans la communication, mais dans mon choix de produits aussi. Si je peux ajouter la mention "Fait Ici" pour un, toutes autres choses comparables, je choisis celui fait ici pour le "plus" auprès du consommateur. »

Par ailleurs, la place de l'influence des fournisseurs dans le choix final d'acheter des produits locaux est non-négligeable. Aux dires du répondant, ils servent d'une sorte de « trendsetter ». En effet, le scénario idéal pour Résidentiel CCC est de conserver ses fournisseurs et en faire des partenaires clés à long terme, ce qui réduit la gestion nécessaire à son approvisionnement. Ainsi, les fournisseurs ont un certain pouvoir sur l'assortiment final de l'organisation ;

« Le poids est plus sur leurs épaules que sur les miennes, mais ça découle aussi sur moi. Leurs décisions, parce que je préfère ne pas changer mes fournisseurs, de faire des produits au Canada va influencer ma sélection que j'ai en magasin (...). Leur choix

va influencer le mien (...). Ils servent de "trendsetter" (...). En tant que fournisseur, tu influences le marchand et c'est comme ça qu'ils m'influencent avec leur achat local. »

À ce point, l'intervenant souligne que certains de ses fournisseurs témoignent d'une forme d'ethnocentrisme pour leurs achats et leur production, qui à son tour influence indirectement Résidentiel CCC dans son assortiment ;

« J'ai deux fournisseurs qui ont beaucoup de "business" et c'est très important que les produits soient fait au Canada (...). Une partie de sa sélection, ou le cœur, est fait au Canada avec des employés d'ici, c'est affiché fait ici, ils prennent la décision d'investir dans des usines au Canada pour pouvoir donner une meilleur offre (...). Un autre est fier d'employer du monde de la région et trouve ça important. »

En somme, à cause de l'influence importante exercée par l'environnement externe, on peut croire qu'une forme d'ethnocentrisme d'achat extrinsèque se manifeste dans le comportement d'achat général de Résidentiel CCC.

Ethnocentrisme d'achat lié à l'organisation

En ce qui concerne l'ethnocentrisme d'achat lié à l'organisation, trois éléments clés sont identifiés, soit l'importance de la performance, l'absence d'une structure favorisant l'achat local ainsi que l'effet sur l'image de marque du détaillant. Pour commencer, les soucis de Résidentiel CCC sont fortement axés sur la performance financière de l'organisation. À ce sens, la décision d'acheter local est prise selon l'optique de l'effet sur le rendement ;

« (Nous avons) avantage à pouvoir embaucher des gens d'ici et continuer à faire tourner l'économie locale, mais pas à n'importe quel prix (...). Si mon choix d'affaires est influencé négativement par prendre un local versus un autre, je choisirai pas un local. »

Ensuite, la décision d'acheter local est certainement influencée par plusieurs avantages d'affaires comme soulevés précédemment. Par contre, elle n'est pas dictée par des politiques ou une structure clairement établies. Rien ne force les gestionnaires de catégories chez Résidentiel CCC à faire affaires avec des fournisseurs d'une provenance spécifique ;

« (...) si j'ai à choisir entre deux fournisseurs, un local et un autre pas local pour un produit équivalent, j'ai pas de raison d'aller vers un fournisseur local et la "business" me demande pas d'aller vers un fournisseur local (...). C'est pas un besoin, pas un désir, j'ai pas de directive par rapport à ça. »

Enfin, l'image d'offrir une sélection de produits locaux a un effet bénéfique sur la marque du détaillant et ce dernier est en mesure de le percevoir ;

« Je sais que c'est quelque chose qu'on essaye de communiquer comme quoi on est une entreprise partante pour le local. »

Ethnocentrisme d'achat lié au centre d'achat

La manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le centre d'achat semble mince chez Résidentiel CCC. En effet, la provenance locale des fournisseurs et des produits est un sujet soulevé par les membres du centre d'achat, toutefois, pour revenir à l'idée de la distance qui existe entre l'idée de l'achat local et le concept d'ethnocentrisme d'achat, le répondant souligne que « ça fait partie des discussions, c'est juste le pourquoi ça fait partie des discussions qui dépend à chaque fois ». Bref, les discussions internes tournent principalement autour des avantages d'affaires et de performance procurés par un fournisseur local.

Ethnocentrisme d'achat lié à l'individu

Au niveau individuel, deux éléments clés ressortent concernant l'ethnocentrisme d'achat et son impact sur le comportement d'achat organisationnel, soit la possibilité pour un gestionnaire de catégorie de choisir selon ses valeurs et priorités ainsi que la basse hiérarchie du facteur local ethnocentrique dans le choix d'un produit. L'interviewé souligne personnellement préférer faire affaires avec des fournisseurs canadiens. Également, il partage que c'est par ses valeurs qu'un gestionnaire de catégorie peut choisir un fournisseur local et influencer la décision de l'organisation ;

« (...) le plus gros facteur décisionnel, c'est vraiment moi en tant que personne. C'est vraiment mes valeurs à moi qui vont faire que je vais aller avec un fournisseur local ou non (...). C'est moi qui va être capable d'influencer les décisions et dire que c'est la bonne raison d'aller vers un fournisseur local pour "X", "Y", "Z" raisons et en plus c'est local. »

Dans son cas, le répondant est sensible à la valeur d'affaires, mais aussi à la valeur sociale d'un achat local, toutefois il fait la hiérarchie de l'ensemble des facteurs d'affaires et l'aspect local d'un fournisseur n'est pas la priorité ;

« Peut-être au fond de moi-même je me dis "OK fine", mais c'est pas un des plus gros facteurs (...). Toute choses étant égales par ailleurs, c'est sûr que oui je vais y aller pour le local, mais ma pondération pour les facteurs, c'est pas ce qui est le plus

important (...). Ça peut être le prix, la qualité du fournisseur, la qualité du produit, pour moi ça passe avant le fait que c'est local, (mais) tant qu'à faire, pourquoi pas. »

Ethnocentrisme d'achat selon les étapes du processus de décision d'achat

Au sujet des étapes du processus de décision d'achat, l'action de choisir un fournisseur canadien se fait au début du projet d'approvisionnement pour des raisons de durée et de coûts prévus. En effet, des projets d'importation peuvent prendre plusieurs mois supplémentaires à se concrétiser, mais ils sont généralement moins coûteux. En ce sens, c'est donc en début de processus que les ressources disponibles et nécessaires en termes de temps et de capital sont identifiées et que le choix de provenance du fournisseur est fait.

4.3.4 Thème 3 – Modération

Dans le cas de Résidentiel CCC, les modérateurs prennent une place importante dans le processus d'influence de l'ethnocentrisme d'achat sur le comportement organisationnel. Certains d'entre eux ont déjà été soulevés précédemment pour expliquer une des composantes de l'ethnocentrisme d'achat, mais ils agissent également à part entière.

Produit

Pour débiter, le modérateur produit impacte la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement organisationnel de Résidentiel CCC par l'aspect qualité et l'aspect de la marque. En effet, la capacité de certains fournisseurs locaux à offrir des produits de qualité permet à l'organisation de se démarquer de certains compétiteurs. Ainsi Résidentiel CCC est incité à offrir des produits plus haut de gamme pour assurer une expérience de qualité à sa clientèle ;

« J'ai des consommateurs qui se foutent un peu de la qualité et qui veulent (des produits abordables de moindre qualité), mais j'en ai aussi qui vont pas avoir une bonne expérience et qui rachèteront pas et je vais perdre de la "business". »

Aussi, comme mentionné précédemment, la force d'une marque peut inciter le détaillant à faire affaire avec un fournisseur spécifique. À ce point, le répondant souligne qu'« il y a aussi la portion de notoriété » concernant le choix spécifique d'un produit alors que certaines marques canadiennes sont bien positionnées sur le marché.

Situation d'achat

En ce qui concerne la situation d'achat, l'intervenant mentionne que c'est principalement pour les nouveaux produits que la question du choix de fournisseur se pose. En effet, revisiter la catégorie est ses fournisseurs régulièrement serait un exercice trop complexe pour le détaillant ;

« Avec les (milliers de) produits que je gère, je peux pas (...). Il y a un certain nombre d'énergie que je peux mettre sur ma sélection (...). »

Fournisseur

Le modérateur des caractéristiques fournisseur est très important pour Résidentiel CCC, comme c'est probablement le cas chez de nombreux détaillants alors que l'approvisionnement et l'assortiment sont essentiels au modèle d'affaires. Les quatre éléments clés qui sous-tendent l'impact de ce modérateur sont la qualité de la relation, la flexibilité et la compréhension du marché, la simplicité de gestion ainsi que l'expertise des fournisseurs. Premièrement, la qualité de la relation est importante alors que Résidentiel CCC cherche à cultiver un esprit de collaboration avec ses fournisseurs. Il est donc logique que l'organisation cherche à éviter les fournisseurs problématiques.

Ensuite, comme préalablement soulevé, la flexibilité de répondre à des demandes spécifiques rapidement et la compréhension du marché canadien des fournisseurs locaux est un avantage important pour la performance de Résidentiel CCC qui a été soulevé plusieurs fois par l'interviewé ;

« C'est le fun de travailler avec quelqu'un qui peut se revirer de bord rapidement (...). Ça m'est arrivé, juste avoir l'accès à la personne, parler avec quelqu'un au Canada, parler "business", qui comprend bien le marché canadien, c'est important (...), ton fournisseur local a une connaissance du marché canadien, une grande rapidité de réaction, c'est toutes des choses qui font que ça vaut la peine d'acheter local. »

Également, faire affaire avec des fournisseurs locaux minimise plusieurs enjeux de gestion comme les risques d'approvisionnement, le processus d'importation, la connaissance du produit, les délais et autres.

Pour finir, l'expertise spécifique à certaines politiques d'achat a un effet sur le choix de fournisseur, local ou autre. L'intervenant souligne et les communications publiques de l'organisation confirment qu'il existe une politique d'achat durable pour un des

intrants réguliers des produits résidentiels. Certains fournisseurs locaux ne sont pas en mesure de s'y plier, ce qui leur ferme la porte à intégrer les tablettes de Résidentiel CCC.

Performance de l'organisation

La performance de l'organisation est un autre modérateur important qui impacte de façon notable l'ensemble des décisions d'affaires de Résidentiel CCC et donc les achats et le choix de fournisseurs par les aspects de compétitivité et de profitabilité liée aux coûts. En ce qui attrait à la compétitivité de l'organisation, Résidentiel CCC se bat contre certains joueurs qui offrent des produits abordables de moindre qualité, ce qui l'incite à avoir une partie de son offre positionnée de façon similaires. Les produits locaux sont rarement disponibles dans ce positionnement ;

*« J'ai un produit que tu retrouves similaire à (compétiteur X *confidentiel*). Comment je me bats contre un (compétiteur X *confidentiel*) qui fait venir de Chine si je le fais pas ? Si je suis pas capable d'être compétitif, ça sert à rien, mes 10 000 employés vont pu avoir de job. »*

Enfin, la performance par la rentabilité et la croissance des profits est centrale pour Résidentiel CCC, en partie par sa nature d'entreprise cotée en bourse. Elle se doit de contrôler assidûment ses dépenses et de suivre avec attention ses coûts et donc ses achats ce qui peut nuire à certains fournisseurs locaux qui offrent des produits à prix supérieurs ;

« (...) l'un des plus grands facteurs parce qu'on est une compagnie par action, c'est le coût. Combien ça va coûter (...). Il y a une influence (de l'aspect local) mais pas à n'importe quel prix (...). Si ma "business" va mal pour mes décisions et que je dis que je voulais encourager l'économie d'ici, ça passera ça. »

4.3.5 Conclusion

Résidentiel CCC est un important joueur canadien du marché des produits résidentiels et la filiale d'une entreprise internationale cotée à la bourse. Il semble difficile d'affirmer la présence d'un ethnocentrisme d'achat chez l'entreprise, du moins de façon intrinsèque. En effet, le désir d'acheter local émane moins d'un d'ethnocentrisme d'achat que de considérations d'affaires par les avantages procurés, la nécessité de détenir certaines marques locales ainsi qu'une demande extrinsèque par les consommateurs. Un achat est considéré local par Résidentiel CCC

s'il est canadien, toutefois la complexité de la définition réelle d'une provenance est soulignée alors que la chaîne de production de nombreux items est de nos jours mondialisée et certaines étapes de fabrication des produits considérés comme locaux sont réalisées à l'extérieur du pays.

Pour le thème de la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat, l'environnement joue un important rôle dans les décisions d'acheter local. Tout d'abord, la communication sert à répondre aux attentes des clients qui cherchent à choisir des produits locaux. Ensuite, les fournisseurs servent de « trendsetter » pour Résidentiel CCC qui est indirectement influencé par le choix d'assortiment de ses partenaires d'affaires. À l'interne, l'organisation est fortement axée sur la performance, notamment par sa nature étant cotée à la bourse, elle perçoit donc les avantages de marque à se positionner comme une entreprise qui encourage l'achat local. Enfin, le processus d'achat local reste non-structuré à l'interne. Dans le centre d'achat, certaines discussions soulèvent les avantages d'affaires à choisir un partenaire local, toutefois les considérations ne sont pas ethnocentriques. Dans le cas de l'individu, le gestionnaire a un fort pouvoir décisionnel, toutefois l'intervenant affirme que les considérations ethnocentriques ne font pas de réel effet dans son cas et que l'achat local n'est pas la priorité. Finalement, le choix de provenance des fournisseurs doit être décidé au début du projet d'approvisionnement, principalement à cause des délais d'importation.

Enfin, la modération de l'ethnocentrisme d'achat est d'abord observée dans le cas des caractéristiques produit de qualité et de force de marque. Par après, la situation d'achat fait effet sur le choix de provenance des fournisseurs alors que les achats redondants ne sont pas remis en question simplement pour leur origine. Les caractéristiques fournisseur sont nombreuses, soit la qualité de la relation, la flexibilité et la compréhension du marché canadien par ces derniers ainsi que la simplicité d'éviter le processus d'importation. La performance est un modérateur clé de la manifestation d'ethnocentrisme d'achat chez Résidentiel CCC. La compétitivité et les coûts sont centraux chez cette entreprise cotée en bourse. Ils ne permettent pas à l'entreprise d'avoir un assortiment uniquement local alors que certains produits d'importations sont beaucoup moins dispendieux.

Tableau 13 : Éléments clés de Résidentiel CCC

Thème	Catégorie	Élément clé	Description	Citation
Conceptualisation	Présence et définition	Avantages d'affaires	achat local si ça comprend un bénéfice d'affaires, ce qui est souvent le cas	« faut penser un, aux coûts et deux, aux avantages »
		Nécessité	certaines marques locales fortes sont exigées par les clients	« (le client) cherche un "brand", alors j'ai pas le choix d'aller local »
		Extrinsèque	l'achat local a lieu, mais surtout pour ses avantages et la demande externe	« je dois m'assurer que le PR est au courant »
	Caractéristiques	Principalement canadien	entrepôts partout au pays, donc local signifie canadien	« principalement un achat local c'est canadien »
		Définition complexe	difficile de définir l'étape de la chaîne qui fait qu'un produit est local	« faut définir fournisseur canadien (...) il y a pas de réponses »
Manifestation	Environnement	Communication	communication marketing de l'aspect local de certains produits	« ils m'influencent dans la communication »
		« Trendsetter »	influence des fournisseurs qui ont eux même un assortiment local	« en tant que fournisseur, tu influences le marchand »
	Organisation	Performance	entreprise cotée en bourse, la profitabilité est centrale, les coûts guident les décisions	« si mon choix d'affaire est influencé négativement (...), je choisirai pas un local »
		Non-structuré	absence de politiques ou demandes formelles d'achat local	« la "business" me demande pas d'aller vers un fournisseur local »
		Image de marque	avoir un assortiment de produits locaux et le communiquer est bénéfique pour la marque de l'entreprise	« on essaye de communiquer (qu'on est) une entreprise partante pour le local »
	Centre d'achat	Absence	discussions autres qu'ethnocentriques, pour les bénéfices d'affaires	« c'est juste le pourquoi ça fait partie des discussions qui dépend »
	Individu	Pouvoir du gestionnaire	influence individuelle importante du gestionnaire de catégorie	« c'est moi qui va être capable d'influencer les décisions »
		Pas une priorité	ethnocentrisme individuel qui se reflète peu, facteur faible	« c'est pas un des plus gros facteurs »
	Étapes du processus	Initialement	provenance décidée au début des projets en raison des délais d'import	« c'est surtout au début »
	Modération	Produit	Qualité	désir d'offrir des produit de qualité
Marque			nécessité d'offrir les produits des marques dominantes	« il y a (des) marques de ma catégorie qui se séparent la marché »
Situation		Nouvelle	complexité de remettre en question les fournisseurs redondants	« avec les (milliers de) produits que je gère, je peux pas »
Fournisseur		Relation	souhait de transiger avec des entreprises qui entretiennent de bonnes relations d'affaires	« si (...) gérer avec toi c'est vraiment chiant (...) tu vas avoir un score plus faible »
		Flexibilité	avantages de la rapidité de réaction des partenaires locaux	« c'est le fun de travailler avec quelqu'un qui peut se revirer de bord rapidement »
		Compréhension du marché	avantages de la compréhension du marché par les partenaires locaux	« ton fournisseur local a une connaissance du marché canadien »
		Simplicité	simplicité de gestion d'éviter l'importation	« je pourrais (...) en Chine, mais (...) c'est de la gestion »
Performance		Compétitivité	la compétition offre des produits à moindres coûts grâce à l'importation	« si je suis pas capable d'être compétitif, ça sert à rien »
		Coûts	entreprise cotée en bourse, la profitabilité et les coûts sont clés	« l'un des plus grands facteurs parce qu'on est une compagnie par action, c'est le coût »

4.4 PLEIN AIR DDD

Tableau 14 : Description de Plein Air DDD

Variables d'affaires	Description
Taille de l'entreprise	Grande
Années d'existence	Approximativement cinquante
Type de propriété	Privée, propriétaires peu nombreux dont un fond d'investissement important
Employés	Quelques milliers
Ventes annuelles (\$)	Plusieurs dizaines de millions (estimation)
Territoire d'opération	Principalement le Québec, quelques magasins ailleurs au Canada
Secteur principal	B2C
Marché	Détail d'équipement de plein air
Clientèle	Grand public
Faits saillants du processus d'achat	Principalement soit un remplacement de produit où les ressources de l'ancien item sont attribuées au nouveau, sinon un ajout d'opportunité non-desservie qui nécessite d'avantage d'investissement et de support interne. Les fournisseurs potentiels sont surtout identifiés dans les recherches personnelles de l'acheteur.
Hiérarchie du centre d'achat	Vice-président, directeurs, gestionnaires et acheteurs
Poste du répondant	Acheteur
Autres éléments pertinents	La pandémie de COVID-19 a été très difficile pour l'entreprise, elle s'est mise sous la protection de la loi sur la faillite

4.4.1 Contexte

L'entreprise Plein Air DDD (nom fictif) est un détaillant présent sur le marché québécois de l'équipement plein air depuis environ un demi-siècle. Elle a une structure de propriété à capital fermé et est en partie détenue par un des plus grands fonds d'investissements de la province. Au fil du temps, l'organisation a su se tailler une place de choix dans le domaine des activités et des sports d'extérieur, notamment comme leader de la catégorie chasse et pêche, passant de PME régionale à joueur majeur en expansion dans le reste du pays grâce à ses nombreux magasins et ses quelques milliers d'employés.

L'assortiment de Plein Air DDD couvre l'ensemble des gammes de produits liées aux activités et sports d'extérieur. D'abord, les marques majeures du domaine sont offertes et procurent des ventes plutôt stables de saison en saison. Ensuite, certains produits de fournisseurs secondaires en croissance sont également disponibles avec comme objectif qu'ils atteignent un statut et un niveau de ventes similaires à ceux des marques majeures. Finalement, Plein Air DDD fait aussi affaire avec des plus petits fournisseurs qui servent à combler des besoins spécifiques et non-desservis par les reste des partenaires principaux. Parmi les fournisseurs de petite taille figurent de nombreuses entreprises québécoises de moins grande envergure.

Les deux principaux processus d'achat de l'organisation sont liés à un remplacement de produit ou à un ajout d'opportunité non-desservie. Lors d'un remplacement de produit, les ressources d'une marque moins performante sont attribuées au remplaçant dans un contexte ou l'espace en magasin et les investissements marketing sont toujours limités. Le cas d'un ajout d'opportunité non-desservie demande un engagement davantage important et un risque plus grand puisqu'il signifie le déblocage de ressources additionnelles investies dans un nouveau produit. Cette deuxième approche qui nécessite le support d'un niveau hiérarchique plus important est normalement moins fréquente. Toutefois, la philosophie de Plein Air DDD a récemment changé alors qu'elle cherche à capturer le plus de nouvelles opportunités possibles pour que l'entreprise continue de croître et d'évoluer.

À l'interne, la structure des achats est composée d'un vice-président de qui relèvent des directeurs, ces derniers supervisant des gestionnaires qui encadrent à leur tour des acheteurs. Le haut de la hiérarchie composée de la vice-présidence et des directeurs s'occupe principalement de la vision stratégique à moyen long terme et des ententes corporatives avec les fournisseurs. Les gestionnaires quant à eux sont surtout responsables de la fluidité du processus interne pour assurer la cohésion des produits choisis par les différents acheteurs, mais aussi pour faire un lien entre les départements, que ce soit le marketing, le web, les opérations et les magasins.

En ce qui concerne les acheteurs de Plein Air DDD, poste qu'occupe l'intervenant, ils ont un rôle très large. Tout d'abord, ils sont responsables de tous les choix de nouveaux produits, marques et fournisseurs. Ils doivent monter les collections et les programmes par saison, faire les plans par produit et par magasin, bâtir les budgets et présenter le tout à la haute direction avec le support des gestionnaires. L'équipe des acheteurs est en constante collaboration, à la fois entre elle pour assurer une certaine cohésion dans les catégories similaires, mais aussi avec les fournisseurs pour toutes les activités journalières, que ce soit les suivis de livraison, les problèmes et défauts de fabrication, la négociation de prix spéciaux et autres.

Pour ce qui est du choix des fournisseurs et des produits, les acheteurs ont la responsabilité de développer leur propre expertise et d'être constamment à l'affût des nouvelles tendances de leur catégorie. Ce besoin résulte en de nombreuses heures quotidiennes passées sur les réseaux sociaux à suivre les marques, les groupes

en ligne et les influenceurs importants du milieu ainsi que de connaître de fond en comble tous les sports et activités plein air qu'ils chapeautent.

Le portrait de l'organisation ne pourrait être complet sans adresser le profond impact qu'a eu la crise du COVID-19 sur les activités de Plein Air DDD. À un certain point, l'entreprise a même été forcée de se placer sous la protection de la loi sur la faillite, le président affirmant publiquement que l'organisation faisait face à un manque à gagner de plusieurs dizaines de millions de dollars. S'en suivit un important remaniement interne, un changement de structure, une diminution des points de ventes, des coupures de postes et des relations tendues avec certains fournisseurs qui eurent à écopier en partie d'une facture salée. Les façons de faire ont également changé drastiquement alors que le contexte de la pandémie de COVID-19 a forcé de nombreux détaillants à s'adapter pour survivre. Du jour au lendemain, le profil de consommation des clients de Plein Air DDD a complètement été revu et l'organisation a entrepris un virage à toute allure dans la direction du commerce en ligne.

Malgré tout, il est intéressant de constater que la crise sanitaire a indirectement contribué à un autre type de changement de vision à l'interne. Dans les mots mêmes de l'intervenant, « après la protection de la faillite, on est devenus un peu plus humbles ». En effet, l'industrie du détail n'a certainement pas été épargnée par la pandémie mondiale alors que les restrictions sanitaires ont forcé la fermeture de nombreux établissements pendant des semaines. Plein Air DDD a ainsi pris conscience de l'interdépendance des acteurs de sa chaîne de valeur et a réalisé l'apport des partenariats qui sont nécessaires pour survivre dans le marché. Le modèle d'affaire d'un détaillant dépend en partie de sa capacité à attirer du trafic et des ventes, mais aussi de son pouvoir à diminuer les coûts en mettant de la pression sur les fournisseurs. Dans certains cas, la crise sanitaire a eu comme effet de bousculer la dynamique de pouvoir qui avantageait les grands détaillants comme Plein Air DDD, alors que ces derniers ont été mis dans des situations de vulnérabilité et ont demandé le support de leurs fournisseurs. Cet apprentissage a d'ailleurs eu des effets notables sur les interactions de l'entreprise avec les fournisseurs locaux qui seront détaillés dans le thème #1.

4.4.2 Thème 1 – Conceptualisation

Présence de l'ethnocentrisme d'achat

Il est possible de penser que la présence d'un certain niveau d'ethnocentrisme d'achat influence le comportement d'achat organisationnel de Plein Air DDD. Quatre éléments clés concernant la conceptualisation de l'ethnocentrisme d'achat ont été identifiés, soit le désir d'encourager quelqu'un à proximité, une expérience d'entreprise menant à de l'humilité organisationnelle, un favoritisme pour certains fournisseurs locaux ainsi que l'empathie face à la dure réalité du marché.

Tout d'abord, le désir d'encourager quelqu'un à proximité est souligné par le souhait de pousser les fournisseurs d'ici. C'est la façon de faire de l'organisation, notamment de par sa nature québécoise. L'interviewé partage aussi l'expérience humaine qui entoure le développement de partenariats avec les fournisseurs locaux. Enfin, les gens dans le milieu du plein air québécois se connaissent souvent, il y a donc une certaine proximité qui se développe et qui se reflète dans les décisions d'achat de l'organisation ;

*« On pousse vraiment beaucoup en fait les marques québécoise (...). On aime beaucoup aller chercher des produits locaux ou québécois, on est toujours là-dedans (...), on va voir le fournisseur, il nous parle de son ADN, ils ont une belle histoire, c'est québécois, on encourage quelqu'un, c'est physique, c'est toujours plus intéressant pour nous (...). C'est sûr, vu qu'on est québécois on a toujours été portés à avoir plus de québécois que (compétiteur *confidentiel*) qui est très corporatif et donc moins porté à acheter québécois (...). Si (une marque) veut entrer dans notre magasin, on va pas nécessairement la regarder, une marque québécoise on va essayer de lui faire un petit trou. C'est aussi un petit monde le plein air, on se connaît tous (...). »*

Ensuite, l'ethnocentrisme d'achat semble davantage présent suite à une expérience marquante pour Plein Air DDD soit la crise de COVID-19 et la transformation organisationnelle liée à l'épisode de la loi sur la protection de la faillite. L'entreprise a eu une prise de conscience et a acquis une humilité organisationnelle suite à ces moments difficiles. Le répondant souligne d'ailleurs que les fournisseurs québécois ont fortement aidés l'entreprise à naviguer les eaux troubles. Suite à cela, la réalisation de l'interdépendance des acteurs a poussé Plein Air DDD à valoriser davantage l'importance de ses partenariats avec les fournisseurs et l'impact qu'ils peuvent avoir dans la survie de l'entreprise. Cette conscientisation est certes liée à la place de l'organisation dans sa chaîne de valeur, mais aussi à sa place dans la société

alors que l'intervenant souligne les nombreux effets néfastes qui auraient pu impacter l'économie québécoise si la faillite complète de l'organisation n'avait pas été évitée;

« Maintenant plus que jamais, je pense pas que je t'aurais dit ça avant. Depuis qu'on a vécu la protection de la faillite, on a été vraiment conscientisés par notre économie québécoise. Nous on fait travailler (des milliers de personnes), c'est tous des Québécois, on est comme fiers. Alors la protection de la faillite, c'est des emplois qu'on aurait pu perdre. C'est de l'argent qui aurait pu quitter la province, les gens iraient acheter d'une bannière qui est pas nécessairement québécoise. On est un peu tombés du pied, après la protection de la faillite, on est devenus un peu plus humbles. On a réalisé que ça prend des gros partenariats pour survivre, les fournisseurs auraient pu dire "non, on tire la « plug »" et tous nos fournisseurs québécois nous ont appuyé là-dedans alors on est devenus plus humbles qu'avant. »

Également, les fournisseurs locaux bénéficient d'un certain traitement avantageux dans leurs relations avec Plein Air DDD. Encore une fois, la crise de la COVID-19 a changé les façons de faire à l'interne. Maintenant, plus de flexibilité et de support sont offerts aux entreprises d'ici. L'intervenant partage être plus conciliant dans certaines situations avec les fournisseurs québécois, notamment pour l'impact que cela peut avoir sur l'économie locale ;

« C'est des partenariats qu'on travaille plus fort qu'avant, on est moins exigeants qu'avant avec nos fournisseurs québécois, on leur demande plus ce qu'on leur demandait (...). Avant on demandait pas mal la même chose que n'importe qui et si c'était pas possible on leur disait d'aller voir ailleurs. (Maintenant), j'ai beaucoup plus de souplesse, s'ils me livrent en retard je vais rien dire, mais si (une grosse marque) me livre en retard, je vais leur dire que ça fonctionne pas (...). À ce niveau-là les marques québécoises sont gérées différemment, parce que (...) c'est québécois, la main d'œuvre c'est ici, c'est des Québécois qui gèrent ça, qui engagent des Québécois, c'est un revenu qui reste ici (...). »

Pour finir, l'intervenant souligne comprendre la dure réalité de leur marché pour les entreprises québécoise. À ce point, l'interviewé en vient à la conclusion que les entrepreneurs québécois du domaine du plein air sont nécessairement des passionnés, ce qui rejoint l'ADN de marque de Plein Air DDD. Cette empathie pousse l'organisation à encourager les marques québécoises, surtout celles en démarrage qui nécessitent du soutien supplémentaire ;

« Une marque québécoise, on sait qu'à chaque saison ils savent pas nécessairement s'ils vont passer au travers, surtout dans le vêtement c'est difficile. On sait que le "retail" c'est pas facile, le vêtement c'est un domaine qui va pas en s'améliorant (...),

on comprend aussi qu'une marque québécoise ça vit des "struggles". Pour avoir une "brand" québécoise tu dois être passionné, tu t'embarques pas pour faire des millions. C'est un peu ça aussi qu'on aime dégager chez (Plein Air DDD), la passion du plein air, si ton "brand" encourage ça on essaye un peu de t'aider avec ça. »

Caractéristiques de l'achat local

Pour Plein Air DDD, les trois éléments clés liés à la caractérisation locale d'un achat sont la marque québécoise, la difficulté d'être entièrement québécois et la présence d'un endogroupe privilégié par sa proximité. Premièrement, l'interviewé considère un achat local comme étant relatif à une marque québécoise, peu importe l'origine de sa production. Ce qui importe davantage est que la possession de l'entreprise ainsi qu'une partie de la main d'œuvre soient québécoises puisque le répondant reconnaît la difficulté d'avoir une entreprise entièrement locale dans ce domaine ;

« Dès que la marque est québécoise. Nous acheter local c'est si une marque est québécoise, peu importe où elle est faite (...). Pas nécessairement où la compagnie est située, mais plus si ça a été créé par des Québécois. Si la compagnie est établie au Québec, si elle fait travailler des Québécois, la production à l'extérieur du pays, il y a des réalités qui viennent avec le vêtement. »

À ce point, l'interviewé comprend qu'il est difficile pour une entreprise locale d'intégrer toutes les étapes de la chaîne de valeur au Québec. En effet, il souligne que de produire ici dans ce marché est « inaccessible » et que celles qui y arrivent sont de très petites marques peu nombreuses.

Finalement, comme mentionné précédemment, la proximité entre les différents professionnels du milieu du plein air québécois encourage les acheteurs de Plein Air DDD à porter une oreille plus attentive aux propositions et aux produits de ces entrepreneurs. Cette réalisation témoigne que l'endogroupe est privilégié grâce une relation de proximité avec les acheteurs, ces derniers étant ouverts à encourager davantage les entrepreneurs d'ici qu'ils connaissent.

4.4.3 Thème 2 – Manifestation

Ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe

En ce qui concerne l'ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe, les tendances de consommation actuelles encouragent fortement Plein Air DDD à s'approvisionner localement et à communiquer la présence de produits locaux dans son assortiment. En effet, le répondant partage que les consommateurs sont

activement à la recherche de produits québécois de plein air et ce plus que jamais. La tendance se fait sentir sur le terrain et elle impacte les décisions d'approvisionnement de l'organisation ;

« On le sent beaucoup en magasin, on fait des visites, on va voir le staff sur le plancher pour avoir leur feedback et c'est plus que jamais, le consommateur entre et il veut acheter québécois (...). Oui c'est rendu vraiment fort. En plus il veut même que ça soit fait au Québec, il veut que ça soit 100% québécois, mais c'est un plus gros challenge, ça existe moins (...). C'est sûr que si on avait pas la demande qu'on a présentement, peut-être que les achats locaux seraient moins importants. Tout ça pour dire que le consommateur influence beaucoup nos achats de produits locaux. »

D'ailleurs il est possible de constater à l'aide de données secondaires et de publications sur les plateformes de l'organisation que l'aspect québécois de l'assortiment est parfois mis de l'avant par Plein Air DDD.

Ethnocentrisme d'achat lié à l'organisation

Au niveau de l'organisation, l'ethnocentrisme d'achat comprend trois éléments clés qui ressortent dans les données, soit l'impact des achats locaux sur la marque de l'organisation, l'humilité organisationnelle comme précédemment soulevée ainsi que l'absence d'une structure et de politiques énoncées d'achat local.

Tout d'abord, l'intervenant mentionne l'impact positif que la communication des achats locaux peut avoir sur l'ADN de marque du détaillant. Les fournisseurs locaux ne sont d'ailleurs pas ceux qui génèrent le plus de profitabilité, il est donc intéressant de constater que leur avantage d'affaires réside en partie dans l'impact qu'ils ont sur la marque de Plein Air DDD ;

« Si tu travailles bien tes réseaux sociaux, ça peut vraiment aussi avoir un effet sur ton ADN d'avoir des marques québécoises (...). S'agit de balancer ton offre parce que c'est pas avec les marques québécoise que tu vas aller faire des gros dollars, mais pour ton ADN de marque, ça peut être bon. »

Ensuite, un des points centraux du cas Plein Air DDD est l'humilité récemment acquise par l'organisation. Comme mentionné précédemment, cette nouvelle vision de l'interdépendance des acteurs acquise suite à l'expérience organisationnelle de la protection de la loi sur la faillite a indirectement poussé l'organisation à adopter des pratiques davantage conciliantes envers les fournisseurs locaux qui ont apporté un soutien essentiel à la survie de l'entreprise dans les récentes périodes difficiles.

Enfin, l'intervenant soulève l'absence de structure officielle et de politiques encadrées par l'organisation concernant la relation privilégiée qui existe entre les fournisseurs locaux et Plein Air DDD. Il souligne que c'est plutôt une façon de faire qui s'est établie naturellement, sans stratégie ou discussion réelle ;

« C'est tellement établi présentement qu'il y a pas eu de discussion (...), c'est vraiment fluide. Je pourrais même pas dire qu'il y a eu des grosses discussions (...). Il y a pas eu de stratégie à savoir comment gérer les marques québécoises, pas vraiment. »

Ethnocentrisme d'achat lié au centre d'achat

Il est important de souligner que les frontières entre les pratiques de l'organisation et les habitudes du centre d'achat sont minces et que ces deux concepts interagissent entre eux. Il est parfois difficile d'isoler les influences de l'ethnocentrisme entre ces deux aspects, encore plus particulièrement dans le cas de Plein Air DDD où il existe plusieurs pratiques informelles et une cohésion naturelle entre les acteurs du centre d'achat. En effet, le répondant mentionne la présence de discussions et de décisions informelles au sein de l'organisation et du centre d'achat ;

« Il y a beaucoup de discussion de corridor et c'est pas toujours structuré (...). Beaucoup de décisions qui se prennent sur un coin de table. »

Ensuite, les différents acteurs qui interagissent dans le processus d'achat de l'organisation semblent partager une vision commune dans la façon d'agir. Cette cohésion naturelle rend le processus pour ajouter des fournisseurs locaux plutôt fluide. Encore une fois, l'interviewé partage que cet alignement a été encouragé par les épreuves récentes de l'entreprise ;

« Nous quand on veut entrer une marque québécoise, il y a pas vraiment de blocage. C'est quelque chose que peut-être qu'il y a deux ans la direction aurait pas voulu et la ça a même pas été une discussion, il y a vraiment eu un flip (...). Nous on veut acheter québécois et le marketing veut des produits québécois aussi, c'est très fluide. »

Ethnocentrisme d'achat lié à l'individu

L'ethnocentrisme d'achat semble avoir un impact individuel sur les employés de Plein Air DDD qui se répercute sur le comportement d'achat de l'organisation. Trois éléments clés sont ressortis à ce sujet soit l'influence de la société, les pratiques personnelles lors des achats organisationnels ainsi que la capacité de faire une différence grâce au poste occupé.

Tout d'abord, l'intervenant a pris soin de souligner la contribution importante des tendances et croyances sociétales actuelles dans le comportement des acheteurs de Plein Air DDD. À ce point, la crise sanitaire de la COVID-19 semble avoir contribué à une conscientisation sociale face à l'achat local et cela se répercute même dans le contexte professionnel ;

« Les gens sont juste devenus conscients, probablement l'effet COVID, le panier bleu et tout, ça a été super fluide (...). C'est un peu rendu une culture au Québec, je pense que tout le monde a envie en général d'encourager les "brands" québécoises (...). Je vais à l'épicerie et je faisais pas ça avant, mais des fois je vais regarder, je pense que ça se reflète dans ta manière de vivre et donc dans ta manière d'acheter aussi (...). Je pense que ça vient de la société, ça s'est juste reflété sur notre travail (...). »

Après, certaines pratiques personnelles ont été adoptées par le répondant dans son travail. Comme mentionné précédemment, ce dernier fait davantage d'efforts pour accommoder les fournisseurs locaux, soit par des délais de livraison plus conciliants ou par l'intérêt plus grand qui est offert aux marques d'autres professionnels québécois de l'industrie du plein air.

Finalement, un point important que souligne l'interviewé est l'impact qu'il peut avoir grâce à la nature de son poste, soit la capacité de faire une différence en choisissant des fournisseurs québécois, chose qui n'est pas possible pour tous les domaines d'emplois ;

« Moi j'ai la chance de pouvoir faire cette différence-là, si tu es un comptable tu as aucune influence sur les achats locaux, mais moi je suis acheteuse alors je peux aider un peu ça. »

Ethnocentrisme d'achat selon les étapes du processus de décision d'achat

Pour ce qui est du processus de décision d'achat, l'intervenant n'y voit pas de réelle différence selon les étapes et n'est pas en mesure d'en identifier une en particulier où l'ethnocentrisme d'achat se manifeste particulièrement. Il affirme plutôt que c'est un processus assez « fluide » chez Plein Air DDD.

4.4.4 Thème 3 – Modération

Produit

Le modérateur produit comprend trois éléments clés qui affectent la relation entre l'ethnocentrisme d'achat et le comportement d'achat organisationnel, soit la force de la marque, la qualité du produit ainsi que l'accessibilité liée au prix.

Pour commencer, une marque moins connue, comme c'est souvent le cas pour les plus petits fournisseurs québécois, rend la vente sur le plancher plus difficile. Dans certains départements, la marque est d'ailleurs un atout essentiel de vente alors que les consommateurs cherchent des entreprises qui ont fait leurs preuves. Toutefois, l'interviewé souligne deux points positifs pour les fournisseurs locaux par rapport à l'aspect marque du modérateur produit soit la présence de certaines marques québécoises fortes, mais aussi la récente tendance de consommation pour les produits locaux qui diminue l'importance de la marque ;

« La réalité c'est qu'en magasin c'est un "commitment" différent, présentement c'est super tendance mais oublions ça, souvent c'est moins connu comme marque et le vendeur doit plus pousser pour faire la vente (...). On avait déjà des belles marques plein air au Québec alors on sait que ça fonctionne (...), mais maintenant, peu importe le département, il y a un vouloir pas mal toute le même de rentrer du québécois. Maintenant le monde est plus concerné par les achats locaux. »

Ensuite, la qualité du produit est importante et les producteurs québécois se sont taillé une place de choix à ce propos. En parlant d'un produit de qualité en particulier, l'interviewé avance que « même si personne voulait du québécois, je l'aurais quand même ».

Finalement, l'intervenant partage qu'un certain écart de prix existe la plupart du temps pour les produits locaux et que cela peut parfois décourager certains consommateurs ;

« C'est aussi souvent un peu plus cher, faut que le client soit vraiment informé que ce soit québécois sinon ça se perd un peu. »

Situation d'achat

Au sujet de la modération liée à la situation d'achat, l'interviewé mentionne que c'est surtout lors des ajouts que des fournisseurs québécois sont considérés plutôt qu'une remise en question des achats redondants ;

« C'est plus souvent un ajout. J'ai pas de contexte où je me suis dit que je vais entrer une marque québécoise pour remplacer telle affaire (...). »

Fournisseur

La simplicité, qu'elle soit liée aux capacités logistiques et financières des petits fournisseurs québécois ou à la proximité des partenaires d'ici est une caractéristique fournisseur qui modère la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat.

Les capacités logistiques et financières de certains petits fournisseurs québécois exigent parfois davantage de gestion. Aussi, les ressources financières et les concessions de marges disponibles pour ces entreprises sont plus minces. L'acheteur doit peser les pour et les contres avant de choisir un fournisseur de petite taille ;

« Est-ce que je suis prêt à me donner le trouble parce que c'est plus compliqué des fois. C'est pas la même gestion qu'une grosse marque corporative. Nous on demande des (concessions de marges) qu'une marque québécoise a de la difficulté à donner.»

Toutefois, les entreprises québécoises bénéficient d'un autre intéressant atout qui mitige la complexité de faire affaire avec des petits fournisseurs. En effet, la facilité de faire affaire avec des compagnies d'ici est due notamment à la simplicité du processus de livraison et de gestion des produits ;

« C'est ici aussi, la livraison c'est plus simple, ça part de Montréal, il y a pas de taux de change (...). Un produit défectueux, le représentant peut passer à ton magasin en dix minutes (...). Si une marque arrive de la Californie, tu dois signer des ententes, faut que ça passe les douanes, il y a des frais cachés qui apparaissent, quand c'est défectueux en magasin, tu sais pas trop quoi faire avec ça (...). Le "commitment" (pour les produits locaux) est un peu plus simple alors ça donne le gout de l'essayer et de l'encourager. »

Performance de l'organisation

La performance de l'organisation et la profitabilité sont certes importantes pour l'entreprise, toutefois il y a une forme d'acceptation à l'idée que les marques québécoises ne servent pas principalement à générer une grande part des profits. C'est donc dire que le modérateur de performance est moins puissant dans le cas de Plein Air DDD. Les marques québécoises ont davantage d'impact sur l'ADN de l'organisation que sur sa profitabilité et ce fait est compris et accepté ;

« L'offre est moins large aussi alors ça a pas de gros impact en magasin (...), c'est pas avec les marques québécoises que tu vas aller faire des gros dollars mais pour ton ADN de marque ça peut être bon. »

4.4.5 Conclusion

Plein air DDD est aujourd'hui une grande entreprise présente sur le marché de détail québécois des équipements plein air. Plusieurs points intéressants ressortent de ce cas. Tout d'abord, il semble y avoir présence d'ethnocentrisme d'achat, ce qui est apparent par le désir d'encourager quelqu'un à proximité, la récente acquisition d'une humilité organisationnelle suite à la crise sanitaire du COVID-19, le traitement favorable réservé aux fournisseurs locaux ainsi que l'empathie face à la dure réalité du marché vécue par les fournisseurs locaux.

Ensuite, le fait qu'une marque soit québécoise, la difficulté d'être totalement québécois pour un fournisseur du domaine et la proximité de l'endogroupe privilégié sont les trois éléments clés de la caractérisation locale d'un achat ou d'un choix de fournisseur.

Pour ce qui est de la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel, les tendances de consommation actuelles poussent Plein Air DDD à s'approvisionner localement et à communiquer qu'elle offre des produits locaux. L'organisation ne possède pas de structure concrète encourageant l'achat local toutefois, suite à l'acquisition d'une humilité organisationnelle, elle démontre davantage d'ethnocentrisme d'achat. D'ailleurs, avoir un assortiment local profite à la marque de l'entreprise. Le centre d'achat comprend diverses pratiques informelles et une cohésion naturelle entre ses acteurs. L'influence de la société, les pratiques personnelles lors d'achats organisationnels ainsi que la capacité de faire une différence grâce au poste occupé sont tous des points qui ont un effet sur les individus qui prennent part au comportement d'achat organisationnel de Plein Air DDD. L'ethnocentrisme d'achat est plutôt fluide lors du processus d'achat.

Finalement, comme modérateurs ayant effet, il y a d'abord le produit grâce à la force de la marque, la qualité ainsi que le prix. Ensuite, les considérations ethnocentriques opèrent surtout lors d'un ajout de fournisseur. Aussi, on observe l'impact des caractéristiques fournisseur, notamment la complexité liée aux capacités logistiques

et financières et la simplicité de la proximité. Enfin, la performance est surtout définie par l'acceptation du fait que les marques québécoises ne génèrent pas de grands profits.

Tableau 15 : Éléments clés de Plein Air DDD

Thème	Catégorie	Élément clé	Description	Citation
Conceptualisation	Présence et définition	Encouragement	désir d'encourager des Québécois et de pousser leurs marques	« c'est québécois, on encourage quelqu'un »
		Humilité organisationnelle	protection de la faillite ayant changé les mentalités à l'interne et ayant conscientisé à l'économie locale	« depuis (...) la protection de la faillite, on a été vraiment conscientisé par notre économie québécoise »
		Favoritisme	exigences moins sévères pour les fournisseurs québécois	« on est moins exigeants qu'avant avec nos fournisseurs québécois »
		Empathie	empathie envers la dure réalité du marché pour les fournisseurs d'ici	« on comprend aussi qu'une marque québécoise ça vit des "struggles" »
	Caractéristiques	Marque québécoise	considéré local même si seule la marque est québécoise	« dès que la marque est québécoise »
		Difficilement local	réalité de marché qui ne permet pas la production au Québec	« produire au Québec (...) c'est inaccessible »
		Proximité de l'endogroupe	favoritisme d'entrepreneurs connus personnellement, de par leur proximité	« c'est aussi un petit monde le plein air, on se connaît tous »
Manifestation	Environnement	Tendance consommateur	la demande pour les produits locaux est actuellement très forte	« plus que jamais, le consommateur entre et il veut acheter québécois »
		Communication	communication marketing de l'aspect local de certains produits et de l'entreprise	« si tu travailles bien tes réseaux sociaux, ça peut vraiment aussi avoir un effet »
	Organisation	Image de marque	avoir un assortiment de produits locaux et le communiquer est bénéfique pour la marque de l'entreprise	« pour ton ADN de marque, ça peut être bon »
		Expérience d'humilité	protection de la faillite ayant fait gagner en humilité et ayant conscientisé à l'économie locale	« après la protection de la faillite, on est devenu un peu plus humbles »
		Non-structuré	absence de politiques ou demandes formelles d'achat local	« il y a pas eu de stratégie »
	Centre d'achat	Informel	décisions d'achat, comme l'achat local, qui sont parfois sans processus	« beaucoup de décisions qui se prennent sur un coin de table »
		Cohésion naturelle	sans discussions, l'ensemble du centre d'achat soutient les fournisseurs d'ici	« ça a même pas été une discussion (...), c'est très fluide »
	Individu	Influence de la société	la culture et les valeurs de la société se reflètent personnellement dans le quotidien professionnel des acheteurs	« je pense que ça vient de la société, ça s'est juste reflété sur notre travail »
		Pratiques personnelles	manières de faire et choix personnels concilient avec les fournisseurs d'ici	« j'ai beaucoup plus de souplesse »
		Pouvoir de faire une différence	acheter professionnellement donne la chance de faire une différence avec les produits locaux	« moi je suis acheteuse alors je peux aider un peu ça »
Étapes du processus	Fluide	pas d'étape précise du processus ou l'ethnocentrisme est présent, c'est un ensemble	« c'est vraiment fluide »	
Modération	Produit	Marque	marques moins dominantes nécessitent plus d'efforts	« c'est moins connu comme marque et le vendeur doit plus pousser »
		Qualité	désir d'offrir des produits de qualité	« on est renommés mondialement pour tout ce qui est (*confidentiel*) »
		Accessibilité du prix	incitatif négatif du prix plus élevé des produits locaux	« c'est aussi souvent un peu plus cher, faut que le client soit vraiment informé »
	Situation	Nouvelle	remplacer une marque établie par une marque québécoise est rare	« c'est plus souvent un ajout »
	Fournisseur	Capacité	large volume qui implique de hautes capacités chez les fournisseurs	« les marques québécoises, c'est sur le volume (...) qu'on va se questionner »
		Simplicité	simplicité de gestion d'éviter l'importation	« le "commitment" (localement) est un peu plus simple »
	Performance	Acceptation	attentes concilientes sur la rentabilité générée par les marques québécoises	« c'est pas avec les marques québécoises que tu vas aller faire des gros dollars »

4.5 UNIFORMES EEE

Tableau 16 : Description d'Uniformes EEE

Variables d'affaires	Description
Taille de l'entreprise	Petite
Années d'existence	Approximativement trente
Type de propriété	Privée, propriétaires peu nombreux, souvent gestionnaires
Employés	Environ cinquante
Ventes annuelles (\$)	Plusieurs dizaines de millions (estimation)
Territoire d'opération	Principalement le Québec
Secteur principal	B2B
Marché	Distribution, fabrication et importation d'uniformes professionnels
Clientèle	Entreprises moyennes et grandes
Faits saillants du processus d'achat	Il existe trois options de production, soit l'importation de matières finies dont l'ensemble du processus a été supervisé et décidé par l'organisation, la confection locale avec des employés internes et des contractants locaux et finalement l'achat de produits finis à un distributeur canadien.
Hiérarchie du centre d'achat	(*confidentiel*)
Poste du répondant	Vice-Président opérations
Autres éléments pertinents	Le marché du vêtement est très compétitif et fortement mondialisé, ce qui réduit par nature la possibilité d'une chaîne de production totalement locale

4.5.1 Contexte

Uniformes EEE est une entreprise qui se spécialise depuis près de trente ans dans la gestion de vêtements de travail, c'est à dire la distribution, mais aussi la fabrication et l'importation d'uniformes professionnels. En forte croissance dans les dernières années, l'entreprise compte aujourd'hui près de cinquante employés à l'interne, quoi qu'elle fasse affaires avec de nombreux partenaires tant au pays qu'outre-mer.

L'informateur est vice-président opérations chez Uniformes EEE et ce depuis environ quatre ans alors qu'il a acheté des parts de l'entreprise. En effet l'actionnariat de l'organisation est fermé et concentré en quelques mains dont celles des gestionnaires hauts placés de l'entreprise. Les responsabilités de l'interviewé sont la supervision de tous les processus d'approvisionnement et de production d'Uniformes EEE, soit les importations, les opérations internes et l'achat au niveau local chez des distributeurs.

Le département des opérations est central au modèle d'affaires de l'entreprise alors qu'il exerce un fort contrôle sur les produits d'Uniformes EEE qui sont d'ailleurs très versatiles. En effet l'organisation a la capacité d'offrir une panoplie de solutions à ses clients, car elle contrôle l'ensemble de sa chaîne de production grâce à ses

partenariats. Elle développe l'ensemble du produit, que ce soit le dessin, son design, le développement de la matière première, les tests qualité jusqu'au vêtement fini.

Ce fort contrôle exercé sur sa chaîne de production permet à Uniformes EEE de placer les besoins de sa clientèle au cœur de ses préoccupations. L'intervenant prend soin de souligner comment l'entreprise est à l'écoute des moindres détails du client, leurs désirs, leurs ennuis, les plaintes des employés qui portent le vêtement et autres. Toutefois, le milieu de l'uniforme implique la capacité à offrir des produits les plus standardisés possible. À ce point, le modèle de production de l'organisation est considéré comme du « repeat business », ce qui fait de la qualité et de la conformité du vêtement une priorité pour laquelle l'entreprise investie des sommes considérables.

Cet aspect soulève l'importance capitale que revêtent les relations d'Uniformes EEE avec ses fournisseurs. Bien que l'entreprise soit ouverte à quelques nouveaux partenariats, ces derniers sont principalement dans l'optique stratégique d'une diversification pour diminuer les risques et pour avoir une alternative en cas d'urgence. Cette approche a d'ailleurs servi récemment lors de la crise de COVID-19 alors qu'un des partenaires principaux a vu sa production stopper suite aux restrictions sanitaires locales. Toutefois, de façon générale, l'entreprise ne change pas de fournisseurs, elle est très proche de ceux-ci et privilégie une relation d'affaires collaborative, notamment par ses politiques de paiement généreuses. Cette façon de faire porte d'ailleurs fruit sur l'image de l'entreprise alors que de nombreux fournisseurs contactent Uniformes EEE dans l'espoir d'offrir leurs services et de développer des partenariats.

Les trois branches de l'organisation sont l'importation, la production locale et l'achat au distributeur. Premièrement, le volet importation est le plus important, représentant les trois quarts du chiffre d'affaires total. Il nécessite un grand volume dans chaque production, soit plusieurs milliers de morceau, pour être rentable. La durée du cycle de réapprovisionnement est plus long, soit six à huit mois. La matière première est principalement développée en Chine et envoyée par bateau au Bangladesh pour la production de produits finis qui arborent la marque d'Uniformes EEE. L'histoire d'importation de l'entreprise a débuté il y a quelques années alors qu'elle perdait de plus en plus de contrats et d'appels d'offres suite à son manque de compétitivité sur le prix. Elle s'est associée avec deux autres entreprises québécoises pour pouvoir atteindre les quotas de volume minimum à produire et

bénéficier des importants avantages sur le coût des ressources. Au fil des années, Uniformes EEE a connu une forte croissance, bien que les deux entreprises associées sont maintenant considérées comme des clients prioritaires de l'entreprise qui importe aujourd'hui pour elle-même. La proximité qu'entretien Uniformes EEE avec ses fournisseurs d'importation se manifeste en des échanges à distance fréquents, mais aussi avec un voyage d'affaires annuel pour traiter directement avec les partenaires sur place. L'entreprise fait le choix d'éviter les intermédiaires locaux pour cultiver cette proximité. Comme mentionné précédemment, cette collaboration résulte en un très faible taux de roulement des partenaires principaux. Lors d'ajouts de fournisseurs, c'est surtout des nouveaux joueurs qui contactent Uniformes EEE pour offrir leurs services et non l'entreprise qui fait des recherches sur le terrain. Il peut devenir intéressant pour Uniformes EEE d'ajouter des partenariats quand un besoin de produit spécifique ne peut être comblé par ses partenaires actuels, toutefois c'est davantage pour l'aspect sécurité et avoir une alternative d'urgence que l'entreprise diversifie son choix de fournisseurs.

La deuxième branche est l'achat chez un distributeur canadien. Cette solution est privilégiée dans les cas où un besoin spécifique, comme une couleur peu commune ou une marque, est nécessaire en petite quantité et dans un court délai. À ce moment, Uniformes EEE fait affaires avec un distributeur pour acheter et revendre des produits finis dit « tablette » qui possède certaines marques connues du grand public. Encore une fois, l'approche d'un partenariat est privilégiée et le taux de roulement du distributeur est très faible. À ce point, il n'y en a qu'un et il n'a pas changé depuis l'arrivée de l'intervenant chez Uniformes EEE.

Troisièmement, l'entreprise possède deux options locales, soit la confection interne et les manufacturiers d'ici. Puisque les lots de matière première sont grands, il reste toujours un excédent de tissus non transformés par les partenaires d'importation. Ces derniers sont acheminés chez Uniformes EEE qui peut soit faire affaire avec des manufacturiers locaux, soit produire à l'interne avec ses deux couturiers comme c'était davantage le cas avant l'ouverture des marchés asiatiques il y a plus de dix ans. La première option comprend plusieurs petites entreprises familiales dans le même quartier industriel qu'Uniformes EEE qui s'affairent au tissage et à la couture. Ce sont des entreprises peu structurées qui ne possèdent que la main d'œuvre et qui travaillent la matière fournie par l'organisation. Bref, ces deux options sont considérées comme la « production locale ». Elle peut servir de dépannage pour des

produits et grandeurs spécifiques, mais aussi à répondre aux demandes particulières de certains clients qui souhaitent une production au pays.

Pour finir, il est essentiel de souligner l'impact de la mondialisation sur les activités d'Uniformes EEE, notamment sur la provenance de ses fournisseurs et de ses achats. Au début du millénaire, quelques dizaines d'employés s'occupaient de la couture à même les bureaux de l'entreprise. Avec l'ouverture des marchés asiatiques, le domaine du vêtement a largement exporté sa production en quête de diminution significative des coûts et les récalcitrants ont fait face à une dure réalité d'affaires, la plupart étant poussés vers la faillite. En ce qui concerne la main d'œuvre locale, elle est excessivement difficile à obtenir de nos jours. Uniformes EEE craint même le moment où ses couturiers actuels vont quitter, alors qu'il serait peu probable de les remplacer. Ces réalités du marché ont un impact profond sur l'ensemble des joueurs du vêtement et Uniformes EEE ne fait pas exception alors que ses décisions d'approvisionnement sont en grande partie dictées par ces enjeux.

4.5.2 Thème 1 – Conceptualisation

Présence de l'ethnocentrisme d'achat

Il semble difficile d'affirmer la présence d'un ethnocentrisme d'achat chez Uniformes EEE, du moins un qui aille effet sur le comportement d'achat organisationnel. Il existe en effet de puissants modérateurs limitant la manifestation d'un ethnocentrisme d'achat. Les trois éléments clés qui ressortent de la conceptualisation du phénomène sont la conscience de certains enjeux sociaux, l'incompatibilité entre l'achat local et le modèle d'affaire et l'expérience de la dure réalité du marché qui a rattrapé l'organisation.

Tout d'abord, l'intervenant souhaite souligner sa conscientisation à l'idée que l'importation, de façon générale, provoque des enjeux sociaux. Il partage vouloir faire affaires avec des fournisseurs locaux en avançant que certains effets nocifs pour la société résultent de la dépendance aux marchés extérieurs, notamment le manque de contrôle sur la production de ressources nationales. L'interviewé souligne aussi que les conditions d'emploi dans d'autres pays sont parfois difficiles, mais qu'Uniformes EEE met de l'avant toutes les mesures possibles pour limiter ce genre de dérapage ;

« Je veux acheter local, surtout avec la pandémie, c'est tellement important, on est tellement vulnérables, on est pas "master of our domain" (...). Malheureusement (...), on est vulnérables parce qu'on va à l'extérieur. Je voudrais qu'on aille un marché plus concentré, plus local, mais c'est pas le cas présentement (...). C'est sur tu encourages des gens là-bas qui sont exploités (...). Nous on visite toutes nos usines, on essaye de trouver des usines qui sont certifiées (...). Toutes les usines pour qui on fait des chèques je les connais, c'est important pour nous. »

Toutefois, face à ces enjeux il existe une incompatibilité entre le désir de choisir des fournisseurs locaux et le modèle d'affaires actuel axé sur les besoins de la clientèle. En effet, les demandes des clients sont au cœur de la manière de faire d'Uniformes EEE et la demande de produits locaux n'est pas assez forte pour justifier un changement des pratiques d'approvisionnement ;

« (...) on est corrects comme on est, mais on est à l'écoute. (...) Quand j'ai une demande spécifique, que le client nous dit qu'il a un budget pour un manteau, il veut que ça soit fait localement je peux dealer avec ça. Notre modèle d'affaires c'est "dis mois ce que tu as besoin et je vais le faire faire". Le budget (des clients) va aussi dicter ce qu'on va faire (...). Justement la demande est pas constante (...). Je ferai jamais de production locale pour dire "je vais en faire et je vais en vendre plus tard a un prix plus élevé", j'ai pas de marché pour ça. »

Cette incompatibilité face au modèle d'affaires ne se reflète pas seulement chez la clientèle, mais aussi sur la rentabilité. En effet, les prix n'arrivent tout simplement pas avec une production locale alors que les ressources d'ici sont fort dispendieuses ou presque impossible à obtenir ;

« Ta matière première tu dois aller la chercher ou tu dois payer un prix vraiment supérieur au marché (...). Certaines choses même si c'est fait localement on serait jamais dans le prix (...). Ça serait un gros investissement de notre part pour tout reprendre la production ici. Ça serait impossible. Notre "thinking" c'est vraiment qu'on (fait l'importation) bien alors pourquoi (...) ? »

Finalement, Uniformes EEE est rattrapée par l'expérience d'une dure réalité de marché. Par le passé, l'entreprise produisait à l'interne avec sa propre main d'œuvre, mais l'intervenant souligne que le désir de survie de l'organisation fait en sorte qu'elle s'est adapté et qu'il est nécessaire de faire affaires avec des fournisseurs d'importation, qu'agir autrement n'est pas une option viable ;

« Déjà, il y a une vingtaine d'année on avait quinze à vingt personnes qui faisaient la couture locale. Ça c'est avant les marchés chinois dans les années 2008-2009 (...), les

gens sont allés tout en import. (Les propriétaires) ont réalisé assez rapidement qu'ils pouvaient pas compétitionner, on perdait des appels d'offres, on avait pas les mêmes prix que les compétiteurs. En 2006-2007, les entreprises étaient toutes locales, il y avait des usines, mais tout le monde a changé et ceux qui sont morts c'est ceux qui ont pas évolué avec l'importation. Ils sont disparus, ils sont plus la parce qu'ils étaient plus compétitifs malheureusement. »

Cette réalité est si profondément ancrée dans l'ensemble du domaine du vêtement que même les compétiteurs qui ont un ADN de marque axé sur la production locale n'échappent pas à cette façon de faire ;

*« La marque (*confidentiel*), eux c'est une entreprise locale, mais ils sont rendus en import beaucoup, même s'ils ont un bon produit qui est fait ici (...). Certaines entreprises c'était tout "Made in Canada" avant, mais ils font un peu d'importation maintenant (...). »*

Caractéristiques de l'achat local

Les éléments clés de la caractérisation local d'un achat ou d'un fournisseur sont la définition idéalisée qui fait face à la réalité du marché ainsi que le fait de transiger avec des gens d'ici comme substitut à l'achat local.

Idéalement, le répondant souligne qu'un achat local serait « quand la matière première vient d'ici et quand la confection vient d'ici ». Toutefois, la réalité du marché rend cette vision peu atteignable en pratique, surtout pour ce qui est de la matière première ;

« (La matière première) au Canada c'est difficile, il en existe pas beaucoup (...). Fabricants "locaux" parce qu'ils sont là, mais je suis très conscient que la matière est pas d'ici, mais c'est très rare (...). Je dis local et encore une fois c'est une nuance, il faut faire attention, ils sont produits localement, mais je sais que la matière, le vêtement, le tissu, le style et la confection viennent pas du Canada. »

En ce sens, la caractérisation d'un achat local pour Uniformes EEE relève plutôt des individus avec qui l'entreprise fait affaires. C'est donc dire qu'ils considèrent comme locaux les manufacturiers et distributeurs externes qui sont au pays et même les ressources internes à l'organisation. Un achat local peut se faire d'une marque, d'un produit ou d'une matière première importés si la ressource humaine, elle, est « québécois(e) et canadien(ne) » ;

« On a des sous-contractants locaux (...). On fait un peu de manufacture locale et on achète aussi localement (...) avec un distributeur. Je le considère local parce qu'il est disponible. »

4.5.3 Thème 2 – Manifestation

Ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe

Il semble se manifester un certain ethnocentrisme d'achat dans l'environnement externe, mais ce dernier est plutôt faible. Les éléments clés qui sont ressortis pour l'environnement externe sont la possible tendance future chez les clients, une demande actuelle toutefois rare, l'importance de suivre la clientèle et ses besoins ainsi que l'absence de support des entités gouvernementales.

Pour débiter, l'intervenant mentionne que certains clients veulent des articles locaux quoi que la demande se réserve principalement à la production et non à l'approvisionnement de matières premières. Aussi, ce type de demande est en croissance dans les derniers temps ;

« On a des marques locales aussi que les gens veulent avoir parce que c'est fait au Canada (...). Un de nos client (qui a besoin de) tabliers veulent que ça soit recyclable et fait ici. La demande a été spécifique et on peut le faire localement (...). La demande de produit local, on l'entend de plus en plus. »

Malgré tout, ces demandes restent plutôt rares à l'heure actuelle. Alors que certains clients sont prêts à payer davantage, la réalité générale est différente et la demande pour le local n'est pas constante ;

« Des fois quand le client est prêt à payer ça, il y a pas de problème, mais dire qu'on va faire des productions locales à grand volume, je pense pas que c'est rentable (...). Ça peut arriver, c'est souvent le meilleur prix qui va gagner (...). C'est varié, on l'entend à l'occasion mais pas tout le temps (...), il y a pas de ligne directive, je le sens pas pour l'instant en tout cas. »

Comme soutenu précédemment, Uniformes EEE est constamment à l'écoute de sa clientèle. L'entreprise ne rejette pas l'idée de développer sa capacité locale si ce besoin continue à croître aux yeux des clients ;

« Quand on a un appel d'offre qui dit que ça doit être ici, c'est toujours un élément qu'on sait qu'on voudrait avoir, faudrait que ça soit aligné (...). »

Enfin, l'intervenant note l'absence de soutien et même les complications liées à l'intervention du gouvernement et aux certifications qui mettent des bâtons dans les roues à la production locale, mais pas aux produits d'importation ;

« Nous on a une expérience avec les masques, ça a tellement été compliqué d'avoir une certification locale (...). C'est certifié pour ceux fait en Chine, mais (...) on demande pas de tests à l'interne. Pourquoi on encourage pas local, (...) malheureusement le gouvernement c'est une grosse machine qui sont perdus des fois. »

Ethnocentrisme d'achat lié à l'organisation

En ce qui concerne la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel, les éléments clés sont l'expérience marquante d'une dure réalité de marché, la possibilité d'une expansion future et l'absence d'une structure formelle. Tout d'abord, comme préalablement discuté, Uniformes EEE comptait sur de nombreux employés locaux il y a de cela plusieurs années. Dans le reste du marché, « les entreprises étaient toutes locales ». Toutefois, l'organisation a vécu l'expérience d'une dure réalité de marché, elle n'était plus en mesure de compétitionner et perdait des appels d'offres. Suite à cette expérience, l'entreprise s'est réajustée et a changé son modèle d'affaires pour concentrer sa production en importation et délaissier les travailleurs locaux.

Ensuite, comme mentionné précédemment, Uniformes EEE ne semble pas intrinsèquement ethnocentrique à l'heure actuelle puisqu'elle suit les tendances de la clientèle. L'organisation reste toutefois ouverte à s'adapter et considère parfois l'acquisition d'une plus grande capacité de production locale ;

« C'est pour ça que je t'ai dit tantôt qu'on voulait acheter une entreprise technique d'ici, la tentation est toujours là mais le timing c'est pas le meilleur, (...) si on pouvait intégrer un petit quelque chose "on the side" qui ferait du local, je le ferais, mais on est un peu mitigés (...). C'est du flip flop, on se dit qu'il faut vraiment qu'on se lance (...) et on l'oublie. »

Finalement, l'interviewé admet que ce n'est « pas comme mission d'entreprise nécessairement » qu'ils cherchent à faire affaire avec des fournisseurs locaux ou produire localement.

Ethnocentrisme d'achat lié au centre d'achat

Il existe une importante interaction entre les aspects du centre d'achat et de l'organisation puisque les décideurs sont à la fois propriétaires et peu nombreux. À ce point, le centre d'achat ne connaît pas de réelle manifestation de l'ethnocentrisme d'achat, toutefois certaines discussions informelles ont lieu et les gestionnaires se tiennent financièrement imputables des décisions prises.

En effet, les gestionnaires échangent de façon informelle sur la production et l'achat local qui seraient possibles par l'entreprise. L'interviewé mentionne que « ça va venir sur le sujet de temps en temps, c'est juste nos valeurs personnelles ».

Enfin, malgré ces discussions informelles entre les gestionnaires, le besoin de rentabilité et la rationalité semblent rester le centre des décisions d'affaires alors que ces derniers se gardent responsables de poser les actions les plus avantageuses pour l'entreprise ;

« Je vais pas développer quelque chose de local pour dire que c'est local et peut-être le vendre, il y a pas personne ici qui serait d'accord avec ça. »

Ethnocentrisme d'achat lié à l'individu

Au niveau individuel, on peut croire à la présence d'un certain ethnocentrisme d'achat qui n'affecte toutefois pas le comportement d'achat organisationnel d'Uniformes EEE. Les éléments clés de cet ethnocentrisme d'achat individuel sont la conscientisation individuelle et l'incompatibilité entre les valeurs et habitudes personnelles et la réalité du marché de l'organisation. Comme mentionné précédemment, l'intervenant partage que certains aspects de l'importation sont nocifs au niveau social, soit par les conditions de travail difficiles des employés d'importation ou par la faible production nationale de ressources essentielles.

Ensuite, le répondant souligne que ses choix personnels sont différents de ce que l'entreprise peut se permettre. En effet, dans son quotidien l'interviewé fait un effort pour acheter des produits locaux, mais ne peut faire de même dans le contexte organisationnel ;

« Moi personnellement j'ai un choix de produit fait local, je suis en magasin, je vais prendre local même si c'est une coupe de piasses de plus, ça me dérange pas, je le veux, je l'aime mieux (...). (Pour l'entreprise,) mon cœur me dit oui, mais ma tête et mon portefeuille disent que ça marchera pas pour l'instant. »

Ethnocentrisme d'achat selon les étapes du processus de décision d'achat

Puisque l'ethnocentrisme d'achat est plutôt absent dans le contexte du comportement d'achat organisationnel, il est difficile d'identifier une étape dans le processus de décision d'achat où l'ethnocentrisme d'achat agit. Toutefois, l'intervenant partage que la décision de faire affaires en importation ou au niveau local est prise au début des projets alors que les délais de livraison sont de plusieurs mois dans l'importation.

4.5.4 Thème 3 – Modération

Produit

En ce qui attrait au modérateur de produit, dans le cas d'Uniformes EEE, il n'est pas ressorti lors de l'analyse des données secondaires ou de l'entrevue. Toutefois, un élément clé se rapprochant du modérateur produit est développé dans la section fournisseur, soit l'expertise qui permet d'offrir certaines particularités aux produits développés.

Situation d'achat

L'importance pour Uniformes EEE de développer des partenariats solides et durables fait en sorte que ses fournisseurs changent rarement. Le répondant affirme que « c'est compliqué de changer, on veut pas changer ». Bref, il ne semble pas y avoir de remise en question des fournisseurs actuels modérant une manifestation d'ethnocentrisme d'achat, même qu'il pourrait être difficile pour des nouveaux producteurs locaux de faire affaires avec Uniformes EEE.

Fournisseur

En ce qui concerne le modérateur des caractéristiques fournisseur, trois éléments clés sont à noter, soit la capacité, l'expertise ainsi que les délais nécessaires. D'abord, le besoin en capacité de production peut dicter la provenance des fournisseurs alors qu'une petite quantité peut être réalisée localement, mais que les plus gros volumes doivent être fait en importation ;

« On peut faire un peu de tout (localement), on peut pas faire cinquante mille morceaux mais une coupe de milles, ça passe dépendamment de ce qu'on a à faire. (...) Si c'est haut, c'est pas faisable localement. »

Ensuite, aux yeux de l'interviewé, la fiabilité de l'expertise pour des produits spécifiques n'est pas la même selon la provenance. Le répondant soulève la possibilité que certaines normes ailleurs dans le monde ne soient pas toujours aussi rigoureuses que localement. Dans le cas de produits servant à la sécurité des utilisateurs, il peut être préférable de choisir des producteurs nord-américains ;

« Moi les vêtements techniques fabriqués en Chine avec d'autres normes ça me fait peur. Comme les masques que le gouvernement dit qu'on doit porter, qui en importent et qui disent qui sont approuvés mais qui sont pas testés ici, on le sait pas plus. Je dis pas que c'est pas bon, mais faudrait s'assurer que la production faite en (Asie) rencontre les normes locales. »

Finalement, comme mentionné plus tôt, les délais nécessaires aux fournisseurs jouent un rôle important pour le choix d'une provenance de production. L'importation prend plusieurs mois alors que l'approvisionnement local, soit par la distribution ou la production, est plus court ;

« Le cycle de réapprovisionnement au niveau import c'est à peu près six à huit mois (...). Si on gagne l'appel d'offre et on doit livrer dans les quatre semaines, j'aurai jamais le temps en importation, je vais devoir le faire localement, soit par distribution soit par nos contracteurs. »

Performance de l'organisation

Le modérateur de performance de l'organisation est possiblement l'élément le plus important de l'ensemble du cas d'Uniformes EEE. En effet, pour des raisons de disponibilité des ressources locales, de rentabilité et ultimement de survie, il est difficile pour l'organisation de faire affaires avec des fournisseurs locaux. Tout d'abord, les ressources matérielles et humaines sont peu nombreuses au pays alors qu'à l'interne, les couturiers sont difficilement remplaçables et qu'à l'externe la matière produite au Canada exige des coûts importants.

Ensuite, malgré le vouloir individuel, il reste difficile pour l'organisation d'être rentable en faisant sa production localement. Les comparatifs avec une production asiatique sont fort différents ;

« Je veux, on veut, mais ça reste que c'est difficile d'être compétitif. Un produit qui coute \$2,50 en Chine qui coute \$8 ici, tu vas peut-être considérer de l'acheter en Chine même si ça te fait mal au cœur. »

Finalement, il est ultimement question de la survie d'Uniformes EEE. Les entreprises du domaine du vêtement qui ne se sont pas adaptées à l'ouverture des marchés asiatiques n'ont pas survécu à ce changement structurel de l'industrie. L'intervenant semble donc avancer qu'il ne serait pas possible de faire autrement.

4.5.5 Conclusion

Uniformes EEE est une entreprise œuvrant dans le domaine de la distribution, de la fabrication et de l'importation d'uniformes professionnels depuis plusieurs années. On ne peut pas affirmer qu'il existe une présence notable d'ethnocentrisme d'achat au sein de cette organisation. L'intervenant est en mesure d'identifier certains enjeux sociaux lié à l'importation, mais il existe une dure réalité dans le marché du vêtement et le modèle d'affaires de l'entreprise qui sont incompatibles avec un ethnocentrisme d'achat. Pour Uniformes EEE, une production est idéalement considérée comme locale si elle est entièrement faite au pays, soit la matière première et la transformation, toutefois, il est presque impossible d'être compétitif ainsi. Face à ce constat, le fait de traiter avec des individus locaux est considéré comme l'alternative réaliste à la définition entièrement locale.

Pour ce qui est de la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat, l'entreprise est à l'écoute de l'environnement et de la clientèle qui possèdent un certain pouvoir d'influence alors que cette dernière pourrait potentiellement avoir un effet par une future tendance d'achat local, toutefois cette demande est présentement plutôt rare. L'intervenant note également l'absence de support gouvernemental et les barrières législatives et de certification. Pour ce qui est de l'organisation, elle fait l'expérience d'une dure réalité de marché qui ne permet pas dans le présent de faire davantage affaires localement, toutefois l'opportunité d'une expansion future est étudiée. Aussi, il n'existe pas de structure organisationnelle d'achat local. Dans le cas du centre d'achat, certaines discussions informelles de valeurs touchent l'aspect ethnocentrique d'acheter local, mais les différents gestionnaires se gardent imputables de la performance organisationnelle et peu de décisions sont prises spécifiquement pour favoriser les fournisseurs locaux. En ce qui concerne le niveau individuel, il existe une certaine conscientisation des enjeux, toutefois ces valeurs sont incompatibles avec le modèle et la réalité d'affaires de l'entreprise. Enfin, les étapes du processus de décision d'achat exigent un choix initial pour la provenance des fournisseurs alors que l'importation comprend des délais notables.

Pour ce qui est de la modération, les effets principaux sont causés par les caractéristiques fournisseur et la performance. En ce qui concerne les fournisseurs, leur capacité, leur expertise ainsi que les délais demandés par les clients ont effet sur leur choix et leur provenance. Pour finir, la performance est un aspect majeur qui dicte les choix de fournisseur, notamment pour le désir d'importer. La rentabilité et ultimement la survie de l'organisation dépendent de leurs partenariats d'importation alors que les ressources et les coûts locaux ont un effet trop important sur la performance.

Tableau 17 : Éléments clés d'Uniformes EEE

Thème	Catégorie	Élément clé	Description	Citation
Conceptualisation	Présence et définition	Enjeux sociaux	conscience des enjeux sociaux soulevés par l'importation	« on est vulnérables parce qu'on va à l'extérieur »
		Incompatibilité du modèle d'affaires	modèle d'affaires favorisant surtout les besoins du client, dont le prix abordable par l'importation	« notre thinking c'est vraiment qu'on (fait l'importation) bien alors pourquoi (...) ? »
		Réalité du marché	impossibilité d'évoluer dans le marché du vêtement et de faire affaires principalement localement	« tout le monde a changé et ceux qui sont morts c'est ceux qui ont pas évolué avec l'importation »
	Caractéristiques	Définition idéalisée	idéalement, un achat local comporterait toutes les étapes de la chaîne de production ici, c'est presque impossible	« quand la matière première vient d'ici et quand la confection vient d'ici (...) il en existe pas beaucoup »
		Fabricants d'ici	l'achat local idéal étant impossible, transiger avec des gens d'ici est son remplacement	« fabricants "locaux" parce qu'ils sont là, mais je suis très conscient que la matière est pas d'ici »
Manifestation	Environnement	Tendance future	quelques demandes plus fréquentes chez les clients pour des produits d'ici	« on l'entend de plus en plus »
		Présentement rare	demande tout de même rare et non-constante pour des produits d'ici	« c'est varié, on l'entend à l'occasion mais pas tout le temps »
		Écoute de la clientèle	pouvoir du client alors que l'objectif est de l'accommoder	« quand le client est prêt à payer ça, il y a pas de problème »
		Sans support gouvernemental	barrières législatives et de certification à la production locale	« malheureusement le gouvernement c'est une grosse machine qui sont perdus des fois »
	Organisation	Expérience d'une dure réalité de marché	expérience organisationnelle marquante, perte de compétitivité et changement du modèle d'affaires	« (Les propriétaires) ont réalisé assez rapidement qu'ils pouvaient pas compétitionner, on perdait des appels d'offres »
		Expansion future	possibilité future d'acquisition de division locale selon la tendance client	« on voulait acheter une entreprise technique d'ici, (...) mais le timing c'est pas le meilleur »
		Non-structuré	absence de politiques ou demandes formelles d'achat local	« pas comme mission d'entreprise nécessairement »
	Centre d'achat	Informel	discussions informelles entre collègues sur la provenance des achats	« ça va venir sur le sujet de temps en temps, c'est juste nos valeurs personnelles »
		Imputabilité	responsabilité de chacun à veiller à la rentabilité de l'organisation	« il y a pas personne ici qui serait d'accord avec ça »
	Individu	Conscientisation	habitudes de vie personnelles et valeurs qui encouragent l'achat local	« moi personnellement j'ai un choix de produit fait local, (...) je le veux »
		Incompatibilité du modèle d'affaires	impossibilité de transférer les préférences personnelles dans le quotidien professionnel	« mon cœur me dit oui, mais ma tête et mon portefeuille disent que ça marchera pas »
	Étapes du processus	Initialement	provenance décidée au début des projets en raison des délais d'import	« si (...) on doit livrer dans quatre semaines, (...) je vais devoir le faire localement »
	Modération	Produit	(sans effet)	
Situation		(changements peu fréquents)		
Fournisseur		Capacité	un large volume est impossible localement	« si c'est haut, c'est pas faisable localement »
		Expertise	risque de faire certains produits plus complexes en importation	« les vêtements techniques fabriqués en Chine avec d'autres normes, ça me fait peur »
		Délais client	certains délais serrés sont demandés par les clients et dictent les choix de provenance	« le délai de livraison va venir influencer si on peut le faire localement »
Performance		Ressources	ressources locales parfois indisponibles ou trop dispendieuses	« la main d'œuvre et les ressources c'est tellement difficile à avoir »
		Rentabilité	différence de coûts notables entre les produits d'imports et locaux	« un produit qui coute \$2,50 en Chine qui coute \$8 ici »
	Survie	alternative de production locale impossible à soutenir	« ils sont plus là parce qu'ils étaient plus compétitifs malheureusement »	

4.6 HÔTEL FFF

Tableau 18 : Description d'Hôtel FFF

Variables d'affaires	Description
Taille de l'entreprise	Grande
Années d'existence	Environ soixante
Type de propriété	Filiale d'une entreprise cotée en bourse
Employés	Plusieurs centaines
Ventes annuelles (\$)	Plusieurs centaines de millions (estimation)
Territoire d'opération	International, quoi que le service d'hôtellerie est concrètement municipal
Secteur principal	B2C
Marché	Services d'alimentation au sein de l'hôtel
Clientèle	Grand public mais aisée
Faits saillants du processus d'achat	Les fournisseurs se présentent parfois d'eux mêmes, mais les décisions d'achat découlent aussi d'une collaboration de recherche et développement entre les chefs et la direction. Les choix de fournisseurs et les commandes sont ensuite passées aux acheteurs.
Hierarchie du centre d'achat	Chef exécutif, chefs de restauration et acheteurs
Poste du répondant	Chef exécutif et directeur de la restauration
Autres éléments pertinents	Les fortes valeurs de l'organisation prônent la découverte des produits locaux dans le but de faire vivre une authentique expérience d'ici aux clients

4.6.1 Contexte

Hôtel FFF (nom fictif) est un hôtel québécois haut de gamme reconnu à travers le monde qui appartient à un grand regroupement international du domaine de l'hébergement. Cette organisation qui a connu plusieurs fusions, transformations et changement de propriété au fil des années tire ses origines au 19^e siècle. À ce jour, elle compte des actifs et des revenus annuels de plusieurs milliards de dollars et son titre est échangé à la bourse. Cette multinationale de grande envergure emploie quelques centaines de milliers de personnes à travers la planète.

Hôtel FFF fait partie d'une filiale de cette organisation internationale dont le nom est bien connu des Canadiens. Si un seul mot pouvait résumer l'éthos de la filiale, il serait indéniablement « découverte ». En effet, un des objectifs centraux de cette organisation est de faire découvrir des expériences authentiques et inoubliables à sa clientèle, pour que cette dernière savoure pleinement la communauté qui la reçoit. Chaque hôtel adopte la couleur de la société qui l'accueille pour que ses résidents vivent une réelle expérience locale. À ce point, l'organisation est engagée à protéger les lieux qui la reçoivent et à adopter des politiques d'affaires durables pour protéger les générations futures, notamment par ses processus d'achats.

En ce qui concerne Hôtel FFF, elle est sa propre entité et a le pouvoir sur ses décisions d'affaires. Le sujet d'intérêt pour la présente recherche est la division interne d'Hôtel FFF qui regroupe tous ses services alimentaires. Ceux-ci comprennent restaurant, café, marché, bar, banquet, traiteur, lounge et comptent plusieurs identités différentes. Il s'agit d'une imposante structure avec de nombreux fournisseurs et listes de produits qui correspondent à la vision de chacune des offres. Bien que cette structure soit large, il existe tout de même un désir profond chez Hôtel FFF de faire affaires avec des artisans d'ici pour faire vivre une expérience authentique, comme le suggère l'éthos et les valeurs d'entreprise.

L'intervenant est chef exécutif et directeur de la restauration chez Hôtel FFF. En somme, sa responsabilité première est la supervision des processus alimentaires de l'hôtel. Il travaille en étroite collaboration avec les chefs des différentes enseignes pour assurer la cohérence des cartes de menu et des ingrédients utilisés en y intégrant ses connaissances et de la recherche de produits et de fournisseurs. C'est une sorte de co-création entre les chefs et le directeur sous forme d'un travail d'équipe.

Le processus d'achat et de choix de fournisseur est central à l'expérience alimentaire que souhaite donner Hôtel FFF à sa clientèle. Parfois, certains fournisseurs se présentent par eux même à l'établissement pour offrir leurs services, mais souvent les décisions d'achat découlent d'une importante démarche collaborative de recherche et développement. Les chefs et le directeur regardent les fournisseurs actuels, les nouveaux fournisseurs, ils s'appellent entre collègues, cherchent sur internet et demandent à leurs réseaux s'ils ont des relations à suggérer. Bref, il existe un réel échange à l'interne concernant les multiples partenaires possibles pour répondre à l'ensemble des besoins alimentaires de l'établissement. C'est donc dire que cette idée de découverte des fournisseurs locaux, centrale à la vision de l'organisation, est même vécue à l'interne alors que le directeur et les chefs s'échangent leurs récentes trouvailles et les nouveaux fournisseurs qu'ils ont dégotés.

En somme, Hôtel FFF est une part d'un large tout axé sur la profitabilité et la croissance à titre d'établissement sous la filiale d'une multinationale cotée en bourse, toutefois elle reste fidèle à ses valeurs de faire découvrir des expériences locales authentiques, et ses services alimentaires adoptent une vision et une saveur québécoises qui se reflètent dans sa constante recherche de nouveaux produits et fournisseurs d'ici.

4.6.2 Thème 1 – Conceptualisation

Présence de l'ethnocentrisme d'achat

Plusieurs éléments clés ont été notés concernant la présence d'ethnocentrisme d'achat dans la conceptualisation d'achat local faite par l'intervenant. Les cinq points clés soulevés sont la responsabilité de faire découvrir les produits locaux, le désir de générer de l'économie pour la communauté environnante, les efforts pour soutenir les artisans d'ici, la création d'une culture culinaire locale ainsi que la présence d'une vision plus large de développement durable.

Tout d'abord, un pilier de l'identité organisationnelle qui se reflète dans l'ethnocentrisme d'achat est la responsabilité de faire découvrir des expériences locales uniques et authentiques à la clientèle. Avec des consommateurs de partout dans le monde, Hôtel FFF voit une responsabilité à faire connaître les produits d'ici en offrant une expérience locale et réelle à ses clients. Ces découvertes se font également à l'interne alors que les chefs et le directeur se partagent leurs trouvailles de fournisseurs locaux ;

« (...) c'est la responsabilité de faire connaître un terroir (...). J'ai des clients qui (...) viennent de n'importe où dans le monde, ils veulent goûter des produits d'ici (...). C'est important d'acheter local, tu veux faire découvrir les partenaires avec qui tu travailles et tu veux créer une expérience (...). Moi je suis un vecteur qui permet, si tu veux, à faire découvrir (...). Je fais découvrir des goûts à des consommateurs. »

Deuxièmement, Hôtel FFF veut être un acteur qui contribue à l'économie de la communauté, qui génère des emplois et des retombées dans la société. L'établissement souhaite être un ambassadeur de la ville tout en lui redonnant et en participant à sa croissance ;

« Premièrement c'est redonner à la communauté, tu travailles dans l'expansion de la communauté. Pour créer, générer, faire travailler les gens qui sont autour de toi, tu peux pas être le seul à faire de l'argent, l'ensemble doit faire de l'argent et si l'ensemble fait de l'argent (...), c'est bénéfique (...), c'est bon pour l'économie locale. Tu peux pas être le seul représentant d'une ville, il faut que tu génères de l'économie autour de toi. »

Troisièmement, l'intervenant souligne à plusieurs reprises souhaiter permettre aux artisans locaux de se développer. Cet aspect recoupe le désir de soutenir l'économie de la communauté, mais également celui d'offrir de réelles expériences alors que ces

artisans locaux passionnés apportent une crédibilité, une qualité et une authenticité aux produits ;

« (...) on essaie de travailler au maximum avec des artisans, des producteurs locaux, des gens qui ont pas des méga structures (...). Avoir des petites entreprises, des startups, des gens qui ont beaucoup de talent, de respect, une belle philosophie, de pouvoir les soutenir financièrement, de leur acheter leurs produits (...). Si quelque chose est fait dans le respect, dans la bonne démarche, c'est un bon produit, c'est super (...), il faut soutenir (...). Ça c'est la responsabilité si tu veux sociale (...). »

Le soutien des artisans locaux s'inscrit plus largement dans le développement d'une culture culinaire locale, un ensemble de pratiques et d'habitudes à travailler les aliments d'ici. C'est un point important pour l'interviewé qui souhaite contribuer à une telle démarche au Québec ;

« Tu crées une culture culinaire, c'est comme ça que tu grandis culinairement comme nation (...), c'est vachement important, de faire découvrir ta culture pour pouvoir grandir et continuer à te développer. »

Finalement, l'achat local n'est qu'une partie d'une vision plus large et d'un désir de contribuer à la société dans son ensemble, de façon durable et pour son futur. L'intervenant souligne que la contribution d'Hôtel FFF ne s'arrête pas à l'achat local puisque les enjeux sont larges et intemporels ;

« (C'est pour des) facteurs comme environnemental, économique, social, communautaire, (...). C'est aussi fondamentalement de participer à quelque chose qui est plus gros que moi (...). Tu seras pas là et je serai pas là. Il y a un futur bien plus lointain. »

Les valeurs communiquées par l'organisation abondent d'ailleurs dans le même sens alors qu'elles partagent le désir de protéger les générations futures de communautés ou elle est établie.

Caractéristiques de l'achat local

Plusieurs éléments clés des caractéristiques d'un achat local ont été soulevés par le répondant, soit le rôle du terroir et de son unicité, l'importance du sol, l'absence de critères géographiques fermes ainsi que les différents niveaux de l'achat local.

D'abord, le terroir est le concept central pour définir un achat local selon le répondant. Par ce concept, on comprend les produits typiques d'ici qu'on ne retrouve normalement pas ailleurs dans le monde et qui sont uniques à la biodiversité locale, qui ont une histoire commune avec les terres d'ici ;

« Dans le local c'est techniquement tout ce qui vient du terroir, qui est produit ici (...). Il y avait des baies que tu trouves pas dans d'autres pays qui ont poussé naturellement à l'intérieur des terres au Canada. Eux sont vraiment des produits du terroir, des produits locaux. Il y a certains produits que tu vas pas retrouver dans d'autres pays parce qu'ils ont vraiment grandi naturellement et sauvagement à l'intérieur des terres. »

En lien avec le concept de terroir, l'interviewé met beaucoup d'emphasis sur l'importance que revêt la terre ou le sol et comment celui-ci est travaillé pour donner des produits réellement locaux. En effet, un produit n'est pas simplement local s'il a poussé ici, il doit s'approprier le sol et ses nutriments ;

« C'est tout ce qui vient du sol qui t'entoure, c'est les produits locaux, du terroir. Après le local, ça prend tu temps à produire parce que tu peux pas créer un produit local (...). Ta carotte au fur et à mesure que tu vas la replanter, elle va intégrer les nutriments de (...) ton sol. C'est pas la première poussée qui va être intéressante, mais la poussée à long terme (...) va lui donner une spécificité. »

Ensuite, le répondant semble avancer qu'il n'existe pas de réelle délimitation géographique fixe à un produit local, toutefois, le constat général semble pointer vers des produits au moins du même pays ;

« Tout ce qui m'entoure, dans un certain périmètre, dans ma région, dans ma province, c'est ce que j'appelle local. Il y a pas réellement de région, c'est le Québec, le Canada, ça peut s'élargir, c'est pas si ça vient de Vancouver ou de Calgary qu'ils sont pas locaux, ça vient du Canada. »

Aussi, l'interviewé évoque la présence de plusieurs paliers d'achat local en partageant le concept de l'« hyper-local ». Pour lui, cela représente un niveau plus granulaire qui est utilisé pour caractériser les entreprises à petite distance de l'établissement, voir à quelques dizaines de kilomètres.

4.6.3 Thème 2 – Manifestation

Ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe

L'environnement externe semble jouer un rôle plutôt général par rapport à la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel selon le répondant. En effet, c'est de nombreux acteurs qui sont face à une réflexion sociale comprenant l'achat local, mais aussi d'autres enjeux liés au développement durable. L'intervenant souligne d'ailleurs que c'est une tendance du temps qui touche particulièrement les générations actuelles ;

« C'est sûr qu'il y a un désir, ces dernières années c'est une vraie réflexion du consommateur, du producteur, du distributeur, du créateur de vraiment aller dans cette direction-là. Ça c'est vraiment aussi très générationnel. (...) Tu sens qu'il y a un mouvement qui est rendu là et oui ça nous impacte parce que tu dois suivre le "flow". »

Ethnocentrisme d'achat lié à l'organisation

La place de l'organisation dans la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel semble être notable pour le cas d'Hôtel FFF. L'établissement perçoit une responsabilité d'agir par la force de son impact. Aussi il croit en plusieurs valeurs de développement durable puis il réussit à partager sa vision à ses employés et à les mobiliser dans cette direction.

L'établissement voit une responsabilité de faire une différence et ce de par la grosseur de l'organisation et de son pouvoir d'achat. Un plus petit établissement n'aurait pas la même opportunité d'influencer positivement la communauté environnante, c'est pourquoi Hôtel FFF souhaite saisir cette occasion unique de contribuer à la société.

Également, Hôtel FFF veut contribuer aux efforts d'achat local, mais aussi aux multiples facettes du développement durable. Ces enjeux sont pris au sérieux et sont intégrés dans les valeurs de l'organisation ;

« C'est une vision qui est importante pour eux, ça leur tient énormément à cœur de participer (...), que ce soit sur la responsabilité du local, de l'écologie, des personnes, des fournisseurs, des producteurs, de tout ça (...). »

Enfin, la vision de l'organisation est partagée à l'ensemble des acteurs. La proximité de valeur entre le personnel et l'entreprise a des effets bénéfiques pour

l'organisation. À ce point, lorsqu'Hôtel FFF communique à l'interne, les employés sont mobilisés pour agir et mettre en place des politiques qui s'inscrivent dans la vision de l'entreprise puisqu'ils la supportent ;

« Que ce soit moi ou l'entreprise, aujourd'hui c'est un ensemble, c'est tout le monde, c'est la vision (...). On travaille à relier leur philosophie, en amenant des idées, c'est un partage (...). On reçoit des documents qui partagent une vision, ils disent "C'est important de participer à la communauté, ayez la vision de rester dans le local, pourquoi, parce que ça engendre tous ces points-là". Tu lis, tu interprètes, tu comprends, tu absorbes et tu régurgites (...). C'est très important que la vision de l'établissement soit dans la direction de où on veut aller. »

Ethnocentrisme d'achat lié au centre d'achat

Le centre d'achat d'Hôtel FFF contribue à l'échange et aux découvertes en lien avec la vision d'acheter local. En effet, comme mentionné précédemment, le processus d'achat d'Hôtel FFF est hautement collaboratif, les chefs et le directeur s'échangent des informations sur les fournisseurs, ils se font découvrir des nouveautés locales et cherchent à encourager les fournisseurs artisans qu'ils ont dénichés en les faisant connaître à leurs collègues ;

« Il y a des rassemblements de chefs, on se parle nous, toujours dans cette vision-là (...). On s'échange la découverte de producteurs et fournisseurs, on se parle de produits, on échange des contacts, des photos, des goûts, du "testing" (...). C'est bon aussi de partager, parce que si je te donne mon fournisseur, tu vas le faire travailler. »

Ethnocentrisme d'achat lié à l'individu

En ce qui concerne l'ethnocentrisme d'achat lié à l'individu, quatre éléments clés sont soulevés avec l'intervenant, soit l'expérience professionnelle, la concordance des valeurs, le désir de découverte individuel ainsi que la participation à une vision plus large.

Pour ce qui est de l'expérience professionnelle, le répondant affirme avoir travaillé pendant plusieurs décennies dans l'alimentation, avoir fait beaucoup de rencontres et avoir poussé ses réflexions sur le développement durable au fil du temps.

Par la suite, l'interviewé reconnaît que les valeurs personnelles prennent une place notable dans la décision d'acheter local. Heureusement, cette philosophie est

partagée par son employeur, ce qui explique en partie son intérêt de travailler pour l'organisation ;

« Ça correspond à mes valeurs, c'est pour ça que je travaille dans cette entreprise. Si je voulais pas acheter local, j'achèterais pas local (...), mais moi c'est hyper important, ça va dans mes valeurs de tout ça, respect de l'économie, d'un développement futur, de la création, de favoriser des gens qui font un travail exceptionnel en amont. »

L'opportunité pour le répondant de lui aussi faire des découvertes est bien perçue par ce dernier qui ne cesse d'apprendre et de constater la nouveauté. Ces trouvailles évoquent même un certain sentiment de fierté à l'interviewé, car ce dernier a ensuite l'occasion de partager ce qu'il découvre et ainsi de faire vivre des expériences locales à la clientèle et à ses proches grâce aux produits d'ici ;

« Ça me permet de découvrir, c'est génial, c'est infini, tu découvres des gens, tu tombes sur des personnalités incroyables, des produits que j'avais jamais connu, ça fait partie de mon métier. La découverte, moi je suis Français au Québec mais je suis tellement fier des produits québécois. Des Français viennent ici je vais leur faire un produit d'ici. »

Finalement, comme mentionné plus tôt, le répondant est conscientisé au fait qu'il prend part à un processus plus grand et plus large que lui-même, que par ses actions et ses valeurs, il impacte le futur.

Ethnocentrisme d'achat selon les étapes du processus de décision d'achat

En ce qui concerne les différentes étapes du processus de décision d'achat et la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat, le répondant évoque principalement l'idée que la décision de la provenance des ingrédients fait partie de la vision initiale du chef. C'est donc croire que l'élaboration des menus représente l'étape clé ou l'ethnocentrisme d'achat se manifeste ;

« C'est ta vision qui est le plus important, le démarrage du démarrage, tout en haut et le reste découle. Ça commence tout au début, c'est ta réflexion. »

4.6.4 Thème 3 – Modération

Produit

Le modérateur produit comprend trois éléments clés qui impactent la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel, soit la

disponibilité, la qualité ainsi que l'accessibilité liée au prix. Au sujet de la disponibilité, il est surtout question de la saisonnalité des produits québécois d'alimentation ;

« Il y a la saisonnalité qui fait la différence, au Québec il y a 6 mois dans l'année où il fait froid (...) »

Après, la qualité des produits est essentielle alors que l'intervenant souligne la grande contribution des ingrédients à la réussite du travail d'un chef, soit à hauteur de « 60% ou 50% » selon lui. Finalement, l'interviewé reconnaît que les produits locaux peuvent parfois coûter cher, ce qui peut être difficile à assumer pour certains clients.

Situation d'achat

Pour l'effet modérateur de la situation d'achat, il ne semble pas y avoir de réelle différence selon un achat nouveau ou redondant. L'interviewé souligne que « c'est autant pour les produits que j'utilise que les nouveaux produits » mais qu'il serait tout de même difficile de seulement utiliser des produits locaux à cause des modérateurs produit identifiés précédemment.

Fournisseur

En ce qui concerne le modérateur des caractéristiques fournisseur, pour Hôtel FFF c'est principalement une question de capacités techniques de production qui impacte le désir de faire affaires avec des producteurs locaux. Au sujet de ces capacités, le répondant souligne surtout la flexibilité nécessaire aux fournisseurs de l'organisation pour le bon déroulement de la livraison. La capacité de production est un point clé auquel l'intervenant dit faire attention, surtout dans le but de ne pas dénaturer les petits fournisseurs locaux avec qui il fait affaires. En effet, le cachet de ces artisans est souvent lié à leurs méthodes de faire moins industrielles et davantage authentiques. Certains fournisseurs pourraient être tentés de modifier leurs façons de faire afin de répondre à l'importante opportunité de volume chez Hôtel FFF. C'est un piège que le répondant souhaite éviter pour ne pas perdre la nature authentique des fournisseurs locaux ;

« Les banquets avec 1200 couverts, certains fournisseurs ont pas la capacité de te donner autant de nourriture d'un coup (...). Nous on doit faire attention avec qui on travaille et on dénature pas le producteur. Lui il veut vendre, le producteur. Il va pousser sa production, mais nous on veut pas trop qu'il la pousse parce que plus tu pousses, plus tu transformes. »

Performance de l'organisation

Le modérateur de performance de l'organisation, quoi que nécessairement présent dans un établissement sous la gouverne d'une organisation cotée à la bourse, n'a été que brièvement touché lors de la rencontre alors que l'intervenant souligne qu'il « regarde les prix parce que j'ai des impacts financiers ».

4.6.5 Conclusion

Hôtel FFF est un hôtel québécois haut de gamme qui a une forte renommée internationale et qui est possédé par un grand regroupement international du domaine. Il est possible d'avancer que cette organisation démontre un certain niveau d'ethnocentrisme d'achat. En effet, l'entreprise souhaite contribuer à l'économie locale, encourager les artisans d'ici et perçoit une responsabilité de faire découvrir les produits locaux. Elle souhaite participer plus largement à une culture culinaire locale ainsi qu'avancer une vision de développement durable sous laquelle s'inscrit l'achat local. Les caractéristiques qui confèrent l'aspect local à un fournisseur sont le terroir et son sol comme étant d'ici alors qu'il n'y a pas de critère géographique clairement défini et que plusieurs niveaux d'achat local existent. On pense par exemple à certains produits « hyper-locaux » qui dénotent une proximité accrue avec l'établissement.

En ce qui concerne la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat, il est perçu qu'une tendance générale des différents acteurs de l'environnement favorise l'achat local. Pour ce qui est de l'organisation, la grosseur de l'impact potentiel encourage l'apparition d'une certaine responsabilité d'achat local qui est ancrée dans la vision plus large de développement durable de l'organisation. Cette vision est partagée aux employés qui sont mobilisés à pousser cette philosophie. Le centre d'achat est source d'échange entre ses différents membres concernant des fournisseurs locaux potentiels. Ensuite, l'expérience professionnelle, la concordance des valeurs avec celles de l'organisation et le désir personnel de découverte encourage l'individu à pousser l'achat local. Encore une fois, cette vision individuelle s'imbrique plus largement dans le désir d'encourager le développement durable. Enfin, le choix de provenance des fournisseurs est initial alors que la vision culinaire définit les aliments nécessaires.

Pour ce qui est du thème de la modération, le produit fait effet par sa disponibilité, sa qualité ainsi que son accessibilité liée au prix. La situation d'achat ne fait pas

réellement effet alors que même les fournisseurs redondants sont remis en question. Les capacités du fournisseur sont une caractéristique considérée lors d'un choix d'approvisionnement. Enfin, la performance n'a pas été largement discutée dans ce cas, mais il est tout de même nécessaire pour l'intervenant de jeter un œil sur les prix considérant les impacts financiers potentiels.

Tableau 19 : Éléments clés d'Hôtel FFF

Thème	Catégorie	Élément clé	Description	Citation
Conceptualisation	Présence et définition	Responsabilité de faire découvrir	responsabilité de par la nature de l'entreprise et du tourisme de faire découvrir la région et ses produits	« c'est la responsabilité de faire connaître un terroir »
		Contribuer à l'économie	être un acteur qui participe à la croissance économique de tous autour	« il faut que tu génères de l'économie autour de toi »
		Encouragement	encourager les artisans locaux passionnés	« il faut soutenir les entreprises qui ont du talent, qui font des produits locaux »
		Participation à une culture	être d'un mouvement culturel, le promouvoir et le faire grandir	« c'est vachement important, de faire découvrir ta culture pour pouvoir grandir et continuer à te développer »
		Vision large	vision de développement durable qui ne s'arrête pas à l'achat local	« environnemental, économique, social, communautaire (...) c'est plein de sujets qui sont mélangés »
	Caractéristiques	Terroir	produits typiques de la région, de son développement et de son histoire	« tout ce qui vient du terroir »
		Sol	le sol et ses nutriments donnent l'aspect local au produit alimentaire	« tout ce qui vient du sol qui t'entoure »
		Non-géographique	certain périmètre, toutefois large et indéfini géographiquement	« il y a pas réellement de région »
Multi-niveaux		certaines offres davantage locales, « hyper-local »	« il y a différents paliers »	
Manifestation	Environnement	Tendance générale	désir de tous les acteurs de soutenir ensemble l'économie locale	« c'est une vraie réflexion du consommateur, du producteur, du distributeur, du créateur »
	Organisation	Responsabilité	organisation consciente du pouvoir de faire une différence par sa portée	« ils ont un gros impact »
		Vision large	faire vivre des expériences locales, et plus largement développer la communauté durablement	« la responsabilité du local, de l'écologie, des personnes, (...) de tout ça »
		Vision partagée	vision d'organisation et documentation la définissant communiquées	« on reçoit des documents qui partagent une vision »
		Mobilisation	employés avec des valeurs similaires motivés à pousser la vision interne	« on travaille à relier leur philosophie en amenant des idées »
	Centre d'achat	Échanges	les chefs et la direction échangent sur les fournisseurs locaux potentiels	« on s'échange la découverte de producteurs et fournisseurs »
	Individu	Expérience professionnelle	réflexions sur l'importance d'acheter local acquises au cours des années d'expériences et des rencontres	« ça fait de nombreuses années que je fais ce métier là, (...) c'est le temps, qui m'aide à avoir ces réflexions là »
		Concordance des valeurs	Vision similaire à celle de l'employeur, encourager la découverte du terroir et l'économie d'ici	« ça correspond à mes valeurs, c'est pour ça que je travaille dans cette entreprise »
		Découverte	désir de découverte des produits locaux et fierté qui s'y rattache	« ça me permet de découvrir, c'est génial »
		Vision large	l'achat local s'inscrit plus largement dans les valeurs individuelles de développement durable	« participer à quelque chose qui est plus gros que moi »
Étapes du processus	Initialement	la réflexion culinaire initiale des plats à concoter décide de la provenance	« ça commence tout au début, c'est ta réflexion »	
Modération	Produit	Disponibilité	la température ne permet pas d'avoir des produits locaux à l'année	« la saisonnalité qui fait la différence, au Québec »
		Qualité	ingrédients de qualité essentiels aux plats	« l'ingrédient (...) fait beaucoup dans la réussite de mon travail »
		Accessibilité du prix	incitatif négatif du prix plus élevé des produits locaux	« ça coûte un peu plus cher »
	Situation	Toutes	même les fournisseurs redondants sont remis en question	« c'est autant pour les produits que j'utilise que les nouveaux produits »
	Fournisseur	Capacités	large volume qui implique de hautes capacités chez les fournisseurs	« certains fournisseurs ont pas la capacité »
	Performance	Faible présence	enjeux de performance financière peu discutés	« je regarde les prix parce que j'ai des impacts financiers »

4.7 RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS CLÉS PAR CAS

Ainsi, l'ensemble des six organisations à l'étude a été présenté selon les thèmes de la recherche et leurs catégories respectives. De nombreux éléments clés ont été observés. Pour faciliter leur compréhension ainsi que pour faire le pont avec le chapitre subséquent d'analyse comparative, le tableau 20 à la page suivante regroupe l'ensemble de ces éléments clés selon le cas et la catégorie du thème de recherche, permettant une illustration comparative des points soulevés. Certains éléments clés des différents cas sont plutôt similaires et parfois même identiques, ce qui signifie que l'analyse comparée permettra plusieurs constats pertinents à la compréhension du phénomène d'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel.

Tableau 20 : Résumé de l'ensemble des éléments clés

Thème	Catégorie	Coop AAA	Immobilier BBB	Résidentiel CCC	Plein Air DDD	Uniformes EEE	Hôtel FFF
Conceptualisation	Présence et définition	Mission Encouragement et entraide Habitude Mentorat	Responsabilité morale Entraide Habitude Fierté	Avantages d'affaires Nécessité Extrinsèque	Encouragement Humilité organisationnelle Favoritisme Empathie	Enjeux sociaux Incompatibilité du modèle d'affaires Réalité du marché	Responsabilité de faire découvrir Contribuer à l'économie Encouragement Participation à une culture Vision plus large
	Caractéristiques	Principalement québécois Hiérarchie des endogroupes	Retombées pour l'enseigne Principalement québécois Hiérarchie des endogroupes	Principalement canadien Définition complexe	Marque québécoise Difficilement local Proximité de l'endogroupe	Définition idéalisée Fabricants d'ici	Terroir Sol Non-géographique Multi-niveaux
Manifestation	Environnement	Communication Proactivité	(sans effet)	Communication « Trendsetter »	Communication Tendance consommateur	Tendance future Présentement rare Écoute de la clientèle Sans support gouvernemental	Tendance générale
	Organisation	Non-structuré Décentralisation	Non-structuré ADN responsable	Non-structuré Image de marque Performance	Non-structuré Image de marque Expérience d'humilité	Non-structuré Expansion future Expérience d'une dure réalité de marché	Responsabilité Vision plus large Vision partagée Mobilisation
	Centre d'achat	Influence Habitude	Centralisation Influence Habitude	(sans effet)	Non-structuré Cohésion naturelle	Informel Imputabilité	Échanges
	Individu	Pouvoir de faire une différence Expérience personnelle Expérience professionnelle Ambassadeur interne	Concordance des valeurs Expérience personnelle Expérience professionnelle Importance de la langue	Pouvoir du gestionnaire Pas une priorité	Influence de la société Pouvoir de faire une différence Pratiques personnelles	Conscientisation Incompatibilité du modèle d'affaires	Concordance des valeurs Expérience professionnelle Découverte Vision plus large
	Étapes du processus	Initialement	Fluide	Initialement	Fluide	Initialement	Initialement
Modération	Produit	Disponibilité Qualité	Disponibilité Accessibilité de l'information	Qualité Marque	Qualité Marque Accessibilité du prix	(sans effet)	Disponibilité Qualité Accessibilité du prix
	Situation	Partagé	Toutes	Nouvelle	Nouvelle	(changements peu fréquents)	Toutes
	Fournisseur	Proximité Capacité	Service Expertise	Relation Flexibilité Compréhension du marché Simplicité	Capacité Simplicité	Capacité Expertise Délais client	Capacité
	Performance	Seuil de prix Rentabilité	Impact raisonnable Contreparties	Compétitivité Coûts	Acceptation	Ressources Rentabilité Survie	Faible présence

Chapitre 5

Analyse comparative

5. ANALYSE COMPARATIVE

Le chapitre précédent de présentation des cas permet une compréhension individuelle de l'ethnocentrisme d'achat dans les organisations à l'étude, toutefois il est intéressant de comparer les cas et leurs éléments clés entre eux et face à la littérature pour en apprendre davantage sur le phénomène puis tirer des conclusions.

L'objectif de ce chapitre est de bâtir des constats généraux pour peaufiner et supporter le cadre conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte des organisations. Ces constats sont obtenus en comparant les éléments clés des cas présentés au chapitre précédent.

Ainsi, le présent chapitre comprendra trois sections. Premièrement, les différents constats obtenus grâce à l'analyse comparative des éléments clés seront exposés. Ensuite, la deuxième section est composée de trois tableaux récapitulatifs des constats divisés selon les thèmes et les catégories de recherche (tableaux 21, 22 et 23). En plus d'offrir un résumé des constats, ces tableaux mettent en lumière les éléments clés similaires dans les cas qui ont été comparés ainsi que la littérature pertinente à chaque constat. Troisièmement, le cadre conceptuel initial est modifié grâce aux constats obtenus, ce qui permet d'obtenir le cadre conceptuel final de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte des organisations.

5.1 CONSTATS

Pour débiter, trente-trois constats ont été répertoriés grâce à une analyse comparative intra-catégorie des cas et de la littérature. Une même catégorie a été observée à travers tous les cas pour identifier les similitudes et les oppositions des éléments clés dans les différentes organisations. Comme mentionné plus tôt, les catégories qui divisent les trois thèmes de recherche sont la présence et définition de l'ethnocentrisme d'achat ainsi que les caractéristiques d'un achat local pour ce qui est de la conceptualisation, l'environnement, l'organisation, le centre d'achat, l'individu et les étapes du processus de décision pour ce qui est de la manifestation et finalement le produit, la situation, les caractéristiques fournisseur et la performance pour ce qui est de la modération. L'exposition des constats suit donc un cadre similaire à la présentation des cas du chapitre précédent, ce qui facilite l'analyse et la

mise en relief des divers résultats. En somme, les constats comparent les éléments clés d'une seule et même catégorie dans tous les cas à l'étude pour souligner les rapprochements et les écarts entre les organisations. Certains éléments clés peuvent toutefois être liés à plus d'un constat d'une même catégorie lorsqu'ils expliquent plus d'un phénomène. Trois tableaux récapitulatifs des constats et de leurs éléments clés seront ensuite présentés.

5.1.1 Constats du thème de la conceptualisation

Présence et définition de l'ethnocentrisme d'achat

Constat #1 – Devoir

Différents concepts clés liés à l'idée du devoir ont été relevés dans les cas, soit la mission chez Coop AAA, la responsabilité morale pour Immobilier BBB, la responsabilité de faire découvrir et contribuer à l'économie pour Hôtel FFF. Ces aspects témoignent d'une responsabilité face à l'achat local et ses effets bénéfiques pour l'économie domestique puis d'une nécessité à agir selon un certain code de ce qui est bien et juste. Pour Coop AAA, acheter local est « une mission » qui est « non-négociable ». Pour Immobilier BBB, c'est une question de faire la bonne chose, d'être un « bon citoyen corporatif ». Chez Hôtel FFF, c'est plutôt « la responsabilité de faire connaître le terroir » alors que l'organisation est un acteur important du tourisme québécois et canadien. Aussi, l'entreprise cherche « l'expansion de la communauté » par son économie.

Ces éléments qui évoquent l'idée d'un devoir trouvent écho dans la littérature sous deux angles. D'abord, dans la revue intégrative de Shankarmahesh (2006) sur l'ethnocentrisme consommateur, la responsabilité agit comme médiateur de l'ethnocentrisme consommateur. On peut aussi penser aux concepts de prosocialité (Siamagka et Balabanis, 2015), et de dévotion (Bizumic et al., 2009) qui impliquent une loyauté, un dévouement et certains sacrifices pour le bien-être de l'endogroupe. En effet, il a été montré dans la littérature que des comportements ethnocentriques comprennent des coûts personnels encourus pour le bénéfice de l'endogroupe (Lantz et Loeb, 1996, Hammond et Axelrod, 2006, Shankarmahesh, 2006, Bizumic et al., 2009, Winit et al., 2014). Bref, cet aspect du devoir est lié à une sorte de protectionnisme individuel causé par l'ethnocentrisme d'achat (Bizumic, 2019).

Ensuite, l'ethnocentrisme consommateur réfère à un système de valeurs et croyances (Siamagka et Balabanis, 2015) et l'aspect moral puis normatif du construit offrent un

code de conduite de ce qui est acceptable dans le choix de produit, ce qui rappelle l'idée d'un devoir. En effet, éviter d'acheter des produits importés est « bien, approprié, désirable et patriotique » et acheter les items issus de l'importation est « mal, inapproprié, indésirable et irresponsable » (Sharma et al., 1994). Ainsi, l'ethnocentrisme consommateur a une dimension normative (Shankarmahesh, 2006). Webster et Wind (1972) soulèvent d'ailleurs l'effet des normes sociales sur le comportement d'achat organisationnel. C'est donc dire que le premier constat observé, soit la présence d'un devoir comme forme d'ethnocentrisme d'achat semble concorder avec la littérature.

Constat #2 – Support

Un aspect qui est ressorti régulièrement est le désir de supporter les fournisseurs locaux. Ce support prend la forme de l'encouragement et de l'entraide ainsi que du mentorat pour Coop AAA, l'entraide pour Immobilier BBB, l'encouragement, le favoritisme et l'empathie pour Plein Air DDD et l'encouragement pour Hôtel FFF. Ce désir d'encouragement et d'entraide général entre les acteurs de différents milieux est mutuellement bénéfique comme le souligne l'intervenant d'Immobilier BBB, il est lié à un désir de « soutenir » pour Hôtel FFF et il prend même la forme d'un mentorat des entrepreneurs d'ici en démarrage pour Coop AAA. Ces éléments relèvent de l'aspect coopératif et de cohésion qui sont soulignés dans la littérature sur l'ethnocentrisme (Hammond et Axelrod, 2006, Bizumic et al., 2009), parce que l'endogroupe est plus important que les exogroupes (Bizumic et al., 2009).

C'est donc aussi une forme de favoritisme qui est exprimé par le support envers l'endogroupe, concept important de l'ethnocentrisme (Lantz et Loeb, 1996, Hammond et Axelrod, 2006) que le cas de Plein Air DDD met en lumière avec le traitement avantageux et les efforts supplémentaires faits par l'organisation pour les fournisseurs locaux. L'ethnocentrisme consommateur crée parfois un fort attachement émotionnel et un grand support pour les produits domestiques (Bizumic, 2019).

Pour Plein Air DDD, ce support tirait ses racines d'une forme d'empathie, alors que l'intervenant avance comprendre la dure réalité d'affaire des fournisseurs québécois, que « c'est pas facile ». L'empathie envers l'endogroupe est aussi soulevée dans la littérature sur l'ethnocentrisme consommateur (Shankarmahesh, 2006) et fait partie de l'angle de prosocialité pour Siamagka et Balabanis (2015) dans l'idée de prendre soin ainsi que de se soucier des autres et agir pour les bénéficiers. À ce propos, il est

dit que le support exercé par l'ethnocentrisme consommateur est amplifié face à la perception d'une menace (Shimp et Sharma, 1987) et à la compétition dans les industries comme le textile (Daser et Meric, 1987 dans Sharma et al., 1994) qui est d'ailleurs le domaine d'affaires de Plein Air DDD. Ce point touche à l'angle d'insécurité de l'ethnocentrisme consommateur (Siamagka et Balabanis, 2015).

Constat #3 – Habitude

Le concept clé de l'habitude est ressorti à la fois chez Coop AAA et chez Immobilier BBB. Coop AAA cherche constamment des aliments québécois pour ses menus alors qu'Immobilier dit faire « toujours attention pour acheter local » et que « c'est comme ça ». L'idée de l'habitude est supportée par la littérature sur l'ethnocentrisme consommateur grâce aux angles de réflexivité et d'habituation dans la reconceptualisation de Siamagka et Balabanis (2015). Ces angles témoignent d'une habitude et d'un automatisme à acheter des produits domestiques, souvent suite à de nombreuses expériences de vie ou des interactions de tous les jours encourageant l'adoption d'informations de consommation ethnocentriques. Cette habitude est automatique, mais tout de même consciente (Siamagka et Balabanis, 2015).

Un parallèle peut aussi être fait entre l'habitude soulevée par les cas de Coop AAA et Immobilier BBB puis le traitement de l'information des consommateurs ethnocentriques alors que ceux-ci pensent l'évaluation des produits en « top-down », soit par la catégorie domestique ou importée d'abord (Supphellen et Grønhaug, 2003). Ainsi, l'habitude pousserait les acheteurs ethnocentriques à aller automatiquement vers des produits locaux, les produits importés étant sans intérêt (Supphellen et Grønhaug, 2003). Cette double catégorisation des produits, soit importés ou domestiques relève de l'angle de la cognition déformée dans la reconceptualisation de l'ethnocentrisme consommateur par Siamagka et Balabanis (2015).

Enfin, l'ethnocentrisme consommateur peut être vu comme un trait général et une tendance constante des individus (Sharma et al., 1994), ce qui suggère que l'ethnocentrisme consommateur n'est pas liée à un produit ou une situation unique (Balabanis et Siamagka, 2017). En ce sens, on peut donc comprendre l'ethnocentrisme d'achat comme une habitude constante, ce qui supporte l'observation du cas de Coop AAA et Immobilier BBB

Constat #4 – Contexte d'affaires

Un constat propre à la présente recherche qui se tourne vers le cadre du comportement d'achat organisationnel est l'importance du contexte d'affaires. En effet, les constats précédents et la littérature font état d'éléments normatifs et sociaux, toutefois le contexte organisationnel implique des enjeux de rentabilité et de performance. Ces aspects sont d'ailleurs fort présents dans le cas de Résidentiel CCC et ses éléments clés d'avantages d'affaires, de nécessité et de désir extrinsèque ainsi que dans le cas d'Uniformes EEE et ses éléments clés d'incompatibilité du modèle d'affaires et de réalité du marché. Ces points seront également discutés dans la section des modérateurs.

Dans le cas de Résidentiel CCC, l'ethnocentrisme d'achat fait plutôt place à une évaluation des avantages d'affaires qui peuvent être procurés par un assortiment local, notamment les ventes générées par certaines marques dominantes d'ici ainsi que le désir des consommateurs d'acheter des produits locaux. La littérature sur l'ethnocentrisme souligne l'apport de certaines marques fortes (Supphellen et Rittenburg, 2001, Verlegh, 2007). Les besoins d'affaires requis face aux fournisseurs peuvent notamment être en lien avec à la capacité à rencontrer les attentes, les délais de livraison et le service après-vente (Johnston et Lewin, 1996), ce qui peut supplanter le simple désir d'acheter des produits locaux. Enfin, l'importation cause son lot de défis, comme les taux de changes et les restrictions douanières (Andersen et Chao, 2003).

Pour Uniformes EEE, il est plutôt question de compétitivité face au dur marché du vêtement et aux demandes exigeantes des clients par rapport au prix. En effet, les entreprises sont actuellement confrontées à une forte compétition internationale et à des consommateurs davantage exigeants (Glock et Hochrein, 2011). Il est de la responsabilité du département des achats de surveiller les prix des fournisseurs pour permettre à l'organisation de compétitionner efficacement sur le marché (Andersen et Chao, 2003).

Constat #5 – Enjeux larges

Les discussions sur l'achat local débouchent parfois sur des enjeux qui dépassent simplement l'économie locale, comme c'est le cas avec Hôtel FFF et le concept de développement durable ainsi qu'avec Uniformes EEE et les enjeux sociaux liés à la production outre-mer. Pour Hôtel FFF, l'achat local est un volet parmi plusieurs autres. L'organisation entame de nombreuses démarches pour le développement

durable et celles-ci sont poussées par les employés. Il est entre autres question des concepts « environnemental, économique, social, communautaire ». Pour Uniformes EEE, il est surtout question des conditions de travail liées à l'importation ainsi que la dépendance aux marchés extérieurs de nos sociétés, comme soulevé par les temps de crise pandémique du COVID-19 et la précarité de l'approvisionnement de certaines ressources médicales essentielles (Nadeau, 2020).

Cette proximité du concept d'ethnocentrisme d'achat aux autres enjeux sociaux peut être liée au fait que celui-ci soit un phénomène multidimensionnel lié aux sociétés et à leurs cultures (Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013). Les influences de l'environnement sur le comportement d'achat organisationnel sont d'ailleurs subtiles et difficiles à mesurer (Wind et Webster, 1972) alors que l'individu comprend un bagage de normes et attitudes qui viennent de la société (Makkonen, 2012).

Caractéristiques de l'achat local

Constat #6 – Proximité

En ce qui concerne la catégorie des caractéristiques d'un achat local, le premier constat qui émane des comparaisons est la proximité comme facteur clé d'un fournisseur local. Pour Plein Air DDD, il est question de proximité de l'endogroupe, pour Hôtel FFF, l'achat local est à multi-niveaux alors que pour Coop AAA et Immobilier BBB, il y a même présence d'une hiérarchie des endogroupes et de favoritisme plus grand envers certains d'entre eux.

Pour Plein Air DDD, cette proximité se définit par la connaissance personnelle des professionnels du milieu du plein air québécois, considéré par l'intervenant comme « un petit monde ». L'ethnocentrisme est d'ailleurs un phénomène profondément ancré dans les relations humaines (Smyczek, et Glowik, 2011). Chez Hôtel FFF, il existe même différents niveaux d'achat local, illustré par l'« hyper-local » pour les produits faits en grande proximité. La littérature souligne que l'endogroupe peut être conçu comme la région proche du consommateur (Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013, Fernández-Ferrín et al., 2018).

Enfin, pour Coop AAA et Immobilier BBB, il y a même une hiérarchie des endogroupes en termes de proximité sociale, soit les anciens étudiants de l'université de Coop AAA qui sont encouragés davantage ou bien les produits canadiens qui sont favorisés dans l'éventualité de l'indisponibilité d'une alternative québécoise

pour Immobilier BBB. Les individus peuvent prendre part à différents endogroupes et leur importance peut varier (Verlegh, 2007) alors que l'appartenance à un endogroupe est fluide et continuellement formée par la culture (Hammond et Axelrod, 2006). Ces éléments soutiennent la hiérarchie et l'appartenance à différents endogroupes.

Constat #7 – Délimitation

La plupart des cas ont offert une délimitation géographique pour ce qui est considéré comme l'achat local. Coop AAA, Immobilier BBB et Plein Air DDD avancent l'aspect québécois des produits et des marques alors que Résidentiel CCC souligne le côté canadien des fournisseurs. Enfin, le cas d'Hôtel FFF apporte une nuance à l'aspect géographique de la caractérisation d'un achat local, puisque la délimitation d'un tel achat est plutôt fluide et davantage reliée à l'histoire et au sol dans lequel pousse les aliments.

Pour ce qui est de la considération québécoise de Coop AAA, d'Immobilier BBB et Plein Air DDD, la littérature souligne que limiter l'endogroupe à des frontières nationales n'est pas toujours pertinent (Bizumic, 2019, Balabanis et Diamantopoulos, 2004). En effet, pour des pays où il existe des identités régionales fortes, notamment grâce à l'utilisation d'une langue différente du reste de la nation, ce qui est le cas du Québec et de la langue française, les choix de consommation des individus sont impactés (Fernández-Ferrín et al., 2018). L'endogroupe peut donc être conçu comme la région québécoise.

Constat #8 – Réalisme

Ultimement, la caractérisation d'un achat local est empreinte de zones grises et les cas observés démontrent un certain niveau de réalisme face à la définition locale de leurs achats. Pour Immobilier BBB, l'important sont les retombées pour les enseignes québécoises, pour Résidentiel CCC, la définition demeure bien complexe, pour Plein Air DDD, le critère est la marque québécoise puisqu'autrement, les produits locaux sont peu nombreux et pour Uniformes EEE, la définition idéalisée d'un achat local est peu atteignable et remplacée par le fait de traiter avec des individus d'ici.

Pour Immobilier BBB, Plein Air DDD et Uniformes EEE, il n'est pas essentiel que toutes les étapes de production soient faites de façon domestique. Immobilier BBB souhaite surtout acheter chez des bannières qui sont québécoises et qui ont un siège social local. Pour Plein Air DDD, la réalité du marché du vêtement fait qu'une

production totalement locale serait peu réaliste, donc la marque québécoise est suffisante pour que le fournisseur soit considéré comme local. Enfin pour Uniformes EEE, c'est un idéal inatteignable que de produire les ressources, les transformer et les assembler au pays, c'est donc faire affaires avec de la main d'œuvre ici qui est accepté sous l'idée de l'achat local. Avec la compétition internationale et les demandes des consommateurs d'aujourd'hui (Glock et Hochrein, 2011) Plein Air DDD et Uniformes EEE qui œuvrent tous deux dans un domaine lié au vêtement font face à des réalités d'affaires trop difficiles pour exiger une production uniquement locale.

Finalement, le point soulevé par l'intervenant de Résidentiel CCC, soit la complexité de la définition et le fait qu'« il y a pas de réponses » est supporté dans la littérature sur l'effet du pays d'origine alors qu'il est maintenant difficile d'identifier la réelle provenance des produits avec la montée de la mondialisation et des relocalisations (Balabanis et Siamagka, 2017) et que les différentes options comme le pays de design, le pays des composantes, le pays d'assemblage ainsi que le pays de manufacture (Pharr, 2005) brouillent l'idée d'une origine claire des produits.

5.1.2 Constats du thème de la manifestation

Ethnocentrisme d'achat lié à l'environnement externe

Constat #9 – Influence externe

Un élément important qui a été constaté dans l'étude des cas de la présente recherche est l'importance de l'ethnocentrisme d'achat dans les influences externes, surtout en ce qui concerne l'impact de la clientèle sur les décisions d'achat. C'est seulement dans le cas d'Immobilier BBB qu'il faut nuancer l'importance de l'influence externe alors que les entreprises clientes de l'organisation semblent peu sensibles à l'aspect local des achats faits par l'entreprise. Coop AAA est proactive face à sa clientèle, Résidentiel CCC est influencée par ses fournisseurs qui lui offrent une sélection de produits locaux, Plein Air DDD voit une forte tendance consommateur d'achat local, Uniformes EEE est à l'écoute de sa clientèle pour une tendance future qui n'est actuellement pas présente et Hôtel FFF voit une tendance générale des nombreux acteurs, soit du « consommateur, du producteur, du distributeur, du créateur » à souhaiter acheter local.

Pour ce qui est de la clientèle, son importance est notable et la littérature appelle à joindre davantage le département des achats et celui du marketing pour mieux répondre aux besoins des clients (Sheth et al., 2009), approche qui est démontrée

par les considérations de Coop AAA, Résidentiel CCC, Plein Air DDD, Uniformes EEE et Hôtel FFF. Lorsqu'il est question d'initiatives sociales, la littérature montre que les entreprises cherchent à répondre aux désirs des clients (Jabbour et Jabbour, 2009) et que ces initiatives sont souvent en réaction à des pressions externes (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012). En effet, les consommateurs perçoivent que les entreprises ont un rôle à jouer pour encourager davantage les achats locaux (Saffu et al., 2015).

Constat #10 – Communication

En lien avec la constatation précédente d'influence externe qui agit comme intrant informationnel, un aspect partagé par Coop AAA, Résidentiel CCC et Plein Air DDD qui répond ensuite comme extrant informationnel est l'utilisation de l'aspect local des produits dans la communication marketing faite aux clients. Cette stratégie a entre autres pour but de répondre au point soulevé par Saffu et al. (2015) à savoir la perception par les consommateurs du rôle des entreprises à encourager davantage les achats locaux. Encore une fois, il est important de noter que les clients exercent des pressions sur les entreprises pour les enjeux sociaux (Jabbour et Jabbour, 2009, Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012), d'où l'utilité de la communication des achats locaux.

L'utilisation communicationnelle de l'aspect local des produits peut être comprise comme un type de prosocialité ethnocentrique imparfaite, soit dans l'objectif personnel d'améliorer son image alors qu'une prosocialité parfaite serait sans attendre quoi que ce soit en retour (Siamagka et Balabanis, 2015). L'objectif des entreprises qui utilisent l'angle communicationnel local peut être de se positionner comme en cohésion ethnocentrique (Bizumic et al., 2009) avec le groupe et posant elle aussi des gestes pour encourager l'endogroupe.

Ethnocentrisme d'achat lié à l'organisation

Constat #11 – Bénéfice de marque

Suite au constat sur la communication, il est naturel d'observer un bénéfice à l'image de marque organisationnelle pour Résidentiel CCC et Plein Air DDD. En effet, Résidentiel CCC « essaye de communiquer comme quoi on est une entreprise partante pour le local » et Plein Air DDD croit qu'offrir des produits locaux, « pour ton ADN de marque, ça peut être bon ». La littérature avance d'ailleurs qu'un des incitatifs importants de pratiques sociales est l'effet bénéfique potentiel sur la marque de l'entreprise (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012). Selon Webster et Wind (1972), les

entreprises répondent effectivement aux valeurs, normes, lois et politiques de leur environnement. Ensuite, comme mentionné précédemment, les clients ont effet sur les entreprises concernant les enjeux sociaux (Jabbour et Jabbour, 2009, Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012).

Constat #12 – Expériences

Il est possible de constater que les expériences organisationnelles ont un effet notable sur les façons de faire des entreprises, notamment les choix de provenance des fournisseurs, comme c'est le cas pour Plein Air DDD et son expérience d'humilité organisationnelle ainsi que pour Uniformes EEE et son expérience d'une dure réalité d'affaires. Dans le cas de Plein Air DDD, elle a connu un événement marquant lors de la crise sanitaire du COVID-19, alors qu'elle s'est placée sous la protection de la loi sur la faillite. Suite à cette rude épreuve, l'organisation a acquis une humilité organisationnelle et a été conscientisée à l'importance de l'économie locale alors que ses fournisseurs d'ici l'ont fortement supportée. En effet, la relation détaillant-fournisseurs en est parfois une de confrontation où les grands détaillants peuvent user de leur pouvoir pour exercer de fortes pressions sur les fournisseurs. Cette épreuve a eu pour effet de modifier la dynamique de pouvoir entre Plein Air DDD et ses fournisseurs alors que l'organisation « a réalisé que ça prend des gros partenariats pour survivre ». L'intervenant souligne que l'ensemble de l'équipe des achats fait « maintenant plus que jamais » des efforts pour accommoder les fournisseurs québécois. Ce constat fait écho à la littérature qui souligne l'effet modérateur important de la perception d'une menace sur l'augmentation des comportements d'achats ethnocentriques (Shimp et Sharma, 1987, Sharma et al., 1994, Shankarmahesh, 2006). En effet, l'ethnocentrisme consommateur est fortement lié au désir de protéger l'économie domestique (Winit et al., 2014). De nombreux consommateurs sont même prêts à changer leurs habitudes de consommations lors d'une crise économique alors qu'ils développent des motivations ethnocentriques (Smyczek et Glowik, 2011). Il est possible d'observer une certaine proximité entre cet aspect consommateur et le changement de comportement par Plein Air DDD suite à l'expérience de la protection de la loi sur la faillite.

En ce qui concerne Uniformes EEE, c'est une expérience qui eut plutôt un effet négatif sur la production locale en faveur de l'importation. En effet, l'organisation a expérimenté une dure réalité de marché lors des débuts de la mondialisation et du mouvement de l'industrie textile vers la production importée d'Asie. Avant que l'entreprise ne change son modèle d'affaires pour se tourner elle aussi vers

l'importation, elle connaît des moments difficiles de baisse de compétitivité et de perte d'appels d'offres. C'est pour sa survie qu'elle fut obligée de s'adapter. La littérature soulève d'ailleurs que les organisations vivent de nombreuses expériences et font face à plusieurs événements qui nécessitent une réponse (Isabella, 1990) alors que les expériences organisationnelles interagissent avec un contexte pour créer de la connaissance (Argote et Miron-Spektor, 2011).

Constat #13 – Passivité organisationnelle

Un élément fort important qui est partagé par presque tous les cas observés est la passivité au niveau organisationnel de l'ethnocentrisme d'achat, en ce sens qu'il n'existe pas de structure concrète et de politiques explicites pour encourager l'achat local. Toutes les organisations à l'étude témoignent d'une absence de structure pour l'ethnocentrisme d'achat à la nuance d'Hôtel FFF qui partage, grâce à différents documents internes, le souhait d'encourager l'économie locale. Cela-dit, dans le cas d'Hôtel FFF, il reste que ce ne sont pas des politiques explicites, mais bien des guides généraux de la vision organisationnelle.

Pour Coop AAA, c'est moins une procédure qu'une décision individuelle, pour Immobilier BBB, « ça vient tout seul, il y a pas eu d'ordre », chez Résidentiel CCC, il n'y a pas de demande, pour Plein Air DDD, il n'y a pas de stratégie d'achat local et pour Uniformes EEE, ce n'est « pas comme une mission ». La littérature souligne d'ailleurs que le processus d'achat organisationnel n'est pas toujours formel et explicite (Kleinaltenkamp et al., 2015), c'est pourquoi il est surprenant qu'Højmoose et Adrien-Kirby (2012) avancent que les politiques et les codes de conduite, soient la façon la plus commune d'implanter des pratiques d'achat en lien avec la responsabilité sociale des entreprises. À ce point, les constatations de cette recherche divergent. Dans le cas de l'ethnocentrisme d'achat, il semble plutôt que les rôles de l'influence et de l'individu soient centraux. Ces points seront discutés dans les deux catégories suivantes ayant comme sujet le centre d'achat et l'individu.

Constat #14 – Écoulement des valeurs

Si l'organisation ne partage pas de structure et de consigne concrète la plupart du temps, elle transmet parfois indirectement certaines valeurs en lien avec l'achat local et des comportements d'achat ethnocentriques. Ce partage touche l'ADN responsable d'Immobilier BBB ainsi que la mobilisation des employés d'Hôtel FFF quand la vision est communiquée. Les propriétaires d'Immobilier BBB sont issus du Québec, ils ont fait leur fortune dans cette région et tiennent à contribuer fiscalement

aux coffres québécois. Cet aspect encourage les employés de la boîte à porter des valeurs de souci envers l'économie québécoise. C'est une des raisons que cite l'intervenant pour sa motivation à travailler dans l'organisation. Enfin, Hôtel FFF a une vision forte sur les enjeux de développement durable et d'achat local qu'elle partage à ses employés. L'intervenant souligne alors qu'il « travaille à relier leur philosophie en amenant des idées ». La littérature souligne d'ailleurs que l'individu est motivé par une interaction complexe d'objectifs personnels et organisationnels (Webster et Wind, 1972).

Ethnocentrisme d'achat lié au centre d'achat

Constat #15 – Influence interne

Le centre d'achat est souvent témoin de jeux de pouvoir et d'influence (Webster et Wind, 1972) et les cas observés dans la présente recherche ne font pas exception. À l'exception de Résidentiel CCC où le niveau d'ethnocentrisme d'achat interne est plutôt faible, toutes les organisations voient une forme d'influence interne.

Pour Coop AAA il s'agit d'une influence de front par l'intervenant face à son équipe pour encourager et même « marteler » la nécessité d'acheter local. Pour Immobilier BBB, le conseil d'administration est à la fois influencé en lui-même par deux membres aux croyances fortes sur l'achat local et à l'extérieur envers les gestionnaires d'immeubles qui sont fortement encouragés à emboîter le pas et à utiliser les fournisseurs recommandés par la direction. La littérature souligne la présence de nombreuses influences sur les individus du centre d'achat (Webster et Wind, 1972, Kleinaltenkamp et al., 2015) et la pression par les pairs dans le cadre d'enjeux sociaux en organisation (Park et Stoel, 2005).

Pour Plein Air DDD et Uniformes EEE, il faut souligner l'aspect informel des discussions et prises de décisions. Dans le cas de Plein Air DDD, plusieurs décisions « se prennent sur un coin de table ». Pour Uniformes EEE, les discussions sur l'achat local sont surtout informelles. Webster et Wind (1972) soulignent l'aspect entre autres informel du comportement d'achat organisationnel alors qu'il existe une importante présence d'influence et de persuasion, deux concepts hautement informels par nature (Kleinaltenkamp et al., 2015).

Enfin, pour Hôtel FFF, c'est par des échanges entre les chefs et la direction que se partagent les différents producteurs locaux et produits d'ici, ce qui souligne à

nouveau l'importance des interactions, comme pour le concept d'ethnocentrisme consommateur (Siamagka et Balabanis, 2015).

Constat #16 – Ancrage

Suite à l'influence interne, le centre d'achat fait parfois face à un phénomène d'ancrage qui abonde dans le même sens que le constat #3 sur l'habitude. En effet, l'influence entre les membres du centre d'achat fait ultimement place à une prise d'habitude et à des façons de faire ancrées. Dans le cas de Coop AAA, l'influence de l'intervenant sur son équipe a maintenant pris la forme d'une habitude d'achat local. Pour Immobilier BBB, les autres membres de l'équipe sont même « entrés dans le moule » et ça devient « un naturel ». Ce constat ramène aux angles de la réflexivité et de l'habitation (Siamagka et Balabanis, 2015) qui soulignent l'habitude et l'automatisme à acheter des produits domestiques par des interactions, comme c'est le cas ici avec des collègues.

Dans le cas de Plein Air DDD, c'est plutôt une cohésion naturelle de l'ensemble des employés qui semble s'être faite alors que « ça a même pas été une discussion ». Ici l'influence provient probablement davantage de l'événement organisationnel de la protection de la loi sur la faillite. À ce point, la réflexivité et l'habitation peuvent découler des expériences de vies (Siamagka et Balabanis, 2015), on peut donc croire que cette expérience organisationnelle a eu un impact sur l'ethnocentrisme d'achat de l'organisation. D'ailleurs, l'intervenant prend bon soin de mentionner qu'après la protection de la loi de la faillite, « on a été vraiment conscientisés par notre économie québécoise », supportant l'idée que l'expérience a eu effet.

Ethnocentrisme d'achat lié à l'individu

Constat #17 – Expériences

En parallèle avec le constat #12 et l'impact de l'expérience organisationnelle pour Plein Air DDD et Uniformes EEE, les expériences individuelles, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, semblent être importantes pour la manifestation de l'ethnocentrisme dans le comportement d'achat organisationnel. Les répondants de Coop AAA et d'Immobilier BBB ont tous les deux partagé des expériences personnelles et professionnelles formatrices alors que celui d'Hôtel FFF mentionne son expérience professionnelle comme déterminante sur son désir d'acheter des aliments locaux.

Pour l'intervenant de Coop AAA, avoir vécu et travaillé en région l'a conscientisé fortement à l'entraide entre les citoyens mais aussi entre les producteurs et les restaurateurs. Il partage également l'aspect humain qui entoure ces rencontres et ces interactions. Pour l'interviewé d'Immobilier BBB, c'est ses discussions familiales ainsi que le fort désir d'achat local de son ancien employeur qui le motivent à encourager les produits d'ici. Pour ce qui est du répondant d'Hôtel FFF, son importante expérience professionnelle lui a permis de rencontrer de nombreux collègues et producteurs ainsi que de pousser sa réflexion sur les mérites de l'achat local.

Les expériences et les apprentissages passés revêtent un caractère important à la fois pour le comportement d'achat organisationnel (Webster et Wind, 1972, Kleinaltenkamp et al., 2015) et pour l'ethnocentrisme consommateur (Siamagka et Balabanis, 2015).

Constat #18 – Pouvoir individuel

Même s'il existe l'influence est notable dans le centre d'achat, les décideurs ont tout de même l'impression de posséder un important pouvoir individuel. Cela se reflète chez Coop AAA par le pouvoir de faire une différence, chez Résidentiel CCC dans le pouvoir des gestionnaires et chez Plein Air DDD dans les pratiques personnelles ainsi que dans le pouvoir de faire une différence à nouveau. En ce qui concerne le pouvoir de faire une différence pour Coop AAA et Plein Air DDD, il fait référence au poste occupé par les répondants et à l'opportunité de l'utiliser pour encourager les achats locaux. En effet, comme le souligne l'intervenant de Plein Air DDD ;

« Moi j'ai la chance de pouvoir faire cette différence-là, si tu es un comptable tu as aucune influence sur les achats locaux, mais moi je suis acheteuse alors je peux aider un peu ça. »

Pour ce qui est des pratiques personnelles de l'interviewé, l'élément fait référence aux habitudes de favoritisme qui ont été adoptées individuellement pour supporter davantage les fournisseurs locaux. À ce point, l'intervenant de Résidentiel CCC souligne que c'est les gestionnaires qui ont le pouvoir, que c'est eux qui vont « être capable d'influencer les décisions ». La littérature mentionne la place centrale qu'occupent les individus dans le comportement d'achat organisationnel (Webster et Wind, 1972, Sheth, 1973). Certaines recherches soulèvent d'ailleurs l'importance des forces internes, notamment des individus de l'entreprise, comme élément significatif

lié à l'adoption de pratiques sociales dans les achats (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012).

Constat #19 – Valeurs personnelles

Les valeurs personnelles sont activement présentes dans la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel, toutefois elles prennent de nombreuses apparences. Pour Coop AAA, l'intervenant agi en ambassadeur interne des valeurs d'achat local, alors qu'il encourage le reste de l'équipe à adopter ses croyances. Pour ce qui est de l'interviewé chez Immobilier BBB, il a une vision et des valeurs similaires à celles de son employeur, soit le souci pour l'économie québécoise. Il tient également beaucoup à la langue française. Ces deux croyances se reflètent dans sa contribution au processus d'achat. Dans le cas de Résidentiel CCC, l'achat local « c'est pas un des plus gros facteurs » pour l'intervenant, ce n'est pas une valeur prioritaire personnellement, son poids est donc moindre. Pour le cas de Plein Air DDD, l'interviewé souligne la contribution de la société et de ses valeurs sur son comportement d'achat professionnel, comme quoi sa conscientisation personnelle et ultimement professionnelle est influencée par la société et que « ça s'est juste reflété sur notre travail ». Pour ce qui est d'Uniformes EEE, le sujet se dit conscientisé aux enjeux sociaux de l'importation et de l'achat local malgré le cadre d'affaires qui le restreint alors qu'il affirme que « personnellement j'ai un choix de produit fait local, (...) je le veux ». Enfin, le répondant d'Hôtel FFF a une vision large des enjeux de développement durables, comme celle de son employeur et il valorise aussi la découverte de produits locaux. Bref, chacun à leur manière, les répondants des différentes organisations soulignent la prépondérance des valeurs individuelles dans le comportement d'achat organisationnel.

Ces différents éléments, quoi que variés, rejoignent les théories préalablement discutées sur les aspects moral, normatif et culturel de l'ethnocentrisme consommateur (Sharma et al., 1994, Shankarmahesh, 2006) qui est ultimement un construit multidimensionnel lié à un système de croyances et de valeurs (Siamagka et Balabanis, 2015). Ces éléments se rapprochent également de la théorie du comportement d'achat organisationnel qui souligne la présence de caractéristiques psychologiques (Webster et Wind, 1972), de normes et attitudes venant de la société (Makkonen, 2012) ainsi que d'émotions (Kemp, 2018) chez les individus prenant part au comportement d'achat organisationnel. En somme, les valeurs personnelles sont un élément notable dans le comportement d'achat en organisations et le phénomène d'ethnocentrisme d'achat étudié dans le présente recherche reflète cette idée.

Ethnocentrisme d'achat selon les étapes du processus de décision d'achat

Constat #20 – Fluidité

Pour ce qui est du processus de décision d'achat, les données collectées sont restées plutôt générales et les étapes vaguement définies. Dans les cas d'Immobilier BBB et Plein Air DDD, l'élément clé observé est la fluidité de la présence d'ethnocentrisme d'achat dans le processus, comme quoi celui-ci n'est pas spécifique à une étape précise. Pour Immobilier BBB, il n'y a pas « une instance où ça arrête là et y faut qu'on décide ». Pour ce qui est de Plein Air DDD, « c'est vraiment fluide ».

À ce propos, la littérature fait état de diverses options pour définir les étapes du processus de décision d'achat (Malaval et Bénaroya, 2013) et ce dernier n'est pas toujours formel et explicite, il change aussi selon les individus (Kleinaltenkamp et al., 2015). Wilson (2000) critique d'ailleurs les principaux modèles du comportement d'achat organisationnel notant qu'ils présentent les étapes du processus d'achat comme étant clairement divisées, séquentielles et définies, alors que la réalité est tout autre. La présente recherche semble abonder dans le sens de cette critique sur l'idée que le processus d'achat, dans un réel contexte d'organisation, est plutôt fluide.

Constat #21 – Choix initial

Pour ce qui est des autres organisations, soit Coop AAA, Résidentiel CCC, Uniformes EEE et Hôtel FFF, l'élément clé ressortant de l'analyse du processus d'achat est la décision plutôt initiale de choisir la provenance des fournisseurs. Dans les cas de Résidentiel CCC et Uniformes EEE, il est surtout question de l'aspect logistique des délais nécessaires à l'importation, ce qui s'éloigne de l'idée d'ethnocentrisme d'achat et du désir intrinsèque de faire le choix moral d'acheter local. Il leur faut décider au début d'un projet des délais nécessaires à la complétion de ce dernier, ainsi le choix de provenance du fournisseur est fait au départ. À ce point, la littérature souligne les complexités liées à l'importation (Andersen et Chao, 2003) et l'importance pour les fournisseurs de rencontrer les délais de livraison (Johnston et Lewin, 1996).

Pour ce qui est de Coop AAA et Hôtel FFF, c'est suite à l'élaboration des menus et à la vision culinaire que le désir d'acheter des produits locaux se manifeste. Pour Coop AAA, où la recherche de produits locaux est d'ailleurs explicitement partagée, le désir de choisir des produits locaux est initial et conscient. Cette idée rappelle la littérature sur le traitement de l'information fait par les consommateurs ethnocentriques (Supphellen et Grønhaug, 2003) où une double catégorisation entre importé et

domestique est initialement faite et les produits locaux sont les seules options viables.

Encore une fois, ces organisations partagent l'importance du début du processus d'achat sur le choix de provenance des fournisseurs, mais ne soulignent pas d'autres étapes précises où l'ethnocentrisme d'achat se manifeste particulièrement.

5.1.3 Constats du thème de la modération

Produit

Constat #22 – Disponibilité

L'importance de l'aspect disponibilité du modérateur produit a été constatée pour Coop AAA, Immobilier BBB et Hôtel FFF. Pour ce qui est de Coop AAA et Hôtel FFF qui œuvrent toutes deux dans l'alimentation, il était surtout question de la saisonnalité des produits due aux changements de température du climat québécois qui rend difficile la disponibilité à l'année des produits maraîchers. Dans le cas d'Immobilier BBB, il est question de la disponibilité de certains « produits qui se font pas ».

La littérature sur l'ethnocentrisme consommateur fait d'ailleurs effet de l'impact de la disponibilité des produits alors que certains consommateurs ethnocentriques peuvent être confrontés à des catégories de produits où il n'existe pas d'option domestique (Siamagka et Balabanis, 2015).

Constat #23 – Qualité

Le rôle de la qualité des produits a aussi été identifié dans le modérateur produit de Coop AAA, Résidentiel CCC, Plein Air DDD et Hôtel FFF. Pour Coop AAA et Hôtel FFF, la qualité des aliments utilisés est essentielle à l'expérience client des consommateurs, elle est donc non négociable. La littérature souligne que même les consommateurs ethnocentriques valorisent la qualité des produits achetés (Saffu et al., 2010) et qu'ils balancent le favoritisme pour les produits locaux et la réalité (Verlegh, 2007), ce qui se rapproche de la vision de Coop AAA et Hôtel FFF. C'est donc croire qu'il existe une certaine limite aux coûts que les individus ethnocentriques sont prêts à encourir.

Dans le cas de Résidentiel CCC et Plein Air DDD, le point soulevé relève plutôt de la qualité des marques locales, ce qui encourage ces deux organisations à offrir les

produits d'ici. À nouveau, la théorie du comportement d'achat organisationnel mentionne l'importance pour les acheteurs de surveiller les standards de qualité des produits et matériels (Andersen et Chao, 2003). La littérature souligne également la tendance des consommateurs ethnocentriques à favoriser de façon déraisonnable les produits locaux et à croire en leur qualité (Supphellen et Rittenburg, 2001), toutefois il est présentement difficile d'identifier si les perceptions de qualité mentionnées par Résidentiel CCC et Plein Air DDD sont juste ou source d'un biais.

Constat #24 – Marque

L'importance de la marque des produits a été soulevée par les deux organisations qui œuvrent dans le domaine du détail, soit Résidentiel CCC et Plein Air DDD. Dans les deux cas, il a été partagé que des marques locales sont largement reconnues dans le marché respectif des organisations et que cela est un aspect qui encourage l'approvisionnement de ces produits locaux. Dans le cas où les produits importés sont de marques fortes, la littérature évoque également l'impact modérateur de la marque comme diminuant l'effet d'ethnocentrisme consommateur (Supphellen et Rittenburg, 2001). C'est donc dire que la marque des produits peut modérer dans un sens comme dans l'autre l'effet d'ethnocentrisme d'achat.

Constat #25 – Prix

Enfin, le dernier aspect du modérateur produit est le prix et son effet sur le consommateur final. Cet aspect a été soulevé par Plein Air DDD et Hôtel FFF alors que dans les deux cas, les répondants mentionnent le prix régulièrement plus élevé des produits locaux et son incitatif négatif sur le désir de consommation des clients. C'est pourquoi les acheteurs organisationnels doivent porter une attention particulière aux prix des produits et permettre à leur entreprise de compétitionner sur le marché (Andersen et Chao, 2003). Ce point met également en lumière les limites de la coopération des individus ethnocentriques et leur capacité à encourir des coûts pour l'endogroupe soulevées à plusieurs reprises dans la littérature (Lantz et Loeb, 1996, Hammond et Axelrod, 2006, Shankarmahesh, 2006, Bizumic et al., 2009, Winit et al., 2014).

Situation d'achat

Constat #26 – Situation variable

Les données collectées par rapport à l'effet du modérateur de situation d'achat sur la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat ont été plutôt variées et permettent

difficilement un constat clair. Immobilier BBB par son processus de remise en question continuelle des fournisseurs (benchmarking) et Hôtel FFF par sa nature d'établissement qui promeut les expériences locales sont les deux organisations qui vont jusqu'à changer les fournisseurs actuels pour y inclure davantage d'options locales. Dans le cas de Coop AAA, le désir interne est de remettre en question les fournisseurs redondants pour faire place à davantage d'options locales, toutefois la routine s'installe et les autres défis de gestion émergent. Pour Résidentiel CCC et Plein Air DDD, le choix d'utiliser davantage de fournisseurs locaux est surtout présent dans les nouvelles situations d'achat alors que ces entreprises de détails gèrent de nombreux produits. Les nouvelles situations d'achat sont exigeantes (Kleinaltenkamp et al., 2015), l'idée de se positionner régulièrement dans ce type de situation n'est probablement pas idéal pour des entreprises de détail qui comptent de nombreux fournisseurs. Enfin, Uniformes EEE reste très fidèle à ses fournisseurs ce qui ne permet pas une analyse poussée de l'effet de la situation d'achat.

Fournisseur

Constat #27 – Capacités

Pour ce qui est du modérateur des caractéristiques fournisseur, il est possible de constater l'impact des capacités des fournisseurs sur le désir de faire affaires avec eux et sur la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat. En effet, les larges volumes nécessaires pour Coop AAA, Plein Air DDD, Uniformes EEE et Hôtel FFF sont un enjeu qui limite la possibilité de faire affaires avec des plus petits fournisseurs locaux. Pour ce qui est de Plein Air DDD, les capacités nécessaires sont également au niveau financier alors que l'organisation demande des concessions de marges considérables aux fournisseurs ce qui peut difficilement être absorbé par les joueurs locaux aux moyens moindres. À ce propos, la capacité des fournisseurs à rencontrer les attentes est un point important pour les entreprises clientes selon la littérature (Johnston et Lewin, 1996).

Constat #28 – Facilité

Divers éléments clés soulevés par les cas renvoient à l'importance de la facilité de gestion des fournisseurs pour les organisations. Pour Coop AAA, il est question de proximité avec les fournisseurs qui permet notamment des visites en personne et des délais de livraison plus courts. Pour Résidentiel CCC, la flexibilité des fournisseurs canadiens tient de l'idée que « c'est le fun de travailler avec quelqu'un qui peut se revirer de bord rapidement » alors que cela permet des adaptations efficaces au

marché. Aussi, selon l'intervenant, importer « c'est de la gestion ». Enfin, un peu dans le même sens, l'importation chez Plein Air DDD implique des délais de livraison plus longs et de potentielles embûches aux douanes et pour les retours. C'est ainsi dire que « le "commitment" (localement) est un peu plus simple ».

La littérature souligne d'ailleurs le caractère complexe des décisions d'approvisionnement organisationnel (Webster et Wind, 1972, Kemp et al., 2018) surtout dans un contexte d'importation (Andersen et Chao, 2003) où l'emplacement des fournisseurs est un critère important (Kleinaltenkamp et al., 2015). La facilité de gestion des fournisseurs est donc un élément clé dans les choix d'approvisionnement.

Constat #29 – Relation

La qualité de la relation avec le fournisseur est un élément important qui a été constaté dans l'analyse des cas de la présente recherche. Coop AAA voit l'intérêt d'une proximité sociale avec ses fournisseurs et mentionne que quand « on est capables de se parler, c'est le fun ». Cette proximité sociale n'est pas sans rappeler les éléments identitaires et d'appartenance de l'ethnocentrisme consommateur (Shimp et Sharma, 1987).

L'intervenant d'Immobilier BBB souligne l'importance du service qu'il reçoit de certains fournisseurs comme facteur décisionnel. Résidentiel CCC partage la place significative qu'occupe une relation d'affaires de qualité dans les facteurs de choix d'un fournisseur. À ce propos, le service est un élément identifié comme important par la littérature sur le comportement d'achat organisationnel (Johnston et Lewin, 1996, Andersen et Chao, 2003).

Constat #30 – Compétences

Enfin, il a été constaté que les compétences des fournisseurs sont une caractéristique importante pouvant influencer le choix et la provenance de ces derniers. Dans le cas d'Immobilier BBB une expertise particulière est parfois indisponible localement. Pour Uniformes EEE, l'expertise n'est pas toujours standardisée selon la provenance du fournisseur et l'organisation craint la confection de vêtements avec des particularités sécuritaires spécifiques si elle est produite dans certains pays moins développés.

Finalement, Résidentiel CCC mentionne l'avantage de faire affaires avec des fournisseurs d'ici qui ont une expertise du marché local alors que « ton fournisseur local a une connaissance du marché canadien ». Comme préalablement identifié, la

capacité à répondre aux attentes est un facteur décisionnel important pour les choix de fournisseurs (Johnston et Lewin, 1996), ce qui supporte l'idée que les compétences de ces derniers sont importantes.

Performance de l'organisation

Constat #31 – Profitabilité

Un constat fondamental et central à la compréhension du phénomène d'ethnocentrisme d'achat dans le cadre organisationnel est l'importance du contexte d'affaires et donc de la profitabilité dans les prises de décisions. Cette priorité a indéniablement un effet modérateur sur l'impact de l'ethnocentrisme d'achat. Les éléments clés soulevés en lien avec la profitabilité sont la rentabilité pour Coop AAA, les contreparties pour Immobilier BBB, la compétitivité et les coûts pour Résidentiel CCC ainsi que la rentabilité et la survie pour Uniformes EEE. Chez Coop AAA, il existe un certain niveau d'ethnocentrisme d'achat toutefois ce dernier est confronté aux attentes de l'organisation alors qu'elle a « un rendement à respecter ». Immobilier BBB demande quant à elle certaines contreparties avantageuses si le prix des fournisseurs locaux est supérieur. Pour ce qui est de Résidentiel CCC, l'organisation est fortement régulée par les coûts et la profitabilité alors qu'elle est ultimement une entreprise cotée en bourse. D'hypothétiques concessions de prix pour la nature locale d'un fournisseur semblent donc difficilement justifiables. Aussi, l'organisation fait face à une forte compétition sur le marché qui offre des alternatives à faibles coûts. Enfin, pour Uniformes EEE, il est question de rentabilité des produits qui sont significativement plus cher localement et ultimement de survie alors que les joueurs ayant tenté de rester au niveau local « sont plus la parce qu'ils étaient plus compétitifs malheureusement ».

À ces points, les décisions d'achat sont stratégiques dans la performance et la profitabilité des firmes (Kleinaltenkamp et al., 2015, Wetzstein, 2016). Selon la littérature, le coût et l'incertitude des bénéfices d'un approvisionnement responsable sont durs à évaluer (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012) ce qui représente un incitatif négatif pour les organisations. Le prix reste un des éléments centraux dans les considérations des acheteurs organisationnels (Andersen et Chao, 2003). L'ethnocentrisme d'achat et donc présent dans le cadre organisationnel, mais très souvent modéré par des contraintes d'affaires comme la profitabilité.

Constat #32 – Barèmes

Il a toutefois été constaté que des organisations peuvent accepter un certain impact sur leur performance financière dans le but d'encourager les fournisseurs locaux, mais cela étant jusqu'à un certain niveau acceptable. Pour Coop AAA, il est question d'un seuil de prix maximum jusqu'où l'organisation est prête à choisir un fournisseur local qui demande un prix supérieur. Dans le cas d'Immobilier BBB, il est possible de choisir un fournisseur qui coûte davantage si l'impact n'est pas significatif sur la performance. Bref, « il faut que ça soit raisonnable ». Cette vision a son parallèle chez l'ethnocentrisme consommateur alors qu'il est décrit dans la littérature comme une balance entre le favoritisme pour les produits de l'endogroupe et la réalité (Verlegh, 2007). Les consommateurs ethnocentriques valorisent l'aspect local des produits achetés, mais aussi son prix (Saffu et al., 2010).

Constat #33 – Parfois secondaire

Finalement, le dernier constat relève du fait que la rentabilité est parfois secondaire pour certains produits locaux et certaines organisations. Comme mentionné précédemment, Coop AAA et Immobilier BBB sont prêts à encourir certains coûts pour favoriser les fournisseurs locaux si ceux-ci demeurent raisonnables. Dans le cas de Plein Air DDD, il y a même une acceptation explicite que « c'est pas avec les marques québécoises que tu vas aller faire des gros dollars ». Enfin, le sujet de la rentabilité et de son impact sur les choix de fournisseurs locaux n'a presque pas été discuté par l'intervenant d'Hôtel FFF.

Ces points rappellent l'importance de la coopération dans les habitudes des consommateurs ethnocentriques qui sont prêts à encourir certains coûts pour le bénéfice de l'endogroupe (Lantz et Loeb, 1996, Hammond et Axelrod, 2006, Shankarmahesh, 2006, Bizumic et al., 2009, Winit et al., 2014). Cet aspect est également souligné dans la récente reconceptualisation de l'ethnocentrisme consommateur de Siamagka et Balabanis (2015) par l'angle de la prosocialité qui soulève la nécessité de prendre soin des autres et d'avoir de l'empathie et du souci pour les membres de l'endogroupe. En somme, la coopération peut parfois diminuer l'impact modérateur du désir de rentabilité sur la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat.

5.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES CONSTATS

Ainsi, trente-trois constats ont été obtenus dans l'analyse comparative des cas et de la littérature. Ces constats viennent supporter et peaufiner le cadre conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel. Pour organiser visuellement les constats obtenus, les classer selon leur catégorie respective, souligner la littérature pertinente à chacun ainsi qu'illustrer la proximité des éléments clés des différents cas, trois tableaux récapitulatifs (tableaux 21, 22 et 23) sont offerts aux pages suivantes, en lien avec les trois thèmes de recherche soit la conceptualisation, la manifestation et la modération de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel. Ces tableaux permettent une illustration visuelle du regroupement des constats. Suite aux tableaux, le cadre conceptuel final de la recherche est présenté.

Tableau 21 : Récapitulatif des constats pour le thème de la conceptualisation

Catégorie	Constat	Conceptualisation		
		Description sommaire	Éléments clés	Littérature
Présence et définition	Devoir	Responsabilité face à l'achat local et aux effets bénéfiques pour l'économie, code de ce qui est bien et juste	<u>Coop AAA</u> : Mission <u>Immobilier BBB</u> : Responsabilité morale <u>Hôtel FFF</u> : Responsabilité de faire découvrir, Contribuer à l'économie	Shankarmahesh (2006), Bizumic et al. (2009), Siamagka et Balabanis (2015)
	Support	Désir de supporter les fournisseurs locaux qui prend la forme d'un encouragement, d'une entraide ou d'un mentorat	<u>Coop AAA</u> : Encouragement et entraide, Mentorat <u>Immobilier BBB</u> : Entraide <u>Plein Air DDD</u> : Encouragement, Favoritisme, Empathie <u>Hôtel FFF</u> : Encouragement	Hammond et Axelrod (2006), Bizumic et al. (2009), Bizumic (2019)
	Habitude	Habitude répétitive et plutôt constante d'achat local	<u>Coop AAA</u> : Habitude <u>Immobilier BBB</u> : Habitude	Siamagka et Balabanis (2015)
	Contexte d'affaires	Présence d'enjeu de rentabilité et de performance qui définissent l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte organisationnel	<u>Résidentiel CCC</u> : Avantages d'affaires, Nécessité, Extrinsèque <u>Uniformes EEE</u> : Incompatibilité du modèle d'affaires, Réalité du marché	Johnston et Lewin (1996), Glock et Hochrein (2011)
	Enjeux larges	L'achat local prend souvent part a de plus larges enjeux comme le développement durable	<u>Uniformes EEE</u> : Enjeux sociaux <u>Hôtel FFF</u> : Vision large	Wind et Webster (1972), Makkonen (2012)
Caractéristiques	Proximité	La proximité des endogroupes est une caractéristique clé dans la définition de l'aspect local d'un achat	<u>Coop AAA</u> : Hiérarchie des endogroupes <u>Immobilier BBB</u> : Hiérarchie des endogroupes <u>Plein Air DDD</u> : Proximité de l'endogroupe <u>Hôtel FFF</u> : Multi-niveaux	Verlegh (2007), Fernández-Ferrín et Bande-Vilela (2013)
	Délimitation	Délimitation souvent géographique qui n'est pas seulement nationale pour ce qui est considéré comme un achat local	<u>Coop AAA</u> : Principalement québécois <u>Immobilier BBB</u> : Principalement québécois <u>Résidentiel CCC</u> : Principalement canadien <u>Plein Air DDD</u> : Marque québécoise	Balabanis et Diamantopoulos (2004), Bizumic (2019)
	Réalisme	Réalisme fasse à la définition locale des achats alors que la réalité est souvent complexe ou l'idéal d'une production uniquement locale inatteignable	<u>Immobilier BBB</u> : Retombées pour l'enseigne <u>Résidentiel CCC</u> : Définition complexe <u>Plein Air DDD</u> : Marque québécoise, Difficilement local <u>Uniformes EEE</u> : Définition idéalisée, Fabricants d'ici	Pharr (2005), Glock et Hochrein (2011), Balabanis et Siamagka (2017)

Tableau 22 : Récapitulatif des constats pour le thème de la manifestation

Manifestation				
Catégorie	Constat	Description sommaire	Éléments clés	Littérature
Environnement	Influence externe	Importance de l'ethnocentrisme d'achat par les influences externes, surtout en ce qui concerne l'impact de la clientèle, mais aussi des fournisseurs	<u>Coop AAA</u> : Proactivité <u>Immobilier BBB</u> : Absence <u>Résidentiel CCC</u> : « Trendsetter » <u>Plein Air DDD</u> : Tendance consommateur <u>Uniformes EEE</u> : Tendance future, Présentement rare, Écoute de la clientèle <u>Hôtel FFF</u> : Tendance générale	Jabbour et Jabbour (2009), Seth et al. (2009), Saffu et al. (2010), Hoejmose et Adrien-Kirby (2012)
	Communication	Communication marketing de l'aspect local des produits, prosocialité imparfaite	<u>Coop AAA</u> : Communication <u>Résidentiel CCC</u> : Communication <u>Plein Air DDD</u> : Communication	Saffu et al. (2010), Siamagka et Balabanis (2015)
Organisation	Bénéfice de marque	Proposer des produits locaux offre un bénéfice à l'image de marque organisationnelle	<u>Résidentiel CCC</u> : Image de marque <u>Plein Air DDD</u> : Image de marque	Jabbour et Jabbour (2009), Hoejmose et Adrien-Kirby (2012)
	Passivité organisationnelle	Absence de structure concrète et de politiques explicites pour encourager l'achat local	<u>Coop AAA</u> : Décentralisation, Non-structuré <u>Immobilier BBB</u> : Non-structuré <u>Résidentiel CCC</u> : Non-structuré <u>Plein Air DDD</u> : Non-structuré <u>Uniformes EEE</u> : Non-structuré	Kleinaltenkamp et al. (2015)
	Expériences	Les expériences organisationnelles ont un effet notable sur les choix de provenance des fournisseurs	<u>Plein Air DDD</u> : Expérience d'humilité <u>Uniformes EEE</u> : Expérience d'une dure réalité d'affaires	Isabella (1990), Argote et Miron-Spektor (2011)
	Écoulement des valeurs	Transmission des valeurs en lien avec l'achat local vers les employés	<u>Immobilier BBB</u> : ADN responsable <u>Hôtel FFF</u> : Mobilisation	Webster et Wind (1972)
Centre d'achat	Influence interne	Jeux de pouvoir et influence entre les différents membres du centre d'achat et leurs croyances	<u>Coop AAA</u> : Influence <u>Immobilier BBB</u> : Influence <u>Plein Air DDD</u> : Informel <u>Uniformes EEE</u> : Informel <u>Hôtel FFF</u> : Échanges	Webster et Wind (1972), Park et Stoel (2005), Kleinaltenkamp et al. (2015)
	Ancrage	L'influence interne mène à des pratiques d'affaires ancrées et habituelles	<u>Coop AAA</u> : Habitude <u>Immobilier BBB</u> : Habitude <u>Plein Air DDD</u> : Cohésion naturelle	Siamagka et Balabanis (2015)
Individu	Expériences	Les comportements ethnocentriques sont reliés à des expériences personnelles et professionnelles passées	<u>Coop AAA</u> : Expérience personnelle, Expérience professionnelle <u>Immobilier BBB</u> : Expérience personnelle, Expérience professionnelle <u>Hôtel FFF</u> : Expérience professionnelle	Webster et Wind (1972), Kleinaltenkamp et al. (2015), Siamagka et Balabanis (2015)
	Pouvoir individuel	Niveau important de pouvoir individuel des décideurs sur les choix de fournisseurs et leur provenance	<u>Coop AAA</u> : Pouvoir de faire une différence <u>Résidentiel CCC</u> : Pouvoir du gestionnaire <u>Plein Air DDD</u> : Pratiques personnelles, Pouvoir de faire une différence	Webster et Wind (1972), Seth (1973)
	Valeurs personnelles	Valeurs personnelles fortement présentes et influentes chez les individus qui ont un impact sur le choix de fournisseurs et les achats	<u>Coop AAA</u> : Ambassadeur interne <u>Immobilier BBB</u> : Concordance des valeurs, Importance de la langue <u>Résidentiel CCC</u> : Pas une priorité <u>Plein Air DDD</u> : Influence de la société <u>Uniformes EEE</u> : Conscientisation <u>Hôtel FFF</u> : Concordance des valeurs, Découverte, Vision large	Webster et Wind (1972), Sharma et al. (1994), Shankarmahesh (2006), Makkonen (2012), Siamagka et Balabanis (2015)
Étapes du processus	Fluidité	Processus général et étapes vaguement définies	<u>Immobilier BBB</u> : Fluide <u>Plein Air DDD</u> : Fluide	Wilson (2000)
	Choix initial	Décision souvent initiale de choisir la provenance des fournisseurs	<u>Coop AAA</u> : Initialement <u>Résidentiel CCC</u> : Initialement <u>Uniformes EEE</u> : Initialement <u>Hôtel FFF</u> : Initialement	Johnston et Lewin (1996), Supphellen et Grønhaug (2003)

Tableau 23 : Récapitulatif des constats pour le thème de la modération

Modération				
Catégorie	Constat	Description sommaire	Éléments clés	Littérature
Produit	Disponibilité	Disponibilité d'une option locale	<u>Coop AAA</u> : Disponibilité <u>Immobilier BBB</u> : Disponibilité <u>Hôtel FFF</u> : Disponibilité	Siamagka et Balabanis (2015)
	Qualité	Qualité essentielle à l'expérience client	<u>Coop AAA</u> : Qualité <u>Résidentiel CCC</u> : Qualité <u>Plein Air DDD</u> : Qualité <u>Hôtel FFF</u> : Qualité	Verlegh (2007), Saffu et al. (2010)
	Marque	Importance des marques fortes, surtout dans l'industrie du détail	<u>Résidentiel CCC</u> : Marque <u>Plein Air DDD</u> : Marque	Supphellen et Rittenburg (2001)
	Prix	Impact de l'accessibilité du prix des produits locaux	<u>Plein Air DDD</u> : Accessibilité du prix <u>Hôtel FFF</u> : Accessibilité du prix	Andersen et Chao (2003)
Situation	Situation variable	Effets variables de la situation d'achat selon l'entreprise	<u>Coop AAA</u> : Partagé <u>Immobilier BBB</u> : Toutes <u>Résidentiel CCC</u> : Nouvelles <u>Plein Air DDD</u> : Nouvelles <u>Hôtel FFF</u> : Toutes	Kleinaltenkamp et al. (2015)
Fournisseur	Capacité	Impact des capacités de volume, techniques et financières des fournisseurs sur le désir de faire affaire avec eux	<u>Coop AAA</u> : Capacité <u>Plein Air DDD</u> : Capacité <u>Uniformes EEE</u> : Capacité <u>Hôtel FFF</u> : Capacité	Johnston et Lewin (1996)
	Facilité	La facilité de gestion incite les entreprises à choisir un fournisseur peu complexe	<u>Coop AAA</u> : Proximité <u>Résidentiel CCC</u> : Flexibilité, Simplicité <u>Plein Air DDD</u> : Simplicité	Webster et Wind (1972), Kemp et al. (2018)
	Relation	La qualité de la relation avec le fournisseur est un facteur décisionnel clé	<u>Coop AAA</u> : Proximité <u>Immobilier BBB</u> : Service <u>Résidentiel CCC</u> : Relation	Shimp et Sharma (1987), Johnston et Lewin (1996)
	Compétences	Importance des compétences surtout dans le cas d'un besoin d'expertise particulière	<u>Immobilier BBB</u> : Expertise <u>Résidentiel CCC</u> : Compréhension du marché <u>Uniformes EEE</u> : Expertise	Johnston et Lewin (1996)
Performance	Profitabilité	Fondamentale et centrale au contexte organisationnel alors que les entreprises doivent être profitables	<u>Coop AAA</u> : Rentabilité <u>Immobilier BBB</u> : Contreparties <u>Résidentiel CCC</u> : Compétitivité, Coûts <u>Uniformes EEE</u> : Rentabilité Survie	Højmoose et Adrien-Kirby (2012), Wetzstein (2016)
	Barèmes	Impact sur la performance jusqu'à un certain niveau acceptable	<u>Coop AAA</u> : Seuil de prix <u>Immobilier BBB</u> : Impact raisonnable	Verlegh (2007), Saffu et al. (2010)
	Parfois secondaire	La rentabilité est parfois secondaire pour certains produits locaux et certaines organisations	<u>Coop AAA</u> : Seuil de prix <u>Immobilier BBB</u> : Impact raisonnable <u>Plein Air DDD</u> : Acceptation <u>Hôtel FFF</u> : Faible présence	Hammond et Axelrod (2006), Bizumic et al. (2009)

5.3 RETOUR SUR LE CADRE CONCEPTUEL

Les multiples constats observés dans l'analyse comparative des cas et de la littérature viennent supporter et peaufiner le cadre conceptuel proposé pour l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel. Les constats servent également à définir les différentes variables des catégories des thèmes de recherche. En d'autres mots, ces constats répondent aux trois questions de recherche.

Tout d'abord, la première question de recherche est en lien avec la conceptualisation de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Pour ce qui est de la catégorie de la présence et définition de l'ethnocentrisme d'achat, on peut constater la présence d'un devoir d'encourager l'économie d'ici, d'un support pour l'endogroupe, d'une habitude d'achat local, d'un contexte d'affaires particulier et d'enjeux larges sous lesquels se retrouve l'achat local. Pour ce qui est de la catégorie des caractéristiques de l'achat local, il est important de souligner les éléments de proximité, de délimitation souvent géographique et de réalisme.

Dans le cas de la deuxième question de recherche en lien avec la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel, les cinq catégories de variables du Modèle Général de Webster et Wind (1972) ont été étudiées. Tout d'abord, pour l'environnement on constate l'importance de la communication ainsi que la puissance des influences externes. Pour l'organisation, il faut souligner le bénéfice de marque lié à l'ethnocentrisme d'achat des consommateurs, la passivité organisationnelle à instaurer des politiques concrètes d'achat local, les expériences influentes ainsi que l'écoulement des valeurs vers les employés. Dans le centre d'achat, on constate la portée de l'influence interne qui mène parfois à l'ancrage d'une habitude d'achat local. Les individus eux jouissent d'un fort pouvoir individuel et sont impactés par leurs expériences passées et leurs valeurs. Enfin, les étapes du processus de décision sont plutôt fluides, mais il est souvent question de choisir la provenance des fournisseurs initialement.

Finalement, pour la troisième question de recherche, la modération de la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat, on constate d'abord que le modérateur produit comprend quatre facteurs qui sont la disponibilité, la qualité, la marque et le

prix. L'impact de la situation d'achat semble quant à lui plutôt variable selon l'organisation. Le modérateur fournisseur est également divisé en quatre constats, soit l'importance de la capacité, des compétences, de la relation et de la facilité de gestion des fournisseurs. Enfin, l'impact de la performance se reflète de trois façons, soit la profitabilité, les barèmes acceptables et l'aspect parfois secondaire du désir de performance en ce qui concerne les fournisseurs locaux.

5.3.1 Modifications apportées au cadre conceptuel initial

Les constats soulevés définissent les différentes variables du cadre conceptuel et sont à l'origine des modifications lui étant apportées. Premièrement, par souci de comparaison, le cadre conceptuel initial est présenté à nouveau à la figure 4 de la page 173, ensuite le cadre conceptuel modifié est illustré à la figure 5 de la page 174. Tous les ajouts sont visibles dans le cadre conceptuel final avec la couleur mauve. Il y a d'abord l'ajout de l'ensemble des constats selon leur catégorie de recherche respective. Les constats sont d'ailleurs numérotés selon la notation utilisée dans la section précédente de l'analyse. Enfin, il est important de souligner deux autres modifications au cadre conceptuel qui concernent l'ajout de relations d'influence entre des variables du comportement d'achat organisationnel. Ces ajouts sont visuellement représentés par les flèches mauves courbées du modèle, soit celle de l'organisation vers l'environnement ainsi que celle de l'individu vers le centre d'achat.

Tout d'abord, il a été observé, notamment avec le constat #10 sur la communication marketing, l'importance de la communication envers les différentes parties prenantes de l'environnement, soit principalement les clients. C'est donc dire que la direction d'influence n'est pas unidirectionnelle de l'environnement vers l'organisation alors que cette dernière utilise la communication pour rejoindre les clients. Il est donc nécessaire d'illustrer cette relation d'influence grâce à une flèche supplémentaire, soit la flèche mauve courbée de l'organisation vers l'environnement.

Ensuite, il a été mentionné, entre autres par le constat #18 concernant le pouvoir individuel, que l'individu est central dans le comportement d'achat organisationnel. Différents auteurs importants de cette théorie soulèvent d'ailleurs l'importance de la contribution individuelle dans le comportement d'achat des organisations (Webster et Wind, 1972, Sheth, 1973). En ce qui concerne l'analyse de la présente recherche, on ne peut que constater l'impact des individus sur le centre d'achat, notamment grâce aux exemples des cas Coop AAA et Immobilier BBB où les intervenants

exercent une influence notable sur l'ethnocentrisme d'achat du centre d'achat. À ce point, il est donc nécessaire d'illustrer une relation d'influence supplémentaire grâce à une flèche mauve courbée partant de l'individu vers le centre d'achat.

Ainsi, on obtient le cadre conceptuel final de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel. Ce dernier comprend les différents constats obtenus dans l'analyse des cas et de la littérature. Il incorpore dorénavant tous les constats en mauve selon leur catégorie respective ainsi que deux flèches mauves courbées d'influence, soit de l'organisation vers l'environnement et de l'individu vers le centre d'achat. Cette illustration permet donc de proposer un cadre conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel et de répondre visuellement à l'objectif de recherche qui était de comprendre le phénomène selon les thèmes de conceptualisation, de manifestation et de modération.

Figure 4 : Retour sur le cadre conceptuel initial

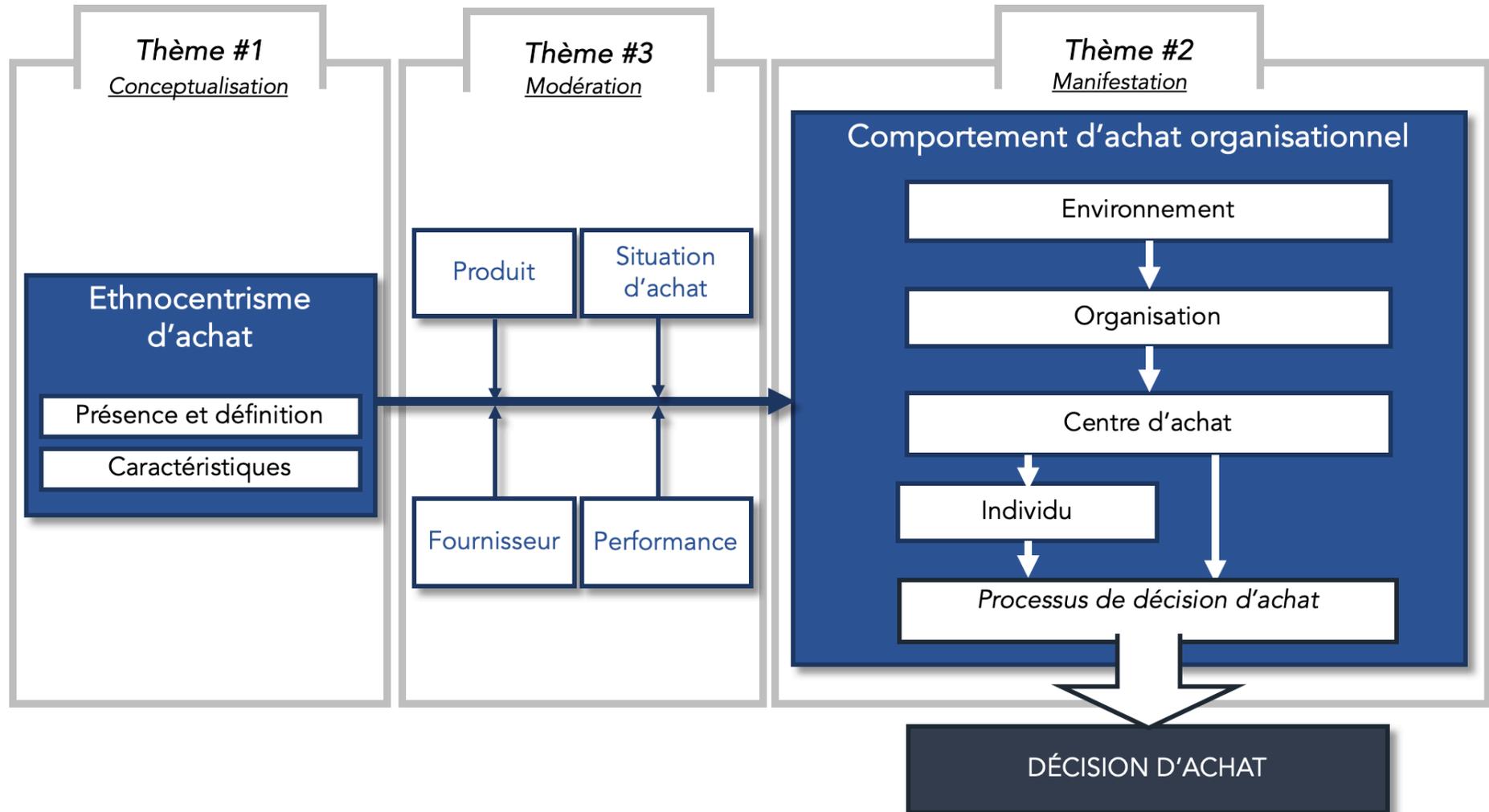
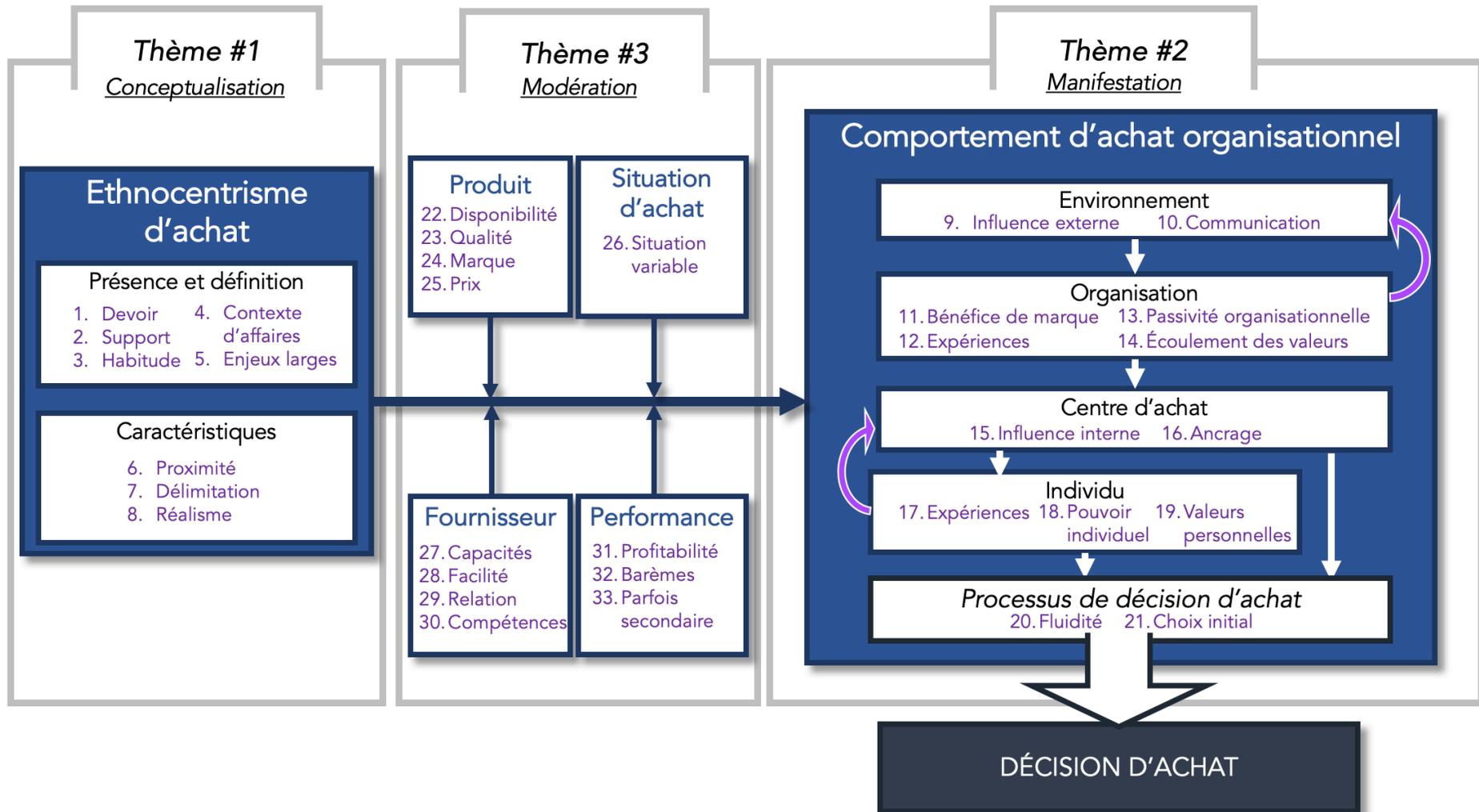


Figure 5 : Cadre conceptuel modifié



Chapitre 6

Discussion

6. DISCUSSION

Pour conclure cette recherche il est pertinent de faire d'abord un bref retour sur ses paramètres ainsi que sur les résultats qui ont été soulevés. Ensuite, le présent chapitre de discussion élaborera sur les contributions théoriques et managériales qu'offrent cette étude. Pour terminer, les limites et les opportunités de recherches futures qui en découlent seront discutées.

6.1 Retour sur la recherche et ses résultats

Face à la recrudescence de popularité des produits locaux dans un contexte notamment teinté par la crise sanitaire du COVID-19, le but initial de cette recherche était d'en apprendre davantage sur l'achat local. Suite à une étude rigoureuse de la littérature pertinente et des théories liées à ce phénomène, il a été identifié que l'ethnocentrisme consommateur (Shimp et Sharma, 1987) était l'option la plus intéressante pour pousser le sujet de l'achat local. Dans le souci de contribuer aux connaissances académiques, l'opportunité de recherche offerte par l'adaptation du concept d'ethnocentrisme consommateur au contexte du comportement d'achat organisationnel a été sélectionnée, ces deux thèmes n'ayant jamais été le centre d'une même recherche auparavant. Le Modèle Général (Webster et Wind, 1972), un des travaux fondateurs du domaine (Kleinaltenkamp et al., 2015, Chavan et al., 2019), a été utilisé pour approfondir l'étude de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Ainsi, l'objectif de recherche était de comprendre l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. De cet objectif, trois thèmes de recherche découlent soit la conceptualisation, la manifestation ainsi que la modération du phénomène d'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Pour traiter de cette recherche exploratoire et de ces thèmes à ce jour intouchés, une étude qualitative employant la méthode des cas a été conduite avec six organisations aux caractéristiques d'affaires différentes.

Les résultats de cette recherche soutiennent tout d'abord la similitude entre la conceptualisation originale du concept par Shimp et Sharma (1987) dans le contexte consommateur et le concept d'ethnocentrisme d'achat dans les organisations, soit que l'ethnocentrisme consommateur peut varier selon la personne. Dans le cas de la présente recherche, l'ethnocentrisme d'achat a agi différemment selon l'organisation. Il semble d'ailleurs apparent que le phénomène est présent dans le contexte des

entreprises et qu'il ne se réserve pas au domaine du consommateur. Regroupés selon les catégories qui divisent les principaux thèmes de recherche, plusieurs constats ont été identifiés par la présente étude pour étayer cette affirmation et pour proposer un cadre conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte organisationnel.

Le premier thème de recherche concerne la conceptualisation de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Tout d'abord, il a été identifié pour la catégorie de la présence et définition du concept qu'il peut exister un sentiment de devoir d'acheter local, que c'est parfois une mission ou une responsabilité même morale de choisir des fournisseurs d'ici. Ensuite il existe un désir de supporter l'économie locale, de s'entraider, d'encourager et de favoriser les fournisseurs locaux. Aussi, l'achat local devient pour certaines organisations une habitude. Il est toutefois important de mentionner la portée du contexte d'affaires dans la conceptualisation de l'ethnocentrisme d'achat, que ce soit par la vision parfois utilitariste et extrinsèque de cette croyance ou par des défis de marché et de performance. Enfin, l'achat local est un enjeu qui s'inscrit parfois dans des courants de développement durable plus larges. Pour ce qui est des caractéristiques qui définissent l'aspect local d'un achat en organisation, la proximité est un facteur important et peut être définie selon plusieurs niveaux à même une organisation. Il y a souvent un facteur de délimitation qui peut être géographique. Enfin, en lien avec le contexte d'affaires, le réalisme est souvent de mise dans la considération locale des achats alors que la définition d'une provenance locale n'est pas toujours claire et qu'il est parfois peu réaliste d'exiger une production qui comprend l'ensemble de la chaîne de valeur localement.

Le deuxième thème de recherche traite de la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Pour ce qui est de l'environnement externe, on note la présence d'une communication marketing ayant pour but de rejoindre les différentes parties prenantes de l'environnement, notamment les consommateurs. Les parties prenantes sont très influentes dans les décisions d'achat organisationnel que ce soit par des tendances consommateur ou bien par des influences d'autres entités comme les fournisseurs. En ce qui concerne l'organisation, il est possible de constater un bénéfice de marque à se positionner comme une entreprise ayant un assortiment de produits locaux, surtout dans les cas qui étaient liés au marché du détail. Aussi, les expériences organisationnelles ont un effet sur la manifestation de l'ethnocentrisme d'achat qui peut être négatif ou positif. Ensuite, certaines entreprises réussissent à faire écouler leurs valeurs responsables et

sociales dans les pratiques de leurs employés. Un point important de la variable organisationnelle pour l'ethnocentrisme d'achat et l'absence presque unanime à travers les cas d'une structure formelle et de politiques concrètes d'achat local, comme quoi il n'est pas dicté d'acheter des produits d'ici. Dans le cas du centre d'achat, il est possible de constater une forte présence d'influences internes dans les échanges parfois informels entre les membres. Ces influences peuvent, au fil du temps, donner cours à une habitude d'achat local qui est adoptée par le centre d'achat. Pour ce qui est des individus, ils semblent posséder selon eux un pouvoir individuel notable, être en mesure d'influencer le centre d'achat et ultimement le processus d'achat de l'organisation alors qu'ils sont poussés à reconnaître l'opportunité de faire une différence positive sur l'économie locale conférée par leur poste. Les individus sont eux-mêmes influencés par leurs propres expériences professionnelles et personnelles passées ainsi que leurs valeurs. Enfin, la présence d'ethnocentrisme d'achat semble plutôt fluide selon les étapes du processus d'achat, toutefois de nombreuses décisions quant à la provenance des achats sont prises en début de projet, notamment pour des questions de délais d'importation.

Le troisième thème est celui de la modération de l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat organisationnel. Le premier modérateur, celui du produit, comprend quatre variables principales modifiant sa manifestation, soit la disponibilité, la qualité, la marque ainsi que l'accessibilité liée au prix. Ensuite, le deuxième modérateur, soit celui de la situation d'achat, ne semble pas être constant selon les cas étudiés, certaines organisations étant légèrement, peu où même non-influencées par le type de situation d'achat. Pour le troisième modérateur, celui des caractéristiques de fournisseur, on constate quatre variables principales, soit la capacité des fournisseurs, qu'elle soit technique, de volume ou financière, la facilité de gestion qui découle des caractéristiques comme la proximité et la flexibilité, la qualité de la relation entretenue et du service et finalement les compétences détenues par les fournisseurs, qu'elles soient des expertises spécifiques ou bien une compréhension accrue du marché. Pour terminer, le modérateur de performance organisationnelle est notable alors qu'il est relié au point de conceptualisation du contexte d'affaires. Il comprend l'aspect de profitabilité et de coûts qui vont jusqu'à la survie des entreprises ainsi que l'application de certains barèmes raisonnables. Toutefois, une certaine indifférence face à la performance a parfois été observée en ce qui concerne l'impact des pratiques d'achat local.

6.2 Contributions théoriques

En ce qui attrait aux manques soulevés par la littérature, plusieurs contributions sont offertes par la présente recherche. En effet, même si l'ethnocentrisme consommateur est perçu comme un trait général qui n'est pas propre à un contexte (Shimp et Sharma, 1987, Sharma et al., 1994, Fernández-Ferrín et Bande-Vilela, 2013, Siamagka et Balabanis, 2015), la revue de littérature du deuxième chapitre permet d'identifier qu'aucune recherche n'a préalablement traité du contexte des achats organisationnels sous l'angle de l'ethnocentrisme d'achat. Toutefois, ce n'est pas par manque d'intérêt puisque de nombreuses théories liées à ces deux concepts ont déjà été étudiées, soit l'ethnocentrisme dans les ressources humaines et les relations (Neuliep et al., 2005, Templer, 2010, Pocovnicu et Vasilache, 2012, Washington, 2013), l'ethnocentrisme dans les multinationales et leurs stratégies (Sinkovics et Holzmüller, 1994, Storgaard et al., 2014, Michailova, 2017, Malik et al., 2018), l'ethnocentrisme dans l'adaptation des gestionnaires face à leur clientèle (Myers, 2015, Hanus, 2020), l'animosité des acheteurs en organisation (Edwards, 2007, Meshreki, 2018) et enfin l'effet du pays d'origine lors des achats organisationnels (Güdüm, 1996, Andersen et Chao, 2003, Carter et al., 2007, Taylor et Veloutsou, 2010, Meshreki, 2018). Cette étude est toutefois la première à recouper les thèmes de l'ethnocentrisme d'achat et le comportement d'achat organisationnel, idée qui a été soulevée à quelque reprise dans la littérature (Shimp et Sharma, 1987, Andersen et Chao, 2003, Shankarmahesh, 2006).

Une différente opérationnalisation du concept d'ethnocentrisme consommateur a été étudiée, soit dans le contexte des achats organisationnels, ce qui représente une opportunité de recherche soulignée par Siamagka et Balabanis (2015). En ce qui concerne la théorie du comportement d'achat organisationnel, cette recherche étudie un construit peu utilisé, ce qui peut contribuer à la compréhension générale du phénomène selon Johnston et Lewin (1996). Webster et Wind (1972) soulignent d'ailleurs qu'il faut comprendre les caractéristiques, les prédispositions et les préférences des acheteurs en organisation, ce que la recherche actuelle permet dans le cadre du phénomène d'ethnocentrisme d'achat. Aussi, il faut accorder davantage d'importance aux aspects personnels, culturels et sociaux du comportement d'achat organisationnel selon Wilson (2000). La présente étude permet également de jeter la lumière sur un sujet proche de l'approvisionnement social alors que la majorité des recherches sur l'approvisionnement responsable traitent plutôt d'enjeux environnementaux (Hoejmose et Adrien-Kirby, 2012, Miemczyk, 2012). Aussi, l'étude répond à l'appel d'Andersen et Chao concernant leur proposition de recherche sur

l'ethnocentrisme dans les achats organisationnels qui demeurerait jusqu'à ce jour ignoré.

Enfin, la contribution théorique principale relève sans doute de la proposition d'un cadre conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel. Ce cadre est soutenu par les constats obtenus dans l'analyse alors que ceux-ci définissent les thèmes et catégories de recherche. Cette étude contribue également à la littérature en supportant l'existence d'un ethnocentrisme d'achat dans les organisations et en proposant le terme d'ethnocentrisme d'achat pour adapter l'ethnocentrisme consommateur au contexte des organisations. Aussi, la présente recherche permet d'en apprendre davantage sur la conceptualisation, la manifestation et la modération de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte organisationnel.

6.3 Contributions managériales

Différentes contributions managériales sont apportées par cette étude. Tout d'abord, elle permet aux gestionnaires et dirigeants marketing de mieux cerner, comprendre et définir le phénomène d'ethnocentrisme d'achat présent dans de potentielles organisation clientes.

Aussi, la compréhension du phénomène d'ethnocentrisme d'achat de l'environnement et de ses parties prenantes sur les organisation clientes peut être fort utile pour les gestionnaires marketing. En effet, Saffu et al. (2010) soulignent que les consommateurs reconnaissent le rôle à jouer des entreprises pour encourager davantage les achats locaux, ce qui note l'utilité pour les gestionnaires marketing ayant comme clientes des organisations de bien comprendre l'impact du phénomène d'ethnocentrisme d'achat chez celles-ci. En effet, l'ethnocentrisme chez les consommateurs est un élément stratégique important (Siamagka et Balabanis, 2015) et comprendre ces consommateurs permet de formuler des plans et stratégies marketing de meilleure qualité (Saffu et al., 2010). Il est donc important pour les gestionnaires de comprendre la réalité des entreprises clientes, encore plus si ces dernières font affaire avec les consommateurs finaux.

Également, cette étude met en lumière la présence d'ethnocentrisme d'achat à l'intérieur des organisations. Il est utile pour les gestionnaires qui ont comme clients des organisations de bien comprendre ce phénomène ayant effet sur les individus et le centre d'achat alors que plusieurs entreprises possèdent désormais des

programmes d'achat local (Siamagka et Balabanis, 2015). Le phénomène d'ethnocentrisme permet une meilleure compréhension des acheteurs en organisation (Shimp et Sharma, 1987). La présente recherche permet également une meilleure compréhension des individus inclus dans le processus d'achat, point d'importance selon divers auteurs (Webster et Wind, 1972, Wilson, 2000). Bref, il est important pour les gestionnaires marketing d'en apprendre davantage sur les valeurs et croyances des acheteurs liées à l'ethnocentrisme d'achat alors que celui-ci semble avoir un effet sur les décisions finales d'achat.

Enfin, cette recherche permet de dresser un portrait de la contribution de l'aspect local au choix d'un fournisseur. D'un côté, les entreprises locales peuvent parfois bénéficier d'un certain favoritisme par rapport au désir ethnocentrique d'encourager l'économie locale, toutefois, elles doivent rester bien conscientes des limites d'un tel avantage alors qu'il a été possible de constater l'effet des modérateurs du produit, des caractéristiques fournisseur, mais surtout de la performance. Pour se protéger davantage de la compétition internationale, elles doivent s'assurer de rester compétitives selon ces différentes variables de modulation. À l'inverse, les entreprises qui exportent se doivent de considérer ces modérateurs comme des façon de percer plus efficacement les marchés étrangers.

6.4 Limites et avenues de recherches futures

Toute recherche comprend son lot de limites qui peuvent souvent offrir des opportunités de recherches futures. Les critiques et préjugés des méthodes de recherches qualitatives sont d'ailleurs fréquentes (Flick et al., 2004). Il est parfois question de la grande quantité de données obtenues et de la complexité des théories générées (Eisenhardt, 1989).

Une des limites de la présente recherche est la grosseur de l'échantillon employée, réalité qui est toutefois en partie liée à la méthodologie de l'étude de cas. En effet, cette méthode qualitative ne permet pas le même type de résultats qu'une méthode quantitative notamment avec des techniques de calculs de régressions et l'utilisation de multiples études, alors que l'étude de cas peut générer des théories idiosyncratiques (Eisenhardt, 1989). Les études de cas n'utilisent pas un échantillon qui permet des résultats généralisables statistiquement, mais sont davantage utiles pour proposer des théories (Yin, 2003). Il y aurait donc plusieurs opportunités de recherches futures pour l'utilisation des méthodes quantitatives, notamment dans le but d'augmenter la grosseur de l'échantillon et de pouvoir généraliser à la population

choisie. Également, l'utilisation des méthodes quantitatives pourrait permettre d'en apprendre davantage sur certains aspects de l'ethnocentrisme d'achat qui sont difficiles à étudier avec les méthodes qualitatives. Par exemple, le phénomène du biais cognitif et de la cognition déformée (Siamagka et Balabanis, 2015), soit une perception de qualité des produits locaux surévaluée, n'a pas été abordé dans la présente recherche, mais pourrait être intéressante dans un terrain quantitatif.

En lien avec la grosseur de l'échantillon employée pour cette recherche, une autre limite importante à mentionner est la quantité d'entrevues réalisées dans chacune des organisations. En effet, le contexte social dans lequel se déroulait la présente recherche, soit la crise sanitaire du COVID-19, a minimisé la possibilité de contacter et interagir avec les gestionnaires. Il a été plus difficile de proposer des rencontres subséquentes avec d'autres membres de l'équipe d'achat des organisations sans cette proximité. Ainsi, il a été choisi de faire une seule entrevue par cas étudié. Une étude qui utilise plusieurs entrevues dans chacune des organisations pourrait être pertinente.

Aussi, comme le démontre le cas de Plein Air DDD, le contexte actuel de la pandémie de COVID-19 a pu encourager l'apparition d'un ethnocentrisme d'achat dans les organisations. On ne peut toutefois pas affirmer avec certitude que l'apparition du phénomène actuel d'ethnocentrisme d'achat dans le comportement d'achat organisationnel est appelé à durer. Le contexte est d'ailleurs central à la méthodologie utilisée dans cette recherche, soit l'étude de cas (Yin, 2003, Zainal, 2007). Il serait pertinent de répéter cette recherche dans le futur pour isoler l'élément temporel et contextuel de la crise du COVID-19.

Ensuite, un choix initial d'une théorie a été fait pour traiter de l'achat local, soit l'ethnocentrisme d'achat. Toutefois, certains points qui ont été relevés et qui mériteraient davantage d'approfondissement pourraient être traités avec d'autres théories. Par exemple, les points culturels comme l'importance de la langue et le désir de contribuer à une culture culinaire sont ressortis. Il serait peut-être pertinent d'étudier ce type de phénomène sous un angle davantage identitaire comme celui du biais du pays domestique (Verlegh, 2007). Andersen et Chao (2003) ont également développé un cadre conceptuel et diverses propositions de recherche en lien avec l'effet du pays d'origine et le contexte des organisations. Bref, il serait intéressant que des recherches futures se penchent sur d'autres théories similaires à l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte des achats organisationnels. Aussi, le modèle choisi pour

étudier le comportement d'achat organisationnel est par nature plutôt général (Webster et Wind, 1972), il pourrait être intéressant qu'une autre théorie du comportement d'achat organisationnel plus complète soit également appliquée à cet aspect de la recherche.

Enfin, la présente recherche était par nature exploratoire et cherchait à évaluer la conceptualisation, la manifestation et la modération de l'ethnocentrisme d'achat dans de nombreux contextes organisationnels, toutefois il est évident qu'il ne fut pas possible de les couvrir dans leur ensemble. En plus, les résultats qualitatifs peuvent difficilement être séparés de leur contexte (Flick et al., 2004). Ainsi, il serait pertinent que les recherches futures se penchent sur différents contextes spécifiques en se concentrant sur certaines variables particulières. Par exemple, les organisations d'un marché précis pourraient être à l'étude. Le domaine de l'alimentation observé ici dans les cas de Coop AAA et Hôtel FFF pourrait être une avenue intéressante alors que les produits de ce marché ont souvent des connotations sociales et culturelles (Verlegh, 2007). Ensuite, il existe peu d'études sur l'ethnocentrisme consommateur dans le contexte des services (Shankarmahesh, 2006). Puisque la présente recherche est la première à toucher l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte organisationnel, c'est donc dire que le domaine des services reçus et offerts par les organisations n'a lui aussi jamais été étudié sous l'angle de l'ethnocentrisme d'achat. Le cas d'Immobilier BBB traitait de services de location, mais les achats étaient généralement pour des produits physiques et non des services. Il serait donc intéressant que des recherches futures sur l'ethnocentrisme d'achat en organisation se penchent davantage sur le contexte des services. Une autre variable d'intérêt pour une étude future serait la réplication dans un contexte culturel différent. En effet, les identités fortes de certaines régions à l'intérieur même d'un pays ont un impact sur les choix de consommation des individus (Fernández-Ferrín et al., 2018). Plusieurs cas de la présente recherche ont identifié la province québécoise comme zone qui regroupe l'endogroupe. Il pourrait être intéressant de répliquer la recherche dans un contexte national davantage homogène pour comprendre l'impact régional dans cette situation. Finalement, les recherches futures pourraient se concentrer sur l'ethnocentrisme d'achat des organisations qui traitent soit uniquement avec des clients organisationnels ou bien uniquement avec des consommateurs finaux dans le but d'en apprendre davantage sur ces contextes bien différents.

En somme, cette recherche a eu pour but d'ouvrir la porte à un terrain jusqu'à ce jour inexploré, soit l'ethnocentrisme d'achat dans le cadre du comportement d'achat

organisationnel. Les thèmes de la conceptualisation, de la manifestation ainsi que de la modération ont été étudiés et de nombreux constats qui permettent d'approfondir les connaissances académiques ont été soulevés. Un cadre conceptuel de l'ethnocentrisme d'achat en organisation ainsi que le concept de l'ethnocentrisme d'achat dans le contexte du comportement d'achat organisationnel sont proposés. Différentes contributions théoriques et managériales ont été offertes ainsi que certaines opportunités de recherches découlant des limites de l'étude. Plusieurs avenues encourageantes restent donc à être empruntées dans cette quête qui cherche à en apprendre davantage sur le phénomène général de l'achat local.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

- Andersen, P. H., & Chao, P. (2003). Country-of-origin effects in global industrial sourcing: Toward an integrated framework. *MIR: Management International Review*, 339-360.
- Anderson, E., Chu, W., & Weitz, B. (1987). Industrial purchasing: an empirical exploration of the buyclass framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 71-86.
- Antwi, S. K., & Hamza, K. (2015). Qualitative and quantitative research paradigms in business research: A philosophical reflection. *European journal of business and management*, 7(3), 217-225.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Avec Patrick Masbourian (2020, 29 juin). *Chronique consommation avec Jacques Nantel : L'achat local*, Radio-Canada. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/tout-un-matin/segments/chronique/186944/achat-local-produits-quebecois-panier-bleu-consommation>
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2004). Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: a multidimensional unfolding approach. *Journal of the academy of marketing science*, 32(1), 80-95.
- Balabanis, G., & Siamagka, N. T. (2017). Inconsistencies in the behavioural effects of consumer ethnocentrism. *International Marketing Review*.
- Beauplat, J. (2020, 19 novembre). « Les produits québécois auront la cote dans les bas de Noël cette année », *La Presse*, section Affaires. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2020-11-19/les-produits-quebecois-aurent-la-cote-dans-les-bas-de-noel-cette-annee.php>
- Bizumic, B. (2019). Effects of the dimensions of ethnocentrism on consumer ethnocentrism. *International Marketing Review*.
- Bizumic, B., Duckitt, J., Popadic, D., Dru, V., & Krauss, S. (2009). A cross-cultural investigation into a reconceptualization of ethnocentrism. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 871-899.
- Bonoma, T. V. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of marketing research*, 22(2), 199-208.
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the

- relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194-204.
- Carter, C. R., Kaufmann, L., & Michel, A. (2007). Behavioral supply management: a taxonomy of judgment and decision-making biases. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Chavan, G. D., Chaudhuri, R., & Johnston, W. J. (2019). Industrial-buying research 1965-2015: review and analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Crawford, J. C., & Lamb Jr, C. W. (1981). Source preferences for imported products. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 17(4), 28-33.
- Daser, S., & Meric, H. J. (1987). DOES PATRIOTISM HAVE ANY MARKETING VALUE- EXPLORATORY FINDINGS FOR THE" CRAFTED WITH PRIDE IN USA" CAMPAIGN. *Advances in consumer research*, 14(1).
- Easton, G. (2010). Case study research. A critical realistic approach. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118-128.
- Edwards, R., Gut, A. M., & Mavondo, F. (2007). Buyer animosity in business to business markets: evidence from the French nuclear tests. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 483-492.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elliott, L. (2020, 13 octobre). « IMF estimates global Covid cost at \$28tn in lost output », *The Guardian*, section Business News. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://www.theguardian.com/business/2020/oct/13/imf-covid-cost-world-economic-outlook>
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F. V., Woisetschläger, D., & Blut, M. (2008). Consumer ethnocentrism in the German market. *International Marketing Review*.
- Fan, Y. (2006). Branding the nation: What is being branded?. *Journal of vacation marketing*, 12(1), 5-14.
- Fernández-Ferrín, P., & Bande-Vilela, B. (2013). Regional ethnocentrism: Antecedents, consequences, and moderating effects. *Food Quality and Preference*, 30(2), 299-308.
- Fernández-Ferrín, P., Calvo-Turrientes, A., Bande, B., Artaraz-Miñón, M., & Galán-Ladero, M. M. (2018). The valuation and purchase of food products that combine local, regional and traditional features: The influence of consumer ethnocentrism. *Food Quality and Preference*, 64, 138-147.

- Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). (2004). *A companion to qualitative research*. Sage.
- Foerstl, K., Azadegan, A., Leppelt, T., & Hartmann, E. (2015). Drivers of supplier sustainability: Moving beyond compliance to commitment. *Journal of Supply Chain Management*, 51(1), 67-92.
- Gagnon, Y. C. (2010). *The case study as research method: A practical handbook*. PUQ.
- Glock, C. H., & Hochrein, S. (2011). Purchasing Organization and Design: a literature review. *Business Research*, 4(2), 149-191.
- Güdüm, A. G., & Kavas, A. (1996). Turkish industrial purchasing managers' perceptions of foreign and national industrial suppliers. *European Journal of marketing*.
- Hammond, R. A., & Axelrod, R. (2006). The evolution of ethnocentrism. *Journal of conflict resolution*, 50(6), 926-936.
- Hanus, G. (2020). Ethnocentrism in Polish Consumer Food Behaviour as a Determinant of Short Supply Chain Development. *European Journal of Sustainable Development*, 9(4), 169-169.
- Helleiner, E. (2002). Economic nationalism as a challenge to economic liberalism? Lessons from the 19th century. *International studies quarterly*, 46(3), 307-329.
- Hoejmose, S. U., & Adrien-Kirby, A. J. (2012). Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 232-242.
- Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative market research: An international journal*.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management journal*, 33(1), 7-41.
- Jabbour, A. B. L., & Jabbour, C. J. (2009). Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. *Industrial Management & Data Systems*.
- Javalgi, R. G., Khare, V. P., Gross, A. C., & Scherer, R. F. (2005). An application of the consumer ethnocentrism model to French consumers. *International Business Review*, 14(3), 325-344.
- Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business research*, 35(1), 1-15.

- Johnston, W. J., Leach, M. P., & Liu, A. H. (1999). Theory testing using case studies in business-to-business research. *Industrial marketing management*, 28(3), 201-213.
- Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A., & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Klein, J. G., Ettenson, R., & Morris, M. D. (1998). The animosity model of foreign product purchase: An empirical test in the People's Republic of China. *Journal of marketing*, 62(1), 89-100.
- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Wilkinson, I., & Geiger, I. (2015). *Fundamentals of Business-to-business Marketing*. Springer.
- La Presse Canadienne (2020, 19 novembre). « Le gouvernement Legault veut accroître l'autonomie alimentaire du Québec », *Radio-Canada*, section Agriculture. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1751016/agriculture-fruits-legumes-achats-local-producteurs>
- Lantz, G., & Loeb, S. (1996). Country of origin and ethnocentrism: an analysis of Canadian and American preferences using social identity theory. *ACR North American Advances*.
- Lewin, J. E., & Donthu, N. (2005). The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research. *Journal of Business Research*, 58(10), 1381-1390.
- Makkonen, H., Olkkonen, R., & Halinen, A. (2012). Organizational buying as muddling through: A practice–theory approach. *Journal of Business Research*, 65(6), 773-780.
- Malaval, P., & Bénaroya, C. (2013). *Marketing business to business*. Pearson Education France.
- Malik, A., Ngo, L. V., & Kingshott, R. P. (2018). Power, resource dependencies and capabilities in intercultural B2B relationships. *Journal of Services Marketing*.
- McCracken, G. (1988). *The long interview* (Vol. 13). Sage.
- Meshreki, H., Ennew, C., & Mourad, M. M. (2018). A comparative analysis of dimensions of COO and animosity on industrial buyers' attitudes and intentions. *Journal of Product & Brand Management*.
- Michailova, S., Piekkari, R., Storgaard, M., & Tienari, J. (2017). Rethinking ethnocentrism in international business research. *Global strategy journal*, 7(4), 335-353.

- Miemczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (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*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2020). *Pandémie de la COVID-19 - Québec soutient l'achat local avec le projet Le Panier Bleu*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/pandemie-de-la-covid-19-quebec-soutient-lachat-local-avec-le-projet-le-panier-bleu/>
- Morissette, N. (2021, 2 janvier). « LES LEÇONS DE LA PANDÉMIE À CONSERVER, S'IL VOUS PLAÎT - L'achat Local », *La Presse*, section Affaires. Récupéré le 9 juin 2021 de https://plus.lapresse.ca/screens/267fda21-df20-4cf7-b2f8-f99a56ccecf_7C__0.html
- Morissette-Beaulieu, F. (2020, 17 novembre). « Une publicité pour stimuler l'achat local pour Noël », *Radio-Canada*, section Commerce. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1750279/publicite-quebec-montreal-stimuler-achat-local-noel>
- Myers, M. B. (2015). Ethnocentrism: a literature overview and directions for future research. In *Proceedings of the 1995 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 202-207). Springer, Cham.
- Nadeau, J.F. (2020, 28 janvier). « Le coronavirus provoque une pénurie de masques à Québec », *Radio-Canada*, section Santé. Récupéré le 15 juin 2021 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1495182/coronavirus-provoque-penurie-masques-quebec>
- Neuliep, J. W., Hintz, S. M., & McCroskey, J. C. (2005). The influence of ethnocentrism in organizational contexts: Perceptions of interviewee and managerial attractiveness, credibility, and effectiveness. *Communication Quarterly*, 53(1), 41-56.
- Organisation Mondiale de la Santé (2020, 11 mars). "We have therefore made the assessment that #COVID19 can be characterized as a pandemic" [Gazouillis]. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://twitter.com/WHO/status/1237777021742338049>
- Park, H., & Stoel, L. (2005). A model of socially responsible buying/sourcing decision-making processes. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Pharr, J. M. (2005). Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands?. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(4), 34-45.

- Pocovnicu, A., & Vasilache, S. (2012). An interview-based assessment of the influence of ethnocentrism in business. *Revista De Management Comparat International*, 13(3), 478.
- Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (2000). Qualitative research in health care: Analysing qualitative data. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7227), 114.
- Racine, P.-L. (2020, 26 juillet). *J'AI MANGÉ LOCAL DURANT UNE SEMAINE ET C'ÉTAIT PLUS FACILE QUE JE CROYAIS*, Quatre95. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://quatre95.urbania.ca/article/jai-mange-local-durant-une-semaine-et-cetait-facile-que-je-croyais>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919862424.
- Reich, B. J., Beck, J. T., & Price, J. (2018). Food as ideology: Measurement and validation of locavorism. *Journal of Consumer Research*, 45(4), 849-868.
- Reiter, B. (2017). Theory and methodology of exploratory social science research. *International Journal of Science & Research Methodology*, 5(4), 129-150.
- Riopel, A. (2020, 11 août). « Conserver au-dessous de zéro », *Le Devoir*, section Consommation. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://www.ledevoir.com/societe/consommation/583918/conserver-au-dessous-de-zero>
- Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Allyn & Bacon.
- Saffu, K., Walker, J. H., & Mazurek, M. (2010). The role of consumer ethnocentrism in a buy national campaign in a transitioning country. *International Journal of Emerging Markets*.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, 61(2), 294-308.
- Shankarmahesh, M. N. (2006). Consumer ethnocentrism: an integrative review of its antecedents and consequences. *International marketing review*.
- Sharma, S., Shimp, T. A., & Shin, J. (1994). Consumer ethnocentrism: A test of antecedents and moderators. *Journal of the academy of marketing science*, 23(1), 26-37.
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of marketing*, 37(4), 50-56.

- Sheth, J. N., Sharma, A., & Iyer, G. R. (2009). Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 865-871.
- Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of marketing research*, 24(3), 280-289.
- Siamagka, N. T., & Balabanis, G. (2015). Revisiting consumer ethnocentrism: review, reconceptualization, and empirical testing. *Journal of International Marketing*, 23(3), 66-86.
- Sinkovics, R., & Holzmüller, H. (1994). Ethnocentrism. A key determinant in international corporate strategy formulation?.
- Smyczek, S., & Glowik, M. (2011). Ethnocentrism of Polish consumers as a result of the global economic crisis. *Journal of Customer Behaviour*, 10(2), 99-118.
- Stake, R. E. (2006). Stake, Robert E., Multiple Case Study Analysis. New York: Guilford, 2006.
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288-300.
- Storgaard, M., Tienari, J., & Piekkari, R. (2014). "The Most Public Secret": Concealing and Silencing Ethnocentrism in the MNC. In *Orchestration of the Global Network Organization*. Emerald Group Publishing Limited.
- Sumner, W.G. (1906). *Folkways: The Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals*, New York, Ginn & Co.
- Supphellen, M., & Grønhaug, K. (2003). Building foreign brand personalities in Russia: the moderating effect of consumer ethnocentrism. *International journal of advertising*, 22(2), 203-226.
- Supphellen, M., & Rittenburg, T. L. (2001). Consumer ethnocentrism when foreign products are better. *Psychology & Marketing*, 18(9), 907-927.
- Taylor, C., & Veloutsou, C. (2010). Country of origin for b2b brands: The views of various players.
- Templer, K. J. (2010). Personal attributes of expatriate managers, subordinate ethnocentrism, and expatriate success: A host-country perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1754-1768.
- Vailles, F. (2020, 5 décembre). « La finance, le Québec et les larmes », *La Presse*, section Affaires. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2020-12-05/la-finance-le-quebec-et-les-larmes.php>

- Verlegh, P. W. (2007). Home country bias in product evaluation: the complementary roles of economic and socio-psychological motives. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 361-373.
- Verlegh, P. W., & Steenkamp, J. B. E. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of economic psychology*, 20(5), 521-546.
- Véronique et les Fantastiques (2020, 5 mai). *Véronique et les Fantastiques vous chantent l'importance d'acheter local*, 107.3 Rouge. Récupéré le 9 juin 2021 de <https://www.iheartradio.ca/rouge-fm/rouge-fm-montreal/achetez-local>
- Washington, M. (2013). Intercultural business communication: An analysis of ethnocentrism in a globalized business environment. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 1(1).
- Webster Jr, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of marketing*, 36(2), 12-19.
- Wetzstein, A., Hartmann, E., Benton Jr, W. C., & Hohenstein, N. O. (2016). A systematic assessment of supplier selection literature—State-of-the-art and future scope. *International Journal of Production Economics*, 182, 304-323.
- Wilson, D. F. (2000). Why divide consumer and organizational buyer behaviour?. *European Journal of Marketing*.
- Winit, W., Gregory, G., Cleveland, M., & Verlegh, P. (2014). Global vs local brands: how home country bias and price differences impact brand evaluations. *International Marketing Review*.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods (ed.). *Applied social research methods series*, 5.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal kemanusiaan*, 5(1).

Annexe

ANNEXE - GUIDE D'ENTREVUE

Introduction

- Q1 ; Décrivez de façon générale votre organisation.
- Q2 ; Décrivez votre rôle et son lien avec les décisions d'achat et de choix de fournisseur.
- Q3 ; Décrivez de façon générale le processus d'achat et de choix de fournisseur dans lequel vous prenez part.

Thème 1 ; Conceptualisation de l'ethnocentrisme d'achat

- Q4 ; Définissez ce qu'est l'action d'acheter local pour votre organisation.
- Q5 ; Quelle caractéristique d'un produit ou d'un fournisseur fait en sorte que vous le considérez comme local ?
- Q6 ; De façon générale, est-ce que votre organisation a une prédisposition à acheter local ?

Thème 2 ; Manifestation de l'ethnocentrisme d'achat

- Q7 ; L'environnement externe de votre organisation a-t-il un désir d'acheter local qui se répercute sur vos décisions d'achat ?
- Q8 ; Votre organisation dans son ensemble a-t-elle un désir d'acheter local qui se répercute sur vos décisions d'achat ?
- Q9 ; Le centre d'achat de votre organisation a-t-il un désir d'acheter local qui se répercute sur vos décisions d'achat ?
- Q10 ; Avez-vous, individuellement, un désir d'acheter local qui se répercute sur vos décisions d'achat ?
- Q11 ; Parlez-moi de l'effet du désir d'acheter local dans les différentes étapes du processus d'achat.

Thème 3 ; Modération de l'ethnocentrisme d'achat

- Q12 ; Le désir d'acheter local change-t-il selon la situation d'achat ?
- Q13 ; Le désir d'acheter local change-t-il selon le type de produit ?
- Q14 ; Le désir d'acheter local change-t-il selon le fournisseur ?
- Q15 ; Le désir d'acheter local change-t-il selon le besoin de performance ?

Conclusion

- Q16 ; Y-a-t-il d'autres éléments importants que vous souhaitez partager ?