



HAL
open science

REPRESENTATIONS DE LA VALEUR DURABLE EN CONTEXTE D'ACHAT BTOBTOE : LE CAS DES VETEMENTS DE TRAVAIL (EPI)

Christine Lambey-Checchin, Martha Orellano, Khaled Medini, Gilles Neubert

► **To cite this version:**

Christine Lambey-Checchin, Martha Orellano, Khaled Medini, Gilles Neubert. REPRESENTATIONS DE LA VALEUR DURABLE EN CONTEXTE D'ACHAT BTOBTOE : LE CAS DES VETEMENTS DE TRAVAIL (EPI). Journée du Marketing & Développement Durable (JMDD), labellisée AFM, Feb 2020, Strasbourg, France. halshs-03018337

HAL Id: halshs-03018337

<https://shs.hal.science/halshs-03018337>

Submitted on 20 May 2021

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

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

**REPRESENTATIONS DE LA VALEUR DURABLE EN CONTEXTE D'ACHAT BTOBTOE :
LE CAS DES VETEMENTS DE TRAVAIL (EPI)**

Christine Lambey-Checchin*

Université Clermont Auvergne, EA3849 CleRMA, F-63008

christine.lambey@uca.fr

Martha Orellano

Mines Saint-Etienne, Univ Lyon, Univ Jean Moulin, Univ Lumiere, Univ Jean Monnet, ENTPE, INSA Lyon, ENS Lyon, CNRS, UMR 5600 EVS, Institut Henri Fayol, F-42023, Saint-Etienne

martha.orellano@emse.fr

Khaled Medini

Mines Saint-Etienne, Univ Clermont Auvergne, CNRS, UMR 6158 LIMOS, Institut Henri Fayol, F 42023, Saint-Etienne

khaled.medini@emse.fr

Gilles Neubert

emlyon business school, CNRS, UMR 5600 EVS, F-42009, Saint-Etienne

GNEUBERT@em-lyon.com

* Auteur de correspondance :

11, avenue Charles de Gaulle - TSA 10405 - 63001 Clermont-Ferrand Cedex

Tél. : 06.61.60.48.02

Résumé : L'objet de l'étude est de comprendre la notion de valeur durable selon les perceptions et pratiques des parties prenantes dans un contexte BtoB. Une recherche-intervention est menée sur 2 ans au sein d'une entreprise française dans le secteur de l'énergie qui avait pour projet de faire évoluer l'achat de vêtements de sécurité aux employés. La collecte des données est dense et variée et l'analyse repose sur un protocole et des outils riches et complémentaires. Les résultats confirment l'existence des caractéristiques de la valeur durable identifiées dans la littérature et mettent en lumière des éléments à la fois sur sa structure et le processus d'appropriation de cette nouvelle forme de la valeur durable.

Mots clés : « représentation », « valeur », « développement durable », « achat », « co-creation »

**REPRESENTATIONS OF SUSTAINABLE VALUE IN THE CONTEXT OF BTOBTÉ PURCHASING:
THE CASE OF SAFETY CLOTHING TO THE EMPLOYEES**

Abstract: The purpose of the study is to understand the notion of sustainable value according to the perceptions and practices of stakeholders in a context BtoB. A research-intervention is conducted over 2 years in a French company in the energy sector, which aims to innovatively transforming its current purchasing process of safety clothing for its employees. Data are dense and varied and the analysis is based on rich and complementary protocol and tools. The results confirm the existence of the characteristics of sustainable value identified in the literature and highlight elements both on its structure and the process of appropriation of this new form of sustainable value.

Key words: « representation », « value », « sustainability », « purchase », « co-creation »

REPRESENTATIONS DE LA VALEUR DURABLE EN CONTEXTE D'ACHAT BTOBTOE : LE CAS DES VETEMENTS DE TRAVAIL (EPI)

Introduction

Les offres servicisées, qui se développent avec le passage du produit au service dans l'industrie, bouleversent la vision classique de l'achat de biens dans une perspective transactionnelle en proposant l'achat de services sur le long-terme. Elles modifient la notion de valeur et par là-même, l'élaboration du cahier des charges. Au cours des deux dernières décennies, les chercheurs en marketing industriel ont proposé plusieurs cadres pour la conceptualisation de la notion de valeur (Eggert et Ulaga, 2002 ; Lapierre, 2000 ; Ballantyne *et al.*, 2011 ; Coutelle-Brillet *et al.*, 2014 ; Eggert *et al.*, 2018). Ils s'accordent néanmoins sur certaines caractéristiques communes : la notion de valeur est subjective, multi-dimensionnelle et relative. La proposition de valeur s'est élargie à la notion de développement durable à travers ses trois piliers, économique, environnemental et social, et s'appuie comme le montrent des études récentes sur l'analyse du cycle de vie des offres, de la conception jusqu'à la fin de vie du produit (Patala *et al.*, 2016). Notre approche se différencie de ce courant qui quantifie la valeur en proposant l'analyse des représentations de la valeur durable par les parties prenantes (PP) et de la recherche d'un consensus. L'objet de l'étude est de comprendre quelle forme et quelles caractéristiques de cette notion émanent des perceptions et pratiques de ces acteurs. Selon la théorie des représentations (Jodelet, 2003), les pratiques des acteurs, leurs expériences permettent de mettre en lumière les définitions que peuvent prendre certaines notions dans leur esprit. Dans un contexte BtoB, les représentations sont peu envisagées en raison d'une prédominance de décisions rationnelles fondées sur des évaluations quantitatives de la valeur.

Notre méthodologie a consisté en une recherche-intervention sur deux ans d'une entreprise française dans le secteur de l'énergie. L'étude de cas longitudinale est appropriée pour examiner un phénomène nouveau ou complexe (Yin, 1994 ; Eisenhardt, 1989). Elle a porté sur un nouveau projet, celui de transformer l'achat des vêtements de travail (EPI) pour les employés (BtoBtoE) en intégrant une réflexion sur la valeur durable. La collecte des données, dense et variée, repose sur des entretiens individuels, des séminaires, des documents internes selon un processus itératif et interactif.

Les résultats permettent de proposer un cadre de l'analyse de la valeur durable du point de vue du client dans un contexte d'achats industriels (hors production). Deuxièmement, l'étude des représentations par les parties prenantes sur une période de deux ans confirme et complète les propriétés de la valeur identifiées dans la littérature. Enfin, cette recherche met en lumière le processus d'appropriation de cette nouvelle forme de la valeur durable.

Les représentations de la valeur durable en contexte BtoB

Une conception de la valeur durable en BtoB. Au cours des deux dernières décennies, la notion de valeur a été abordée sous l'angle du développement durable (DD), en intégrant les préoccupations économiques, environnementales et sociales, appelée ainsi valeur durable (Manda *et al.*, 2016). Ce concept de valeur durable s'appuie sur une approche intégrée de la supply chain et une évaluation de la performance globale de l'offre tout au long de son cycle de vie (Lacoste, 2016). Ces études mettent l'accent sur l'efficacité environnementale à travers la réduction des coûts et des risques, des avantages économiques et sociaux.

Les travaux en marketing industriel reconnaissent la multi-dimensionnalité de la valeur. La valeur créée ne se limite pas à l'échange de biens ou de services avec un client du point de

vue économique mais s'intéresse aussi à des bénéfiques qui vont dépendre du contexte. Dans le cas d'un service, des bénéfiques fonctionnels, émotionnels, sociaux, éthiques et relationnels (Coutelle-Brillet *et al.*, 2014). Selon une approche élargie au système produit-service ou solution, la valeur peut concerner le produit, le service et la relation (Lapierre, 2000). Par exemple, des aspects économique, fonctionnel, d'efficacité (flexibilité) et relationnel (potentiel stratégique) sont identifiés dans les solutions d'emballage (Hakola, 2013). Dans une perspective du développement durable, la valeur intègre les dimensions économique, environnemental et social présentes tout au long du cycle de vie des offres, de la conception jusqu'à la fin de vie du produit (Xing *et al.*, 2013 ; Rabetino *et al.*, 2015 ; Patala *et al.*, 2016). Pour la dimension sociale de la valeur par exemple, divers éléments peuvent être considérés : l'image ou la confiance envers le fournisseur (Ulaga et Chacour, 2001 ; Coutelle et Rivière, 2014 ; Baumann *et al.*, 2017), les avantages sociaux qu'une entreprise offre à ses clients et plus largement à la société (Ballantyne *et al.*, 2011 ; Patala *et al.*, 2016).

De la valeur d'achat de produits à la co-crédation de valeur. Pour Eggert et Ulaga (2002), la valeur d'achat d'un produit est la résultante d'un processus de perception et possède trois caractéristiques : elle est multi-dimensionnelle, subjective (différente d'un individu à un autre) et relative (dépend des offres sur le marché). Sur la base de *service-dominant logic* (SDL), la littérature marketing confirme l'idée que la valeur est créée et perçue par un ensemble plus large d'acteurs et pas seulement par le client (Coutelle-Brillet *et al.*, 2014 ; Reypens *et al.*, 2016 ; Corsaro, 2014 ; Lacoste, 2016 ; Leclercq *et al.*, 2016). En ce sens, le processus de co-crédation de valeur est passé d'une configuration dyadique à celle en réseau répondant aux nombreuses exigences du milieu industriel (Lacoste, 2016). Eggert *et al.* (2018) expliquent que la notion de *value in use*, en tenant compte de l'utilisation des clients et des ressources et capacités des parties prenantes concernées, offre une meilleure compréhension de la façon dont la valeur est créée.

Méthodologie et résultats

Méthodologie. L'étude de cas a concerné une entreprise de production et de distribution d'énergie française, appelée A pour des questions de confidentialité. La fourniture de vêtements de sécurité aux employés (ou Equipement de Protection Individuelle) est une activité support réalisée par des équipes spécifiques (achat, prescription). Actuellement, les EPI appartiennent aux utilisateurs qui sont responsables de leur utilisation, entretien et recyclage. Ce processus limite l'effet de levier de l'entreprise A concernant la gestion des vêtements de sécurité à travers leur cycle de vie (de l'achat du tissu à la destruction ou recyclage de l'EPI). Le choix de l'étude de cas unique (Yin, 1994) est lié aux objectifs de la recherche-intervention, d'une durée de deux ans (2017-2019). Ce type de méthodologie est préconisé lors de l'analyse des pratiques et des discours des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de développement durable (Reinecke *et al.*, 2016 ; Beaulieu *et al.*, 2018). Ces deux années de recherche-intervention ont donné lieu à un ensemble de corpus et un design de recherche riches et diversifiés (cf. annexes, tableaux 1 et 2). De plus, l'entreprise A, porteuse de l'idée, a sollicité de nombreux acteurs externes, afin de favoriser la création de valeur par et avec l'ensemble des parties prenantes (Szostak, 2018).

Résultats. Les résultats, scindés en trois parties, décrivent les représentations de la valeur, les pratiques au niveau des achats et le processus d'appropriation de cette valeur durable.

Caractéristiques et dimensions de la valeur durable. Au début du projet, nous avons constaté que les parties prenantes impliquées dans le projet n'ont pas toutes la même approche de la valeur. Au-delà des aspects liés à la sécurité et confort du vêtement de travail (dimension fonctionnelle), la valeur n'a pas une définition commune, chacun ayant sa propre réalité. Elle est orientée fonctionnelle (sécurité des employés sur le lieu du travail), économique (coût

d'achat, primes de lavage par exemple), sociale (travail), environnementale (qualité de la fibre, capacité de recyclage), ou relationnelle (qualité de la relation) avec des représentations différentes. La confrontation des points de vue a permis de faire émerger un concept multidimensionnel et de faire évoluer les représentations des parties prenantes internes vers ce consensus (cf. tableau 4). Par ailleurs, la sensibilité des PP internes aux dimensions émergées de la valeur durable a été prise en compte dans le processus de co-création de valeur. La dimension économique est devenue moins prégnante. Même si les différences de représentation de la notion de valeur durable entre fonctions (Achats, prescription, DD, RH et R&D) se sont atténuées, elles restent subjectives, relativement liées à des facteurs individuels (rôle perçu de sa fonction, expérience dans le poste, motivation, etc.) et organisationnels (niveau stratégique et opérationnel). Se dessinent alors des profils décisionnels en fonction de leurs priorités accordées aux dimensions de la valeur durable.

Pratiques en matière de développement durable au niveau des achats. Elles étaient peu organisées, isolées et très normatives. La perception a été soulignée comme importante par les acteurs internes dans une logique de conduite de changement mais doit s'accompagner par la nécessité d'avoir des critères mesurables. Plusieurs projets sur la soutenabilité d'offres pour le recyclage des EPI et de confection plus durables (via le choix des textiles et leur fabrication) ont été lancés. Les acheteurs ont ainsi développé une approche éco-système et pas seulement dyadique. La relation au fournisseur (confectionneur) a également évolué : d'une stratégie d'achat au moins disant vers une stratégie d'achat durable intégrant les dimensions de la valeur durable. Ainsi, outre des aspects sociaux (processus d'audit sociétal de la *supply chain* suivant des standards globaux), des critères sur les aspects environnementaux, sociaux et économiques (Eco-conçue, % EPI collectés en fin de vie, % de solutions intégrées et sans surcoût) sont introduits dans le prochain cahier des charges et devront être renforcés par la suite.

Processus d'appropriation de la nouvelle représentation de la valeur durable. Il est en cours. Si le vêtement de travail est perçu pour la fonction qu'il remplit pour les usagers (dimension fonctionnelle), il a permis au travers du projet de faire évoluer la vision et les pratiques vers un système global. La demande, initialement orientée produit (Dotation annuelle des vêtements de travail intégrant des hauts niveaux de standards de sécurité, qualité et image, à court délai et faible prix) s'oriente vers des solutions et des outils pour améliorer les processus sur l'ensemble du cycle de vie (de l'achat de matières premières au recyclage du bien) du point de vue de la valeur durable (fonctionnelle, économique, responsabilité sociétale, relationnelle et écologique). Il faut également souligner le caractère stratégique et collaboratif dans ce projet. Les acteurs interrogés à la fin du projet mentionnent des leviers actionnés ou en cours tels que l'acculturation et l'adhésion nécessaires à de nouvelles pratiques (prise en compte du cycle de vie, acceptabilité sociale par les usagers, priorités à gérer par exemple) pour mener en interne la conduite du changement.

Discussion et conclusion

La présente recherche avait pour objectif de comprendre comment évoluent les représentations de la valeur d'achat d'un produit sous l'impulsion d'une logique de développement durable. Cette recherche comporte trois apports théoriques. Premièrement, la construction des représentations de la valeur durable chez les parties prenantes internes a permis de dégager d'autres dimensions qui émergent, et d'évaluer les valeurs créées par la solution actuelle et futures sur le long du cycle de vie de l'EPI. Deuxièmement, cette recherche interroge la mise en place d'une nouvelle représentation de la valeur dans un contexte de logique servicielle et l'institutionnalisation du développement durable dans les pratiques marketing et achat (Béji-Bécheur et Özçağlar-Toulouse, 2014 ; Johnsen *et al.*, 2017). Enfin, elle contribue à la littérature sur la co-création de valeur en analysant le développement de solutions durables

comme un processus social à travers les relations entre parties prenantes (Kohtamäki et Rajala, 2016 ; Leclercq *et al.*, 2016). La création de valeur durable devient une question de confiance et d'éthique (Coutelle-Brillet *et al.*, 2014 ; Lacoste, 2016).

D'un point de vue opérationnel, les contributions sont tout d'abord celles perçues et mises en place par les acteurs de l'organisation. Il s'agit d'une évolution vers une nouvelle vision de leurs pratiques et relations entre acteurs. Ce cas, initiateur, permet également de proposer une approche de développement d'achats durables collaboratifs pour d'autres projets. Enfin, il donne lieu à des nouvelles pratiques en matière d'achat, qui pourront être, à terme, institutionnalisées.

Comme pour tout projet de recherche, notre choix méthodologique, étude de cas unique et recherche qualitative, conduit à certaines limites. L'étude longitudinale, sur une période assez courte, deux ans, ne permet pas d'analyser la généralisation de la création de valeur durable à d'autres types de produit-services. Les résultats, limités à une entreprise, pourront être complétés par une enquête quantitative. La poursuite de ces travaux contribuera à la concrétisation de la notion de la valeur durable dans le milieu industriel à travers les retours d'expérience.

Références

Abric JC (2001) L'approche structurale des représentations sociales : développements récents. *Psychologie et société* 2(4): 81–104.

Ballantyne D, Frow P, Varey RJ and Payne A (2011) Industrial Marketing Management Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management* 40(2):202–210.

Baumann J, Meunier-fitzhugh KLe and Wilson HN (2017) Industrial Marketing Management The challenge of communicating reciprocal value promises: Buyer-seller value proposition disparity in professional services. *Industrial Marketing Management* 64: 107–121.

Beaulieu M, Rebolledo C, Roy J et Landry S (2018) La recherche-action dans le domaine du *supply chain management*. Quelles conditions clés ? *Revue française de gestion* 8 (277): 61–76.

Béji-Bécheur A et Özçağlar-Toulouse N (2014) Editorial : Institutionnalisation du développement durable et émergence d'un marketing durable, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 29(3): 3–9.

Corsaro D (2014) The emergent role of value representation in managing business relationships. *Industrial Marketing Management* 43(6): 985–995.

Coutelle-Brillet P, Riviere A et des Garets V (2014) Perceived value of service innovation: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing* 29(2): 164–172.

Eggert A et Ulaga W (2002) Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing* 17(2/3): 107–118.

Eggert A, Ulaga W, Frow P and Payne A (2018) Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management* 69: 80-90.

Eisenhardt, K.M. (1989) Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32(3): 543–576.

Jodelet D (2003). *Les représentations sociales*. Paris, puf, collection Sociologie d'aujourd'hui.

Johnsen TE, Miemczyk J et Howard M (2017) A Systematic Literature Review of Sustainable Purchasing and Supply Research: Theoretical Perspectives and Opportunities for IMP-Based Research, *Industrial Marketing Management* 61: 130–143.

Kohtamäki M and Rajala R (2016) Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management* 56: 4–13.

Lacoste S (2016) Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management* 52: 151–162.

Leclercq T, Hammedi, W et Poncin I (2016) Ten years of value cocreation: An integrative review. *Recherche et Applications en Marketing* 31(3): 26–60.

Manda BMK, Bosch H, Karanam S, Beers H, Bosman H, Rietveld E, Worrell E and Patel MK (2016) Value creation with life cycle assessment: an approach to contextualize the application of life cycle assessment in chemical companies to create sustainable value. *Journal of Cleaner Production* 126(Supplement C): 337–351.

Patala S, Jalkala A, Keränen J, Väisänen S, Tuominen V and Soukka R (2016) Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management* 59: 144–156.

Uлага W et Chacour S (2001) Measuring customer-perceived value in business markets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management* 30(6): 525–540.

Rabetino R, Kohtamäki M, Lehtonen H and Kostama H (2015) Developing the concept of life-cycle service offering. *Industrial Marketing Management* 49: 53–66.

Reinecke J, Arnold DG and Palazzo G (2016) Qualitative methods in business ethics, corporate responsibility, and sustainability research. *Business Ethics Quarterly* 26 (4): xiii–xxii.

Reypens C, Lievens A and Blazevic V (2016) Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management* 56: 40–50.

Szostak B (2018) Créativité, innovation et fournisseur, comment créer de la valeur en SCM ? *Revue française de gestion* 8(277): 171–175.

Vargo SL et Lusch RF (2008) From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management* 37(3): 254–259.

Xing K, Wang H-F and Qian W (2013) A sustainability-oriented multi-dimensional value assessment model for product-service development. *International Journal of Production Research* 51(19): 5908–5933.

Annexes

Tableau 1 : données collectées.

Types de données	Sources
Observations participantes	Réunions internes de travail Echanges par téléphone, par mail Visite en usine Entretiens informels
4 séminaires avec les parties prenantes internes (durée pouvant aller jusqu'à 2h30) 1 entretien collectif direction Achats 1 récit de vie du chef de projet 20 entretiens semi-directifs (interne) en face à face (durée moyenne de 45 mn à 1 heure) dont 12 avec des acteurs de différents services et 8 avec les usagers	Parties prenantes internes (niveaux hiérarchiques, expériences et métier différents) : - chef du projet et services Achats - Direction développement durable - Recherche et Développement - Prescription - Achats traitement en fin de vie - RH
2 séminaires avec les fournisseurs contractuels et potentiels 18 entretiens semi-directifs en face à face	Parties prenantes externes sur la filière : confectionneurs, logisticiens, laveurs et prestataires pour le traitement en fin de vie Parties prenantes externes : autres entreprises avec un besoin en EPI
Documents internes	Outils de pilotage des achats, documents de communication interne, rapport de développement durable, audits DDRS,
Littérature professionnelle	L'institut Français du textile et habillement ; ADEME ; CETI
Législation	Norme EN340 pour les EPI, Directive européenne d'achat public (appels d'offres)

Tableau 2 : design de recherche.

La démarche opérationnelle s'est construite autour de trois phases dans le projet : diagnostic des représentations et pratiques de la création de valeur durable pour les EPI pour les acteurs impliqués (ou potentiellement impliqués) ; Définition du système global avec identification des valeurs, des critères de décision ; Identification des alternatives, évaluation et construction d'une méthode pour renforcer la mise en place de projets de création de valeur durable.

L'analyse des informations a permis la triangulation des données avec des méthodes de recueil différentes et complémentaires. Plusieurs outils d'analyse ont pu être mobilisés :

1. Analyse lexicale des entretiens individuels à l'aide du logiciel Alceste
2. Analyse manuelle de l'ensemble des réunions, séminaires et entretiens à l'aide du cadre d'étude sur la création de valeur durable
3. Analyse des caractéristiques de la situation d'achat sur la connaissance des pratiques de valeur durable (Abric, 2001)
4. Utilisation d'une grille d'analyse multicritères, issus de la littérature et de la collaboration des acteurs internes du projet (Achats, prescription, RH, R&D et DD).
5. Questionnaire et méthode de classification hiérarchique (*Analytical Hierarchy Process*)

Tableau 3 : dimensions de la valeur durable issue du cas des EPI.

Dimensions de la valeur durable	Definition
Valeur économique	Réduire les coûts d'achats, développer une économie circulaire en transformant les vêtements en fin de vie (déchet) en ressource, avoir une approche long terme
Valeur environnementale	Permettre la réduction des impacts environnementaux tout le long du cycle de vie de l'offre (des fournisseurs aux déchets)
Valeur sociale	Respect des droits sur les lieux de production du produit, conditions d'emploi dignes, développement en circuits courts en France
Valeur fonctionnelle	Assurer les besoins lors de l'usage du produit Augmenter la durée de vie des produits, et réparer
Valeur relationnelle	Etablir des relations long terme avec les fournisseurs, partage des responsabilités et promotion de l'innovation