Place et caractérisation des achats responsables dans les start-ups durables de l'industrie textile

Isaline Frelet *† [1], Laurence Viale [2]

[1] Samaya Equipment – Aucune – France
[2] universite de Strasbourg – Ecole de Management de Strasbourg, Ecole de management de Strasbourg – France

Les problèmes environnementaux et sociétaux constituent des opportunités intéressantes pour
les start-ups. Afin de mettre en oeuvre avec succès des pratiques responsables liées à ces enjeux, les entreprises collaborent avec les partenaires de la supply chain, notamment les fournisseurs. La fonction Achats connue pour être à l'interface entre l'entreprise et son environnement, est naturellement amenée à jouer un rôle dans le développement de relations interorganisationnelles responsables afin de garantir à son entreprise l'innovation requise pour
assurer son avantage concurrentiel.
Le choix d'une start-up évoluant dans le secteur de l'industrie textile nous permet d'observer et d'analyser la nature des achats responsables dans une organisation et un secteur encore peu abordé dans la littérature.
Nos résultats mettent en lumière l'importance d'une fonction Achats stratégique, mature et responsable alignée avec la stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise. Cette étude contribue à la littérature en caractérisant un modèle des achats en startup
dont la relation client-fournisseur est essentielle pour mener une stratégie d'achats durables et responsables. Il apporte également la confirmation que ces achats stratégiques et responsables favorisent l'innovation en développant des partenariats offrant des perspectives de gain et d'apprentissage mutuel, sans déséquilibre entre le client et le fournisseur.

Keywords: Achats responsables, Supply chain durable, StartUp, Industrie textile

*Speaker
†Corresponding author: ifrelet@hotmail.com

PLACE ET CARACTÉRISATION DES ACHATS RESPONSABLES DANS LES START-UPS DURABLES DE L'INDUSTRIE TEXTILE

Full Paper

Résumé

Les problèmes environnementaux et sociétaux constituent des opportunités intéressantes pour les start-ups. Afin de mettre en œuvre avec succès des pratiques responsables liées à ces enjeux, les entreprises collaborent avec les partenaires de la supply chain, notamment les fournisseurs. La fonction Achats connue pour être à l'interface entre l'entreprise et son environnement, est naturellement amenée à jouer un rôle dans le développement de relations inter-organisationnelles responsables afin de garantir à son entreprise l'innovation requise pour assurer son avantage concurrentiel.

Le choix d'une start-up évoluant dans le secteur de l'industrie textile nous permet d'observer et d'analyser la nature des achats responsables dans une organisation et un secteur encore peu abordé dans la littérature.

Nos résultats mettent en lumière l'importance d'une fonction Achats stratégique, mature et responsable alignée avec la stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise. Cette étude contribue à la littérature en caractérisant un modèle des achats en start-up dont la relation client-fournisseur est essentielle pour mener une stratégie d'achats durables et responsables. Il apporte également la confirmation que ces achats stratégiques et responsables favorisent l'innovation en développant des partenariats offrant des perspectives de gain et d'apprentissage mutuel, sans déséquilibre entre le client et le fournisseur.

Mots clés : Achats responsables, Supply chain durable, Start-up, Industrie textile

Introduction

En avril 2019, les pages économiques du journal Le Monde titrent "*L'industrie textile française renaît de ses cendres*"[1], selon les auteurs, le secteur redémarre, tiré par le luxe et les textiles innovants, au prix d'un bouleversement total de sa production poussée par la demande de produits à forte valeur ajoutée. Ainsi, il semblerait que l'industrie textile s'appuie sur l'innovation pour retrouver la croissance. Selon les observateurs, tout cela est aussi lié avec l'écoresponsabilité. Le biosourcing et le recyclage sont devenus indispensables. [2]

La filière doit aujourd'hui répondre à trois mutations profondes de l'économie mondiale et met en avant trois axes stratégiques : "*Réussir la transition écologique en maîtrisant et diffusant l'usage de fibres textiles biosourcées et recyclables ; Exploiter les opportunités offertes par les révolutions numériques et nano technologiques grâce aux textiles intelligents et innovants ; Développer l'usine textile du futur, grâce aux nouvelles technologies d'ennoblissement et d'assemblage/confection et à une utilisation optimale des outils digitaux*". [3]

Selon le rapport "Changer la mode" de l'organisation non gouvernementale World Wildlife Fund 2017, l'industrie textile émet 1,7 milliards de tonnes de C02 et 2,1 milliards de tonnes de déchets chaque année. Elle est responsable de l'utilisation massive d'eau, de la pollution des sols, de l'air et également de l'eau au cours de ses différents procédés industriels.

Une des problématiques les plus importantes de l'industrie textile est donc de réduire son impact écologique tout au long de sa chaîne de valeur (Amindoust et Saghafinia, 2016). Cela est rendu difficile par le nombre d'intervenants différents et la multiplicité des savoir-faire et des techniques tout au long du processus de fabrication des textiles. Il est très rare qu'une entreprise du secteur soit en capacité d'assurer toutes les étapes de la chaîne de fabrication de leurs matières textiles, car chaque étape est un savoir-faire à part entière.

La prise de conscience des consommateurs occidentaux des limites de la fast fashion suite à l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh questionne nombre de chercheurs sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, RSE (Delchet-Cochet et Loussaïef, 2017). Un nombre

---

[1] Le Monde (2019) https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/04/07/l-industrie-textile-francaise-renait-de-ses-cendres_5446983_3234.html

[2] Industrie du textile (2019) http://www.textile.fr/developpement-durable-normalisation/

[3] Direction générale des entreprises, Ministère de l'économie et des finances (2018) https://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/industrie-textile

croissant de firmes reconnaissent à juste titre la responsabilité des entreprises et, en particulier, la conscience environnementale comme des impératifs commerciaux. Plutôt que d'être un inconvénient coûteux, les initiatives environnementales sont devenues une source de parité concurrentielle (Hollos, Blome et Foerstl, 2012). Un nombre croissant d'entreprises intègrent les achats responsables dans leurs activités quotidiennes et ce, dans de nombreux secteurs.

Ces problématiques globales et sociétales offrent des opportunités, en particulier pour les entrepreneurs qui peuvent apporter des solutions à ces problèmes (Kuckertz, 2019).

Alors que les chercheurs semblent se mobiliser sur ces enjeux, la plupart des études priorisent les grandes entreprises pour la collecte de leurs données (Tseng *et al.*, 2019). Il semble nécessaire de comprendre comment les start-ups structurent leur fonction achat afin de répondre à ceux-ci. Or, l'objet start-up reste très peu étudié d'un point de vue académique (Galindo, 2017) et il paraît intéressant de l'étudier car les start-ups sont créées sur des opportunités de marché que n'occupent pas les grandes entreprises. Elles permettent donc de dessiner les tendances de marchés et les nouvelles pratiques aux seins des écosystèmes dans lesquels elles sont implantées. De plus, alors que les contributions académiques se multiplient dans le domaine du développement durable, il semble que la littérature ait négligé les microentreprises et les start-ups dans le débat sur la durabilité.

Par conséquent, l'objectif de cette recherche est de contribuer à la recherche sur le sujet des mesures de durabilité des start-ups, mais aussi de définir la nature et les stratégies des services achats dans ces organisations.
L'ancrage théorique de ce papier est basé sur la théorie des ressources et des compétences.

Ainsi, nos questions de recherche sont les suivantes : Quelle est la place des achats responsables dans la stratégie de développement des start-ups ? Quelle est la nature de ces achats ? Dans quelle mesure, et par quels leviers les achats stratégiques et responsables participent à l'innovation et donc à l'avantage concurrentiel de ces entreprises ?

Cette communication présente en première partie un cadre théorique qui repart du contexte du secteur textile, montre le développement des recherches sur les champs du développement durable, des achats stratégiques, des achats responsables et du modèle de start-up durable. Dans une deuxième partie, nous présentons la méthodologie de recherche qui s'est appuyée sur une étude qualitative exploratoire auprès d'une start-up dans le secteur du textile. Après une

discussion des résultats, nous terminons par une conclusion présentant les apports, les limites et les perspectives de la recherche.

1. APPROCHE THÉORIQUE

1.1 Les mutations du secteur textile, son besoin et sa capacité à innover

Au fur et à mesure des scandales qui ont secoué le secteur de l'habillement comme l'emploi d'enfants par Nike, la mise en lumière des conditions de travail des employés des marques de « fast fashion » du Rana Plaza, les conditions hygiéniques dans lesquels sont fabriques les masques chirurgicaux nécessaires pour se protéger en pleine pandémie du COVID-19, la prise de conscience du consommateur est de plus en plus générale. L'annonce du groupe Inditex le 10 juin de la fermeture de 1200 boutiques ZARA montre à quel point le secteur de l'habillement et du textile est en pleine mutation. La « fast fashion » semble de moins en moins convenir aux consommateurs.

Selon Majumdar et Sinha, (2018), la haute variété de produits, les faibles taux de marges, les courts cycle de vie, la saisonnalité et la variation de la demande, le manque de standardisation des produits et les impacts environnementaux sont quelques facteurs rendant la supply chain de l'industrie textile très complexe. L'industrialisation dans la plupart des pays dits "développés" a débuté par le secteur textile et autres industries connexes puisque que la barrière à l'entrée était faible et qu'elle nécessitait beaucoup de main d'œuvre, l'industrie textile avait alors pu générer beaucoup d'offres d'emplois.

Il y a quelques années, la production d'articles textiles s'est délocalisée en Chine et dans des pays d'Asie du Sud Est comme l'Inde, le Bangladesh, le Sri Lanka, le Cambodge, le Vietnam, les Philippines... ceci à cause des faibles coûts de production. Or, selon Gardas, *et al*., (2018) les barrières aux pratiques écoresponsables sont nombreuses et impactent la nature des achats. Ils nomment principalement le manque de régulations environnementales, la vétusté des infrastructures, la mauvaise qualité des matières premières, le manque de contrôle qualité, le faible taux de productivité, le manque d'attractivité qui empêche les investissements étrangers dans ces pays.

Les entreprises du secteur textile restées dans les pays développés sont tellement soumises aux pressions des pays de production à bas coûts comme les pays asiatiques, que cela leur demande d'être constamment en train d'innover afin de rester compétitifs sur le marché (Padilha et Gomes, 2016).

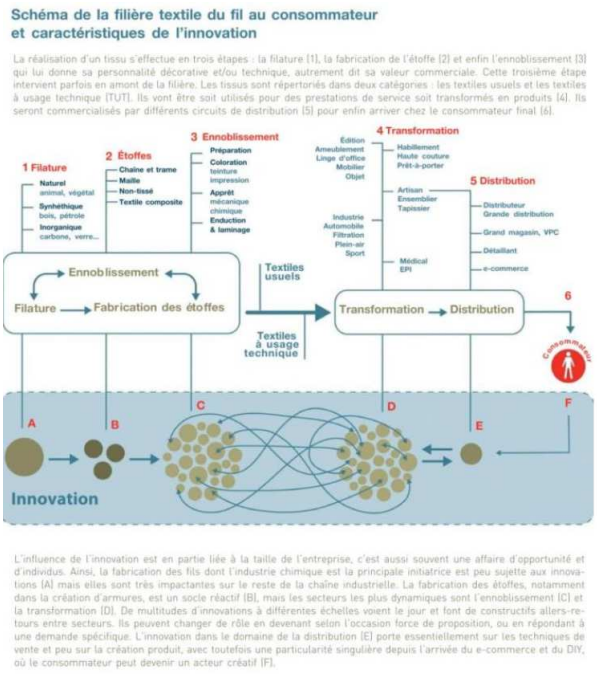

Figure 3 : Filière textile et caractéristiques de l'innovation, Bost et al., (2014)

Selon Bost *et al*., (2014) cette capacité à innover est présente dans le secteur textile depuis le début de sa création, qu'elle soit liée à sa capacité de production qualitative et quantitative, aux ressources naturelles puis synthétiques utilisées, et aux technologies associées. Elle est présente dans toutes les étapes de fabrication des textiles, de manière plus ou moins importante. Elle est également mobilisée dans la recherche de processus de fabrication plus durables par les différents acteurs de la chaîne.

1.2 Définitions et champs d'application des achats responsables

Jusque dans les années 1990, les stratégies achats, la sélection des fournisseurs et les processus d'évaluation étaient principalement décidées en fonction des critères tels que les prix, la qualité, les délais de livraison et la technologie associée (O'Connor *et al*., 2011).

Dans la littérature, les mots clés souvent mentionnés sont « green procurement », « green purchasing », « sustainable purchasing », achats responsables, achats durables.

Le mot « Green » fait référence à l'aspect environnemental, lui-même inclus dans le concept de durabilité (sustainability). Le facteur environnemental étant souvent mentionné comme un des trois facteurs de la durabilité, les deux autres étant les facteurs sociaux et économiques (Elkington, 1998).

Plusieurs définitions ont déjà été apportées dans la littérature. L'une d'entre elle est que l'achat durable est une pratique achat consciente de l'impact environnemental qui réduit les sources de déchets, qui promeut le recyclage et la revalorisation de la matière achetée sans affecter négativement ses exigences de performance (Min et Galle, 2001, p. 1223).

Une autre définition souligne plus spécifiquement l'efficience de l'utilisation des ressources et la réduction de la consommation globale. L'achat durable est la participation des services achats au sein des activités de management de la supply chain à faciliter le recyclage, la réutilisation et la réduction de l'utilisation des ressources (Carter et Carter, 1998, p. 660).

Mais selon Zsidisin et Siferd (2001) la définition de Carter reste trop limitée aux service achats sans prendre en compte l'impact des achats au sein de l'entreprise et des synergies intra et inter-organisationnelles liées à ceux-ci. Ils proposent alors la définition suivante : "Les achats durables d'une entreprise est l'ensemble de politiques achats mises en place, de mesures prises et de relations établies en réponse aux problématiques liées à l'environnement. Ces préoccupations concernent l'acquisition de matières premières, la sélection, l'évaluation et le développement des fournisseurs, les pratiques des fournisseurs, les flux de distribution entrants, le packaging, le recyclage, la réutilisation et la destruction finale des produits de l'entreprises. »

Ces définitions prennent également en compte l'impact des achats dans le cycle de vie du produit. Car la durabilité est également un synonyme de longévité. Selon Fletcher (2012), il existe un fort lien entre la durée de vie des produits et la résistance des matières utilisées qui peuvent l'allonger.

Ferri *et al*., (2014) choisissent quant à eux d'utiliser le terme « responsible purchasing management » leur permettant d'élargir le concept de durabilité et de l'associé à celui de la responsabilité sociale. Toutefois, dans la littérature analysée par Müller et Seuring (2008), les préoccupations environnementales sont beaucoup plus présentes que les préoccupations sociales (75 % des articles).

Les définitions des achats responsables sont nombreuses, comprenant les concepts de durabilité dans le temps, respect de l'environnement et de l'humain et les champs d'application sont vastes. Ils sont corrélés aux stratégies de Responsabilité Sociale et Environnementales des entreprises afin de répondre aux objectifs fixés commun à tous les départements de l'entreprise.

1.3 L'évolution de la fonction achat vers une stratégie incluant la notion de responsabilité

La reconnaissance de la fonction achats comme fonction stratégique (Ellram et Carr, 1994) et comme fonction "frontière" (Blome et Paulraj, 2013) est récente. Il est désormais reconnu qu'elle permet de faire le lien entre les parties prenantes internes et externes afin d'apporter de l'innovation par la collaboration avec les fournisseurs (De Boer, et al., 2001 ; Paché, 2002).

La fonction Achats est vraiment stratégique si elle est incluse dans les décisions clés stratégiques de l'organisation, participe aux processus de décisions et si elle est vue comme une fonction incontournable (Ellram et Carr, 1994). Les achats stratégiques ont été définis par Carr *et al.,* (1997) comme étant "*le processus de planification, de la mise en œuvre, d'évaluation, du contrôle stratégique et opérationnel des décisions achats permettant d'associer toutes les activités de la fonction Achats aux capacités de l'entreprise pour réussir ses objectifs sur le long terme"*. Selon Walton et al., (1998), les stratégies environnementales des entreprises ne peuvent pas réussir sans l'intégration des objectifs environnementaux dans sa stratégie achats. L'impact et le rôle à jouer de la fonction achats dans la politique RSE, notamment par le choix des fournisseurs a été démontré (Carter et Carter, 1998).

Paulraj et al*.,* (2006) présentent les dimensions stratégiques de la fonction Achats : *« focus stratégique ou priorité stratégique »*, « *l'implication stratégique* » mise en avant par (Rozemeijer et al., 2003), et « *la visibilité et statut de la fonction* » (Carr et Smeltzer, 1997 ; McIvor et al., 1997). De Boer, et al. (2001) considèrent que la sélection du fournisseur est l'une des responsabilités les plus importantes des achats stratégiques car la sélection de ce partenaire va avoir une grande influence sur la collaboration. Pour Paché (2002), les relations inter-organisationnelles sont fondées sur l'interdépendance et la coopération car le nombre restreint de fournisseurs permet de les considérer comme de véritables partenaires dans un horizon de moyen à long terme. Ainsi, la relation stratégique client-fournisseur est perçue comme « *l'une des plus puissantes sources de création de valeur et d'avantage compétitif dans les décennies à venir* » (Lefaix-Durand, et al. 2006).

Castaldi et al. (2011) définissent le rôle clés de trois variables, la qualité de la fonction Achats, l'implication fournisseur et l'intégration de la fonction Achats, ainsi que la nature de leurs liens à la contribution des services Achats à l'innovation. L'intégration de la fonction Achats est

considérée comme vitale tant à l'intérieur des organisations qu'à l'extérieur pour une gestion optimisée des relations fournisseur dans le contexte de changement rapide (Melander, 2014).

Pour mettre en œuvre avec succès les pratiques liées à la supply chain durable, les entreprises doivent collaborer avec les partenaires de la supply chain, notamment les fournisseurs, les clients et les prestataires de services logistiques. Les fournisseurs jouent un rôle essentiel dans la supply chain amont et contribuent à atteindre l'objectif environnemental de l'entreprise (Tseng *et al.*, 2019). Le développement de relations de confiance entre les fournisseurs et les acheteurs a un impact sur la performance environnementale (Zsidisin et Siferd, 2001). Les entreprises comptent sur leurs fournisseurs pour augmenter leur performance et donc par conséquence celle de toute la supply chain. Représentant une ressource critique pour les entreprises, les fournisseurs permettent l'avantage compétitif en ayant une attitude proactive concernant leurs pratiques environnementales. Dans ce contexte, les entreprises n'ont d'autres choix que d'intégrer des pratiques responsables dans leur sélection et gestion de leurs fournisseurs (Bai et Sarkis, 2010). Enfin, (Bocquet *et al.*, 2013) considèrent les achats responsables comme une stratégie volontaire, source d'opportunités, d'innovations et d'avantages compétitifs durables.

1.4 Du modèle start-up innovante au modèle de start-up innovante durable

Selon l'Insee, le nombre total de création d'entreprises en France en 2019 est de 815 300, soit une augmentation de 18% par rapport à 2018. Les start-ups sont des entreprises nouvelles qui conçoivent, développent et implémentent un business model viable, à fort potentiel de croissance afin d'exploiter de nouvelles opportunités de marché. Le modèle entrepreneurial se concentre sur une création de valeur au travers d'un produit ou d'un service. Pour espérer survivre, puis croître, ces nouvelles entreprises doivent se différencier fortement de leurs concurrents sur le marché (Priem, 2007). Elles diffèrent des TPE et des PME non pas par la notion de taille (les TPE ayant moins de 10 employés et les PME de 10 à 249 employés), mais par un modèle de management, une absence de structures contraignantes et des liens informels entre les collaborateurs qui leur permettent une forte croissance (Thomas Littée, 2013).

Leur Business model est défini en fonction de la nature du marché et de la proposition de valeur du produit. Le rôle principal du business modèle est de s'assurer que l'innovation apporte de la valeur aux clients, H. Chesbrough et R.S Rosenbloom (2002).

Iselin (2011) considère que les start-ups sont condamnées à innover puisqu'elles sont mieux placées que les entreprises installées pour changer les règles du jeu pour des raisons d'agilité. Cette agilité est facilitée par leur taille et leurs flexibilités organisationnelles qui leur permettent de réagir plus vite que les grandes entreprises (Chesbrough, 2010 ; Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Letowski (2008) suggère l'idée selon laquelle une entreprise innovante n'est pas seulement une entreprise du secteur high-tech car le fait même d'entreprendre est à lui seul une innovation. Ceci partant bien entendu de l'idée que l'existence d'une start-up est indéfiniment liée à la notion d'innovation, et que finalement toute entreprise naissante serait une start-up. Nous retenons une définition, proposée par Letowski, et par l'OCDE, qui évoque dans le cadre du manuel d'Oslo le fait que deux caractéristiques sont fondamentales pour identifier une TPE innovante : le secteur d'activité technologique et le montant de dépenses de Recherche et Développement (R&D). Le manuel d'Oslo précise que l'innovation fait intervenir certaines activités majeures : des travaux de R&D ou d'autres moyens d'acquisition des connaissances (brevets, licences, services techniques, l'achat de matériels de technologie nouvelle, ou la formation du personnel). Il est intéressant de noter le lien persistant entre start-up et innovation au final.

Nous baserons notre réflexion sur la théorie des ressources et des compétences. Les ressources étant définies comme ses actifs tangibles et intangibles et les compétences étant ce qui permet à l'entreprise de combiner ces ressources, de les transformer et de mettre sur le marché une offre qui lui est propre (Laghzaoui, 2009). Toutes les ressources possédées par une entreprise qui lui confèrent un avantage concurrentiel (Amit et Schoemaker, 1993). Dans le cas des start-up les ressources est souvent détenue par les fournisseurs, mais c'est l'idée de création d'un produit avec ces ressources qui est différenciant.

Dans la littérature, il est possible de relever plusieurs facteurs de survie des start-ups. Un premier facteur serait la capacité des entreprises à réussir des innovations plus complexes et maintenir un avantage compétitif. Savoir interpréter une situation complexe et une bonne communication au sein des équipes sont les éléments clés pour que les start-ups réussissent leurs objectifs (Guarana et Hernandez, 2014). Un second facteur de survie serait la capacité de l'entreprise à capter des compétences externes via des partenaires stratégiques et de les intégrer aux ressources déjà présentes en interne dans un environnement changeant rapidement (Teece

et al., 1997). En effet le niveau d'innovation des start-ups est fondamentalement différent des entreprises classiques, car elles sont créées à partir de ressources limitées (Paradkar *et al*., 2015). Il n'est toutefois pas nécessaire pour la start-up de développer et de posséder toutes les ressources indispensables à la commercialisation du produit. Il apparaît que celles qui externalisent une partie de leurs ressources réussissent mieux et commercialisent plus rapidement, en augmentant leur potentiel de croissance. La gestion appropriée des ressources externes est donc vitale pour les start-ups.

Une stratégie de durabilité (Stubbs et Cocklin, 2008) peut être trouvée dans chaque type de création de valeur soutenant cette durabilité qu'elle soit technologique, sociale et organisationnelle. Les start-ups doivent adopter une vision holistique de la création de valeur et créer des avantages pour l'environnement (Bocken et al., 2015). Ces start-ups dites écologiques peuvent suivre différentes stratégies de durabilité avec des degrés d'orientation, allant de (1) compenser les dommages causés par cette start-up, (2) ne pas causer de dommages en repensant la chaîne de valeur du produit ou du service, et (3) rendre à l'environnement des effets positifs plus importants qu'auparavant (Stubbs et Cocklin, 2008, p. 108). Ainsi, ces mêmes auteurs considèrent que les start-ups écologiques de haut niveau peuvent créer plus de valeur pour l'environnement et la société en raison de leur approche holistique.

2. MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous proposons une étude de cas exploratoire d'une start-up ayant développée un service achats, afin d'en étudier le fonctionnement en détails. Nous nous appuyons sur une étude de cas unique, une start-up de confection textile française dans le secteur de l'outdoor. Cette étude de cas de la start-up Samaya a été conduite de décembre 2019 à mars 2020, qui nous permet d'aller vers la compréhension d'un phénomène complexe dans son contexte d'ancrage (Eisenhardt, 1989). La présentation d'un cas unique doit être suffisamment claire et précise pour que le lecteur puisse comprendre facilement le travail du chercheur (Giordano, 2003). Cette présentation permet d'obtenir le maximum de renseignements sur ledit cas afin de pouvoir appréhender le cheminement de la recherche (Yin, 2003).

Nous avons recueilli des données sur la stratégie, l'organisation, la culture, l'innovation et la gestion des achats de la start-up, en lien avec les questions de recherche. Les données ont été

collectées à des périodes identifiées comme centrales pour l'entreprise (réorganisation, lancements de produits, levée de fonds, partenariat avec un fournisseurs stratégique, par exemple). Au total, 8 entretiens semi-directifs ont été menés avec les dirigeant fondateurs, le service achat, les personnes clés et représentant l'ensemble des métiers de la start-up.

Tableau 1 : Personnes interrogées, fonction dans la start-up, dates et durées des entretiens

Année	Interview N	Fonction	Durée de l'entretien
2019	1	CEO Co-Fondateur, directeur de la Recherche et du Développement	1H45
2019	2	Directeur Marketing	25 mins
2019	3	Directrice Achats, RSE et Supply Chain	2H
2020	4	Développeuse matières	50 mins
2020	5	CEO Co-Fondateur, directeur de la Recherche et du Développement	1H15
2020	6	Co-Fondateur et Directeur Commercial	1H30
2020	7	Développeuse matières	30 mins
2020	8	Directrice Achats, RSE et Supply Chain	1H10

L'ensemble des entretiens ont été entièrement retranscrit, le codage et l'analyse des données ont été réalisées à l'aide du logiciel NVivo. Nous avons réalisé une analyse de contenu à travers une analyse thématique avec tri et catégorisation des thèmes identifiés.
Nous proposons ci-après une présentation du cas, de manière à ce que nos lecteurs aient une vue la plus complète possible du cas, la start-up innovante.

2.1. Présentation de la start-up Samaya

La start-up Samaya conçoit des tentes d'expédition en haute montagne. La société a été créée en novembre 2018, par deux cofondateurs et se trouve actuellement en pépinière au sein d'un consortium d'entreprises de l'industrie de l'outdoor. L'équipe est composée de 10 personnes. Le chiffre d'affaire en 2018 était nul et devrait atteindre environ 500 000 euros. Ses activités déclarées sont la conception, la recherche, le développement, la fabrication par sous traitance,

l'achat et la revente de produits et équipements de sports et de loisir. La mission de l'entreprise est "d*e proposer des produits dont l'élégance tranche avec la radicalité de leur fonction. De créer des produits sans compromis, pour permettre l'inaccessible et d'insuffler une démarche inspirée qui contraste avec un besoin universel : renouer avec l'essentiel*." Interview 2, Directeur Marketing.

A cette mission s'ajoutent la vision, qui est *"la réintroduction de l'homme dans la nature"* et les valeurs "*de durabilité, d'éthique et de développement durable qui sont au cœur même de l'ADN de la marque car nous souhaitons créer des produits de qualité, qui durent dans le temps. Avant même de calculer l'impact carbone de notre produit, nous souhaitons qu'il perdure le plus possible pour que cet impact soit unique et que le consommateur ne soit pas poussé à l'acte d'achat toutes les saisons. La durabilité de la performance du produit est tout aussi importante que la matière en tant que telle."* Interview 1 CEO Co-Fondateur, directeur de la Recherche et du Développement.

Les clients cibles principaux sont les guides de haute montagne et les alpinistes. Les produits sont testés avant leur mise sur le marché par des athlètes qui partent en expédition partout dans le monde, pour atteindre de nouveaux sommets ou pour ouvrir de nouvelles voies et de nouvelles faces. Ceci apporte de l'agilité à la start-up car "*passer de l'idée aux premiers prototypes très rapidement, permet de tester les produits auprès des clients cibles et de faire rapidement des tests de qualité et de performance. Ces tests ont beaucoup de valeur pour les fournisseurs car Samaya leur permet de mettre leurs tissus en situation extrêmes et leur apporte des valeurs de tests impossibles à recréer en laboratoires.* Interview 4, Développeuse matière

Les tentes doivent donc être pensées pour un usage exigeant, résistantes à des conditions climatiques extrêmes et doivent assurer la survie des pratiquants. L'usage inhérent du produit dans des conditions extrêmes implique un choix des matières strict dont les critères principaux sont le poids, la résistance mécanique, l'étanchéité et la durabilité.

Afin de répondre à la problématique essentielle du poids, Samaya propose une double innovation. D'une part, elle propose des tentes mono-paroi, et non double-parois comme la majorité des concurrents (Mountain Hardwear, Hilleberg…), composée d'une membrane 3 couches imperméable et respirante, similaire aux membranes Gore-Tex utilisées sur des vestes, qui a été développée spécialement pour répondre à ce besoin. Et d'autre part, elle propose

d’assembler cette membrane à des composites Dyneema®, qui sont composés d’une fibre synthétique UHMWPE (Ultra High Molecular Weight Polyethylene) et de film Mylar®. Les composites Dyneema® offrent une résistance très élevée à un poids très faible ainsi qu’une excellente durabilité.

Ces spécificités impliquent un panel fournisseurs limité car la légèreté et le laminage de ces tissus exigent un savoir-faire spécifique et complexe à maîtriser. Peu de fournisseurs ont le parc machines et les métiers à tisser adéquats pour obtenir le résultat souhaité d’un point de vue qualitatif.

2.2. La gestion des achats chez Samaya

La nature des activités du département achat chez Samaya est d’acheter des matières textiles complexes développées avec le département de la Recherche et de l’Innovation et de les faire parvenir à l’usine chinoise pour la conception des produits finis (tentes et accessoires). Les produits finis sont ensuite achetés à l’usine et transporté vers l’entrepôt en français qui se situe proche du siège social à Annecy.

L'un des plus grands défis de Samaya a été de mettre au point la membrane et l’assemblage de la tente. Suite à plusieurs tentatives infructueuses de prototypages en Pologne, de nouveaux essais ont été effectués chez le fournisseur actuel asiatique. Les critères de choix de l’usine ont été : la qualité des produits, la relation avec le partenaire et la responsabilité sociale et environnementale appliquée par le prestataire dans ses locaux et avec ses partenaires.

Cette usine est celle qui produit les modèles les plus hauts de gamme au monde, dont le niveau de qualité et de savoir-faire est nécessaire à la technicité des produits Samaya et à son image de marque. Les échanges, entre l’usine et l’équipe de Samaya sont quotidiens afin de créer une communication précise et efficace. “*Nos fournisseurs nous apportent le niveau d’innovation qui fait notre différenciation sur le marché. La relation de confiance que nous développons avec eux doit donc permettre l’apport de R&D que les deux parties recherchent. Plus le produit développé avec le fournisseur est technique, plus il faudra mettre en place une communication rapprochée. Nous leur proposons des solutions et eux les enrichissent de leurs connaissances et les challengent en fonction de leur savoir-faire et des technologies disponibles.”* Interview 1 CEO Co-Fondateur, directeur de la Recherche et du Développement.

Durant cette première production, Samaya a facilité l'approvisionnement de la matière principale du fournisseur au fabricant. Toutes les autres matières ont été proposées et fournies par le fabricant. Samaya a donc acheté un produit fini mais sans maîtriser sa chaîne d'approvisionnement dans sa globalité.

Le contact de l'usine a été fourni par le fournisseur Dyneema®, qui travaille exclusivement avec elle, car elle est l'unique usine à avoir la technologie et la connaissance nécessaire pour utiliser ses matières textiles. Les fournisseurs de tissus, quant à eux, sont approchés sur les salons professionnels tels que Performance Days, ISPO et Outdoor by ISPO à Munich.

La gestion des liquidités de l'entreprise influe énormément sur la manière et les possibilités d'achats. Le cash-flow dépend des résultats de vente mais surtout des levées de fonds et des prêts bancaires durant les premières années de création de l'entreprise. L'optimiser est primordial à la survie de l'entreprise afin d'avoir les fonds en quantité suffisante lorsque cela est nécessaire et influence le planning achat.

Depuis cette première production de test marché, une directrice Achats, Supply Chain et RSE a intégrée l'équipe afin d'améliorer la gestion des achats. Comme son titre l'indique, la stratégie achats est directement liée à la stratégie RSE de l'entreprise afin de lui permettre une maîtrise totale de ses impacts sociaux et environnementaux.
Intégrer cette nouvelle fonction est primordiale car "*les achats responsables sont stratégiques pour l'entreprise, ils permettent la pérennisation de notre supply chain. Premièrement, nous ne possédons pas le parc machines pour créer les matières premières nécessaires à nos produits ni celui pour les confectionner ensuite. Nous avons besoin d'une relation fournisseur qui présente le moins de risques possibles. Et cela est rendu possible par une relation de confiance, sans hiérarchie afin que les deux parties soient gagnantes à l'issue des différents projets. C'est ce qui pousse nos fournisseurs à passer du temps sur nos projets de développement produits. Bien que le retour sur investissement ne soit pas immédiat, nous représentons une forte opportunité de croissance pour eux dans quelques années si les produits sont réussis."* Interview 5, CEO Co-Fondateur, directeur de la Recherche et du Développement

Une première action a été de décomposer toutes les étapes de fabrication afin de comprendre quels en sont les acteurs. Il s'agit d'obtenir une connaissance totale de tous les fournisseurs de Rang 2 et 3. Les étapes ont été :

- Décomposition des nomenclatures
- Décomposition des coûts sur facture
- Récupération de toutes les données et provenances de chaque matière, pièce plastique, cordon, etc.. constituant le produit.
- Récupération de tous les certificats REACH (Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals) et Blue sign (label d'éco responsabilité) si existants.
- Sélections des fournisseurs

La sélection des fournisseurs est un point clé de réussite du produit et de sa performance environnementale. En effet, *"la sélection des fournisseurs en fonction de la très haute performance de leurs produits, induit le fait qu'ils sont déjà performants en termes de RSE car ceci ne va pas l'un sans l'autre dans l'industrie textile de haute précision. Les produits performants de très haute qualité exigent une excellente gestion des ressources, des produits chimiques utilisés et des procédés de fabrication. Ils ont déjà développé une maturité sur les problématiques environnementales et sociales et y répondent par des pratiques responsables. Nous essayons de sourcer localement dès que cela est possible ou en matières recyclées lorsque cela ne compromet pas la performance du produit.*
Certains fournisseurs de matières, très demandés à cause de leur haute qualité, ne souhaitent plus avoir de nouveaux clients. Nous devons également leur prouver que nous avons un comportement éthique et une volonté de construire un réel partenariat afin de pouvoir acheter leurs matières, et travailler avec leurs usines partenaires." Interview 3, Directrice Achats, RSE et Supply Chain.

De plus, l'éco-conception du produit a été réfléchi dès le début du projet. "N*os produits sont conçus pour être réparables facilement, que ce soit dans un atelier local spécialisé ou par les clients eux-mêmes."* Interview 3, Directrice Achats, RSE et Supply Chain.

La visite de l'usine, en phase de contrôle qualité et validation de la production test avant expédition, a permis de construire une relation de confiance et de transparence. Cela a été rendu possible car le CEO, directeur de la R&D ainsi que la directrice Achats s'y sont rendus ensemble et sont restés deux semaines sur place. Outre la relation de confiance, il leur a également été possible de communiquer leurs exigences sociales et environnementales en lien avec leur stratégie RSE sur le long terme.

C’est ainsi que, dès la première production, tous les emballages plastiques ont été supprimés, que le volume final a pu être optimisé et les chutes des matières ont été valorisées. De plus, la start-up a sélectionné des partenaires logistiques qui permettent la mesure, l’évaluation et la compensation des émissions de C02 par transport. Elle a aussi choisi le train pour rapatrier sa marchandise en France. *“Comme nous ne possédons pas de réseau de transport, nous avons donc besoin que nos partenaires soient fiables et nous permettent de suivre digitalement nos marchandises. Ces plateformes permettent désormais la mesure, l’évaluation et la compensation carbone de chaque flux.”* Interview 8, Directrice Achats, RSE et Supply Chain

Devant la complexité de la supply chain et afin de pouvoir pousser les fournisseurs stratégiques à innover pour répondre aux caractéristiques du produit souhaité, la deuxième étape a été de prendre en charge les matières principales à forte technicité. Ceci a permis de limiter le profit que l’usine faisait sur les coûts matières et de pouvoir gérer tous les achats stratégiques. *“La dernière étape sera de faire signer un code de conduite à l’ensemble de nos fournisseurs, de les accompagner dans l’obtention de certifications responsables pertinentes et de les évaluer avec des indicateurs de performances établis en adéquation avec notre stratégie RSE. A termes, nous souhaitons avoir un impact positif sur toute la chaîne de valeur que nous mobilisons.”* Interview 8, Directrice Achats, RSE et Supply Chain

3. ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Cette étude de cas montre donc l'importance d'une fonction Achats mature dès la création des start-ups, qu'elle est stratégique et responsable. L'engagement environnemental mais surtout social de ces achats participe grandement à l'innovation et à l'avantage concurrentiel grâce à une relation particulière mise en place avec le ou les fournisseurs stratégiques et qui permet ainsi de capter les ressources externes.

3.1 Les Achats en start-up, stratégiques et responsables permettent l'avantage concurrentiel

Carr et al., (1999) caractérisent la stratégie achat comme étant alignée avec la stratégie globale de l'entreprise, évoluant en même temps qu'elle et induisant une sélection, gestion et évaluation des fournisseurs proactive. L'étude de cas complète cette caractérisation des achats stratégiques en montrant qu'une ADN de marque inscrite dans une stratégie RSE permet une stratégie achats responsable alignée avec la stratégie globale de l'entreprise. De plus, dans un contexte de supply chain complexe et mondialisé, il est nécessaire de connaître toute la chaîne de valeur afin d'en gérer les risques et les opportunités, et ceci est possible en décomposant tous les flux et toutes les provenances des matières. Cela permet à l'acheteur d'avoir une visibilité sur l'impact social et environnemental du produit. La structuration de la supply chain amont et plus précisément d'une fonction achat mature dès la création de l'entreprise et dès le début de ses activités est primordiale pour gérer les ressources externes.

Et dans ce cadre, l'acheteur est une ressource dont le poste a été créé spécifiquement dans cette optique, et qui y est dédiée entièrement car les achats responsables font partie de l'ADN de la marque et de sa stratégie globale. Nos travaux corroborent les résultats de Hallikas et al., (2020), qui démontrent dans leur étude l'influence positive des achats durables sur la performance du management des risques opérationnels et la performance Achats.

3.2 La sélection et la relation fournisseur, caractérisation des achats responsables

Une sélection stricte de fournisseurs, capables de produire les tissus les plus qualitatifs, performants et respectueux des normes sociales et environnementales ainsi que le

développement d'une relation de confiance, durable, sereine et égale, permettent d'assurer une stabilité de la chaîne d'approvisionnement.
Ceci est également caractérisé par Delchet-Cochet et al, (2017), selon qui " *La RSE dans la relation client-fournisseur est la rencontre d'une offre responsable et de pratiques Achats responsables. L'offre est proposée par une entreprise fournisseur aux pratiques internes responsables et l'achat déployé par une entreprise client choisissant fournisseurs et produits responsables tout en se comportant de manière responsable vis-à-vis de son partenaire.*" La décision d'achats va donc au-delà du triptyque coût, qualité, délais. Il est recherché que l'achat soit responsable, que la relation fournisseur apporte un champ d'expertise et que le gain soit mutuel.

3.3 La relation entre client responsable et fournisseur responsable favorise l'innovation

Le CEO co-fondateur, directeur de la R&D, parle de la relation client-fournisseur comme un partage de passion et de vision qui suscite la collaboration. *"Notre passion pour le produit que nous créons et notre organisation interne nous rendent agiles, rapides et réactifs dans l'exécution de nos développements et la mise sur le marché de nos produits. Les fournisseurs avec qui nous collaborons s'en rendent compte et c'est ce qui les poussent à adhérer et participer au projet. Dans l'industrie textile, l'innovation ne peut se faire sans une bonne relation entre le fournisseur et acheteur."* Cela confirme les travaux de Lefaix-Durand, et al, (2006) selon lesquels la relation stratégique client-fournisseur est source de création de valeur et d'avantage concurrentiel, où les fournisseurs stratégiques jouent un rôle prépondérant dans le processus d'innovation, Cohendet et al., (2016).

De plus cette étude de cas où *"20% du Chiffre d'affaire ont été alloué au département de la R&D, ces deux premières années"* confirme l'idée de Letowski (2008), selon laquelle l'innovation est essentielle à la croissance et que le montant de dépense de Recherche et Développement élevé lui permet de se définir comme une start-up innovante.
L'innovation permet l'avantage concurrentiel des start-ups, qui peuvent négocier des signatures d'accord d'exclusivité sur les matières développées avec les fournisseurs, la start-up leur servant de support d'image et de communication marketing. Le co-fondateur et Directeur

Commercial le détaille ainsi, lors de son entretien : "*Les start-ups sont précurseurs d'une idée ou d'un produit, elles serviront donc d'image d'excellence pour les fournisseurs dans un premier temps et quand la preuve de concept sera validée, les grands groupes également clients de ces fournisseurs pourront utiliser les produits développés par les start-ups. Le but final recherché est que le fournisseur nous donne une exclusivité de quelques mois sur le marché."*
Cette relation de partenariat offre des perspectives de gain et d'apprentissage mutuel, sans déséquilibre entre le client et le fournisseur, ce qui va dans le sens des conclusions de Hausman et Stock, (2003).

4. CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Les enjeux et les problèmes environnementaux et sociétaux constituent des opportunités intéressantes pour les start-ups. En mettant en place des pratiques d'achats responsables et en collaborant avec des fournisseurs responsables, elles engagent leur pérennité et leur potentiel de croissance. Pour mettre en œuvre avec succès les pratiques liées à ces enjeux, les entreprises collaborent avec les partenaires de la supply chain, notamment les fournisseurs. La fonction Achats, à l'interface entre l'entreprise et son environnement, est naturellement amenée à jouer un rôle dans le développement des relations inter organisationnelles afin de garantir à son entreprise l'innovation requise.

Paradoxalement, il existe peu de recherches sur les achats en start-ups. La plupart des travaux portent sur la création d'entreprises en général. Cette étude se propose donc d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes. Quelle est la nature des achats dans les start-ups durables ? Dans quelle mesure, et par quels leviers les achats stratégiques et responsables participent à l'innovation ?
Cette recherche comprend plusieurs contributions. Partis du cas exploratoire de la start-up Samaya de l'industrie textile, elle met en évidence l'importance de créer une fonction achat stratégique et responsable mature dès la création de l'entreprise afin de contrôler la chaîne d'approvisionnement et de limiter les risques environnementaux et sociétaux. L'alignement stratégique entre les achats et la politique de RSE est primordiale, ainsi qu'une supply chaine

maîtrisée et en cohérence avec des pratiques responsables. Cette recherche élabore des indications aux fondateurs et dirigeants des start-ups, mais aussi à des responsables d'entreprises, face à la pluralité des modèles décrits dans la littérature. Elle contribue donc à la littérature sur la caractérisation du modèle des achats en start-up dont la relation client-fournisseur est essentielle pour mener une stratégie d'achats durables et responsables. Il apporte également la confirmation que ces achats responsables participent à l'innovation, ce qui permets l'avantage concurrentiel de ces entreprises.

Limites et perspectives de la recherche

Il est à noter que de par son caractère exploratoire, les résultats de cette étude ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des entreprises, et plus particulièrement des start-ups. De plus, nous nous sommes intéressées seulement au point de vue des parties prenantes internes et nous n'avons pas considéré le point de vue du fournisseur. Ainsi, il pourrait être utile d'aller questionner les fournisseurs afin d'augmenter la qualité des données puis de vérifier par une étude quantitative les principaux résultats de cette recherche dans le même secteur, puis sur une étude multisectorielle.

Par exemple, il pourrait être intéressant de conduire une étude complémentaire sur un ensemble de start-ups innovantes dans l'industrie de l'agro-alimentaire qui se sont développées sur la thématique éco-innovation : comme, Too Good To Go et son application pour lutter contre le gaspillage alimentaire, Skipping Rock Labs et sa bulle d'eau Ooho comestible et biodégradable afin de réduire la production de déchets plastiques, etc.

Il pourrait également être intéressant de comprendre l'impact des pratiques achats responsables sur les business model en prenant exemple sur de nouveaux acteurs du prêt-à-porter français comme 1083, Hopaal, Les récupérables qui passent d'une économie linéaire à une économie circulaire en prenant en compte toutes les problématiques sociales et environnementales engendrées par leur activité.

Enfin, certains auteurs caractérisent une autre forme de start-up, les "Cleantech firms". Ces entreprises dites technologiques produisent "*n'importe quel produit, service ou processus industriel qui apporte de la valeur en utilisant aucune ressource non renouvelable ou en quantité limitée, et en créant beaucoup moins de déchets que l'offre traditionnelle"* (Giudici et al., 2019). Il pourrait être pertinent de reconduire cette étude de cas dans quelques années afin

de vérifier si la start-up Samaya a pu elle aussi devenir une “Cleantech firm” comme ses ambitions le laisse entrevoir.

Références

Amindoust, A., & Saghafinia, A. (2017). Textile supplier selection in sustainable supply chain using a modular fuzzy inference system model. *The Journal of The Textile Institute*, *108*(7), 1250-1258.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, *14*(1), 33-46.

Bai, C., & Sarkis, J. (2010). Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory. *Journal of cleaner production*, *18*(12), 1200-1210.

Blome, C., & Paulraj, A. (2013). Ethical climate and purchasing social responsibility: A benevolence focus. *Journal of Business Ethics*, *116*(3), 567-585.

Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, *65*, 42-56.

Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, *31*(6), 642-654.

Bost, F., & Crosetto, G. (2014). Textiles, innovations et matières actives. Editions Eyrolles.

Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of operations management*, *17*(5), 497-519.

Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, *3*(4), 199-207.

Carter, C. R., & Carter, J. R. (1998). Interorganizational determinants of environmental purchasing: initial evidence from the consumer products industries. *Decision Sciences*, *29*(3), 659-684.

Castaldi, C., Ten Kate, C., & Den Braber, R. (2011). Strategic purchasing and innovation : a relational view. *Technology Analysis & Strategic Management*, *23*(9), 983-1000.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation : opportunities and barriers. *Long range planning*, *43*(2-3), 354-363.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, *11*(3), 529-555.

Cohendet, P., Hussler, C., & Burger-Helmchen, T. (2016). *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. Editions Ems.

De Boer L., Labro E., & Morlacchi P., 2001. A review of methods supporting supplier selection. European Journal of Purchasing & Supply Management, 7(2), 75–89.

Delchet-Cochet, K., & Loussaïef, L. (2017). La RSE dans les relations clients-fournisseurs en B to B. *Gestion 2000*, *34*(4), 19-38.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532-550.

Elkington, J., 1998. Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business. New Society Publishers.

Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). Strategic purchasing: a history and review of the literature. *International journal of purchasing and materials management*, *30*(1), 9-19.

Ferri, L. M., Oelze, N., Habisch, A., & Molteni, M. (2016). Implementation of responsible procurement management : An institutional perspective. *Business Strategy and the Environment*, *25*(4), 261-276.

Fletcher, K. (2012). Durability, fashion, sustainability: The processes and practices of use. *Fashion practice*, *4*(2), 221-238.

Galindo, G. (2017). À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 55-70.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Editions Ems.

Gardas, B. B., Raut, R. D., & Narkhede, B. (2018). Modelling the challenges to sustainability in the textile and apparel (T&A) sector : A Delphi-DEMATEL approach. *Sustainable Production and Consumption*, *15*, 96-108.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Editions Ems.

Giudici, G., Guerini, M., & Rossi-Lamastra, C. (2019). The creation of cleantech startups at the local level: the role of knowledge availability and environmental awareness. *Small Business Economics*, *52*(4), 815-830.

Guarana, C. L., & Hernandez, M. (2015). Building sense out of situational complexity: The role of ambivalence in creating functional leadership processes. *Organizational Psychology Review*, *5*(1), 50-73.

Hallikas, J., Lintukangas, K., & Kähkönen, A. K. (2020). The effects of sustainability practices on the performance of risk management and purchasing. *Journal of Cleaner Production*, 121579.

Hausman, A., & Stock, J. R. (2003). Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships. *Journal of Business Research*, *56*(8), 681-686.

Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids—Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of business venturing*, *25*(5), 481-492.

Hollos, D., Blome, C., & Foerstl, K. (2012). Does sustainable supplier co-operation affect performance ? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research*, *50*(11), 2968-2986.

Iselin, F. (2011). Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : le cas des start-up technologiques. *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 58-71.

Kuckertz, A., Berger, E. S., & Gaudig, A. (2019). Responding to the greatest challenges ? Value creation in ecological startups. *Journal of Cleaner Production*, *230*, 1138-1147.

Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management Avenir*, (2), 52-69.

Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., & Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. *Revue française de gestion*, (5), 205-227.

Letowski, A. (2008), « Créateur d'entreprise : qui est innovant ? », 10ème journée académique de l'entrepreneuriat à Sup de Co Amiens : « Accompagnement de la Jeune Entreprise Innovante ».

Littée, T. (2013) « Les études, D. C. Fonctions opérationnelles au sein des start-up innovantes en France ».

Majumdar, A., & Sinha, S. K. (2018). Sustainable Production and Consumption.

McIvor, R. T., Humphreys, P. K., & McAleer, W. E. (1997). A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision. Management Decision.

Melander, L. (2014). Supplier involvement in new product development under technological uncertainty (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).

Min, H., Galle, W.P., 2001. Green purchasing practices of US firms. International Journal of Operations & Production Management 21, 1222–1238.

O'Connor, N.G, Anderson, S. and Wu, A. (2011) 'Strategic performance measurement of suppliers at HTC', The Asia Case Research Centre, The University of Hong Kong (HKU950) (accessed on 14 June 2012).

Paché, G. (2002). L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants : coopération ou simple coordination ? *GESTION 2000*, (1), 109-124.

Padilha, C. K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes : a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, *13*(4), 285-294.

Paradkar, A., Knight, J., & Hansen, P. (2015). Innovation in start-ups : Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities? *Technovation*, *41*, 1-10.

Paulraj, A., Chen, I. J., & Flynn, J. (2006). Levels of strategic purchasing : impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply management*, *12*(3), 107-122.

Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, *32*(1), 219-235.

Rozemeijer, F. A., Van Weele, A., & Weggeman, M. (2003). Creating corporate advantage through purchasing: toward a contingency model. *Journal of Supply Chain Management*, *39*(4), 4-13.

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, *16*(15), 1699-1710.

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "sustainability business model". *Organization & environment*, *21*(2), 103-127.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Tseng, M. L., Islam, M. S., Karia, N., Fauzi, F. A., & Afrin, S. (2019). A literature review on green supply chain management : Trends and future challenges. *Resources, Conservation and Recycling*, *141*, 145-162.

Walton, S. V., Handfield, R. B., & Melnyk, S. A. (1998). The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes. *International journal of purchasing and materials management*, *34*(1), 2-11.

WWF, (2017), Changing fashion, The clothing and textile industry at the brink of radical transformation, Environmental rating and innovation report.

Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods (ed.). *Thousand Oaks*.

Zsidisin, G. A., & Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing: a framework for theory development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, *7*(1), 61-73.