

**UNIVERSITE GALATASARAY
INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES
DEPARTEMENT DE GESTION**

**L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE
DANS LA GESTION DE LA CHAINE
D'APPROVISIONNEMENT ET UNE APPLICATION**

THESE DE MASTER DE RECHERCHE

Yann OLELA KINUMBE

Directeur de recherche: Yrd. Doç. Dr. Ahmet FAHRI NEGÜS

JUIN 2014

AVANT-PROPOS

Le développement durable et la chaîne d'approvisionnement sont deux concepts d'entreprise dont on entend de plus en plus parler dans les médias aujourd'hui. La chaîne d'approvisionnement est en effet à la base de l'avantage concurrentiel de toute entreprise. Le développement durable est aussi devenu l'une de condition de base pour tout développement d'entreprise. Il devient donc nécessaire à chaque entreprise de chercher à l'intégrer dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Je ne peux pas ne pas remercier par gratitude, taire les noms de tous ceux qui ont de près ou de loin contribué à la réalisation de ce travail étant donné qu'il n'est pas le fruit de notre effort personnel.

Je remercie premièrement notre Seigneur Dieu, lui qui permet d'accomplir toute chose, car c'est lui qui crée en nous le vouloir et le faire selon son bon plaisir.

Je remercie infiniment le professeur AHMET FAHRI NEGÜS lui qui a bien voulu diriger ce travail, pour ses remarques, sa dextérité et sa disponibilité malgré ses multiples occupations.

Je ne remercierai jamais assez nos parents et la famille pour leur conseil, leur soutien et leur affection ainsi que pour tant des sacrifices consentis en notre égard.

Enfin que tous ceux dont les noms ne sont pas repris trouvent ici l'expression de nos sentiments les plus chers.

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DE FIGURES.....	vii
LISTE DE TABLEAUX.....	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT.....	xiv
ÖZET.....	xix
INTRODUCTION.....	1
1 LE DEVELOPPEMENT DURABLE	5
1.1 Introduction	5
1.2 Le concept du développement durable	7
1.3 Objectifs du développement durable	7
1.4 Les conditions pour un développement durable	8
1.5 Le Triple Bilan (the Triple Bottom Line).....	9
1.5.1 Performance environnementale	10
1.5.2 Performance sociale.....	11
1.5.3 Performance économique	11
1.6 Les politiques en faveur du développement durable	12
1.6.1 Apprivoiser les entreprises.....	12
1.7 La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	14
1.7.1 Définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).....	15
1.7.2 Les zones d’impacts de la RSE.....	16
1.7.3 Les raisons de l’adoption de la RSE par les entreprises	18
1.7.4 Les avantages dans l’adoption de la RSE.	19
1.8 La RSE et le Développement Durable.....	20
1.9 Contexte réglementaire international.	21
1.9.1 Global Reporting Initiative (GRI).....	21
1.9.2 SA 8000	22
1.9.3 International Organisation for Standardisation (ISO) 14000.....	22
1.9.4 Traçabilité des produits.....	24
2 LA GESTION DE LA CHAINE D’APPROVISIONNEMENT DURABLE	25

2.1	Introduction	25
2.2	La gestion de la chaîne d’approvisionnement	27
2.2.1	Définitions de la chaîne d’approvisionnement (Supply Chain).....	27
2.2.2	Les caractéristiques de la chaîne d’approvisionnement.....	28
2.2.3	Définition de la gestion de la chaîne d’approvisionnement.....	29
2.2.4	L’objectif de la gestion de la chaîne d’approvisionnement.	30
2.2.5	Déterminants de la performance de la chaîne d’approvisionnement..	30
2.2.6	Les principaux processus de la chaîne d’approvisionnement.....	33
2.3	La gestion de la chaîne d’approvisionnement durable	35
2.3.1	Quelques raisons de l’intégration de la durabilité dans la chaîne d’approvisionnement.....	36
2.4	Le développement d’une stratégie de chaîne d’approvisionnement durable	39
2.4.1	La stratégie concurrentielle de l’entreprise.....	40
2.4.2	La stratégie de la chaîne d’approvisionnement	42
2.4.3	La stratégie de la chaîne d’approvisionnement durable.....	49
2.5	Les cinq règles pour une chaîne d’approvisionnement durable	60
2.5.1	Créer et gérer un programme de développement durable interne ou de RSE.	60
2.5.2	Étendre les programmes du développement durable dans la chaîne d’approvisionnement.	61
2.5.3	Connaître ses fournisseurs et dresser la carte de la totalité de votre sphère d’engagement.	62
2.5.4	Établir un programme d’approvisionnement durable	62
2.5.5	Établir la transparence et la traçabilité chaîne.	64
2.6	Quelques pratiques de la chaîne d’approvisionnement durable	64
2.6.1	L’éco-conception ou la conception écologique	64
2.6.2	L’emballage durable	65
3	LE DEVELOPPEMENT DURABLE CHEZ UPS.....	67
3.1	Introduction	67
3.2	La politique de réduction du gaz à effet de serre (GES)	68
3.2.1	Les émissions du champ d’application 1	68
3.2.2	Les émissions du champ d’application 2	69
3.2.3	Les émissions du champ d’application 3	69
3.3	La stratégie de réduction des émissions en GES	70
3.3.1	Un réseau optimisé de transport mondial	70

3.3.2	Changement intermodal de transport.....	77
3.3.3	Les installations	78
3.3.4	Engagement de la chaîne d’approvisionnement	80
3.4	La performance des émissions de gaz à effet de serre d’UPS.....	82
3.4.1	L’intensité de carbone.....	83
3.5	Contribution à la communauté (point de vue social)	83
3.5.1	La sécurité de la communauté	84
3.5.2	La durabilité de l’environnement.....	84
3.5.3	Le volontariat (bénévolat).....	85
3.5.4	UPS Turquie	85
3.6	Retombées économiques	87
CONCLUSION.....		88

ABREVIATIONS

CMED : Commission Mondiale sur l'Environnement et sur le Développement

TBL : Triple Bottom Line

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises.

TBE : Tableau de Bord Equilibré

GES : Gaz à Effet de Serre

GNL : Gaz Naturel Liquéfié

LISTE DES FIGURES

Figure 2-1 Le tableau de bord équilibre de Kaplan/Norton.....	55
Figure 2-2. TBE de la gestion de la chaîne d’approvisionnement.....	56
Figure 2-3. Tableau de bord de la chaîne d’approvisionnement durable	56
Figure 2-4. Perspective de chaîne d’approvisionnement du TBE.	58
Figure 3-1 Véhicules à faibles émissions.	75

LISTE DES TABLEAUX

Table 1-1. Motifs pour aborder la RSE	19
Table 1-2. L'avantage de l'adoption de la RSE.....	20
Table 3-1. Kilomètres parcourus par les véhicules à carburant alternatif	75
Table 3-2. Colis transporté par gallon de carburant	76
Table 3-3. CO2 par kilomètre nautique.....	77
Table 3-4. Performance énergétique.....	79
Table 3-5. Performance énergétique par secteur d'activités.....	79
Table 3-6. Intensité énergétique	80
Table 3-7. La performance des émissions en GES	82
Table 3-8. L'état des émissions de GES par secteur d'activité	82
Table 3-9. Intensité de carbone d'UPS	83
Table 3-10. Le total de dons en nature.	84
Table 3-11. Total de contributions caritatives d'UPS	85
Table 3-12. Avantage économique directe produite par l'UPS.....	87

RESUME

Ce travail intitulé “L’intégration du Développement Durable dans la Gestion de la Chaîne D’approvisionnement” contient trois parties. Dans la première partie on a passé en revue le concept du développement durable, les raisons qui poussent les entreprises à le prendre en considération et les avantages que cela leur procure. Dans la deuxième, on a vu le concept de chaîne d’approvisionnement et les différentes étapes qui peuvent être prise pour intégrer le développement durable dans la chaîne d’approvisionnement. Enfin dans la dernière partie, on a analysé la politique de développement durable de l’entreprise UPS, les différents moyens et stratégies qu’elle a mis en place pour réussir cet intégration et les avantages que cela lui a procuré au cours de l’année 2012.

Le concept du développement durable a gagné en importance ces dernières décennies. Ce concept ramène ensemble trois piliers du développement durable que sont la société, l’environnement et l’économie (autrement dit: la population, la planète et le profit). Le développement durable a été défini par la Commission Mondiale sur l’Environnement et sur le Développement (CMED) comme étant “un mode de développement qui permette la satisfaction des besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins”. Le gain d’importance de ce concept est dû à l’attention significative qu’ont accordée les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG) à l’environnement, et à la responsabilité sociale des entreprises. Cette attention significative de la part des gouvernements et des organisations non gouvernementales est due quant à elle à cause de certaines questions environnementales et sociales qui ont vu le jour. Des questions environnementales telles que le réchauffement climatique, la pollution, la dégradions des terres, la déforestation, l’utilisation de l’eau, l’épuisement de ressources. Des questions sociales telles que le travail des enfants, le droit d’association, le droit de l’homme et le juste salaire.

L’autre concept qui a aussi gagné en importance ces dernières décennies, est le concept de la chaîne d’approvisionnement. Ce concept est devenu d’une importance stratégique capitale au sein des entreprises car la chaîne d’approvisionnement est de plus en plus considérée comme une entité intégrée de l’entreprise. En effet le concept chaîne

d'approvisionnement qui englobe toutes les organisations et les activités liées à l'écoulement et à la transformation de produit à partir de matières premières jusqu'à l'utilisateur final, est une reconnaissance que les performances de différents acteurs d'une chaîne logistique sont interdépendantes. Il y a eu différents facteurs qui ont fait que le concept de la gestion de la chaîne d'approvisionnement deviennent d'une importance stratégique capitale pour les entreprises, parmi lesquels on peut citer: la globalisation et l'importance toujours croissante du facteur temps et qualité dans la recherche de l'avantage concurrentiel. La globalisation a en effet permis aux entreprises de s'approvisionner en matière première dans le monde entier, réduisant ainsi leurs coûts de production, mais encore; elle a aussi permis aux entreprises d'offrir leurs produits dans le monde entier, augmentant ainsi leur part de marché. Le deuxième facteur à savoir l'importance toujours croissante du facteur temps et qualité dans la recherche de l'avantage concurrentiel a nécessité de la part des entreprises une meilleure coordination entre l'entreprise, les fournisseurs et les distributeurs repartis à travers le monde, dans différents pays. Tout ceci explique ainsi la nécessité stratégique croissante de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ces dernières décennies. Balkan Cetinkaya a en effet définit la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme étant "la gestion d'un réseau d'entreprises interconnectées, impliquées dans la fourniture finale des produits et de services requis par les clients finaux". La gestion de la chaîne d'approvisionnement a donc permis de répondre aux conséquences de la globalisation et de la concurrence basée sur le temps et la qualité.

Différents parties prenantes et groupes de pressions exercent des pressions sur les entreprises afin que ces dernières prennent en considération les trois piliers du développement durable dans leurs activités et pratiques industrielles. Les entreprises font donc face à des pressions internes et externes, qui leur poussent à intégrer le développement durable dans leurs activités. Il y a des pressions provenant des gouvernements. Les gouvernements imposent de sanctions aux entreprises qui sont responsables des activités et des pratiques environnementales et de sécurité sociale pauvres. Il y a encore certaines pressions qui proviennent des organisations non gouvernementales. Ces organisations qui ont vu leur pouvoir et leur influence croître sensiblement ces dernières décennies, sont maintenant en mesure de ruiner la réputation d'une entreprise en influençant la décision d'achat des consommateurs. Elles utilisent des nouvelles technologies de communication telles qu'internet et les medias, afin de rapidement communiquer et recueillir des fonds pour une cause particulière et ainsi influencer les consommateurs. Il y a encore d'autres pressions qui proviennent des actionnaires. Ces derniers évitent désormais d'investir dans des entreprises dont la réputation a pris un coup du fait qu'elles ont été coupables des pratiques sociales et environnementales pauvres car les soupçons de scandale peuvent en effet être à l'origine d'une rapide chutes du cours des actions. Il y a aussi des pressions provenant de la

chaîne d'approvisionnement. Comme nous l'avons dit précédemment, les chaînes d'approvisionnements sont de plus en plus considérées comme des entités intégrées de l'entreprise. Elles englobent toutes les organisations et les activités liées à l'écoulement et à la transformation des produits. La performance des entreprises est donc interdépendante avec les autres acteurs ou organisations qui se trouvent en amont ou en aval dans la chaîne d'approvisionnement; on peut citer par exemple les fournisseurs et les distributeurs. Cette dépendance rend les entreprises encore plus vulnérables face aux accusations par association quand l'un des acteurs (le fournisseur par exemple) au sein de la chaîne d'approvisionnement se rend coupable des pratiques non respectueuses de l'environnement, et cela même quand cet acteur se trouve géographiquement éloigné et juridiquement séparé. Les différentes parties prenantes demandent donc aux entreprises un type de développement qui devrait intégrer en plus des objectifs de prospérité économique, des objectifs de justice sociale et d'un environnement sain ; cela afin de se prévenir de tout risque qui pourrait occasionner la faillite de l'entreprise.

La chaîne d'approvisionnement qui est d'une importance stratégique et en tant que clé de l'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise, a un impact significatif sur la manière dont une entreprise mène ses activités et ses collaborations. En effet, la stratégie utilisée dans la chaîne d'approvisionnement détermine la quantité et le volume des opérations de la chaîne; les opérations telles que le transport, l'emplacement et la capacité de l'entrepôt, la production et le recyclage. La chaîne d'approvisionnement détermine nettement donc les impacts sociaux, environnementaux et économiques de l'entreprise. L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est donc un enjeu clé pour les entreprises. On pourra ainsi parler de "la gestion de la chaîne d'approvisionnement durable". La gestion de la chaîne d'approvisionnement durable est définie par Joelle Morana comme la gestion de flux de matières premières, d'informations et des capitaux aussi bien que la coopération entre les entreprises le long de la chaîne d'approvisionnement en prenant en compte les objectifs de toutes les trois dimensions du développement durable à savoir la dimension environnementale, sociale et économique, qui sont issues des exigences des clients et des parties prenantes.

La stratégie de la chaîne d'approvisionnement durable est un facteur clé pour intégrer avec succès le développement durable dans la chaîne d'approvisionnement. Pour développer une stratégie de chaîne d'approvisionnement durable, l'entreprise doit suivre cinq différentes étapes. Elle doit premièrement évaluer l'état actuel de sa chaîne d'approvisionnement. Dans cette étape, l'entreprise fait le bilan de la stratégie concurrentielle de l'entreprise, de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement, la stratégie de collaboration entre différents membres de la chaîne d'approvisionnement et la stratégie de durabilité. Dans la seconde étape, l'entreprise va évaluer l'environnement

afin d'identifier les tendances actuelles et prévoir les tendances futures provenant des facteurs externes qui influencent la chaîne d'approvisionnement. Dans la troisième étape, l'entreprise va identifier les risques potentiels et les opportunités pour la stratégie de la chaîne d'approvisionnement. Dans la quatrième étape, l'entreprise va, après toutes les précédentes étapes énumérées plus-tôt, étendre ou reconcevoir la stratégie de la chaîne d'approvisionnement. Enfin dans la dernière étape, l'entreprise va mettre en œuvre la stratégie de la durabilité dans la chaîne d'approvisionnement, à l'aide du tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement durable. Ce tableau doit permettre de traduire les éléments de la nouvelle stratégie en un système d'indicateur de performance clés qui explique les relations de cause à effet et qui justifie les pratiques mis en œuvres pour balancer les objectifs sociaux, environnementaux et économiques.

L'entreprise UPS qui a été créée en 1907 en tant qu'entreprise de messagerie, est aujourd'hui la plus grande entreprise logistique qui se concentre sur le but de favoriser le commerce dans le monde entier. En tant qu'entreprise dépendant largement de son réseau de transport et avec ses trois segments d'activités que sont le segment U.S Domestic Package, le segment colis internationaux, et le segment de chaîne d'approvisionnement et de fret; l'UPS s'est engagé à l'exploitation durable, en exerçant ses activités et opérations en tenant compte de leur impacts sur l'environnement. Parmi les politique de développement durable prioritaires d'UPS on retrouve la réduction des émissions en gaz à effet de serre, l'incorporation de la durabilité dans l'entreprise, la rédaction d'un rapport de développement durable, la promotion du développement durable de l'entreprise par l'approvisionnement durable, des chaînes d'approvisionnement responsables, l'engagement des parties prenantes extérieures et l'implication des employés pour la durabilité, la quantification et la promotion du succès de la durabilité dans ses chaînes de valeur.

Ce travail se limite dans la politique de développement durable d'UPS qui concerne la réduction du gaz à effet de serre. La stratégie de réduction du gaz à effet de serre chez UPS comprend plusieurs composants à savoir : un réseau de transport mondial, le changement intermodal, un réseau d'installation mondiale et enfin l'engagement de la chaîne d'approvisionnement. Dans le premier composant, l'UPS cherche à réduire ses émissions en gaz à effet de serre en réduisant les kilomètres parcourus par ses flottes terrestres et aériennes pour une expédition donnée; en réduisant la quantité de carburant nécessaire pour cette expédition, et enfin en affectant aux expéditions des véhicules à technologies avancées et utilisant des carburants alternatifs à faibles émissions. Dans le deuxième composant de la stratégie de réduction des émissions d'UPS, à savoir le changement intermodal, l'UPS utilise de manière flexible et dynamique plusieurs modes de transport afin de respecter les engagements de clients en utilisant des solutions faibles en émissions en carbone. Dans le troisième composant

qui est celui d'un réseau d'installation mondial, l'UPS essaye de réduire ses émissions en carbone en réduisant la consommation d'énergie dans ses installations et en favorisant l'utilisation d'énergie renouvelable. Et enfin, dans le dernier composant qui est l'engagement de la chaîne d'approvisionnement, l'UPS travaille en collaboration avec ses clients et ses fournisseurs pour améliorer leur efficacité en carbone et pour leurs chaînes d'approvisionnement.

Dans le cadre de la dimension sociale de sa politique de développement durable, l'UPS apporte aussi les avantages de son sens des affaires et de son infrastructure aux particuliers et aux entreprises partout dans le monde. La "Fondation UPS" qui s'occupe du programme de responsabilité sociale mondiale d'UPS concentre ses activités dans trois domaines stratégiques que sont la sécurité de la communauté, la durabilité de l'environnement et le volontariat. Dans le domaine de sécurité communautaire, l'UPS fournit un soutien considérable aux organismes impliqués dans l'aide humanitaire d'urgence, des programmes de sécurité routière et de communauté locale. Dans le domaine stratégique de durabilité de l'environnement, l'UPS finance la recherche dans les domaines tels que la préservation, la conservation et le reboisement. Et enfin dans le domaine stratégique de volontariat, Le soutien financier d'UPS est complété par l'expertise et le volontariat de ses employés.

Les différents moyens et stratégies de développement durable mis en place par l'UPS lui a réellement permis de considérablement réduire ses émissions en carbone, et donc de réduire l'impact néfaste de ses activités et pratiques sur l'environnement. Avec un réseau de transport mondial, l'UPS fait parti de la chaîne d'approvisionnement de plusieurs entreprises et particuliers. Ainsi, en réduisant l'émission en carbone dans son réseau de transport, l'UPS réduit en même temps les émissions en carbone de plusieurs autres entreprises dans sa chaîne d'approvisionnement. L'UPS a aussi en même temps, grâce sa politique de développement durable, amélioré son profit et son chiffre d'affaire par rapport aux années antérieures. Nous en concluons que l'intégration du développement durable dans la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise lui permet effectivement d'atteindre ses objectifs environnementaux, sociaux et économiques et de d'obtenir par la même occasion un avantage concurrentiel.

ABSTRACT

This work titled "Integrating Sustainable Development in Supply Chain Management" contains three parts. In the first section we reviewed the concept of sustainable development, the reasons which urge companies to consider it and the benefits it gives them. In the second section we saw the concept of supply chain and the different steps that can be taken to integrate sustainable development in the supply chain. Finally in the last section, we analyze the sustainable development policy of the company UPS, various means and strategies it has put in place to achieve this integration and the benefits that it has procured to him during the year 2012.

The concept of sustainable development has gained in importance in recent decades. This concept brings together three pillars of sustainable development, namely: the society, environment and economy (people, planet and profit). Sustainable development has been defined by the World Commission on Environment and Development (WCED) as "a development that allows the satisfaction of the current needs without compromising the ability of future generations to meet their own needs". The gain of the importance of this concept is caused by the significant attention that governments and non-governmental organizations (NGOs) have given to the environment, and social responsibility. This significant attention from governments and non-governmental organizations is due to certain environmental and social issues that have emerged. Environmental issues such as global warming, pollution, degradations of land, deforestation, water use, resource depletion. Social issues such as: child labor, freedom of association, the right of man.

Another concept that has also gained importance in recent decades is the concept of the supply chain. This concept became of great strategic importance in business as the supply chain is increasingly seen as an integrated business entity. Indeed, the concept of supply chain that encompasses all organizations and activities related to the flow and processing of product from raw materials to the end user, is a recognition that the performance of different actors of a supply chain are interdependent. There were various factors that made the concept of managing the supply chain become a strategic

importance for companies, among which include: globalization and the growing importance of the time factor and quality in the quest for competitive advantage. Globalisation has allowed companies to source raw material in the world, allowing them to reduce their production costs. It has also enabled companies to offer their products worldwide, increasing their market share. The second factor which is the growing importance of time and quality in the quest for competitive advantage required from companies better coordination between the company, suppliers and distributors departed worldwide in different countries. All this explains the growing need for strategic supply chain management in recent decades. Balkan Cetinkaya has indeed defines the supply chain management as " a network of interconnected companies, involved in the ultimate provision of products and services required by end customers." Managing the supply chain has helped to respond to the consequences of globalization and competition based on time and quality. Different stakeholders and pressure groups exert pressure on companies so that they take into account the three pillars of sustainable development in their activities and industrial practices. Companies are therefore facing internal and external pressures that push them to integrate sustainable development into their activities. There are pressures from governments. Governments impose penalties on companies that are responsible for the activities and poor environmental practices and social security. There are some pressures from non-governmental organizations. These organizations have seen their power and influence grow substantially in recent decades, are now able to ruin the reputation of a business by influencing the purchasing decisions of consumers. They use new communication technologies such as the internet and the media to quickly communicate and raise funds for a particular cause and influence consumers. There are still other pressures from shareholders. They avoid now investing in companies whose reputation has taken a blow because they were guilty of poor social and environmental practices because suspicion of scandal can indeed cause a rapid falls of stock prices. There is also pressure from the supply chain. As we said earlier, the supply chains are increasingly viewed as integrated parts of the company. They include all organizations and activities related to the flow and processing. Business performance is therefore interdependent with other actors or organizations that are upstream or downstream in the supply chain; such as suppliers and distributors. This dependence makes companies more vulnerable to accusations by association when one of the actors (eg the supplier) within the supply chain is guilty of non-environment friendly practices, even when this actor is geographically distant and legally separated. Stakeholders therefore ask companies a kind of development that should include in addition to objectives of economic prosperity, the objectives of social justice and a healthy environment; this in order to prevent any risks that may cause the failure of the company.

The supply chain as a key competitive advantage in the business has a significant impact on how a company conducts its activities and collaborations. Indeed, the strategy used in the supply chain determines the amount and volume of chain operations; operations such as transportation, location and capacity of the warehouse, production and recycling. Supply chain so clearly determines the social, environmental and economic impacts of the company. The integration of sustainable development in the management of the supply chain is a key issue for companies. We can therefore speak of "managing sustainable supply chain". The management of sustainable supply chain is defined by Joelle Morana as managing flow of raw materials, information and capital as well as cooperation between companies along the supply chain, taking into account the objectives of all three dimensions of sustainable development: environmental, social and economic dimensions, which are based on the requirements of customers and stakeholders.

The strategy of sustainable supply chain is a key to successfully integrate sustainability into the supply chain. To develop a strategy for sustainable supply chain, the company must follow five steps. It must first assess the current state of its supply chain. In that step, the company makes an assessment of the competitive strategy of the company, the strategy of the supply chain, the collaboration strategy between different members of the supply chain and the sustainability strategy. In the second step, the company will evaluate the environment to identify current trends and predict future trends from external factors that influence the supply chain. In the third step, the company will identify potential risks and opportunities for the strategy of the supply chain. In the fourth step, the company will, after all the previous steps enumerated early, extend or redesign the strategy of the supply chain. Finally in the last step, the company will implement the strategy of sustainability in the supply chain with the sustainable supply chain scorecard. This table must allow translating elements of the new strategy in a key performance indicator which explains the cause and effect relationship and justifies the practice implemented to balance the social, environmental and economic objectives.

The company UPS which was created in 1907 as an enterprise messaging is now the largest logistics company focused on the goal of promoting trade worldwide. As a company depending largely on its transmission network, UPS is committed to sustainable exploitation, exercising its activities and operations, taking into account their impact on the environment. Among the sustainable development policy priority of UPS we find: the reduction of emissions of greenhouse gases; the incorporation of sustainability in business; the preparation of a report on sustainable development; the promotion of sustainable development of the company through sustainable procurement

and responsible supply chains; the commitment of external stakeholders and employee involvement for sustainability; the quantification and promotion the success of sustainability in its value chains.

This study is limited in the sustainable development policy of UPS regarding the reduction of greenhouse gas emissions. The strategy of reducing greenhouse gas emissions in UPS consists of several components: a global transportation network, intermodal change, a global network installation and finally the commitment of the supply chain. In the first component, UPS seeks to reduce its emissions of greenhouse gases by reducing the miles traveled by land and air fleets for a particular shipment; by reducing the quantity of fuel needed for that shipment, and finally affecting to shipments vehicles using advanced technologies and alternative fuels with low emissions. In the second component of the strategy for reducing emissions of UPS, namely intermodal change, UPS uses in a flexible and dynamic way, several ways of transportation to meet customer commitments using low-carbon solutions. In the third component, which is a global network facility; UPS tries to reduce its carbon emissions by reducing energy consumption in its facilities and by promoting the use of renewable energy. And finally, in the last component which is the commitment of the supply chain; UPS works in collaboration with its customers and suppliers to improve their carbon efficiencies in their supply chains.

In the context of the social dimension of its sustainable development policy, UPS also provides the benefits of his business acumen and its infrastructure to individuals and businesses around the world. The "UPS Foundation" which deals with the global program of social responsibility of UPS, focuses its activities in three strategic areas such as the security of the community, environmental sustainability and volunteerism. In the area of community safety, UPS provides significant supports to organizations involved in emergency humanitarian aid, road safety programs and safety of the local community. In the strategic area of environmental sustainability, UPS funds research in areas such as preservation, conservation and reforestation. And finally in the strategic area of volunteering, The UPS financial support is complemented by the expertise and volunteerism of its employees.

The various strategies for sustainable development established by UPS actually allowed him to significantly reduce its carbon emissions and therefore reduce the negative impact of its activities and practices on the environment. With a worldwide network of transportation, UPS is part of the supply chain of several companies and individuals. Thus, reducing the emission of carbon in its transportation network, UPS also reduces the carbon emissions of several other companies in their supply chain. With

its sustainable development policy, UPS has improved the same time its profit compared to previous years. We conclude that the integration of sustainable development in the supply chain of a company actually allows it to achieve its social and economic environmental objectives, and to obtain at the same time a competitive advantage.

ÖZET

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, sürdürülebilir büyüme kavramını gözden geçirdik; şirketlerin bu kavramı ele alması gerektiğini ve bu kavramın şirketlere sağlayabileceği faydaları ele aldık. İkinci bölümde, tedarik zinciri kavramını ve bu kavramın sürdürülebilir büyüme ile entegrasyonunu ele aldık. Son olarak son bölümde, UPS şirketinin sürdürülebilir büyüme politikasını analiz ettik. Entegrasyonda kullanılan çeşitli yolları ve stratejileri ele aldık ve 2012 yılında şirkete olan faydasını ortaya çıkardık.

Sürdürülebilir kalkınma son yıllarda büyük bir önem kazanmıştır. Bu kavram toplum, çevre ve ekonomiden oluşan sürdürülebilir kalkınmanın üç dayanağını ifade etmektedir. (diğer bir deyişle: nüfus, dünya ve kâr). Sürdürülebilir kalkınma, Dünya Çevre ve Kalkınma Örgütü Tarafından güncel ihtiyaçların gelecek kuşakların kapasitelerini tehlikeye sokmaksızın karşılanmasını sağlayan bir kalkınma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma hükümetlerin ve sivil toplum kuruluşlarının çevreye ve firmaların sosyal sorumluluklarına dikkat çekmeleriyle önem kazanmıştır. Hükümetlerin ve Sivil Toplum Kuruluşlarının bu konuya dikkati çekmelerinin nedeni günümüzde bazı sosyal ve çevresel sorunların ortaya çıkmasıdır. Söz konusu çevresel sorunlar arasında küresel ısınma, çevre kirliliği, erozyon, yeşil alanların azalması, temiz su kaynaklarına erişimin zorlaşması gibi insan hayatını doğrudan olumsuz bir biçimde etkileyecek sorunlar yer almaktadır. Bu konuda başlıca sosyal sorunlar ise çocuk işçiliği, insan hakları, örgütlenme hakkı ve hakkaniyetli ücret edinme ile ilgili konular üzerine yoğunlaşmıştır.

Son yıllarda önem kazanan diğer bir kavram ise tedarik zinciri kavramıdır. Bu kavram firma stratejilerinde büyük bir önem teşkil etmeye başlamıştır zira tedarik zinciri giderek firmaya entegre olan bir varlık haline gelmektedir. Çünkü tedarik zinciri,

hammadeden final mallarına kadar üretimin tüm aktivitelerinin organize edilmesini ve lojistik zincirinin performansının kontrol edilmesini sağlar. Tedarik zincirinin firmalar için stratejik önem kazanmasına neden olan çeşitli faktörlerden bazıları şunlardır: küreselleşme ve zaman faktörünün artan önemi, rekabet avantajı arayışı. Küreselleşme, firmaların daha ucuz maliyetlerle hammaddelere erişimi sağlar ve onlara yurtdışı pazarlara açılma imkânı verir. Rekabet avantajı arayışı ise firmaların farklı ülkelerde bulunan tedarikçileri ve dağıtıcıları arasında en iyi koordinasyon mekanizmalarının kurulmasıyla sağlanır. Tüm bunlar tedarik zinciri yönetiminin son yıllardaki artan önemini açıklamaktadır. Balkan Çetinkaya Tedarik Zincirini şu şekilde tanımlamaktadır: tedarik zinciri final mallarının üretimi ve bunların müşterilere arzı için birbiriyle bağlantılı bir firmalar ağının yönetilmesidir. Bu nedenle tedarik zinciri yönetimi küreselleşme neticesinde ortaya çıkan zaman ve kalite sorunlarının aşılmasını sağlamaktadır.

İlgili taraflar ve baskı grupları, firmaları üretim aktivitelerinde sürdürülebilir kalkınmanın dayanaklarını dikkate almaları için baskı uygularlar. Firmalar gerçekleştirdikleri operasyonlarda sürdürülebilir kalkınmayı dikkate almaları için iç ve dış baskılarla karşılaşmaktadır. Örneğin hükümet, firmaları çevresel sorunlar ve fakirlikle mücadelede çeşitli sosyal sorumluluk projelerine destek vermeleri için teşvik edebilir. Sivil toplum kuruluşları ise son yıllarda artan güçleriyle tüketicilerin ürün tercihi kararlarını değiştirebilir hale gelmişlerdir. Bu kuruluşlar internet ve medya gibi yeni iletişim teknolojilerini kullanarak tüketicileri etkilemektedirler. Bunların dışında şirket hissedarlarının da firmalara uyguladığı baskıdan söz edilebilir. Çünkü hissedarlar bir skandal sonucunda çevresel ve sosyal sorunların suçlusu olarak kabul edilen firmaların hisselerinin hızla değer kaybedeceğini bildiklerinden bu firmaların hisselerini satın almaktan uzak duracaklardır. Ayrıca tedarik zinciri kaynaklı baskılar da bulunmaktadır. Daha önce de değinildiği gibi tedarik zinciri firmalara giderek daha fazla entegre olan bir varlık haline gelmeye başlamıştır ve üretim operasyonunun tüm aktivitelerini kapsayan bir durumdadır. Firma performansı tedarikçiler ve dağıtıcılar gibi tedarik zincirinde bulunan ileri ve geri bağlantılı diğer aktörlerin performanslarına bağlıdır. Bu bağımlılık firmaları tedarik zincirindeki çevreye saygı göstermeyen aktivitelerden sorumlu olan bir aktörün (örneğin tedarikçi) operasyonlarından

kaynaklanan suçlamalara daha açık bir hale getirmiştir. Bu aktör firmanın ana merkezinin bulunduğu ülkeden oldukça uzak bir ülkede bulunsa ve tamamen farklı bir yargı sistemine tabi olsa da gerçekleştirdiği operasyonlar firmanın sorumluluğundadır. İlgili taraflar firmalardan daha fazla ekonomik refah, sosyal adalet ve sağlıklı bir çevre sağlayan bir kalkınma tipi talep etmektedirler. Bu firmanın iflas etmesine neden olacak tüm riskleri engellemek için gereklidir.

Firmaların Rekabet avantajı için stratejik önem taşıyan tedarik zinciri, üretim aktivitelerini ve ortaklıklarını yürütmeye anahtar rol oynamaktadır. Tedarik zincirinde kullanılan stratejiler ulaşım, yerleşim, stok kapasitesi, üretim ve geri dönüşüm gibi firma operasyonlarının miktar ve hacimlerini belirler. Bu nedenle tedarik zinciri, firmanın sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerini net bir biçimde belirler. Tedarik zincirinde sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması firmalar için önemli bir role sahiptir. Böylece “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri”nden bahsetmek mümkün olmaktadır. Joelle Morana’ya göre sürdürülebilir tedarik zinciri, hammadde sermaye ve bilgi akışının yönetimini olduğu kadar sürdürülebilir kalkınmanın üç boyutu olan çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları dikkate alan tedarik zinciri boyunca firmaların ortaklaşa çalışmalarının yönetimini de kapsamaktadır.

Sürdürülebilir tedarik zinciri stratejisi tedarik zincirinde sürdürülebilir kalkınmayı sağlamada anahtar rol oynamaktadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri geliştirmek için firmanın beş farklı aşama izlemesi gerekmektedir. İlk olarak firma tedarik zincirinin güncel durumunu değerlendirmelidir. Bu aşamada firma, rekabetçilik stratejileri, tedarik zinciri ve bu zincirin farklı birimleri arasındaki ortaklıklarla ilgili stratejileri ve sürdürülebilirlik stratejilerinin bilançosunu yapar. İkinci aşamada firma güncel eğilimleri tanımlamak ve tedarik zincirini etkileyen dışsal faktörlerden kaynaklanan gelecek eğilimleri öngörmek için ortamı değerlendirir. Üçüncü aşamada firma tedarik zinciri stratejisi için fırsatlar ve potansiyel riskleri belirler. Dördüncü aşamada, bu noktaya kadar açıklanan aşamaların ardından, tedarik zinciri stratejisini yayar ve oluşturur. Neticede beşinci aşamada sürdürülebilir tedarik zinciri tablosu yardımıyla tedarik zincirinde sürdürülebilirlik stratejisi uygulanır. Bu tablo yeni strateji elemanlarının

performans göstergesi sistemine dönüştürülmesi ve sosyal, çevresel ve ekonomik hedefleri dengelemek için gerekli uygulamaların yürürlüğe konmasını sağlar.

Bir posta şirketi olarak 1907 yılında kurulan UPS, bugün dünya genelinde ticareti kolaylaştırmak amacıyla çalışmalarını sürdürmekte olan en büyük lojistik firmasıdır. Büyük ölçüde oluşturduğu taşıma ağına ve U.S Yurtiçi Paket, uluslararası koli segmenti ve tedarik zinciri ve de navlun taşımacılığı segmenti olmak üzere üç segmentteki aktivitelerine bağlı olan şirket, operasyonlarını ve aktivitelerini gerçekleştirirken bunların çevre üzerindeki etkilerini de dikkate almakta ve dolayısıyla “Sürdürülebilir İşletme”yi amaçlamaktadır. UPS’nin sürdürülebilir kalkınmada öncelikli politikaları sera gazı salınımını düşürmek, firma içinde sürdürülebilirliği sağlamak, düzenli bir sürdürülebilir kalkınma raporu hazırlamak, sürdürülebilir tedarik ile firmanın sürdürülebilir kalkınmasını arttırmak, sorumlu tedarik zincirleri oluşturmak, firma dışındaki ilgili tarafların dikkate alınması, sürdürülebilirlik için işçilerin dâhil edilmesi, değer zincirinde sürdürülebilirliğin başarısını arttırmak ve bunu ölçmektir.

Bu çalışmada UPS firmasının sürdürülebilir kalkınma politikasında yalnızca sera gazının azaltılması konusu incelenmiştir. UPS’nin sera gazlarının azaltılması politikasının birçok bileşeni bulunmaktadır: Dünya genelinde bir ulaşım ağı, modlararası değişim, dünya çapında bir yerleşim ağı, tedarik zincirinin sağlanması. Birinci bileşende UPS deniz ve havayolları ile kat edilen mesafeyi kısaltmayı ve ileri teknolojiyle çalışan daha düşük karbondioksit emisyon değerlerine sahip alternatif yakıtlar kullanan araçlarla sera gazı salınımını azaltmayı amaçlamaktadır. Karbondioksit salınımını düşürmeyi amaçlayan UPS’nin ikinci stratejisi olan modlararası değişim esnek ve dinamik bir şekilde birçok ulaşım şekli kullanarak müşterilerinin taleplerini daha az karbondioksit salınımı yayararak karşılamayı hedeflemektedir. Üçüncü bileşen olan dünya çapında bir yerleşim ağı kurmak ile UPS’nin yerleştiği birimlerde enerji tüketimini azaltarak karbondioksit salınımını düşürmesi ve daha fazla yenilenebilir enerji kullanmasını kolaylaştırmak amaçlanmıştır. Son olarak dördüncü bileşende tedarik zinciri kurularak, UPS müşterileri ve tedarikçileri ile ortaklaşa çalışarak karbondioksit salınımını düşürmeyi ve oluşturduğu tedarik zincirini iyileştirmeyi hedeflemektedir.

Sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutu çerçevesinde UPS firmalara ticari ve altyapı avantajları sağlamaktadır. UPS firması aktivitelerini UPS Dünya Sosyal Sorumluluk Projesi programı kapsamında üç stratejik alanda yoğunlaştırmaktadır. Bunlar toplum güvenliği, çevrenin sürdürülebilirliği ve gönüllülüktür. Toplum güvenliği konusunda UPS insani yardım ve ulaşım güvenliği gibi alanlarda ilgili kurumlara önemli destekler sağlamaktadır. Çevre sürdürülebilirliği konusunda ise UPS koruma, muhafaza etme ve ağaçlandırma çalışmalarını finanse etmektedir. Son olarak gönüllülük konusunda UPS işçilerin uzmanlığı ve gönüllülüğünü finansal olarak desteklemektedir.

UPS firmasının sürdürülebilir kalkınma konusunda izlediği farklı yöntem ve stratejiler karbondioksit salınımının düşmesini sağlamıştır ve operasyonlarının çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmıştır. Dünya çapında bir ulaşım ağıyla UPS birçok firmanın tedarik zincirinde yer edinmiştir. Kendi ulaşım ağında karbondioksit salınımını azaltan UPS, bu şekilde birçok firmanın tedarik zincirinde karbondioksit salınımını da düşürmüş olmaktadır. UPS sürdürülebilir kalkınma politikasıyla karını ve cirosunu arttırmıştır. Bu nedenle tedarik zincirinde sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasının firmanın rekabet avantajı elde etmesinde ve karını arttırmasında önemli katkısının olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

INTRODUCTION

Il est largement reconnu aujourd'hui que la gestion de la chaîne d'approvisionnement est devenue d'une importance stratégique capitale pour toutes les entreprises et dans tous les secteurs, notamment : le secteur primaire, secondaire, et tertiaire. Le concept de base de la chaîne d'approvisionnement est simple; il s'agit d'une séquence linéaire d'opérations organisées autour de flux de matériaux provenant de la source d'approvisionnement jusqu'à leur distribution à l'utilisateur final en tant que produits finis. Les raisons de la renommée de ce concept sont nombreuses. Toutefois, plusieurs facteurs spécifiques peuvent être attribués à cette renommée à savoir : la tendance des entreprises à un approvisionnement mondiale; l'accent mis de plus en plus sur le temps et sur une concurrence basée sur la qualité et leurs contributions respectives à augmenter l'incertitude de l'environnement.¹ En effet, de plus en plus des entreprises ont commencé à, soit s'approvisionner en matières premières directement à l'étranger et à vendre leurs produits à l'étranger, ou encore à délocaliser une grande partie de leurs opérations de production de base dans les pays dans lesquels le coût de la main d'œuvre est faible, afin de réduire leurs coûts de productions et ainsi augmenter leur profit. La gestion d'une offre globalisée a ainsi poussé les entreprises à chercher de meilleurs moyens pour coordonner les flux de matériels dans et à l'extérieur de l'entreprise. Le deuxième facteur est que les entreprises et les réseaux de distributions se concurrencent plus en termes de temps et de qualité; les consommateurs désirant de plus en plus des produits livrés le plus vite possible. Cela demande aux entreprises d'être plus précises et plus efficaces dans leur gestion. Ces facteurs cités précédemment, ont contribué à l'augmentation de l'incertitude du marché; une incertitude liée d'une part du fait que les

¹ John T Mentzer, **Supply Chain Management**, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, California, 2001, p.3

installations dans la chaîne, sont maintenant plus espacées, rendant la coordination plus difficile et d'autre part, à cause de la contrainte du temps. Ainsi, pour atteindre leurs objectifs, il a été important pour les entreprises et les réseaux de distribution de favoriser une grande flexibilité dans leurs relations, cela afin de faire face à cette incertitude croissante du marché provenant de la globalisation. Tout ceci explique l'importance croissante de la « gestion de la chaîne d'approvisionnement ». En effet, la gestion de la chaîne d'approvisionnement consiste à la gestion d'un réseau d'entreprises interconnectées et impliquées dans la provision ultime de biens et services dont le consommateur final a besoin.² Elle couvre tous les mouvements nécessaires et le stockage de matières premières, la gestion de l'inventaire ainsi que les mouvements des produits finis du point d'origine jusqu'au point de consommation. Aujourd'hui, la gestion de la chaîne d'approvisionnement constitue donc, la clé de l'avantage concurrentiel des entreprises. En effet, la véritable concurrence n'est pas une entreprise contre une autre entreprise, mais plutôt une chaîne d'approvisionnement contre une autre chaîne d'approvisionnement.³

Il y a aussi aujourd'hui dans le monde une acceptation croissante que le rôle des entreprises n'est pas seulement de faire des affaires, mais aussi de faire des affaires de façon responsable, tout en reconnaissant leurs responsabilités à la force de travail, au marché, à la communauté au sens large et à l'environnement. Il est donc demandé aux entreprises de prendre en considération les objectifs du développement durable dans leurs activités alors qu'elles recherchent à maximiser leurs profits. Le développement durable ramène ensemble la population, la planète, et le profit (ou la société, l'environnement et l'économie). Il implique une décentralisation du développement (ce qui impliquerait la participation de la population aux décisions qui l'affectent directement), un changement dans le style de vie et des valeurs; une forte institution qui se consacre à la protection de ressources naturelles et de l'environnement, une utilisation responsable de ressources; le changement dans les pratiques de commerce et d'investissement.

² Balkan Cetinkaya et autres, **Sustainable Supply Chain Management: Practical Ideas for Moving Towards Best Practice**, Springer Heidelberg Dordrecht, 2001, p.3

³ John T Mentzer, p.8

Comme nous l'avons dit plus haut, l'incertitude issue de la globalisation a demandé pour y remédier une meilleure flexibilité et plus de collaboration dans les relations entre les fournisseurs et les entreprises. Ce grand besoin de flexibilité et de collaboration a rendu les entreprises plus dépendantes de la performance de leurs fournisseurs pour l'amélioration de leurs propres performances. Cela a donc par la même occasion rendu les entreprises plus vulnérables aux accusations de "*culpabilité par association*" quand leurs fournisseurs sont reconnus coupables de pratiques environnementales, de sécurité des produits et d'emplois pauvres, même si ces fournisseurs sont géographiquement très éloignés ou juridiquement séparés. En effet, les entreprises sont de plus en plus confrontées à une hausse des pressions concernant l'aspect de durabilité de leurs développements par la communauté mondiale et par les organisations non gouvernementales à travers les médias, et cela influence les décisions d'achats des consommateurs. Les différentes parties prenantes des entreprises demandent un type de développement qui devrait intégrer en plus des objectifs de prospérité économique; des objectifs de justice sociale et d'un environnement sain. Toutes ces pressions citées ci-dessus ont ainsi poussé les entreprises à sérieusement prendre en considération l'impacte de leurs activités sur l'environnement et sur la société. La gestion de la chaîne d'approvisionnement, en tant que clé de l'avantage concurrentiel dans plusieurs entreprises, a un impact significatif sur la façon dont les entreprises mènent leurs activités et leurs collaborations. Elle détermine nettement les impacts sociaux, économiques et environnementaux de l'entreprise. La gestion durable tout au long de la chaîne d'approvisionnement est donc devenue un enjeu clé de gestion. La gestion de la chaîne d'approvisionnement durable peut être définie comme étant la gestion de flux de matières premières, d'informations et des capitaux aussi bien que la coopération entre les entreprises le long de la chaîne en prenant en compte les objectifs de toutes les trois dimensions du développement durable (économique, environnementale, et sociale) qui sont issues des exigences des clients et des parties prenantes.⁴ La question de durabilité dans la chaîne d'approvisionnement est de plus en plus considérée dans les pratiques des entreprises comme une opportunité pour protéger la pérennité de l'entreprise et lui ouvrir de nouveaux marchés, et lui permettant

⁴ Joelle Morana, **Sustainable Supply chain Management**, John Wiley and Sons, Inc., London, 2013, p. xiv

d'atteindre les objectifs tels que : la fidélisation des clients par le renforcement de l'image de marque, la possibilité de différenciation par rapport aux concurrents, l'anticipation et la maîtrise de nouveaux risques auxquels la société et les parties prenantes sont devenues très sensibles. Ce concept de durabilité dans la chaîne d'approvisionnement constitue un défi nouveau, à la fois national et global pour toutes les entreprises industrielles et a une forte influence sur les décisions structurelles et opérationnelles de la chaîne d'approvisionnement. En vue de rester compétitif et de répondre aux changements dans l'environnement des affaires, les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement devront donc être capables d'identifier et de comprendre les nouvelles questions de durabilité dans leurs entreprises.

En ce qui concerne ce travail, nous allons partir de l'hypothèse selon laquelle il est bénéfique et essentiel pour une entreprise d'intégrer la question de durabilité dans la gestion de sa chaîne d'approvisionnement. Cette intégration lui permettra en effet de réduire son coût de production, d'avoir un avantage concurrentiel, de se prévenir du risque de détérioration de sa réputation, de son image et de nombreux autres risques auxquels l'entreprise pourrait faire face. Dans la dernière section de ce travail, nous allons analyser comment l'entreprise UPS intègre le développement durable dans ses activités et dans sa chaîne d'approvisionnement, quelles sont les pratiques qu'elle entreprend dans la réalisation de cet objectif et quels avantages cela lui a procuré au cours de l'année 2012. Au terme de ce travail nous souhaitons être capable de répondre aux questions suivantes:

- Quelles sont les principales raisons qui poussent les entreprises à intégrer le développement durable au sein de leurs chaînes d'approvisionnement?
- Quels sont les avantages que peuvent réaliser les entreprises qui intègrent avec succès le développement durable dans leur chaîne d'approvisionnement?
- Quels changements les entreprises doivent elles adopter pour y arriver ?

1 LE DEVELOPPEMENT DURABLE

1.1 Introduction

Il est largement reconnu aujourd'hui par les universitaires et les praticiens dans nombreux domaines, dans les pays en développements tout comme dans les pays les plus industrialisés que le développement à ce jour a trop souvent conduit à la dégradation des ressources. L'augmentation de la pauvreté dans le monde est le témoignage de l'échec de ces transformations économiques et sociales à fournir même les biens les plus fondamentaux à beaucoup de personnes (particulièrement dans les pays en développement). Il est suggéré aujourd'hui que ces modèles et processus de développement ne seront pas capables dans l'avenir de répondre aux besoins de la population mondiale et ne peuvent offrir des niveaux de vie plus élevés nécessaires pour l'augmentation du nombre de personnes essentielles à la préservation de l'environnement.⁵ Il est donc nécessaire d'établir de nouveaux modèles et processus qui sont plus durables: en terme de demandes qu'ils font sur les ressources physiques, écologiques et culturelles du globe.

Bien que le concept de développement durable existe depuis un certain nombre d'années, il a d'abord été popularisé en 1987, lorsque la commission de Brundtland avait publié son rapport, "*notre future commun*".⁶ Bien que différents secteurs et communautés ne sont pas toujours d'accord sur l'utilité du développement durable, ce concept est aujourd'hui largement utilisé et reconnu, il est accepté par les industriels et les gouvernements dans le monde entier. Il est largement utilisé dans la politique et dans les domaines académiques. C'est à partir de la fin des années 1990 que le terme développement durable a réellement gagné en importance. Dans le monde développé,

⁵ Jennifer Elliot, **An Introduction to Sustainable Development**, Routledge, Florence USA, 1999, p.1

⁶ Ann Dale, **At the Edge : Sustainable Development in the 21st Century**, UBC Press, Vancouver Can , p.3

l'attention considérable donnée par les médias étant donnée les graves perturbations environnementales autour des feux de forêt en Indonésie, les inondations en Chine et au Bangladesh et toutes les autres catastrophes naturelles, a apporté les questions de conservation et des idées de développement durable dans le vocabulaire du public.⁷

Le terme développement durable ramène ensemble la société, l'environnement et l'économie (ou la population, la planète et le profit).⁸ De ces trois concepts, le développement économique est historiquement le plus familier. L'objectif du développement économique a souvent été défini comme étant l'accroissement de la consommation et du produit national brut.⁹ Du point de vue des entreprises, il se réfère souvent à l'accroissement du profit pour l'entreprise. Aujourd'hui il y a un consensus croissant sur le fait que la poursuite exclusive de la croissance ne devrait pas dominer la politique de développement. Le développement est bien plus que la simple croissance économique. La compréhension du développement durable peut être différente selon les pays, même selon les individus mais il va généralement au-delà de la simple augmentation du revenu moyen ou du profit pour inclure d'autres éléments tels que la liberté, l'égalité, la santé, un environnement sain et bien plus.¹⁰ L'un des concepts centraux permettant de concrétiser le concept de durabilité dans une entreprise est l'approche du "*Triple Bilan*" (Triple Bottom Line) qui consiste dans la réalisation d'un minimum de performance dans les trois dimensions du développement durable que sont: la dimension environnementale, sociale et économique. Cela peut être compris comme étant conforme à la notion d'ordres qualitatifs qu'une entreprise doit remplir avant de pouvoir même faire concurrence. La plus grande contribution que le développement durable a introduite est la question du "temps". La popularité croissante du développement durable indique une prise de conscience croissante que les graines de l'autodestruction peuvent être dans les réalisations à court terme du développement.

⁷ Jennifer Elliot, p.4

⁸ John Fagan, **Managing4Good: Kaplan's Guide to Responsible and Sustainable Business**, Kaplan, London, 2010, p.32

⁹ Jonathan Harris M et autres, **Survey of Sustainable Development : Social and Economic Dimensions**, Island Press, Washington DC USA, 2001, p.3

¹⁰ Tatyana Soubbotina, **Beyond Economic Growth : An Introduction to Sustainable Development**, World Bank Publications, Washington USA, 2004, p.7

1.2 Le concept du développement durable

Littérairement, le concept de développement durable se réfère au maintien du développement au fil du temps. La définition du développement durable qui est largement citée est celle de *la Commission Mondiale sur l'Environnement et sur le Développement* (CMED). Cette définition a été conçue par les Nations Unies en 1984. C'était un groupe indépendant de 22 personnes tirées des pays développés et des pays en développement, chargé d'identifier les stratégies environnementales à long terme pour la communauté internationale. Cette commission a cherché à résoudre les problèmes de conflits qui existent entre l'environnement et les objectifs de développement en formulant une définition du développement durable. La *CMED* a défini le développement durable comme étant "*un mode de développement qui permette la satisfaction des besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs*".¹¹ Cela signifie que notre système économique devrait être géré de façon à conserver ou améliorer notre base de ressources, avec comme résultat que les générations futures seront en mesure de vivre aussi bien, voire même mieux que nous le faisons. Le développement durable ne nécessite pas la conservation du stock actuel des ressources naturelles ou de toute combinaison particulière de ressources humaines, matérielles, et des actifs en ressources naturelles; le développement durable implique que les ressources et l'environnement doivent être géré pour un long terme, en prenant en compte aussi bien leur valeur future que leur valeur actuelle.¹²

1.3 Objectifs du développement durable

L'objectif principal du développement durable est de fournir des moyens de subsistance durables et sûrs qui minimisent l'épuisement des ressources, la dégradation de l'environnement, les bouleversements culturels et l'instabilité sociale. Le développement durable peut donc être vu comme une interaction entre trois systèmes: le système biologique et de ressource, le système économique et le système social.

¹¹ World Commission on Environment and Development, 1987:43

¹² Ann Dale, p.6

L'objectif de base est “*de maximiser les objectifs dans tous ces systèmes à travers un processus dynamique et adaptatif de compromis*”.¹³ Le défi pour les entreprises est de créer des meilleurs rendements avec un minimum d’input (ressources naturelles) et avec moins de déchets. Les objectifs fondamentaux du développement durable du point de vue des entreprises seront donc de réduire la consommation des ressources non renouvelables, réduire les déchets et de créer des environnements sains et productifs:¹⁴ en utilisant moins de matériaux possibles, en évitant les substances toxiques et choisissant des substances renouvelables ou recyclables, en concevant pour recycler, en minimisant la consommation d’énergie, et enfin en gardant un produit ou ses parties ou matériaux à des fins productives pour leur durée de vie optimale, afin de ralentir l’écoulement linéaire des matériaux provenant de l’extraction et du traitement jusqu’à l’élimination.

Avec le respect des objectifs opérationnels du développement durable, *la Commission Mondiale sur l’Environnement et le Développement* a énuméré dans leur rapport de 1987, les objectifs stratégiques du développement durable suivants:¹⁵ la relance de la croissance ; le changement de la qualité de la croissance ; la satisfaction des besoins essentiels d’emploi, de nourriture, d’énergie, d’eau et de santé ; assurer un niveau durable de la population ; la conservation et l’amélioration de ressources de base ; la réorientation de la technologie et de la gestion des risques ; la fusion de l’économie et de l’environnement dans la prise de décision.

1.4 Les conditions pour un développement durable

La Commission Mondiale sur l’Environnement et le Développement a aussi identifié les conditions nécessaires pour arriver au développement durable, entre autre:¹⁶ un système politique qui assure la participation effective des citoyens dans la prise de

¹³ E.B Barbier, **the concept of sustainable Development**, Environmental conservation, London, 1987, p.101

¹⁴ Stuart Emmett and Vivek Sood, **Green Supply Chains: An Action Manifesto**, John Wiley et Sons Ltd, Hoboken USA, p. 11

¹⁵ Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

¹⁶ Jennifer Elliot, p. 9

décision ; un système économique qui fournit des solutions pour les tensions générées par un développement disharmonieux ; un système de production qui respecte l'obligation de préserver la base écologique du développement ; un système technologique qui favorise des modèles durables de commerce et de finance ; un système international qui favorise des modèles durables de commerce et de finance ; un système administratif qui est flexible et qui a la capacité d'autocorrection.

Pour être durable, les matériaux et l'énergie consommés par une société doivent satisfaire à trois conditions de l'économiste Herman Daly:¹⁷

- 1) Les taux d'utilisation des ressources renouvelables ne doivent pas dépasser leurs taux de régénération.
- 2) Les taux d'utilisation des ressources non renouvelables ne doivent pas dépasser la vitesse à laquelle les substituts durables et renouvelables sont développés.
- 3) Les taux d'émissions polluantes ne doivent pas dépasser la capacité d'assimilation de l'environnement.

1.5 Le Triple Bilan (the Triple Bottom Line)

Relativement peu d'entreprises ont une stratégie de durabilité ou ont même considéré comment elles peuvent changer leurs pratiques pour devenir plus durables. Pour les entreprises, le développement durable est une incitation, voire une obligation sur certains aspects, qui consiste à intégrer à toutes les décisions (stratégiques ou opérationnelles) des préoccupations liées au respect de l'environnement et au respect d'obligations sociales.¹⁸ Le Triple Bottom Line, également dénommé "*TBL*" ou encore "*les trois piliers*" que sont la performance économique, la performance sociale et sociétale et la performance environnementale (le profit, la population et la planète), est un cadre pratique pour les entreprises qui souhaitent devenir plus durable. Ce concept est bien reconnu et est de plus en plus utilisé par les entreprises comme un moyen

¹⁷ Ann Dale, p.7

¹⁸ Gérard Baglin et les autres, **Management Industriel et Logistique: Conception et Pilotage de la Supply Chain**, Economica, Paris, 2005, p.730

acceptable pour elles de démontrer qu'elles ont en place des stratégies pour une croissance durable. Le *TBL* est une forme de rapport qui prendra en compte l'impacte que l'entreprise a en termes des valeurs sociales et environnementales en plus de mettre en évidence le rendement financier.¹⁹ Les modèles traditionnels des rapports se concentrent simplement sur le bénéfice réalisé, mais le *TBL* reconnaît aussi l'importance d'une main-d'œuvre heureuse et motivée opérant dans une communauté et un environnement sain, qui supportera les employés et leurs familles aussi bien que les ressources nécessaires pour le commerce. Considérons maintenant les trois éléments du *TBL*.

1.5.1 Performance environnementale

Ce point concerne, d'une part, tout ce qui a trait au développement de produits écologiques par conception, incluant leur traçabilité tout au long de leur cycle de vie, et d'autre part, le respect de l'environnement en ce qui concerne le fonctionnement des unités industrielles.²⁰ L'entreprise va ici essayer de minimiser l'impact qu'elle a sur le plan écologique en ce qui concerne tous les secteurs, de l'approvisionnement en matières premières, la transformation de ces matières premières en produits finis, jusqu'à la distribution de ces produits et en remplissant toutes les tâches administratives associées. Ceci est parfois décrit en utilisant l'expression du "*berceau à la tombe*" et dans certains cas où l'entreprise offre un recyclage ou une installation de reprise, il peut être décrit comme "*berceau au berceau*".²¹ Un système respectueux de l'environnement doit maintenir stable les ressources de base, évitant la surexploitation des systèmes de ressources renouvelables ou l'épuisement des ressources non renouvelables que dans la mesure où un investissement est réalisé dans des substituts adéquats.²² L'axe environnemental du développement durable tend donc à préserver, améliorer et valoriser l'environnement naturel par une gestion durable des ressources naturelles, un maintien

¹⁹ John Fagan, p. 39

²⁰ Gérard Baglin et les autres, p.730

²¹ John Fagan, p.39

²² Jonathan M Harris et les autres, p.xxix

des grands équilibres écologiques (climat, océans, etc.), une prévention et une réduction des risques environnementaux.²³

1.5.2 Performance sociale

La performance sociale de l'entreprise est axée sur le respect des réglementations locales, l'établissement de relations loyales avec les fournisseurs, avec des partenariats équilibrés, plus généralement sur une "*éthique business*" incluant le respect de tous les engagements pris, et enfin sur la participation de l'entreprise à la vie et au développement local à travers des dons, le sponsoring ou les projets qui profitent à la collectivité dans son ensemble.²⁴ L'axe social du développement durable cherche essentiellement à pourvoir aux besoins humains avec un objectif d'équité sociale en vue de satisfaire les besoins essentiels des populations, lutter contre l'exclusion et la pauvreté, réduire les inégalités et respecter les cultures.²⁵

1.5.3 Performance économique

La performance économique recherche la minimisation du coût globale d'acquisition pour les clients. Il s'agit aussi de rechercher la plus grande satisfaction des clients, de garantir la transparence des comptes et des engagements, et plus largement de favoriser la croissance et le développement, entre autres par l'internationalisation de l'activité.²⁶ Il s'agit donc de faire du profit honnête et des bénéfices optimaux plutôt que de tenter de parvenir à la maximisation du profit où il existe un risque considérable dans l'exploitation de capital humain et naturel et par conséquent l'environnement. En bref, l'axe économique du développement durable favorise une création de richesse pour tous, par une utilisation raisonnée des ressources en milieux naturels, une évolution des

²³ Joelle Morana, p.3

²⁴ Gérard Baglin et les autres, p.730

²⁵ F Depoers, **Le Développement Durable dans l'entreprise**, Revue Française de Comptabilité n° 375, 2005, p 16.

²⁶ Gérard Baglin et les autres, p.731

relations économiques internationales et une intégration des coûts sociaux et environnementaux dans les prix des biens et des services.²⁷

1.6 Les politiques en faveur du développement durable

Il existe plusieurs politiques en faveur du développement durable. Nous pouvons en citer quelques unes: l'appropriation des organisations, la réforme des institutions internationales, les stratégies locales et nationales etc. Dans le cadre de ce travail, nous allons nous limiter que sur la politique des entreprises en faveur du développement durable, à savoir l'appropriation des organisations.

1.6.1 Apprivoiser les entreprises

Aujourd'hui, les sociétés contrôlent la grande majorité des moyens de production du monde. Elles sont les principales formes institutionnelles à travers lesquelles les matières premières sont extraites, traitées et transformées en produits à vendre. Leur pouvoir économique se traduit par le pouvoir politique et culturel qui, à bien des égards excède la puissance exercée par les gouvernements, les institutions éducatives et religieuses, et d'autres forces qui façonnent la société. Les critiques affirment que les sociétés promeuvent une consommation socialement et écologiquement nocive, en faisant des efforts particuliers pour endoctriner les enfants et les nourrissons avec des valeurs matérialistes. Les plus grandes entreprises utilisent leur pouvoir pour fausser l'économie, poussant les gouvernements à leur donner des allègements fiscaux, des subventions et d'autres faveurs. Leurs efforts de pressions, et les fonds qu'ils accordent aux politiciens, corrompent et rongent la démocratie.²⁸ La question qu'il faudrait se poser est celle de savoir "comment les organisations peuvent-elles être encouragées ou obligées à améliorer leurs effets sociaux, économiques et environnementaux". Idéalement, les entreprises devraient être au service des personnes dans la société et non l'inverse. Ainsi, chaque entreprise devrait au minimum supporter les coûts qui résultent de ses propres activités de productions. Le secteur des entreprises doit produire des biens

²⁷ Joelle Morana, p. 3

²⁸ Jonathan M Harris et les autres, p.261

et services que les gens veulent intrinsèquement, il doit fournir un travail utile et digne, et il devrait générer et distribuer des revenus de sorte que les travailleurs puissent acheter des actions raisonnables de la production de la société. Plus ambitieusement, l'entreprise devrait permettre d'anticiper et de planifier les besoins et les contraintes futures de la société et du monde naturel dans lequel elles sont incorporées. Ces idéaux peuvent se résumer dans l'idée de "*la responsabilité d'entreprise*". Deux concepts ont ainsi émergé pour promouvoir le changement dans la direction souhaitée, à savoir: "la responsabilisation et la transparence."²⁹

La *responsabilisation* (accountability) est l'idée que les entreprises doivent interagir avec et être responsable de l'ensemble de leurs parties prenantes. Le Conseil des normes comptables du gouvernement américain définit la responsabilisation comme "*être obligé d'expliquer ses actions aux parties prenantes, pour justifier ce qui a été fait*".³⁰ Les parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise sont tous les groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation.³¹ Les groupes les plus communs des parties prenantes à prendre en considération sont: les actionnaires, les clients, les fournisseurs et distributeurs, les employés, les collectivités locales. De nombreux autres types de personnes et de groupes peuvent être considérés comme des parties prenantes, en plus de ceux énumérés ci-dessus, notamment: les représentants des parties prenantes telles que les syndicats ou associations professionnelles de fournisseurs ou distributeurs, les ONG, les gouvernements, les régulateurs et autres décideurs, les médias, le public en général, les aspects non- humain de la Terre, l'environnement naturel.

La *transparence* des entreprises implique quant à elle, que toutes les parties prenantes ont le droit de toutes les informations qui pourraient avoir une incidence sur la façon dont leurs intérêts sont affectés par les actions de l'entreprise. C'est l'exposition

²⁹ Idem, p. 261

³⁰ Istemi Demirag, **Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance : Global Perspectives**, Greenleaf Publishing, South Yorkshire GBR, 2005, p.12

³¹ Andrew L. Friedman et Samantha Miles, **Stakeholders : Theory and Practice**, Oxford University Press, UK, 2006, p.13

des règles, des processus et les comportements qui caractérisent la manière dont une société est dirigée.³²

1.7 La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

Les premiers rapports sur le comportement social responsable remontent au 18^{ième} siècle, mais la RSE moderne est souvent associée à la seconde moitié du 20^{ième} siècle, quand les chercheurs et les praticiens ont commencé à mettre la RSE sur l'agenda public. Au début, l'accent a été mis principalement sur les questions sociales, mais comme les impacts négatifs de la production sur l'environnement sont devenus de plus en plus difficile à ignorer, la prévention contre la pollution est également devenue une des questions importantes dans le discours de la RSE. Dans les années 1990, la RSE est devenue de plus en plus associée à la mondialisation et les attentes de la société envers les entreprises ont augmentées.³³

La mondialisation a accru la prise de conscience de la responsabilité de l'entreprise envers la société. Avec le développement à grande vitesse dans les technologies de la communication et des médias, le mauvais comportement de l'entreprise peut se déplacer rapidement à travers le monde, offrant un coup dur à l'organisation, et nuisant à la réputation de l'entreprise. Les entreprises ont donc tout intérêt d'apporter une contribution approuvée à la population et l'environnement afin de gagner la confiance de la communauté et ainsi, avoir une meilleure chance de protéger leur réputation. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est largement reconnue comme un engagement digne d'assurer un bénéfice durable pour les entreprises et les communautés. La RSE devient donc une base importante de l'entreprise pour instaurer la confiance avec les différentes parties prenantes, et ceci pourrait être une principale source d'avantage concurrentiel. Les partisans de la RSE soutiennent que la RSE peut améliorer

³² Shel Holtz, John C Havens, **Tactical Transparency : How Leaders Can Leverage Social Media to Maximize Value and Build their Brand**, Wiley, NJ USA, 2008, p.14

³³ Frank D Hond. et les autres, **Managing Corporate Social Responsibility in Action : Talking, Doing and Measuring**, Ashgate Publishing Group, Abingdon GBR, 2007, p.77

le moral du personnel, réduire les coûts et de préserver la société de la couverture négative de la presse, les sanctions de la clientèle et la réglementation publique.³⁴

La question philosophique centrale qui anime le débat sur la RSE est la suivante: “Quelle est, ou devrait être la relation entre l’entreprise et la société?” Certains pensent que la seule responsabilité de l’entreprise, en dehors de l’obéissance à la loi, est de retourner les bénéfices à ses actionnaires. D’autres croient que l’entreprise a des responsabilités étendues d’agir de façon éthique et responsable, et d’apporter sa contribution dans le développement de la société et la protection de l’environnement.

1.7.1 Définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

Il n'existe pas de définition universellement acceptée de la RSE, mais il est utile d’y penser comme "les personnes, la planète et le profit". Le concept de la RSE tourne autour de la notion que les entreprises devraient assumer la responsabilité de leurs activités qui ont un impact sur les intérêts plus larges de la société.³⁵ Il n’y a nulle part une définition de la RSE aussi clairement énoncée que celle énoncée dans le travail de *l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)*, qui a élaboré une norme volontaire sur la responsabilité sociale des entreprises appelée ISO 26000. Le Groupe de travail de l'ISO sur la responsabilité sociale a publié une définition qui comprend les éléments clés de la RSE internationalement reconnus. Elle déclare que “la responsabilité sociale est la responsabilité d'une organisation de l'impact de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui:³⁶est compatible avec le développement durable et le bien-être de la société ; qui prend en compte les attentes des parties prenantes, qui est en conformité avec le droit applicable et conforme aux normes internationales de comportement, et enfin qui est intégré dans toute l'organisation”.

³⁴ Hond Frank D. p.77

³⁵ Nick Tolhurst et Manfred Pohl, **Responsible Business : How to Manage a CSR Strategy Successfully**, Wiley, Hoboken USA, 2011, p.64

³⁶ John Gattorna, **Dynamic Supply Chain Alignment : A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains Across All Geographies**, Ashgate Publishing Group, GBR, 2009, p. 289

L'une de meilleure définition de la Responsabilité sociale des Entreprises est peut-être celle donnée par Archbishop Desmond. Il déclare: "*La Responsabilité Sociale des Entreprises est le processus de prise de décision et de mise en œuvre qui guide toutes les activités de la société dans la protection et la promotion des droits humains internationaux, du travail et des normes environnementales et la conformité avec les exigences légales au sein de ses opérations et relations avec les sociétés et les communautés où elle exerce ses activités. La RSE implique un engagement à contribuer à la durabilité économique, environnementale et sociale des communautés à travers l'engagement continu des parties prenantes, la participation active des collectivités touchées par les activités de l'entreprise et la déclaration publique des politiques et des performances de la Société dans le domaine économique, environnemental et social.*"³⁷

L'une des premières organisations qui a fait que les entreprises puissent participer et répondre aux préoccupations de durabilité est le *Conseil Mondial des Affaires pour le Développement Durable* (WBCSD). En tant qu'une association mondiale portant sur la promotion du développement durable, le WBCSD était à la recherche d'une définition générique sur ce que la RSE signifie pour les entreprises parce que les gouvernements, le marché, les communautés et les ONG s'attendent à ce que les entreprises fassent plus.³⁸ Le WBCSD a défini la RSE comme étant "*l'engagement de l'entreprise de contribuer au développement économique durable, en collaboration avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer leur qualité de vie*".³⁹

1.7.2 Les zones d'impacts de la RSE

Généralement les zones d'impacts de la RSE sont regroupées sous quatre rubriques à savoir⁴⁰ :

³⁷ Stuart Emmett and Vivek Sood, p.11

³⁸ Sri Urip, **CSR Strategies : Corporate Social Responsibility for a Competitive Edge in Emerging Markets**, Wiley, 2010, Hoboken USA, 2010, p.5

³⁹ World Business Council for Sustainable Development 2000, www.wbcsd.org

⁴⁰ John Fagan, p.23-24

- **Le lieu de travail (Workplace):** Un des plus grands impacts positifs des entreprises sur la société sont les emplois qu'elles fournissent, et la richesse qu'elles apportent dans la communauté à travers le paiement des salaires. Cependant, cet effet positif pourrait être sérieusement réduit si on permet une discrimination d'aucune sorte d'avoir lieu. La même chose pourrait être vraie si la nature du travail ne tient pas compte de l'équilibre entre la vie professionnelle et les droits des employés à la vie privée. Les entreprises devraient considérer que leurs employés sont leur plus grand actif et comme avec d'autres actifs de l'entreprise; plus on investit en eux, plus ils ont un meilleur rendement.
- **Le marché dans lequel opère l'entreprise (Marketplace):** Un facteur clé est de savoir comment l'entreprise fait preuve de responsabilité dans la façon dont elle fait son argent, de savoir si les biens et services qu'elle produit crée de la valeur pour la société et aussi savoir quels sont les coûts éventuels qu'ils imposent à cette dernière, savoir si l'entreprise fournit ses biens ou services avec intégrité et honnêteté, savoir si les relations avec les fournisseurs reposent sur des normes fiduciaires et éthiques et enfin si l'entreprise insiste pour que ses fournisseurs partagent les mêmes valeurs assurant une pratique acceptable de leur part.
- **Environnement:** La menace du changement climatique a été acceptée par la grande majorité des entreprises, elles la considèrent comme ayant un effet négatif possible sur leur réussite future. Une bonne pratique environnementale entraîne également l'efficacité de l'entreprise. Il s'agit ici de faire le meilleur usage et la plus durable possible de matières premières. La grande question sera de savoir si les entreprises peuvent prendre leurs clients dans leurs actions pour réduire leur impact environnemental. Le défi sera de concevoir des entreprises prospères qui ajouteront de la valeur à la société sans la surconsommation des ressources naturelles du monde, fort coûteux pour l'environnement. Un autre défi sera de s'assurer que les entreprises répondent aux objectifs du gouvernement à savoir,

d'importantes réductions des émissions de carbone au cours des prochaines années.

- **Communauté:** Une entreprise prospère doit fonctionner dans une communauté en bonne santé, où les employés sont heureux de vivre et avec un système d'éducation qu'ils souhaitent pour leurs enfants. L'entreprise doit être pleinement consciente de l'impact probable de ses opérations et des processus sur la communauté locale veillant à ce qu'elle minimise tout effet négatif que sa présence pourrait y avoir.

1.7.3 Les raisons de l'adoption de la RSE par les entreprises

Les entreprises qui adoptent la RSE le font généralement pour réduire les risques ou saisir une opportunité. Un certain nombre d'entreprises ont utilisé la RSE comme un moyen de gérer le risque des menaces potentielles telles que des sanctions dont l'entreprise peut faire l'objet quand elle n'opère pas dans la législation environnementale. Le respect des règles peut éliminer le risque de pénalité. Le tableau ci-dessous énumère quelques-uns des *motifs internes et externes* mentionnés dans diverses études de la RSE. Les motifs internes correspondent à des processus internes de l'entreprise et la relation avec les parties prenantes à l'intérieur. Les motifs externes concernent aussi bien les relations avec les partenaires d'affaires en amont et en aval que les réponses de l'entreprise aux attentes de la société formulées par les parties prenantes externes. Les avantages internes peuvent générer un impact positif sur l'environnement externe.⁴¹

⁴¹ Frank D Hond. et les autres, p. 81

Table 1-1. Motifs pour aborder la RSE

Motifs Internes	Motifs externes
Augmenter la gestion et le contrôle des processus internes.	Augmenter le contrôle de la performance sociale et environnementale de la chaîne d'approvisionnement.
Identifier les domaines qui pourraient être améliorés dans l'entreprise.	Exigences du client.
Réduire les coûts de déchets, de l'énergie, la pollution de l'environnement, les maladies liées au travail.	Assurer la conformité avec la réglementation existante et prévenir de futures actions gouvernementales.
L'engagement personnel à l'amélioration sociale et environnementale par la direction.	Améliorer la fidélité des clients.
Motiver le personnel et réduire rotation du personnel.	Réponse à la pression des groupes sociaux et des individus (ONG, communautés, compagnies d'assurance, etc.)
Extension du système de gestion de qualité.	L'amélioration de la confiance des investisseurs existants et potentiels dans l'entreprise.
Renforcer le processus et l'innovation produit	La prévention des impacts sociaux et environnementaux négatifs sur l'environnement extérieur.
	L'accès à de nouveaux marchés.
	Améliorer l'image de marque et des relations communautaires.
	Prévenir une nouvelle législation sociale et environnementale

1.7.4 Les avantages dans l'adoption de la RSE.

L'adoption d'une stratégie de RSE par une entreprise lui procure de nombreux avantages. Les tableaux ci-dessous résument les avantages internes et externes que la RSE procure a une entreprise:⁴²

⁴² Frank D. Hond. et les autres, p. 86

Table 1-2. L'avantage de l'adoption de la RSE

Avantages Internes	Avantages externes
Épargne réalisé à partir de la réduction des coûts de l'électricité, de l'eau, de traitement des déchets, de produits chimiques, des matières premières, l'emballage	Maintient et renforce une bonne réputation
Les avantages de la réutilisation et le recyclage de l'énergie et des matériaux.	Amélioration de l'image
Développement de nouveaux produits ou services.	L'accès aux marchés qui exigent la RSE
Épargne à partir la sécurité des conditions de travail.	Réduction des risques sociaux et environnementaux
Amélioration du moral du personnel.	Une gestion plus responsable de la chaîne d'approvisionnement
Développement des compétences managériales et organisationnelles.	Amélioration des relations communautaires
Meilleure qualité des produits	Renforcement de la compétitivité
Systématisation et de documentation des compétences et des processus.	Légitimité dans la société
L'amélioration du recrutement du personnel et la fidélisation.	Respect de la réglementation sociale et environnementale
Prise de conscience accrue de l'environnement	De bonne volonté des parties prenantes
	Un meilleur contact et la coopération avec les autorités publiques

1.8 La RSE et le Développement Durable

Une question souvent posée est celle de savoir “Comment la RSE et la durabilité sont-elles liées?”. La réponse est qu'elles ont des intérêts proches dans le secteur de l'environnement et beaucoup des points communs en général. Au niveau philosophique, nous avons vu que la RSE apporte un esprit positif, une approche humaniste fondée sur les valeurs afin de soutenir l'environnement social et naturel dans lequel l'entreprise opère. Le développement durable quant à lui, apporte une approche encore plus

rigoureuse et de grande envergure en prenant une vision à long terme de l'utilisation des ressources, exigeant aux entreprises un type de développement qui prendra en considération les capacités de génération futures à se développer aussi. Les différences dans la philosophie et l'intention signifient que l'accent d'un programme de développement durable est généralement plus étroit que la RSE. Les programmes de développement durable peuvent s'attendre à des résultats environnementaux plus solides avec moins d'attention à la dimension sociale et gouvernance d'entreprise d'un programme de RSE.⁴³

1.9 Contexte réglementaire international.

Un certain nombre de conventions internationales, de lois nationales et de normes ont été élaborées pour préciser les règles principales du développement durable. En voici une sélection:

1.9.1 Global Reporting Initiative (GRI)

Le GRI a d'abord été organisé par “*the Coalition for Environmentally Responsible Economies*” (CERES). Une coalition ayant pour vision que toutes les entreprises devraient établir un rapport sur la performance économique, environnementale et sociale comme une question de routine, d'une manière qui est comparable à d'autres formes de rapports financiers.⁴⁴ Le GRI a développé un ensemble d'indicateurs de performance de base destinés à être applicable à toutes les entreprises, mais avec des variations pour des types spécifiques d'entreprises. Cependant, il devrait y avoir un format uniforme pour rapporter des informations essentielles sur la performance durable de l'entreprise. C'est donc une norme volontaire internationale qui propose des lignes directrices pour la réalisation de rapports sur le développement durable. Il s'agit d'une initiative internationale et multipartite lancée en 1997, soutenue par le programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE/UNEP), utilisée par 416 entreprises à travers le

⁴³ John Gattorna, p. 291

⁴⁴ Global Reporting Initiative, <http://www.mallenbaker.net/csr/gri.php>

monde.⁴⁵ En termes généraux, les lignes directrices de rapports de développement durable du GRI recommandent des informations spécifiques liées à la performance environnementale, sociale et économique. Il est structuré autour d'une déclaration du chef de la direction, les indicateurs environnementaux, sociaux et économiques clés, un profil de l'entité, les descriptions des politiques pertinentes et des systèmes de gestion, relations avec les intervenants, la performance de gestion, la performance opérationnelle, la performance du produit et une vue d'ensemble de la durabilité.⁴⁶

1.9.2 SA 8000

Cette norme a été développée par une organisation sans but lucratif, à savoir le “*Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA)*”. Il a été premièrement publié en 1997 comme une réponse à la nécessité pour les entreprises d'avoir accès à un cadre commun normalisé pour une bonne gestion de la main-d'œuvre et de pratiques environnementales dans le lieu de travail, non seulement pour les installations appartenant à l'entreprise, mais aussi plus récemment, pour aider les problèmes de main-d'œuvre et d'emploi dans les usines dans les pays en développement. La norme SA est à la fois une norme internationale des ressources humaines et un outil de vérification. Elle s'appuie sur les principes internationaux des droits des travailleurs reconnus telles que, les employeurs devraient fournir un salaire équitable et un environnement de travail sûr, le travail devrait être volontaire, et ne devrait pas impliquer les enfants et enfin, le travail ne devrait pas entraîner des heures de travail inhumaines. Il aborde également une série d'autres questions importantes d'emploi, tels que l'appartenance syndicale, la discrimination, les méthodes de la discipline.⁴⁷

1.9.3 International Organisation for Standardisation (ISO) 14000

La norme ISO 14000 est une série de normes internationales sur la gestion de l'environnement. Il fournit un cadre pour le développement d'un Système de Gestion

⁴⁵ Gérard Baglin et les autres, p.731

⁴⁶ Global Reporting Initiative, <http://www.mallenbaker.net/csr/gri.php>

⁴⁷ Dale Neef, **Supply Chain Imperative : How to Ensure Ethical Behavior in Your Global Supplier**, Amacom Books, New york, 2004, p. 143

Environnementale (SGE) et un programme d'audit à l'appui pour l'entreprise. La famille des normes ISO 14000 expose plusieurs principes associés à la façon écologique de penser. La série complète d'ISO 14000 comprend un système de gestion environnementale (ISO 14001), ainsi que divers autres standards d'audit (ISO 14010-14012), l'évaluation de la performance (ISO 14031), l'étiquetage environnemental (14024), et l'évaluation du cycle de vie (14040).

Tout comme la norme SA 8000 pour le domaine social, la série de ISO 14000 est un cadre qui aide les entreprises à organiser leurs systèmes de gestion environnementale, en fournissant des instructions sur la façon de créer un processus de SGE, sur la façon de recueillir et de conserver les documents et enfin sur la façon de communiquer le processus et former les employés.⁴⁸

1.9.3.1 Protection de l'environnement (ISO 14001)

Cette thématique relève des normes ISO 14001. La norme ISO 14001 est la pierre angulaire de la série ISO 14000. Elle spécifie un ensemble de commande pour un système de management environnemental contre laquelle une organisation peut être certifiée par une tierce partie. Cette norme décrit les problématiques et solutions de gestion qui permettent à l'entreprise d'évaluer, puis de maîtriser, l'impact environnemental de ses activités, produits et services.⁴⁹ L'ISO contient des exigences clés de l'entreprise telles que:⁵⁰

1. ***Politique environnementale:*** élaborer un énoncé de l'engagement de l'organisation à l'environnement.
2. ***Impacts et aspects environnementaux:*** identifier les caractéristiques environnementales des produits, des activités et des services et de leurs effets sur l'environnement.
3. ***Exigences juridiques et autres:*** identifier et garantir l'accès aux lois et règlements pertinents

⁴⁸ Idem p. 148

⁴⁹ Gérard Baglin et les autres, p.733

⁵⁰ Dale Neef, p. 148

4. **Objectifs et cibles:** fixer des objectifs environnementaux de l'organisation.
5. **Programme de gestion de l'environnement:** fixer les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs et les cibles.
6. **Structure et responsabilité:** définir les rôles et responsabilités au sein de l'organisation.
7. **Formation, sensibilisation et compétence:** veiller à ce que les employés connaissent et soient capable de faire face à leurs responsabilités environnementales.
8. **Communication:** élaborer des processus de communications internes et externes sur les questions de gestion de l'environnement.
9. **Contrôle de l'opération:** identifier, planifier et gérer les opérations et les activités de l'organisation en conformité avec la politique, les objectifs et les cibles fixés.
10. **Contrôler et mesurer:** surveiller les activités clés et analyser les résultats.
11. **Registres:** tenir des registres adéquats de système de gestion de l'environnement.
12. **L'audit du SGE:** vérifier périodiquement que le SGE est efficace et qu'il atteint les objectifs et es cibles.
13. **Revue de la gestion:** nécessite la révision périodique du SGE par la direction, afin d'améliorer l'efficacité dans la réalisation de l'objectif de la politique environnementale et d'identifier la nécessité des changements dans le système.

1.9.4 Traçabilité des produits

La traçabilité est définie comme l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article ou d'une activité, ou d'articles ou d'activités semblables, au moyen d'une identification enregistrée.⁵¹ La norme ISO 8402 permet de suivre et donc de retrouver un produit ou un service depuis sa création jusqu'à sa destruction (consommation ou destruction finale).

⁵¹ Baglin et les autres, p.735

2 LA GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

2.1 Introduction

C'est à la fin des années 1990 qu'apparut le concept de la chaîne d'approvisionnement. C'est la reconnaissance que les performances des différents acteurs d'une chaîne logistique sont interdépendantes.⁵² La chaîne d'approvisionnement englobe toutes les organisations et les activités liées à l'écoulement et la transformation de produits à partir de matières premières, en passant par l'utilisateur final, ainsi que les informations associées et les flux monétaires.⁵³ Le concept de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a gagné en importance ces dernières décennies. Parmi les principaux facteurs qui ont été à la base de l'augmentation de l'importance de ce concept, nous trouvons: la nouvelle tendance des entreprises à un approvisionnement mondial à cause de la globalisation, puis l'accent mis de plus en plus sur le temps et la concurrence basée sur la qualité.⁵⁴ Avec la globalisation, les entreprises ont commencé à s'approvisionner à l'étranger, dans les pays où la main d'œuvre est faible dans le but de maximiser leur profit. Elles ont aussi commencé à offrir leurs biens dans nombreux autres pays. Cette globalisation de l'offre et de l'approvisionnement a poussé les entreprises à chercher un meilleur moyen de coordonner les flux de matériaux au sein et à l'extérieure de l'entreprise. Le deuxième facteur est qu'aujourd'hui, les entreprises et les réseaux de distribution se concurrencent plus en termes de temps et de qualité, les clients désirant de plus en plus des produits livrés le plus vite possible. Ceci nécessite une meilleure coordination entre l'entreprise, les fournisseurs et les distributeurs. Tout ceci a contribué au gain d'importance du concept de la chaîne d'approvisionnement ces dernières décennies. La performance d'une organisation est plus ou moins influencée par

⁵² Gérard Baglin et les autres, p. 13

⁵³ Tage Skjøtt Larsen et les autres, **Managing the Global Supply Chain**, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2007, p. 20

⁵⁴ John T Mentzer, p.3

les actions des organisations qui composent la chaîne d'approvisionnement.⁵⁵ Les chaînes d'approvisionnements sont donc de plus en plus considérées comme des entités intégrées, et des relations plus étroites entre les organisations tout au long de la chaîne et peuvent apporter un avantage concurrentiel, réduire les coûts et aider à maintenir une base de clients fidèles.⁵⁶

Au cours de ces dernières décennies, le concept de développement durable a aussi reçu beaucoup d'attention à cause de l'attention significative accordée à l'environnement, au social et à la responsabilité des entreprises par les gouvernements et les organismes à but et sans but lucratif. Un certain nombre de questions qui ont vu le jour ont conduit à cela, à savoir le débat sur le réchauffement climatique, la pollution, la dégradation des terres, la déforestation et l'utilisation de l'eau, pour n'en nommer que quelques-uns. Mais aussi, des facteurs sociaux tels que le travail des enfants, le droit d'association et de juste salaire ont également pris de l'importance. Comme nous l'avons vu dans la première partie, le développement durable est défini comme étant le développement qui permet de satisfaire les besoins présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. L'émergence d'un ordre économique changeant a aussi fait que les entreprises à travers le monde puissent sérieusement penser à la fabrication et à la durabilité des services. En conséquence, toutes organisations sont sous une pression incessante pour gérer leurs chaînes d'approvisionnement d'une manière socialement et écologiquement responsable. En effet, les chaînes d'approvisionnements, en tant que clé de l'avantage concurrentiel dans plusieurs entreprises, déterminent considérablement les impacts sociaux, environnementaux et économiques des entreprises. Par conséquent, les gérer de manière durable est devenu une préoccupation de gestion clés⁵⁷.

En nécessitant plus de flexibilité et de collaboration dans les relations entre les fournisseurs et les entreprises, la globalisation a ainsi rendu les entreprises plus dépendantes de leurs fournisseurs pour la réalisation de leurs objectifs. Elle a par la

⁵⁵ Steve New et Roy Westbrook, **Supply Chains : Concepts, Critiques, and Futures**, Oxford Press, GBR, 2011, p.1

⁵⁶ Nick Kettles et les autres, **Working Ethically: Creating a Sustainable Business Without Breaking the Bank**, A & C Black, Huntingdon GBR, 2007, p.38

⁵⁷ John Gattorna, p. 299

même occasion rendu les entreprises plus vulnérables aux accusations de “culpabilité par association” quand leurs fournisseurs sont reconnus coupables des pratiques environnementales, de sécurité des produits et d’emplois pauvres, même si ces fournisseurs sont géographiquement très éloignés ou juridiquement séparés. La globalisation a aggravé les risques de la chaîne d'approvisionnement, ainsi le besoin d'outils appropriés, les approches et les méthodes de gestion n'ont jamais été plus grande.⁵⁸ Car en effet, les entreprises ont une pression croissante des consommateurs, des médias et des investisseurs afin d'améliorer la responsabilisation et la transparence tout au long de la chaîne d'approvisionnement.⁵⁹

Les problématiques du développement durable constituent donc les vrais enjeux de ce siècle qui deviennent absolument incontournables pour tous les dirigeants, et en particuliers les industriels et les managers de la fonction de la chaîne d'approvisionnement. Deux points de vue peuvent être évoqués face à cette question:⁶⁰

- le point de vue morale ou politique de tout citoyen confronté à des questions d'ordre essentiellement religieux, moral ou éthique, et souhaitant par exemple privilégier l'achat de produits éthiques ou d'origines certifiées caractérisant des pays en développement.
- celui de l'entreprise qui est amenée au respect de règles et principes de développement durable, car d'une façon ou d'une autre elle va y trouver des éléments favorisant son développement, tout en respectant un cadre de réglementations ou de recommandations nationales et internationales.

2.2 La gestion de la chaîne d’approvisionnement

2.2.1 Définitions de la chaîne d’approvisionnement (Supply Chain)

Le concept de la chaîne d’approvisionnement se réfère à la gestion des flux physiques depuis les approvisionnements en matières premières jusqu’à la mise à

⁵⁸ Omera Khan et George A Zsidisin, **Handbook for Supply Chain Risk Management**, J. Ross Inc, USA, 2011, p. 5

⁵⁹ Kettles Nick et les autres, p.38

⁶⁰ Baglin Gérard et les autres, p. 730

disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation. Il peut être étendu à la gestion des flux chez les fournisseurs et chez les clients. Il concerne aussi bien les entreprises industrielles que les entreprises de distribution, voire de service.⁶¹ Christopher définit la chaîne d'approvisionnement comme un réseau des organisations impliquées par des liens en amont et en aval, dans différents processus et activités de production de valeur sous la forme des produits et des services dans les mains du consommateur final.⁶² Mentzer quant à lui le définit comme étant un ensemble de trois ou plusieurs entreprises directement liées par un ou plusieurs flux de produits, de services, de finances et des informations amont et aval depuis la source jusqu'au client.⁶³ En termes généraux, une chaîne d'approvisionnement est le réseau de fournisseurs, fabricants, distributeurs et détaillants qui transforment les matières premières en produits finis et des services et les livrent aux clients.⁶⁴

2.2.2 Les caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement.

La chaîne d'approvisionnement a des caractéristiques qui ne sont pas uniques en soi, mais ensemble, présente de nouveaux défis pour la gestion. Les caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement sont les suivantes⁶⁵:

- La chaîne d'approvisionnement est un processus complet pour la fourniture des biens et services aux utilisateurs finaux.
- Elle comprend toutes les parties, y compris les opérations logistiques, du fournisseur de matériel initial à l'utilisateur final.
- L'étendue des opérations de la chaîne d'approvisionnement comprend l'approvisionnement, la production et la distribution.
- La gestion s'étend à travers les frontières organisationnelles pour inclure la planification et le contrôle des opérations d'autres unités d'organisationnelles.

⁶¹ Gérard Baglin et les autres, p. 9

⁶² Martin L Christopher, **Logistics and Supply Management**, Pitman, London, 1992, p. 17

⁶³ John T Mentzer, p.5

⁶⁴ Nick Kettles et les autres, p.38

⁶⁵ Tage Skjøtt Larsen et les autres, p. 25

- Un système d'information commun accessible à tout les membres rend possible la coordination entre les organisations.
- Les organisations membres atteignent leurs propres objectifs individuels grâce à la performance de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble.

2.2.3 Définition de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

En ce qui concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement, c'est un terme utilisé pour décrire la gestion des flux de matériaux, d'informations, et des fonds à travers la chaîne d'approvisionnement, à partir des fournisseurs, passant par les producteurs de composants et les assembleurs du produit final, la distribution (entrepôt et les détaillants), enfin jusqu'aux consommateurs finaux. Il inclut souvent les services après ventes, les retours ou le recyclage.⁶⁶ Balkan Cetinkaya définit la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme *“la gestion d'un réseau d'entreprises interconnectées impliquées dans la fourniture finale des produits et de services requis par les clients finaux”*. Il poursuit en disant que la gestion de la chaîne d'approvisionnement couvre tous les mouvements nécessaires et le stockage des matières premières, stocks de travaux en cours et des produits finis du point d'origine au point de consommation.⁶⁷ Le Conseil des professionnels de la chaîne d'approvisionnement (CSCMP), est un peu plus descriptif avec sa définition: *“la gestion de la chaîne d'approvisionnement comprend la planification et la gestion de toutes les activités liées à la recherche, l'approvisionnement, la conversion, et à toutes les activités de gestion de la logistique”*. Cela inclut la coordination et la collaboration avec des partenaires dans la chaîne, y compris les fournisseurs, les intermédiaires, les tiers et les clients.⁶⁸ En bref, la gestion de la chaîne logistique intègre l'offre et la gestion de la demande au sein et entre les entreprises.

⁶⁶ S.U Farooqui, **Encyclopaedia of Supply Chain Management, Volume I**, Global Media, 2010, Mumbai Inde, p. 13

⁶⁷ Balkan Cetinkaya et les autres, p.3

⁶⁸ David Blanchard, **Supply Chain Management Best Practices (2nd Edition)**, Wiley, Hoboken NJ USA, 2010, p. 6

2.2.4 L'objectif de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Selon John Mentzer, la gestion de la chaîne d'approvisionnement a pour objectif principale d'abaisser les coûts nécessaires pour assurer le niveau nécessaire de service à la clientèle à un segment spécifique et aussi d'améliorer ce service à travers l'augmentation de la disponibilité de stock et de réduire le cycle de commande;⁶⁹ le tout dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel et par ce fait améliorer la rentabilité de la chaîne d'approvisionnement et de tout ses membres. Les termes peuvent changer au fil des années, mais l'objectif sous-jacent de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est resté constant.⁷⁰

- Articuler exactement à quoi ressemble la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise et ce qu'elle englobe.
- Identifier les obstacles spécifiques qui ralentissent la circulation de l'information, des biens et des services.
- Mettre les bons processus en place pour obtenir les bons produits livrés au bon endroit dans les délais.
- Responsabiliser les bonnes personnes afin qu'elles puissent accomplir tout ce qui précède.

2.2.5 Déterminants de la performance de la chaîne d'approvisionnement

Pour comprendre comment une organisation peut améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement en terme de réactivité ou sensibilité et d'efficacité ou efficience, il nécessaire d'examiner les déterminants fonctionnels et logistique de la performance de la chaîne d'approvisionnement, à savoir: les installations, l'inventaire, le transport, l'information.

⁶⁹ John T Mentzer, p. 19

⁷⁰ David Blanchard, p. 8

2.2.5.1 Les installations (Facilities)

Ces sont les emplacements physiques réels dans le réseau de la chaîne d'approvisionnement où le produit est stocké, assemblé ou fabriqué. Les décisions concernant le rôle, l'emplacement, la capacité et la flexibilité des installations ont un impact significatif sur la performance de la chaîne d'approvisionnement. Il existe deux types d'installations, à savoir: les installations de production et celles de stockage. L'installation est un déterminant clé de la performance de la chaîne d'approvisionnement en termes de réactivité et d'efficacité. Par exemple, une entreprise peut accroître son efficacité en centralisant la production ou le stockage de ses produits dans un seul endroit. En effet la centralisation de la production ou du stockage permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle et donc de réduire ses coûts. Toutefois, la réduction des coûts se fait au détriment de la réactivité de l'entreprise du faite que plusieurs clients de l'entreprise peuvent se trouver loin de l'installation de production. L'inverse est également vrai. Chercher à placer les installations proches des clients nécessite une augmentation du nombre des installations, cela résulte à une augmentation de la réactivité, mais au détriment de l'efficacité, à cause de l'augmentation du coût. L'entreprise doit aussi déterminer la capacité des installations afin qu'elles puissent remplir leur fonction. Or des installations avec une très grande capacité permettent d'être très flexible et très réactif et donc de répondre à une grande variation des demandes placées. Mais les installations avec une capacité trop excessive entraînent une augmentation du coût et donc une diminution de l'efficience.

2.2.5.2 L'inventaire ou le stock (Inventory)

L'inventaire englobe tout ce qui concerne les matières premières, les travaux en cours et les produits finis dans la chaîne d'approvisionnement. L'inventaire existe à cause du déséquilibre entre l'offre et la demande. Le rôle important que joue l'inventaire dans la chaîne d'approvisionnement est qu'il permet d'augmenter la quantité de demande qui peut être satisfaite du fait de la présence et de la disponibilité des produits quand le client en a besoin. Il joue aussi un rôle important dans la réduction des coûts par l'exploitation des économies d'échelle qui peuvent être réalisés dans la production et

dans la distribution. L'inventaire est une source de coût majeure dans la chaîne d'approvisionnement et a un grand impact sur la réactivité de la chaîne. Par exemple, au niveau de la vente en détail, quand le détaillant détient un niveau élevé de stock (inventaire), le client a dans ce cas, plus de chance de trouver le produit dont il a besoin à chaque fois qu'il s'y rend. Cela permet donc au détaillant d'être plus réactif et donc de mieux satisfaire les besoins du client. Toutefois, ceci est réalisé au détriment de l'efficacité à cause de l'augmentation du coût qui découle de la détention d'un stock élevé.

2.2.5.3 Le transport (Transportation)

Il s'agit du déplacement de l'inventaire entre différentes phases dans la chaîne d'approvisionnement. Le transport a également un grand impact sur la réactivité et l'efficacité. Un rapide moyen de transport permet d'être plus réactive, mais en même temps réduit l'efficacité à cause du coût généralement élevé des moyens de transport rapide et vice-versa.

2.2.5.4 L'information

L'information comprend les données et les analyses qui concernent l'inventaire, les installations, le transport, les coûts, les prix et les clients dans la chaîne d'approvisionnement. L'information affecte directement tous les autres déterminants de la performance de la chaîne d'approvisionnement. L'information sert de liaison entre les différentes phases de la chaîne, leur permettant ainsi de coordonner et maximiser le profit total de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, les usines utilisent les informations sur la demande ou sur la prévision de la demande pour fabriquer les produits dans la façon la plus efficace.

2.2.6 Les principaux processus de la chaîne d'approvisionnement

Le processus est un ensemble de tâches relativement standardisées et organisées en séquence, de telle façon qu'elles concourent ensemble à l'atteinte d'un résultat.⁷¹ The Supply Chain Council, une organisation qui développe des points de référence et des indicateurs de l'industrie, a résumé le concept de gestion de la chaîne d'approvisionnement en seulement cinq processus: la planification (Plan), l'approvisionnement (source), la fabrication (make), la livraison (deliver), et la gestion des retours (return).⁷² Il s'agit du modèle de référence de processus de la chaîne d'approvisionnement, appelé en anglais the SCOR (the Supply Chain Operations-References model). Ce modèle propose une approche standard de l'industrie pour analyser, concevoir et mettre en œuvre des changements afin d'améliorer les performances tout au long de cinq processus de la chaîne d'approvisionnement précédemment cités.

2.2.6.1 Le processus Planification(Plan)

La planification couvre tout les autres processus de la chaîne d'approvisionnement. Elle a pour but de balancer l'offre et la demande. Il s'agit de planification, de gestion de la demande et des approvisionnements.⁷³ Dans ce processus on va hiérarchiser les exigences de la demande, déterminer les besoins en matières et en composants, déterminer le niveau de stock pour la distribution et la production, décidé de l'affectation des ressources. C'est dans ce processus aussi que l'entreprise va décider si elle doit fabriquer ses produits ou les faire fabriquer par des tiers; sur le lancement des nouveaux produits et du cycle de vie des produits. En ce qui concerne la durabilité dans la planification; toutes les activités dans la chaînes d'approvisionnement sont planifiées de façon minimiser l'impact environnementale et social de l'entreprise, tout en réalisant les même résultats.

⁷¹ Gérard Baglin et les autres, p. 151

⁷² David Blanchard, p. 6

⁷³ Gérard Baglin et les autres, p. 151

2.2.6.2 Le processus Approvisionnement (Source)

L'approvisionnement, aussi connu comme l'achat; est le processus d'organisation à travers laquelle tous les produits, les matériaux, la main-d'œuvre et les services entrent dans la chaîne d'approvisionnement.⁷⁴ Dans ce processus on cherche à se procurer des biens et services afin de satisfaire la demande. On retrouve dans ce processus: l'acquisition, le contrôle et la mise en disposition des matières et composants nécessaires à la fabrication. Dans le cadre du développement durable, l'approvisionnement devra être réalisé de façon à réduire les dépenses globales sur l'organisation, les produits, et les services, en supprimant ou en réduisant au minimum l'utilisation de substances dangereuses par des initiatives respectueuses de l'environnement et de la société; et cela dans la chaîne d'approvisionnement toute entière.⁷⁵ L'approvisionnement durable met l'accent sur la réduction des déchets à la source et met en place la procédure pour examiner la durabilité de l'approvisionnement avant l'acquisition de produits.

2.2.6.3 Le processus Fabrication (Make)

Il s'agit ici de transformer les matières en produits finis. La fabrication ou la production englobe la fabrication, le contrôle, les activités de conditionnement, ainsi que la gestion des sites de production et des équipements.⁷⁶ Les processus de production utilisés pour la fabrication des biens ont un impact significatif sur l'environnement. Ces facteurs environnementaux comprennent l'utilisation de l'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et de la pollution de la terre et de l'air. C'est aussi la partie de la chaîne d'approvisionnement dans laquelle les matières premières sont consommées.⁷⁷ Dans le cadre du développement durable; la production devra permettre la réduction de l'impact des processus de production sur l'environnement. Elle devra donc suivre les objectifs suivants:⁷⁸ réduire les émissions, les risques, les accidents ; réduire le coût du cycle de

⁷⁴ Stuart Emmett and Vivek Sood, p. 60

⁷⁵ Idem, p. 60

⁷⁶ Baglin Gérard et les autres, p. 153

⁷⁷ John Gattorna, p. 302

⁷⁸ Stuart Emmett and Vivek Sood, p. 95

vie des produits ou services ; réduire l'utilisation de matériaux vierges et des formes non-renouvelables d'énergie.

2.2.6.4 Le processus Livraison (Deliver)

Ce processus s'occupe de fournir aux consommateurs des produits finis et des services en réponse à la demande. Il se compose de la gestion des commandes, des entrepôts et des manutentions, des transports et enfin des stocks de produits finis.⁷⁹ La clé du succès en termes de durabilité réside dans l'efficacité et l'efficacités de la planification et des systèmes de transport en place. L'un des problèmes majeurs pour le transport est associé aux émissions dues au transport des marchandises. On peut réduire ce problème par la formation des conducteurs, l'entretien des parcs de véhicules, l'utilisation des carburants alternatifs.

2.2.6.5 Le processus Gestion des retours (Return)

La gestion des retours de produits dans le cadre des activités après-vente (défauts de fabrication, pannes pendant ou après la période de garantie) est devenue un enjeu majeur pour de nombreux détaillants au cours des dernières années, cela à cause du développement durable et des contraintes gouvernementales qui sont imposées aux entreprises. La *logistique inverse* (reverse logistic) comprend des activités telles que le reconditionnement et la réutilisation des composants, des emballages, des produits, etc.

2.3 La gestion de la chaîne d'approvisionnement durable

La gestion de la chaîne d'approvisionnement durable peut être définie comme étant la gestion de flux de matières premières, d'informations et des capitaux aussi bien que la coopération entre les entreprises le long de la chaîne d'approvisionnement en prenant en compte les objectifs de toutes les trois dimensions du développement durable (économique, environnementale, et sociale) qui sont issues des exigences des clients et

⁷⁹ Gérard Baglin et les autres, p. 155

des parties prenantes.⁸⁰ Carter et Roger la définissent comme étant l'intégration stratégique transparente des objectifs sociaux, environnementaux et économiques de l'organisation dans la coordination systémique des processus de gestion inter organisationnels clés pour l'amélioration de la performance économique à long terme de l'entreprise individuelle et de ses chaînes d'approvisionnement.⁸¹

2.3.1 Quelques raisons de l'intégration de la durabilité dans la chaîne d'approvisionnement.

Il existe des pressions extérieures et intérieures qui ont poussées les entreprises à considérer la durabilité de leur chaîne d'approvisionnement en repensant les limites de leur responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement élargie.

2.3.1.1 Les pressions externes à l'entreprise.

Parmi ces pressions externes, nous pouvons citer: la globalisation, la croissance du pouvoir et de l'influence des Organisations Non Gouvernementales (ONG), l'apparition des nouvelles technologies de communications et enfin le contrôle de la part des actionnaires.

2.3.1.1.1 La croissance du pouvoir et de l'influence des ONG

En réponse au processus de globalisation et aux problèmes d'exploitations sociales et environnementales qu'elle entraîne, il y a eu ces dernières décennies une croissance explosive dans le nombre d'activistes, des groupes de pressions, et des organisations non gouvernementales (ONG) qui, maintenant contrôle au niveau nationale et internationale, le comportement des chaînes d'approvisionnements des entreprises. Ces organisations sont en mesure de ruiner la réputation d'une entreprise et ainsi influencer les décisions d'achat des consommateurs. Les ONG sont beaucoup plus efficaces pour projeter une image favorable auprès du public parce que leurs objectifs et motivations sont

⁸⁰ Joelle Morana, p.xiv

⁸¹ C.R Carter, et Rogers D.S., **A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory**, international Journal of physical distribution and logistic, vol. 38, London, 2008, p. 15

considérés comme moins égoïstes que les syndicats traditionnels, la base de la puissance militante du passé.⁸²

2.3.1.1.2 L'apparition des nouvelles technologies de communications

Les différents groupes de pression précédemment cités ont maintenant en leur disposition une collection sans précédent des nouvelles technologies, qui leur permettent de rapidement communiquer et recueillir des fonds pour une cause particulière. Parmi ces technologies, l'internet est l'une de plus puissante de ces technologies. Avec internet, un grand nombre d'information peut être rapidement diffusé à travers le globe. Les groupes de pression peuvent rapidement mettre un grand nombre de personnes au courant quand une entreprise échoue en ce qui concerne le développement durable. Un seul article sur l'exploitation des enfants, sur un produit dangereux, ou une catastrophe environnementale, peut coûter à l'entreprise des millions, ruiner sa réputation d'un trait.

2.3.1.1.3 Le contrôle minutieux de la part des actionnaires

Avec l'expansion rapide de l'Internet à la fin des années 1990 vint aussi une expansion de l'actionnariat parmi le grand public dans les pays développés à travers le monde. Même si ces investisseurs ne se préoccupent généralement pas trop sur les questions telles que celles des droits de l'homme ou de violation de l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement; toutefois, le moindre soupçon de scandale peut déclencher une chute rapide du cours des actions, leur faisant ainsi enregistrer des pertes énormes. Ainsi un bon nombre de ces investisseurs ont commencé à éviter d'investir dans des entreprises dont la réputation a pris un coût du fait qu'elles ont été coupables des pratiques sociales ou environnementales pauvres dans leur chaîne d'approvisionnement.

⁸² Dale Neef, p. 23

2.3.1.2 Les pressions internes à l'entreprise

Nous avons précédemment cité quelques pressions extérieures qui poussent l'entreprise à considérer la durabilité de sa chaîne d'approvisionnement. Mais, les pressions ne proviennent pas toutes de l'extérieur. Il existe des changements structurels internes dans le processus de fabrication et de distribution de l'organisation moderne qui obligent également les entreprises à considérer la durabilité et donc à réévaluer leurs responsabilités dans la chaîne d'approvisionnement.

2.3.1.2.1 Une décennie de transfert de responsabilité

Ces dernières décennies, il y a eu une véritable révolution dans les systèmes et processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement, caractérisée par une politique basée sur le transfert de responsabilité. En effet avec une concurrence basée sur la qualité et le temps, et une attention constante sur la réduction des coûts, les entreprises ont cherché à rationaliser les méthodes de production en utilisant des nouveaux procédés de fabrication et des nouveaux systèmes. Les procédés tels que les systèmes de planification des ressources d'entreprise, de gestion de la relation client, de prévision et de planification avancée des systèmes, d'approvisionnement électronique et les marchés en ligne ont vu le jour et ont largement contribué à révolutionner la façon dont les entreprises modernes achètent les matières et fabriquent, assemblent, vendent et livrent des produits.⁸³ Ces procédés ont en effet permis aux entreprises de considérablement réduire leurs coûts de détention de l'inventaire, les cycles de développement de produits, ils ont aussi permis d'augmenter la variété des produits et de mieux lier l'offre à la demande. Il est également important de mentionner que, les procédés précédemment cités, sont presque tous basés sur le principe qu'il y a un avantage fondamental dans plus de transfert de responsabilité de production, de transport et de détention d'inventaire aux fournisseurs et aux distributeurs (l'externalisation).⁸⁴ Ce transfert de responsabilité aux parties externes a rendu le succès de l'entreprise plus que jamais dépendant de la performance de ses fournisseurs et ainsi, par la même occasion, elles sont devenues plus

⁸³ Dale Neef, p. 34

⁸⁴ Idem, p34

vulnérables aux accusations par association quand ces même fournisseurs se rendent coupables des pratiques environnementales, de sécurité de produit ou d'emplois pauvres, même quand ces derniers sont géographiquement éloignés.

2.3.1.2.2 La croissance continue dans la demande de transport des marchandises

Le transport des marchandises peut être considéré comme l'élément clé dans les chaînes d'approvisionnements modernes. Aujourd'hui, il y a une demande toujours croissante du transport des marchandises. Cette croissance n'est pas seulement due à l'augmentation de la demande des produits physiques, mais aussi à cause de plusieurs décisions de gestion de la chaîne d'approvisionnement. En effet, les chaînes d'approvisionnements sont devenues élargies et plus complexes à cause de la globalisation. Alors pour les gérer, il a fallu pour elles de devenir plus sensibles, plus réactifs, plus fiables et plus efficaces, conduisant ainsi souvent à une augmentation des besoins en transport. Les externalités de transport comprennent plusieurs effets sociaux, économiques et environnementaux.⁸⁵ Du point de vue social, les externalités du transport peuvent avoir comme effets les accidents et les nuisances sonores. Du point de vue économique, les questions telles que la congestion a un impact énorme sur la rapidité et la fiabilité de la livraison. Du point de vue environnemental, l'impact de transport le plus connu sur l'environnement est celui en termes de gaz qui s'échappe des moteurs à combustion interne, et qui contient beaucoup de gaz nocifs et de particules dont le dioxyde de carbone (CO₂). Ainsi, avec toutes les pressions auxquelles font faces les entreprises, l'augmentation du besoin en transport, et donc l'augmentation des externalités qu'elle entraîne, ont aussi poussées les entreprises à considérer la durabilité de leur chaîne d'approvisionnement pour trouver un moyen pour réduire ces externalités.

2.4 Le développement d'une stratégie de chaîne d'approvisionnement durable

En vue de rester compétitif et de répondre aux changements dans l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, les gestionnaires doivent être capables de développer et

⁸⁵ Balkan Cetinkaya et les autres, p. 9

d'intégrer les nouvelles questions de durabilité dans la chaîne d'approvisionnement de leurs entreprises. Pour ce faire, il est nécessaire de développer une stratégie de chaîne d'approvisionnement durable. Dans ce chapitre nous allons brièvement essayer de comprendre ce qu'implique la stratégie concurrentielle d'entreprise, ce qu'est la stratégie de la chaîne d'approvisionnement et comment celle-ci est liée à la stratégie concurrentielle de l'entreprise et à la durabilité.

2.4.1 La stratégie concurrentielle de l'entreprise

La stratégie est un ensemble des décisions prises aujourd'hui, en ce qui concerne ce qu'il faut faire dans une période de temps donné, dans le futur. Elle suppose la prévisibilité et un objectif réalisable adapté aux ressources disponibles.⁸⁶ La stratégie concurrentielle de l'entreprise est définie comme étant un plan à long terme pour l'entreprise, lui permettant de trouver une façon particulière de concurrencer, afin de garantir la rentabilité sur un laps de temps limité, tout en tenant compte de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.⁸⁷ Ce dernier est déterminé par trois facteurs décisifs que sont : la demande (les clients, etc.), l'offre (les concurrents, les employés, les fournisseurs etc.), et enfin l'environnement (les régulations, les ressources naturelles, la société). On distingue deux grandes stratégies concurrentielles de base de l'entreprise: à savoir, la *stratégie de coût/volume* et la *stratégie de différenciation*. La première vise à obtenir des coûts de revient très bas pour pouvoir offrir des prix de vente très attractifs, et la seconde consiste à l'inverse à chercher à se différencier de ses concurrents par des produits très spécifiques, adaptés à des niches de clientèle, et à les accompagner de services de qualité différenciant.⁸⁸ La chaîne d'approvisionnement sera donc différente selon la stratégie concurrentielle choisie.⁸⁹ Une entreprise dont la stratégie concurrentielle est basée sur le coût mettra peut-être simplement l'accent sur les moyens plus traditionnels, à savoir, le choix de s'approvisionner chez des producteurs à faibles coûts, l'optimisation de l'entrepôt, le coût de transport, etc. Mais pour une

⁸⁶ Tage Skjøt Larsen et les autres, p.345

⁸⁷ Balkan Cetinkaya et les autres, p. 19

⁸⁸ Gérard Baglin et les autres, p. 109

⁸⁹ Vivek Sehgal, **Supply Chain as Strategic Asset : The Key to Reaching Business Goals**, Wiley, New Jersey USA, 2011, p.126

entreprise dont la stratégie concurrentielle se base sur la différenciation devra, en plus de ceci, avoir des capacités différentes, telles que par exemple, une chaîne d'approvisionnement qui lui permette de suivre le cycle de vie entier de ses produits.

2.4.1.1 Stratégie de coût/ Volume

La stratégie de coût repose sur la domination par les coûts. Elle est encore appelée stratégie des prix. En effet la réduction des coûts se traduit toujours par une réduction des prix.⁹⁰ Avec cette stratégie, l'entreprise se fixe pour objectif de devenir le producteur produisant avec le coût le plus bas dans l'industrie. Les sources d'avantages de la stratégie de coût proviennent généralement des économies d'échelles, un accès préférentiel aux matières premières et des technologies brevetées. Sur le plan industriel et logistique cette stratégie implique:⁹¹ un produit unique ou le plus souvent, une gamme des produits très restreinte ; une longue durée de vie du produit, donc un haut niveau de standardisation ; des unités de production de grande taille (pour bénéficier d'économies d'échelle) ; souvent une intégration verticale poussée ; une main d'œuvre spécialisée ; si les coûts de main-d'œuvre, de matières ou d'énergie sont importants, une délocalisation pour bénéficier de coûts plus faibles

2.4.1.2 Stratégies de différenciation.

La stratégie de différenciation consiste à jouer non pas sur la réduction des prix mais sur un différentiel de valeur perçue par les clients. Elle consiste à proposer une offre dont la valeur est différente de celle des offres des concurrents.⁹² Avec une stratégie de différenciation, l'entreprise cherche donc à développer des biens et services qui sont perçus comme uniques dans son industrie, et qui crée un avantage de valeur chez les clients, au point que les clients sont généralement prêts à payer un montant plus élevé pour obtenir ce produit. Sur le plan industriel, cette stratégie implique

⁹⁰ Gerry Johnson et les autres, **Stratégique, 9ème édition**, Pearson Education France, United-Kingdom, 2011, p. 251

⁹¹ Gérard Baglin et les autres, p. 109

⁹² Gerry Johnson et les autres, p. 254

généralement: ⁹³ une grande souplesse au niveau des études et du développement des produits ; une collaboration étroite avec les fournisseurs ; des unités de production focalisées prenant en charge la réalisation d'une famille de produits homogènes ; un système de planification très souple.

2.4.2 La stratégie de la chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement nécessite un ensemble d'entreprises pour agir. Aucune entreprise ne peut entreprendre de faire fonctionner le processus d'approvisionnement individuellement. Ce sont les décisions collectives qui créent l'entité et chaque entreprise devient un nœud dans un réseau. Ainsi, les caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement obligent les entreprises individuelles à adopter un point de vue différent selon lequel elles doivent être réunies pour accepter un ensemble d'objectifs commun, tout en satisfaisant simultanément leurs propres parties prenantes. En effet, le grand défi pour les stratèges est de satisfaire les actionnaires d'un côté, et de l'autre côté, un nombre toujours croissant des parties prenantes. Aujourd'hui, beaucoup des les parties prenantes telles que les groupes d'intérêt pour la protection de l'environnement (Greenpeace) ou pour la responsabilité sociale des entreprises qui deviennent de plus en plus puissants s'intéressent particulièrement au développement durable.

2.4.2.1 Le rôle de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement

La stratégie a deux rôles à jouer dans la chaîne d'approvisionnement. Le premier rôle est qu'elle permet d'établir les priorités pour les partenaires dans la chaîne d'approvisionnement en fournissant une vision du futur, permettant ainsi à ces derniers de reconnaître et de participer dans le système. Le second rôle est qu'elle organise la chaîne d'approvisionnement, en fournissant des directives pour toutes les décisions subordonnées, et en agissant pour coordonner les actions. ⁹⁴ En effet la stratégie

⁹³ Idem, p. 110

⁹⁴ Tage Skjøt Larsen et les autres, p.347

détermine les objectifs et la configuration de la chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne:

- Les relations avec les partenaires dans la chaîne d'approvisionnement: il s'agit ici de déterminer les entreprises avec lesquelles collaborer, la configuration des modèles d'externalisation et de partage des coûts ainsi que le gain qui en résulte.
- Les processus de la chaîne d'approvisionnement: il s'agit de déterminer la configuration des processus d'approvisionnement, de production et de distribution. Une configuration qui doit permettre la réduction des coûts, d'atteindre la fiabilité, la rapidité, et la flexibilité.
- Les structures de la chaîne d'approvisionnement: il s'agit de déterminer la configuration des réseaux de distribution ou de production.
- Les systèmes de la chaîne d'approvisionnement: on détermine la configuration du système d'information, de communication et de contrôle.

2.4.2.2 L'objectif de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement

L'objectif de la stratégie dans la chaîne d'approvisionnement prend un aspect externe et interne. Les *objectifs externes* de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement consistent à augmenter les parts de marchés; en d'autres termes, elle consiste à rechercher un avantage concurrentiel à travers la réduction des coûts (l'efficacité) qui entraînera ainsi une augmentation du profit, mais aussi de répondre aux exigences des clients en ce qui concerne les produits et le service de livraison. Tout ceci ne peut être réalisé sans les *décisions internes*, à savoir les décisions d'intégration, de gestion de temps et de risque et enfin d'agilité (réactivité). L'objectif de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement peut être résumé comme étant la recherche de l'efficacité (efficiency) et de réactivité (responsiveness) dans la chaîne, afin de réduire les coûts de production et d'améliorer le service à la clientèle, le tout dans le but d'avoir un avantage concurrentiel et ainsi augmenter le revenu de l'organisation. Pour une meilleure performance, la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise doit pouvoir trouver un

équilibre entre l'efficacité et la réactivité qui correspond mieux à la stratégie concurrentielle de l'entreprise.

2.4.2.3 Les différents types de stratégie de la chaîne d'approvisionnement

Le pont qu'il existe entre la stratégie concurrentielle de l'entreprise et les types de chaîne d'approvisionnement constitue la stratégie de la chaîne d'approvisionnement.⁹⁵ Cette dernière détermine les objectifs et la configuration de la chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne les structures, les processus et les systèmes à mettre en place, elle détermine aussi le type de collaboration à entreprendre avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Il existe quatre types de stratégie de la chaîne d'approvisionnement de base, à savoir: les chaînes d'approvisionnements maigres (*Lean*), Agiles, de report (*postponement-oriented*) et enfin de spéculation.⁹⁶ Le type de stratégie utilisée dans une chaîne d'approvisionnement détermine le "volume" et la "quantité" des opérations de la chaîne d'approvisionnement telles que le transport, l'entrepôt, la production et le recyclage.⁹⁷

2.4.2.3.1 Chaîne d'approvisionnement maigre (*Lean supply chain*)

À l'origine basée sur d'importants travaux dans l'industrie automobile mondiale, le paradigme de l'offre maigre comprend l'application des techniques radicales (faire de nouvelles choses différemment, plutôt que les vieilles choses mieux) en supprimant les activités jugées inutiles, c'est-à-dire, n'ajoutant pas de valeur au produit, au service, ou au processus de livraison.⁹⁸ La stratégie maigre se réfère principalement à l'élimination du gaspillage. Cette stratégie est basée sur la réduction du coût par la suppression des activités qui n'ajoute pas directement de la valeur. Cela peut être réalisé soit par l'identification et l'élimination des activités inutiles qui n'ajoutent aucune valeur, soit par l'amélioration de l'efficacité d'une activité nécessaire de sorte à augmenter le rendement

⁹⁵ Cetinkaya Balkan et les autres, p. 21

⁹⁶ Vivek Sehgal, p. 106

⁹⁷ Balkan Cetinkaya et les autres, p. 23

⁹⁸ Steve New et Roy Westbrook, p.193

du procédé.⁹⁹ Une chaîne d'approvisionnement maigre nécessite qu'elle minimise les coûts des opérations à tous les niveaux. Cette stratégie nécessite en effet que la chaîne d'approvisionnement utilise le moins des ressources possible dans l'accomplissement son travail. La chaîne d'approvisionnement maigre sera donc conçue de façon à avoir un inventaire minimal, une quantité minimale pour l'entreposage de l'inventaire et des expéditions bien optimisés pour réduire le coût des expéditions. Le concept d'une chaîne d'approvisionnement maigre implique un marché relativement prévisible pour ce qui concerne la demande et un niveau élevé de collaboration avec les fournisseurs pour ce qui concerne l'offre, dans un effort commun de réduire le gaspillage et éliminer des coûts de l'ensemble du système.¹⁰⁰ Pour construire et gérer une chaîne d'approvisionnement maigre, une entreprise doit suivre les principes suivants:¹⁰¹

- Mesurer toutes les améliorations de la performance du sous-système en pesant leur impact sur le système entier.
- Se concentrer sur l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement maigre
- Se concentrer sur les besoins des clients et les processus de fabrication lors de la conception d'un produit.
- Maintenir les inventaires sous une forme inachevée aussi longtemps qu'il est économiquement possible de le faire.
- Construire des partenariats et des alliances stratégiques avec des membres de la chaîne d'approvisionnement, dans le but de réduire le coût total de la fourniture de biens et services.
- Concevoir des produits et des processus favorisant la flexibilité stratégique.
- Se concentrer sur la synchronisation du flux.
- Réduire le débit plus élevé avec une réduction des stocks et des charges d'exploitation bas.

Une chaîne d'approvisionnement maigre est préférable quand la demande est prévisible et stable. Avec cette stratégie, il sera possible de fonctionner avec un

⁹⁹ Vivek Sehgal, p. 107

¹⁰⁰ John Gattorna, p. 81

¹⁰¹ David Blanchard, p. 221

minimum d'outils préventifs, tels que le stock de sécurité, les fournisseurs de secours, l'amortisseur de délais, ainsi que d'autres ressources nécessaires pour faire face aux variations soudaines dans l'équation de l'offre et de la demande. Elle s'accorde bien à une stratégie de domination par les coûts, et fonctionne particulièrement bien, si les coûts logistiques totaux représentent une forte proportion du coût des marchandises vendues, et si la chaîne d'approvisionnement offre suffisamment de possibilités pour réduire et contrôler ces coûts.¹⁰²

2.4.2.3.2 La chaîne d'approvisionnement agile (*Agile supply chain*)

En générale, une chaîne d'approvisionnement agile consiste à être rapide et flexible. Le principal objectif de l'agilité de la chaîne d'approvisionnement est de répondre rapidement aux changements à court terme de la demande ou d'approvisionner rapidement et de gérer les perturbations externes en douceur.¹⁰³ Afin de répondre aux variations de l'offre et de la demande qui se produisent dans la chaîne d'approvisionnement, cette dernière a besoin de réagir et s'adapter lorsque cela se produit dans le but de minimiser les perturbations et optimiser les objectifs, tels que les coûts, l'inventaire, les taux d'exécutions.¹⁰⁴ Ces chaînes d'approvisionnements devront permettre de mieux maximiser le niveau de service pour satisfaire la demande, la fabrication de produits personnalisés, et de fournir un excellent service client. Pour atteindre ces objectifs, la chaîne d'approvisionnement devra maintenir des niveaux élevés de stock (inventaire) afin de mieux atteindre les objectifs de traitement des commandes, de favoriser des livraisons dans des court délais et des services personnalisés. Ces chaînes d'approvisionnements auront aussi plus besoin des contrats d'approvisionnements flexibles avec leur fournisseurs, leur permettant de modifier les quantités commandées, la destination, et même, de complètement annuler les commandes dans le cas où il y a un changement brusque de la demande. Il existe plusieurs méthodes qui permettent aux entreprises de mettre en œuvre l'agilité dans leurs

¹⁰² Balkan Cetinkaya et les autres, p.20

¹⁰³ Ivan Hoek Remko, **Agile Supply Chain**, Emerald Group, Grande Bretagne, 07/2006, p. 419

¹⁰⁴ Vivek Sehgal, p. 107

opérations. Dans un de modèles que voici, l'entreprise devra suivre les étapes suivantes pour rendre agile la chaîne d'approvisionnement:¹⁰⁵

- Promouvoir la circulation de l'information avec les fournisseurs et les clients,
- Développer des relations de collaboration avec les fournisseurs,
- Concevoir pour le report,
- Construire les stocks tampons en maintenant une réserve de composants peu coûteux mais essentiels,
- Avoir un système ou partenaire logistique fiable et,
- L'élaborer des plans d'urgence et développer des équipes de gestion de crise.

En bref, nous dirons qu'une chaîne d'approvisionnement agile est préférable quand la demande est imprévisible et que des délais d'exécution courts sont à la norme. De cette façon, la chaîne d'approvisionnement pourra mieux répondre aux rapides changements qui se produisent et cela à un délai court. Une chaîne d'approvisionnement agile s'accorde bien avec la stratégie de différenciation, en particulier si la différenciation axée sur le client est essentielle et que les solutions de chaîne d'approvisionnement doivent être segmentés et diversifiés.¹⁰⁶

2.4.2.3.3 La chaîne d'approvisionnement de report (postponement-oriented supply chain)

La chaîne d'approvisionnement de report est un concept organisationnel selon lequel une partie des activités dans la chaîne d'approvisionnement ne sont pas réalisés jusqu'à la réception des commandes des clients. Cette stratégie retarde le moment des processus essentiels dans lesquels les produits finaux assument leurs fonctionnalités spécifiques. L'assemblage des produit a lieu seulement après avoir obtenu les principales informations sur les besoins spécifiques ou exigences des clients au moment

¹⁰⁵ Ivan Hoek Remko, p. 421

¹⁰⁶ Balkan Cetinkaya et les autres, p.20

du placement de la commande, cela afin de réduire efficacement l'obsolescence des stocks et de réduire le risque associé à la détention des produits indésirables. Cette stratégie s'appuie sur les prévisions de la demande.¹⁰⁷ Il existe deux types de stratégie de report:¹⁰⁸

- **Report à la fabrication** (Manufacturing postponement): Il s'agit du report de l'assemblage final du produit. Le processus de fabrication finale n'a pas lieu jusqu'à ce que la commande du client soit reçue. Les composants modulaires sont produits à une forme générique intermédiaire. Ils sont ensuite assemblés, emballés ou autrement terminés parfois, dans un centre de distribution. Les produits n'étant assemblés qu'après la réception de la commande du client, cela ajoute plus de flexibilité, car on pourrait ainsi étendre la ligne de produit en combinant plusieurs variantes, mais aussi on pourrait adapter les produits selon les caractéristiques individuelles souhaitées par chaque client. On pourrait dire en d'autres termes, qu'ici la fabrication est basée sur la spéculation. Ce type de stratégie de report a pour avantage le fait qu'il permette de réduire l'inventaire des produits finis, de satisfaire les exigences individuelles des clients, de réaliser des économies d'échelle dans la production des composants et enfin, d'étendre les produits sous différentes formes à de nouveaux marchés. Les principaux inconvénients résident dans les retards pour les étapes finales de la production, le risque de rupture de stock, et une perte potentielle de contrôle sur la production.
- **Report logistique** (Logistic postponement): Ici, la chaîne d'approvisionnement en aval est basée sur le report. Les produits finis sont stockés dans un emplacement central. Il s'agit d'éviter la distribution des produits finis au marché local, jusqu'à ce que les commandes des clients soient reçues. Il y a donc une sorte de spéculation dans la détention de l'inventaire, et un report dans la distribution des produits finis. Ce type de stratégie de report a aussi pour avantage la réduction de l'inventaire, et donc du coût de détention de l'inventaire. Le principal inconvénient réside

¹⁰⁷ Vivek Sehgal, p. 116

¹⁰⁸ Tage Skjøt Larsen et les autres, p.49

dans la livraison sur une longue distance due à l'éloignement des points de distributions de l'emplacement central dans lequel est stocké l'inventaire et cela entraîne généralement une hausse du coût de transport.

2.4.2.3.4 La chaîne d'approvisionnement de spéculation

Cette stratégie de spéculation est basée sur les économies créées grâce à des économies d'échelles que l'on peut réaliser à partir de la création et la livraison des produits finis-en vrac. Cette stratégie permet de réduire le coût de la logistique en maximisant l'utilisation des ressources telles que les entrepôts et les camions. Elle permet aussi de réduire le coût de production par la fabrication d'une grande quantité de produits. L'avantage principal de cette stratégie est qu'elle permet de réaliser des économies d'échelle dans la fabrication et la distribution. Le principal inconvénient de cette stratégie est qu'elle a tendance à avoir des coûts plus élevés de détention de stocks en raison de l'augmentation du niveau de stocks et de l'obsolescence. En effet, la production d'une grande quantité des produits implique un niveau de stock élevé dans l'entrepôt, et donc une augmentation du niveau du coût de détention de stock. Le risque d'obsolescence est dû au fait que cette grande quantité des produits risquent de ne pas être vendu, ou de se détériorer avant même d'être vendu.

2.4.3 La stratégie de la chaîne d'approvisionnement durable

Comme nous l'avons vu, le type de stratégie utilisé dans la chaîne d'approvisionnement va déterminer la quantité et le volume des opérations de la chaîne; les opérations telles que le transport, l'emplacement et la capacité de l'entrepôt, le recyclage, la production. Par exemple, une chaîne d'approvisionnement agile qui a pour objectif d'être plus réactive et plus flexible, elle se doit de détenir un niveau élevé d'inventaire (ceci nécessite donc la production d'une grande quantité des biens) et aussi, elle se doit de décentraliser ces installations de stockage (entrepôts) afin d'être plus proche des clients et ainsi être plus réactive. Un réseau de distribution consistant en un entrepôt central a un volume d'opérations différents que celui dont les entrepôts sont décentralisés, et cela en termes de niveau d'utilisation du transport. Il y aura donc une

différence dans le niveau des émissions de CO₂ des moyens de transport utilisés (camion, avion, train, bateau) et dans les déchets d'emballage des entrepôts. Ainsi, nous pouvons affirmer que la stratégie de la chaîne d'approvisionnement détermine considérablement l'impact social, économique et environnemental de l'entreprise. Ces impacts influencent de plus en plus les différentes parties prenantes et les actionnaires. Il est donc nécessaire pour les entreprises de considérer la durabilité dans leur chaîne d'approvisionnement afin de réduire ces impacts et ainsi réduire les risques pouvant résulter au mécontentement de ces différentes parties prenantes. La *stratégie de la chaîne d'approvisionnement durable* est un facteur clé pour intégrer avec succès le développement durable dans la chaîne d'approvisionnement. Cette dernière doit avoir les caractéristiques suivantes:¹⁰⁹ être alignée sur la stratégie concurrentielle d'entreprise ; elle doit considérer la demande, l'offre ainsi que d'autres conditions générales plus larges ; elle doit intégrer les perspectives environnementales, sociales et économiques ; elle doit être fondée sur l'accroissement de la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes, et en particulier sur la satisfaction des clients.

2.4.3.1 Les différentes étapes pour développer une stratégie de chaîne d'approvisionnement durable

L'intégration des principes de durabilité dans la stratégie de la chaîne d'approvisionnement doit être faite étape par étape. Les différentes étapes ci-dessous peuvent aider les entreprises dans la création d'une stratégie de chaîne d'approvisionnement durable:

Étape 1. Évaluer l'état actuel de la chaîne d'approvisionnement

Cette étape consiste à faire le point sur la situation actuelle de l'entreprise et sur les caractéristiques de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement. Dans cet étape, il s'agira donc de faire le bilan de: la stratégie concurrentielle de l'entreprise, la stratégie de la chaîne d'approvisionnement, la stratégie de collaboration entre les différents

¹⁰⁹ Balkan Cetinkaya et les autres, p.23

membres de la chaîne d'approvisionnement, les stratégies de durabilité.¹¹⁰ L'objectif principale de cette étape est de vérifier si les différents objectifs de chaque élément de la stratégie (principalement les éléments qui sont contrôlés par l'entreprise) sont bien intégrés, alignés et complémentaire à la stratégie concurrentielle de l'entreprise. En effet, comme nous l'avons précisé précédemment, l'une de caractéristique de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement durable est qu'elle doit être alignée à la stratégie concurrentielle de l'entreprise; sans cela, on ne peut pas atteindre la durabilité.

Étape 2. Évaluer l'environnement

Cette étape consiste à identifier les tendances actuelles et prévoir les tendances futures qui découlent des facteurs externes qui influencent la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit d'identifier les changements à moyen et long terme dans l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ces changements qui concernent principalement les facteurs qui ne sont pas sous l'influence direct de la chaîne d'approvisionnement; par exemple les actionnaires, les parties prenantes, les ressources naturelles, le prix du carburant, etc.

Étape 3. Évaluer les risques potentiels et les opportunités

Elle consiste à identifier les risques potentiels et les opportunités pour la stratégie de la chaîne d'approvisionnement à partir des évaluations menées dans la première et deuxième étape. Pour y arriver, il faut être en mesure de comprendre la relation cause à effet qui existe entre les différents facteurs de succès potentiels.

Étape 4. Étendre ou reconcevoir la stratégie de la chaîne d'approvisionnement

Après l'identification des risques et des opportunités liés à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, il est maintenant possible de définir l'écart qui existe entre la

¹¹⁰ Balkan Cetinkaya et les autres, p. 34

stratégie actuelle de la chaîne d’approvisionnement et la stratégie de la chaîne d’approvisionnement durable à laquelle on souhaite arriver. Après la détermination de cet écart, il sera maintenant question de passer à l’action; soit en étendant la stratégie de la chaîne d’approvisionnement, ou en la reconcevant carrément. Il existe un programme qui détermine un ensemble de mesures nécessaire pour combler l’écart qui existe entre la stratégie actuelle de la chaîne d’approvisionnement et la stratégie de la chaîne d’approvisionnement durable, afin de créer une chaîne d’approvisionnement durable personnalisée sur le long terme. Il s’agit du *programme stratégique de la chaîne d’approvisionnement durable* (strategic SSC-program). Ce programme ne représente pas une nouvelle stratégie de chaîne d’approvisionnement, mais il s’agit plutôt d’un programme qui permet d’étendre ou de reconcevoir la stratégie qui existe déjà. Parmi ces programmes, nous distinguons:¹¹¹

1. *Programme stratégique “Conformité”*: ce programme consiste en ce que le manager de la chaîne d’approvisionnement se conforme aux exigences de différentes parties prenantes, telles que les gouvernements, les clients et les différents groupes d’intérêts. L’entreprise pourra ainsi bénéficier d’un avantage concurrentiel suite à la réduction et à la gestion du risque.
2. *Programme stratégique “optimisation des processus”*: ce programme consiste en ce que le manager de la chaîne d’approvisionnement cherche à réduire les coûts de la chaîne d’approvisionnement, à améliorer la productivité des ressources et enfin à réduire les impacts environnementaux. L’entreprise pourra bénéficier par la même occasion d’un avantage concurrentiel résultant de l’amélioration de la productivité et de l’efficacité. L’objectif global de ce programme est de se concentrer sur l’amélioration des activités dans lesquels les managers de la chaîne d’approvisionnement opèrent déjà, et qui peuvent avoir un rendement immédiat. Voici quelques exemples de ces actions à entreprendre pour ce programme: la formation des conducteurs de camions, La ré-conception du processus d’emballage ou l’optimisation de l’emballage, la mise en œuvre du

¹¹¹ Cetinkaya Balkan et les autres, p.40

système de gestion environnementale pour standardiser les processus et ainsi réduire les coûts.

3. **Programme stratégique “restructuration”**: ce programme consiste à changer les structures et les processus existants dans la chaîne d'approvisionnement. Ceci procure à l'entreprise un avantage concurrentiel résultant de l'amélioration de l'efficacité et de la prévention précoce du risque. Ces activités peuvent consister en: la régionalisation des structures des approvisionnements et de production, la réévaluation et la substitution des fournisseurs et des fournisseurs de services logistiques.
4. **Programme stratégique “d'innovation”**: ce programme a pour objectif de changer les modèles commerciaux existants dans la chaîne d'approvisionnement et réaliser une image durable, cela afin d'augmenter de la crédibilité de l'entreprise. L'entreprise pourra alors bénéficier d'un avantage concurrentiel dû à la différenciation. Les activités dans ce programme peuvent consister par exemple en l'étiquetage de l'empreinte carbone des produits et services, la formation et l'éducation des employés.
5. **Programme stratégique “progression”**: Ce programme procure généralement des bénéfices qualitatifs à long terme tels que l'amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise. Les actions dans ce programme telles que l'établissement des normes de mesure d'émission en dioxyde de carbone (CO₂) dans le secteur de transport, la participation active à des associations, l'établissement des plates-formes d'échange de connaissances; permettent à l'entreprise de bénéficier d'un avantage concurrentiel de différenciation, l'avantage du premier arrivé, mais aussi, elles permettent à l'entreprise d'établir des barrières à l'entrée afin de limiter l'entrée des nouveaux concurrents dans le marché.

Étape 5. La mise en œuvre de la stratégie de durabilité à l'aide du tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement durable

Après les quatre étapes précédentes, il faudrait maintenant traduire les éléments de la nouvelle stratégie en un système d'indicateur de performance clés, (*KPI system*), qui

explique les relations de cause à effet et justifiant les pratiques mises en œuvres, pratiques qui devront balancer les objectifs environnementaux, sociaux, et économiques. Le tableau de bord équilibré (*Balanced Scorecard*) développé par Kaplan et Norton depuis 1990, est un système de mesure de la performance et de gestion stratégique. Il traduit la mission et la stratégie de l'organisation en un ensemble des indicateurs équilibrés de performance intégrés. Il complète la perspective financière traditionnelle avec d'autres points de vue non financiers tels que la satisfaction du client, processus internes à l'entreprise ainsi que l'apprentissage et la croissance.¹¹² Le tableau de bord équilibré est utilisé dans nombreuses entreprises à travers le monde, et de différentes façons. Il est utilisé comme un système de communication, d'information et d'apprentissage. La première étape dans la conception d'un tableau de bord équilibré est l'identification des objectifs stratégiques. Le modèle proposé par Kaplan et Norton porte sur quatre processus avec des objectifs respectifs:¹¹³

- **Traduire la vision**: il s'agit de clarifier la vision et aboutir à un consensus.
- **Communiquer et lier**: il s'agit de fixer et communiquer des objectifs, et relier des récompenses à des indicateurs de performance.
- **Planifier les activités**: il sert à fixer les cibles, aligner les activités stratégiques, allouer les ressources, et établir les étapes à suivre.
- **Feedback et apprentissage**: a pour objectif de formuler une vision commune, fournir les informations stratégiques et faciliter la révision de la stratégie et l'apprentissage.

Le tableau de bord équilibré (*Balanced Scorecard*) permet de traduire une stratégie en opérations par des objectifs et des mesures qui sont organisés en quatre points de vue différents, à savoir: le point de vue financier, des clients, des processus internes de l'entreprise et enfin le point de vue d'apprentissage et croissance. Chacun des quatre points de vue est mis en œuvre avec des exemples d'objectifs et de mesures. Les entreprises utilisant le tableau de bord équilibré adaptent généralement les objectifs et les mesures pour convenir aux stratégies d'entreprise.

¹¹² Kaplan et Norton, **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**, Harvard Business School Press, USA, 1996, p. 105

¹¹³ Tage Skjøt Larsen et les autres, p.336

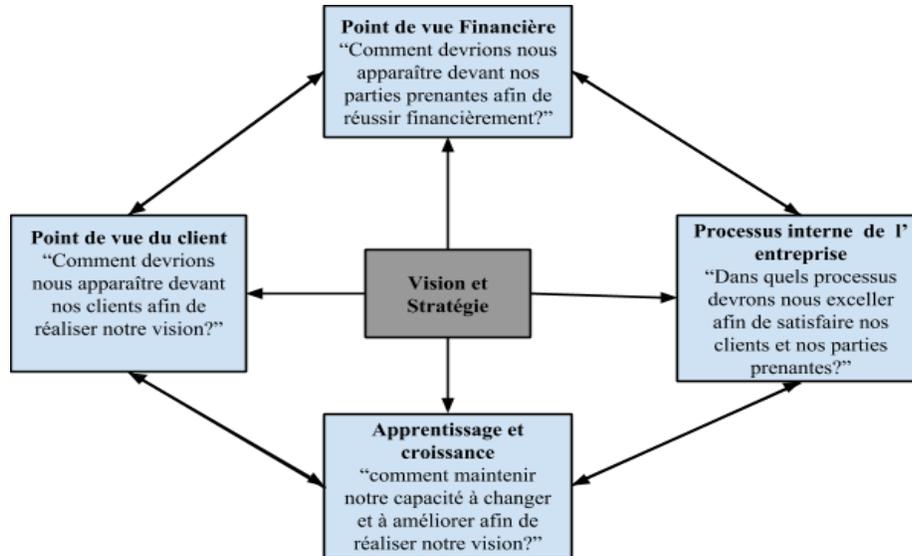


Figure 2-1 Le tableau de bord équilibré de Kaplan/Norton.¹¹⁴

L'adoption du tableau de bord équilibré peut aider les administrateurs municipaux dans l'accomplissement des fonctions stratégiques de planification et de contrôle suivantes: la clarification de la stratégie ; la communication de la stratégie ; l'alignement des objectifs à la stratégie ; la liaison des objectifs stratégiques aux objectifs à long terme et aux budgets annuels ; l'identification et l'harmonisation des initiatives stratégiques ; l'obtention des informations pour apprendre et améliorer la stratégie.

Le tableau de bord équilibré est utilisé de plusieurs façon et dans plusieurs perspectives. Dans la perspective de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, nous pouvons proposer le modèle suivant:

¹¹⁴ Balkan Cetinkaya, p. 44.

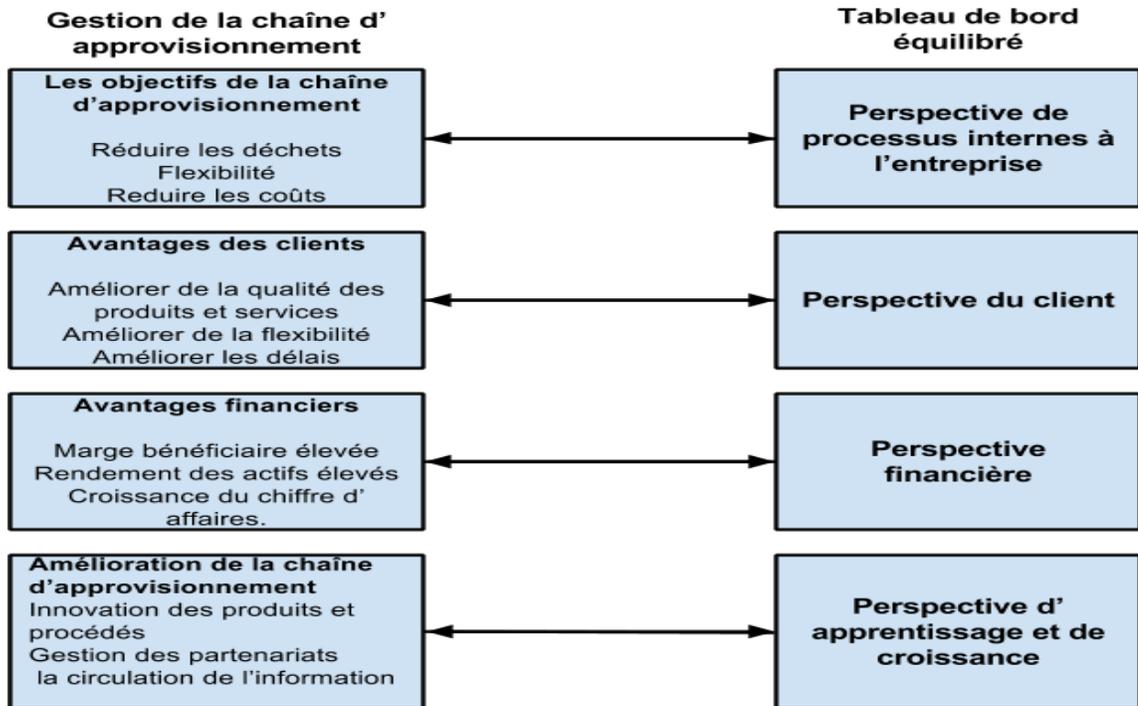


Figure 2-2. TBE de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.¹¹⁵

En ce qui concerne le tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement durable, nous avons le modèle suivant:

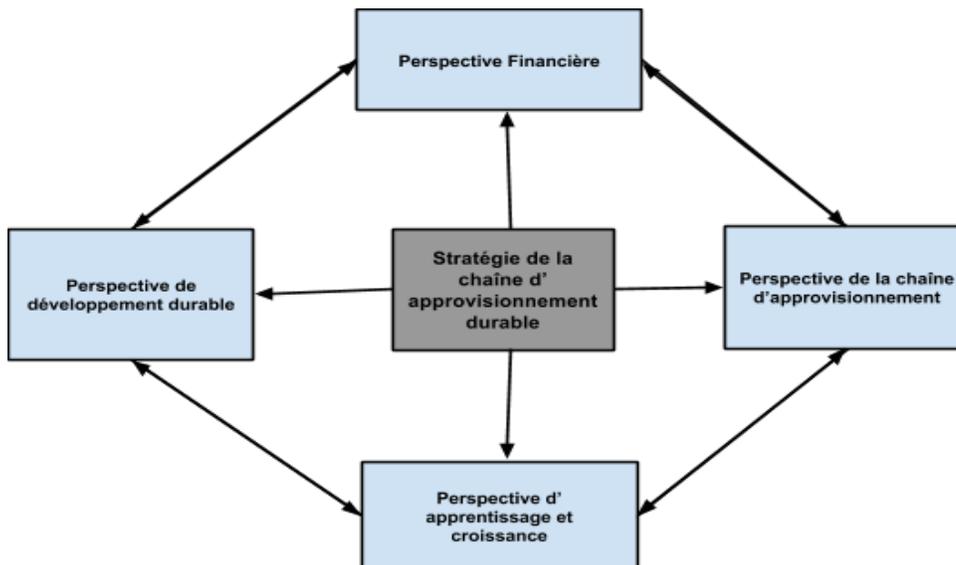


Figure 2-3. Tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement durable¹¹⁶

¹¹⁵ Tage Skjøt Larsen et les autres, p.338

2.4.3.2 Perspective financière du tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement durable

La perspective financière est un point très important dans toutes chaînes d'approvisionnements car toutes les activités réalisées doivent être financées et on attend de ces activités, un retour sur investissement après une durée déterminée. Contrairement à la perspective financière du tableau de bord équilibré traditionnel, la perspective financière du tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement durable est élargie. En effet, en plus des mesures traditionnelles du tableau de bord équilibré telles que: le rendement du capital utilisé, le retour sur investissement, réduction de coûts d'exploitation, la valeur économique ajoutée, etc.; on y ajoute aussi deux autres dimensions du développement durable, à savoir *l'éco-efficience* et la *socio-efficience*. L'éco-efficience vise à: réduire l'intensité des matériaux, réduire l'intensité énergétique, réduire la dispersion de substances toxiques, améliorer le recyclage, maximiser l'utilisation des ressources renouvelables, prolonger les cycles de vie de produits.¹¹⁷ L'objectif dans cette perspective est d'évaluer les activités sociales et environnementales dans un point de vue économique. Selon le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), les mesures de l'éco-efficience et de la socio-efficience peuvent calculer avec la formule suivante: *Valeur du produit ou service / l'influence environnementale ou sociale*.¹¹⁸

2.4.3.3 Perspective de développement durable du tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement durable

Dans cette perspective, on retrouve la *perspective du client* du tableau de bord équilibré traditionnel, mais on y ajoute les dimensions environnementales et sociales car elles sont fortement liées. En effet, la performance sociale et environnementale peut influencer les mesures traditionnelles de performance en rapport avec les clients, telles que la satisfaction des clients et l'acquisition des nouveaux clients. Cette perspective

¹¹⁶ Balkan Cetinkaya, p.45

¹¹⁷ Joelle Morana, p. 59

¹¹⁸ Balkan Cetinkaya, p 47

permet de comprendre l'impact de la performance du développement durable sur la concurrence en termes des clients.

2.4.3.4 Perspective de chaîne d'approvisionnement du tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement durable

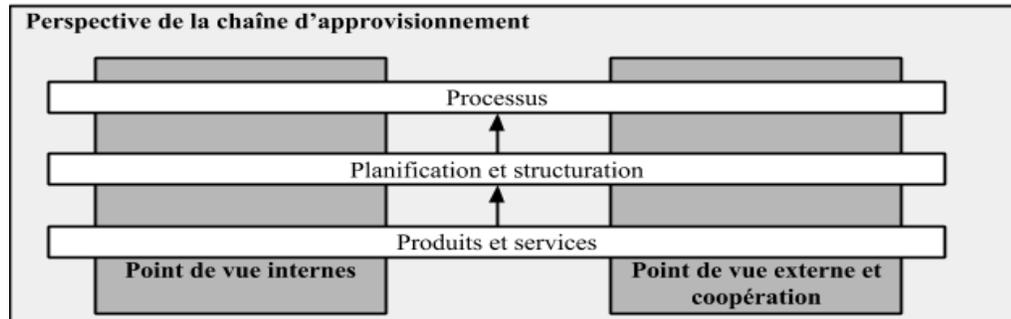


Figure 2-4. Perspective de chaîne d'approvisionnement du TBE.¹¹⁹

Dans cette perspective, on retrouve la *perspective des processus internes à l'entreprise* du tableau de bord équilibré traditionnel, mais on y ajoute des points de vue en rapport avec la chaîne d'approvisionnement, à savoir *le point de vue externe et de collaboration*. Cet élargissement est justifié par le fait que les parties externes telles que les fournisseurs et les fournisseurs de service logistique affectent énormément en termes de capacité et la fiabilité, les processus internes à l'entreprise. Mais encore, ces parties externes ont un effet sur la durabilité de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble. Cette perspective "permet de lier les mesures ou indicateurs de performance de durabilité de la perspective du développement durable avec les facteurs externes et internes dans la perspective de la chaîne d'approvisionnement qui influencent ces mesures." Parmi ces facteurs qui affectent les mesures de performance de durabilité de la chaîne d'approvisionnement au niveau des processus de l'entreprise; nous avons par exemple le délai de livraison en ce qui concerne le point de vue client; nous avons les émissions en CO2 ou la consommation du carburant, selon le point de vue environnementale et enfin les nuisances sonores et les accidents selon le point de vue social. Avant d'arriver au niveau des processus internes à l'entreprise, il y a une étape

¹¹⁹ Balkan Cetinkaya, p. 50

qui intervient préalablement; il s'agit de la *planification et de la structuration* de la chaîne d'approvisionnement. En effet, l'impact qu'auront les opérations et les processus internes à l'entreprise dépendent largement du choix précédemment effectué au niveau de la planification et du type de la chaîne d'approvisionnement. Nous avons donné un exemple dans un précédent chapitre, montrant comment le choix d'une stratégie de chaîne d'approvisionnement, déterminera quels processus entreprendre et ces derniers auront à leur tour un certain impact sur la durabilité de la chaîne d'approvisionnement. L'étape qui précède celle de la planification et de la structuration de la chaîne d'approvisionnement, est bien évidemment celle de la *conception des produits et des services* que l'on veut offrir. En effet, toutes décisions stratégiques qui concernent la planification et la structuration sont alignées sur les caractéristiques du produits que l'on veut offrir; caractéristiques telles que par exemple le design du produit. Le graphique ci-dessus nous montre donc que la conception et le design des produits influence la planification et la structuration de la chaîne d'approvisionnement; la planification et la structuration elle-même a une influence sur les processus de l'entreprise, et ces derniers affectent la durabilité de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble. Voici un exemple concret nous montrant l'importance et l'interconnexion de ces trois dimensions au sein de la perspective de la chaîne d'approvisionnement du tableau de bord (SSC-Scorecard); dimensions que sont les processus, la planification et la structuration et enfin les produits et les services: la dimension prévue de l'emballage d'un produit détermine le poids et le volume de ce produit, cela détermine par conséquent le nombre maximum des produits que l'on peut mettre dans le conteneur d'un camion par exemple. Ça veut dire que l'emballage d'un produit détermine la capacité d'utilisation d'un seul véhicule de transport; or le nombre des véhicules utilisés pour le transport des produits détermine l'intensité du CO₂ émis par ces derniers. Ainsi, la dimension de l'emballage du produit peut avoir un effet sur l'environnement en ce qui concerne l'émission du CO₂ par chaque véhicule utilisé.

2.4.3.5 La perspective d'apprentissage et de croissance

Cette perspective permet la bonne réalisation des objectifs fixés dans d'autres perspectives. Dans cette perspective, on retrouve les catégories suivantes :¹²⁰

- *Les capacités des gens*: prêter une attention sur les capacités des fournisseurs et des clients permet une meilleure intégration du développement durable dans la chaîne d'approvisionnement.
- *La coopération et la communication*: favoriser une coopération basée sur la confiance et l'harmonisation des objectifs et des intérêts.
- *Les capacités technologiques*: il est important d'innover sur des technologies qui sont favorable à la protection de l'environnement, la protection des ressources; des technologies qui n'ont pas des conséquences néfastes sur la société. Exemples: l'utilisation des carburants alternatifs, des énergies renouvelables.
- *L'infrastructure et les ressources énergétiques*: Il est important de contrôler les infrastructures et les ressources énergétiques utilisés dont se servent les véhicules utilisés pour le transport et qui peuvent avoir un effet sur les objectifs des autres perspectives du tableau de bord de la chaîne d'approvisionnement. Il est par exemple important de surveiller l'évolution du prix du carburant.

2.5 Les cinq règles pour une chaîne d'approvisionnement durable

Voici un guide pratique en cinq étapes pour s'assurer que la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise est durable:¹²¹

2.5.1 Créer et gérer un programme de développement durable interne ou de RSE.

Afin de s'assurer que la chaîne d'approvisionnement a été établie avec succès, l'entreprise devra d'abord s'assurer que les processus internes sont effectués en utilisant

¹²⁰ Balkan Cetinkaya, p.52

¹²¹ Nick Tolhurst et Manfred Pohl, p. 240

des pratiques responsables. Il est donc important pour l'entreprise de commencer par concevoir une durabilité interne fonctionnelle ou un programme de RSE comme suit:

- Attribuer une équipe au sein de l'organisation avec un leadership suffisant et une capacité de prise de décision pour gérer ce programme.
- Déterminer en fonction du degré d'importance, quels aspects du développement durable et de risques à aborder.
- Élaborer une politique et une stratégie de mise en œuvre du programme et le communiquer au personnel et aux parties prenantes concernées.
- Mettre en place un système de surveillance et d'évaluation ainsi que d'une boucle de gestion de feedback.

2.5.2 Étendre les programmes du développement durable dans la chaîne d'approvisionnement.

Comme nous l'avons vu, intégrer un programme de durabilité ou de gestion de risque dans la chaîne d'approvisionnement permet de réduire considérablement les impacts que les opérations de l'entreprise peuvent avoir sur l'environnement et la société; protégeant ainsi la réputation de l'entreprise et son image de marque. Pour étendre les programmes de la RSE dans la chaîne d'entreprise, l'entreprise peut entreprendre de:

- Identifier les activités de la chaîne d'approvisionnement telles que l'approvisionnement, puis dresser une carte des produits et services de chaque fournisseurs.
- Évaluer les politiques de développement durable ou de RSE existantes, puis l'étendre pour inclure les activités de la chaîne d'approvisionnement concernées.
- Communiquer cette politique aux fournisseurs et puis l'intégrer dans les accords contractuels des fournisseurs.
- Établir un système de suivi et d'évaluation et aussi un système de gestion de feedback

2.5.3 Connaître ses fournisseurs et dresser la carte de la totalité de votre sphère d'engagement.

Il est important pour les managers de la chaîne d'approvisionnement de mieux connaître leurs fournisseurs, afin de gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement. Généralement, outre les frais de livraison, le lieu et le temps, certaines entreprises ne savent pas grand chose sur leurs fournisseurs. Le but dans cette étape est de chercher d'informations supplémentaire sur les fournisseurs; informations telles que les mesures qu'ils appliquent pour la qualité des produits, les conditions de travail de leur employés, la façon dont ils exercent leurs activités avec leurs propres fournisseurs etc. Ce processus implique les étapes suivantes: apprendre plus sur les fournisseurs directs ; identifier les fournisseurs des fournisseurs ; identifier les questions de durabilité prioritaire potentielle qui peuvent provenir de votre chaîne d'approvisionnement ainsi qu'où les fournisseurs pourraient être impliqués.

2.5.4 Établir un programme d'approvisionnement durable

L'approvisionnement se trouve au début de la chaîne de valeur; ainsi, une entreprise ne peut réussir dans ses efforts d'intégration du développement durable dans sa chaîne d'approvisionnement sans d'abord intégrer des objectifs respectueux de l'environnement dans ses activités d'approvisionnement. L'approvisionnement durable est le processus d'acquisition des inputs qui tient compte de la durabilité dans l'achat, contrairement aux critères traditionnels d'achats qui ne se concentrent que sur le coût, la qualité, et la livraison. Il concerne l'approvisionnement des matières premières, la sélection des fournisseurs, les activités des fournisseurs, la distribution, l'emballage, le recyclage, la réutilisation, la réduction des ressource utilisées des produits de l'entreprise. Pour établir un programme d'approvisionnement durable, l'entreprise devra s'engager à un approvisionnement durable. Parmi les moyens utilisés par les entreprises pour s'assurer d'un approvisionnement durable, nous pouvons citer la *certification des labels et des régimes* qui est outil qui permet aux entreprises de contrôler et communiquer sur la durabilité de leurs produits. En suite il y a le *développement des normes d'approvisionnement durable*. Ce sont des normes auxquelles doivent adhérer les

fournisseurs de l'entreprise. Elles permettent à l'entreprise de mieux choisir ses fournisseurs, dans le respect des critères développement durable; à savoir les critères sociaux, environnementaux et bien sûr économiques. Pour un approvisionnement durable, l'entreprise devra donc suivre les étapes suivantes:

- S'engager à un approvisionnement durable ou acheter des produits certifiés.
- Développer une politique ou des normes d'approvisionnement durable pour les fournisseurs.
- S'assurer de la confiance des employés qui sont en charge de ce programme.

2.5.4.1 Les avantages d'un approvisionnement durable

Il existe des avantages quantitatifs et qualitatifs qui sont liés à la pratique de l'approvisionnement durable; à savoir, la réduction des coûts, l'amélioration du rendement, la réduction du risque, l'amélioration de l'image de l'entreprise, Capacité à respecter les engagements politiques. En effet, l'approvisionnement durable permet à l'entreprise à:

- ***Éviter des coûts supplémentaires:*** l'acquisition des produits respectueux de l'environnement peut permettre à l'entreprise de réduire les frais de gestion des déchets, les frais de gestion des matières dangereuses et réduire les dépenses sur la prévention de la pollution. Il peut aussi permettre de réaliser des économies de coûts par la réduction de l'utilisation et la consommation des matières première telles que l'énergie.
- ***Réaliser des économies à partir de la conservation de l'énergie, de l'eau, de carburant et d'autres ressources:*** la conservation des ressources peut considérablement réduire les factures et les coûts d'exploitation.
- ***Réduire le risque d'accident, de responsabilité et les coûts d'hygiène et de sécurité:*** Avec l'utilisation des matériaux respectueux à l'environnement, l'entreprise peut améliorer la santé et la sécurité des travailleurs.

- ***Faire face aux concurrents:*** décider d'un approvisionnement durable est un investissement pour le futur, car les autres entreprises suivront cette initiative aussi pour rattraper leur retard.
- ***Combattre le changement climatique:*** l'approvisionnement durable permet à l'entreprise d'apporter sa pierre au combat contre le réchauffement climatique qui est un de plus grand danger auquel fera face l'humanité dans le futur.
- ***Amélioration de profil d'entreprise:*** les entreprises qui utilisent l'approvisionnement durable peuvent améliorer leurs profils, gagner un nouveau soutien, faire l'objet d'une bonne couverture médiatique et renforcer la coopération avec leurs fournisseurs.

2.5.5 Établir la transparence et la traçabilité chaîne.

Cette étape est très importante pour arriver à une chaîne d'approvisionnement durable. La transparence est réalisée par l'équipement des produits avec un système de traçabilité qui permette de traquer et de fournir des informations au sujet de l'état des produits et des services dans toute la chaîne. Pour établir la transparence et la traçabilité, l'entreprise peut suivre les étapes suivantes:

- S'engager dans déclaration de durabilité des opérations internes et les activités de la chaîne d'approvisionnement.
- Demander aux fournisseurs de déclarer leurs impacts sociaux et environnementaux dans le cadre de la politique de développement durable.
- Engager des outils de traçabilité efficaces

2.6 Quelques pratiques de la chaîne d'approvisionnement durable

2.6.1 L'éco-conception ou la conception écologique

L'éco-conception ou encore appelée conception écologique des produits est très importante pour toute entreprise souhaitant intégrer le développement durable dans leur chaîne d'approvisionnement, c'est un élément important pour la gestion de

l'environnement. Il s'agit ici, d'identifier les méthodes qui utilisent les moins des ressources possibles dans les processus de production, et ensuite, concevoir les produits de la façon qui maximisera la réutilisation des différentes parties à la fin de leurs durées de vie. L'éco-conception a pour avantage le fait qu'il permet de réduire les déchets, d'améliorer la productivité et de permettre un niveau élevé d'innovation. L'éco-conception commence avec l'établissement d'un Système de Gestion Environnementale (SGE). Le SGE procure des avantages internes et externes que sont:¹²²

- **Avantages internes:** le SGE permet la réduction des coûts par la rationalisation de la production; la sécurité juridique par le respect de la législation environnementale; la prévention contre la pollution par les innovations technologiques, motivation.
- **Avantages externes:** le SGE procure un avantage concurrentiel en améliorant la compétitivité; procure une bonne image aux yeux des consommateurs et du public; permet une meilleure coopération avec les autorités locales et une plus grande transparence pour les actionnaires, les banques.

2.6.2 L'emballage durable

Aujourd'hui, de plus en plus des consommateurs considèrent que les entreprises abusent sur l'utilisation de l'emballage, et que cette sur-utilisation entraîne un gaspillage, des coûts élevés, une mauvaise utilisation des ressources et une dégradation de l'environnement due aux décharges publiques. Il est donc nécessaire pour les entreprises de recourir à l'emballage durable. Pour arriver à un emballage durable, l'entreprise devra:¹²³ réduire l'emballage, réutiliser l'emballage, recycler l'emballage et enfin reformer l'emballage.

Le recours aux emballages durable procurent à l'entreprise des avantages économiques et sociales.¹²⁴ Les avantages économiques tels que: la réalisation des

¹²² Joelle Morana, p. 60

¹²³ Emmett Stuart and Sood Vivek, p. 141

¹²⁴ GOVINDASAMY Vengadasan, **Sustainable Supply chain Management Practices: Antecedents and Outcomes on Sustainable Supply Chain Performance**, Germany, LAMBERT Academic Publishing, 2012, p.40.

économies de coûts grâce à l'utilisation plus efficace des matières ; la réduction de coûts dans la chaîne d'approvisionnement qui auraient pu résulter du design de l'emballage ; la conformité aux règlements ; l'avantage concurrentiel.

Les avantages sociaux tels que: la minimisation des déchets d'emballages au niveau domestique, public ; l'accroissement de la facilité des consommateurs dans l'utilisation de produits emballés ; l'amélioration du bien être de la communauté.

3 LE DEVELOPPEMENT DURABLE CHEZ UPS

3.1 Introduction

L'UPS a été créée aux États-Unis en 1907 en tant qu'entreprise de messagerie. Elle s'est ensuite développée en une société de plusieurs milliards de dollars en se concentrant clairement sur le but de favoriser le commerce dans le monde entier. Aujourd'hui l'UPS est une entreprise mondialement reconnue et admirée. Elle est devenue la plus grande entreprise de livraison de colis dans le monde et un important fournisseur mondial de transport spécialisé et des services logistiques. Ayant son quartier général à Atlanta aux États-Unis, l'UPS gère chaque jour, la circulation des biens, des fonds et des informations dans plus de 220 pays et territoires à travers le monde. L'UPS comprend trois segments d'activités, qui sont:

- **Le segment U.S. Domestic Package (colis à l'intérieure des USA):** ce segment est constitué des livraisons aériennes et au sol de petits colis pouvant peser jusqu'à 150 kilos et des lettres à destinations de tous les 50 états des États-Unis. Il fournit également une livraison garantie, dans des délais déterminés de certains colis lourds.
- **Le segment colis internationaux:** il concerne la livraison par l'air et au sol de petits colis et lettres à plus de 220 pays et territoires à travers le monde.
- **Le segment de chaîne d'approvisionnement et fret:** il se compose de la capacité d'expédition et de logistiques d'UPS, ainsi l'unité d'affaires UPS Freight.

L'UPS s'est engagé à l'exploitation durable, en faisant sa part pour protéger et préserver l'environnement. En effet l'UPS exerce ses activités et opérations en tenant compte de leurs impacts sur l'environnement, et il dirige son industrie de façon à réduire ces impacts. Son appui aux programmes environnementaux se concentre sur les efforts de réduction d'émissions en carbone, le reboisement et la conservation, la recherche et

l'éducation environnementale. L'UPS met aussi ses ressources et son expertise à la disposition de communautés du monde entier pour les secours en cas de catastrophe humanitaire. L'UPS s'efforce dans le cadre de sa politique de développement durable, d'équilibrer les avantages économiques, environnementaux et sociaux afin que cela soit bénéfique pour le reste du monde.

Parmi les politiques de développement durable prioritaires d'UPS, on peut citer: la réduction des émissions en gaz à effet de serre, l'incorporation de la durabilité dans l'entreprise, la rédaction d'un rapport de développement durable précis et complet, la promotion du développement durable d'UPS par l'approvisionnement durable et des chaînes d'approvisionnement responsables, l'utilisation du levier de durabilité pour développer l'entreprise, l'engagement des parties prenantes extérieures et l'implication des employés pour la durabilité, la quantification et la promotion du succès de la durabilité dans ses chaînes de valeur, l'identification et le comblement des lacunes de ses programmes de développement durable.

3.2 La politique de réduction du gaz à effet de serre (GES)

Dans le cadre de ce travail, on s'est limité sur la politique de développement durable d'UPS qui concerne la réduction des gaz à effet de serre. A l'UPS, l'évaluation de GES concerne plusieurs champs d'applications. Les différents champs d'applications des émissions d'UPS couvre l'évaluation des émissions partir des flux de sources suivantes:

3.2.1 Les émissions du champ d'application 1

Le champ d'application 1 comprend toutes les émissions de GES directs d'UPS, à l'exception de CO₂ directes provenant de sources biogénique. En 2012 à l'UPS, on retrouvait principalement dans ce champ d'application: le kérosène utilisé par les avions appartenant à l'UPS, le diesel, l'essence, le gaz naturel comprimé, le propane et le gaz de pétrole liquéfié utilisés par les véhicules contrôlés par UPS, le gaz naturel, le mazout et le propane utilisés par les installations contrôlées par UPS.

3.2.2 Les émissions du champ d'application 2

Le champ d'application 2 concerne toutes les émissions indirectes de GES associées à la consommation d'électricité achetée ou acquise, chauffage, rafraîchissement ou vapeur. En 2012 à l'UPS, ce champ d'application concernait toute l'électricité utilisée par ses installations.

3.2.3 Les émissions du champ d'application 3

Le champ d'application 3 concerne toutes les émissions en amont et en aval, les émissions résultant de l'extraction et la production de matériaux et combustibles achetés; les activités de transport dans des véhicules non détenues ou contrôlées par l'entité apparentée; utilisation des produits et services vendus; activités externalisées; recyclage des produits utilisés, l'élimination des déchets. Pour l'UPS en 2012, le champ d'application 3 comprenait les catégories suivantes:

- ***Le carburant et les activités liées à l'énergie:*** Dans cette catégorie, l'UPS fait un rapport sur les émissions en amont; de l'extraction des matières premières jusqu'au point de combustion des sources globales de carburant.
- ***Transport et de distributions achetées (amont):*** Cette catégorie comprend toutes les formes de transport acheté par l'UPS, y compris les mouvements aériens, ferroviaires, routiers, maritimes et par des tiers.
- ***Le voyage d'affaires:*** Ici l'UPS déclare les émissions provenant de l'utilisation de l'avion, train ou voiture dans le cadre de toutes ses opérations globales.
- ***les déchets générés dans les opérations:*** L'UPS rapporte ici toutes les émissions qui se produisent à partir de tous les déchets (mis en décharges, recyclés, incinérés) aux Etats-Unis.
- ***Traitement en fin de vie des produits vendus:*** Cette catégorie comprend l'élimination et le recyclage de tous les emballages et étiquettes de marque UPS à l'échelle mondiale.

3.3 La stratégie de réduction des émissions en GES

La stratégie de réduction du gaz à effet de serre d'UPS comprend plusieurs composants. Nous pouvons en citer quelques uns, à savoir:

- ***Réseau de transport mondial:*** en tant qu'entreprise logistique, ceci est le composant le plus important en ce qui concerne la réduction des émissions des gaz à effet de serre. Dans ce composant, l'UPS cherche à réduire les émissions en GES en réduisant les kilomètres parcourus par ses flottes terrestres et aériennes tout en accomplissant un niveau donné de l'expédition; en réduisant la quantité de carburant la quantité de carburant nécessaire pour cet expédition; et enfin, en affectant aux expéditions des véhicules à technologies avancés et ceux utilisant des carburants alternatifs à faibles émissions.
- ***Le changement intermodal:*** l'UPS utilise de manière flexible et dynamique plusieurs modes de transport afin de respecter les engagements de clients en utilisant les solutions de rechange à faible émission en carbone.
- ***Réseau d'installations mondial:*** ici, l'UPS essaye de réduire la consommation d'énergie dans ses installations et accroître l'utilisation des énergies renouvelables.
- ***Engagement de la chaîne d'approvisionnement:*** UPS travaille de façon stratégique et en collaboration avec les clients et les fournisseurs pour améliorer leur efficacité en carbone et pour leurs chaînes d'approvisionnement.

3.3.1 Un réseau optimisé de transport mondial

En tant qu'entreprise logistique, Les activités d'UPS dépendent largement de son réseau de transport. En effet, l'UPS passe plus de 16,9 millions de colis et documents par jour à l'échelle mondiale. Le réseau de transport est largement dépendant des combustibles fossiles, ce qui est généralement à l'origine des émissions en GES. Ainsi, la principale stratégie de l'UPS pour la réduction du GES est de rendre son réseau de

transport optimisé, donc plus efficace et plus respectueux de l'environnement, tout en servant les clients et en réduisant au même moment les coûts d'exploitation. L'UPS utilise la même approche avec les autres ressources naturelles. Il s'efforce de prendre des décisions d'affaires responsables basées sur des informations précises, transparentes et compréhensives, y compris des données détaillées concernant: les carburants utilisés dans les véhicules terrestres et aériens, les techniques qu'ils utilisent pour optimiser l'utilisation du carburant, les émissions en CO2 liées aux sources fixes et aux sources mobiles, etc. Le réseau transport optimisé mondial permet à l'UPS, pour plusieurs expéditions individuelles, de partager la même infrastructure de transport. L'UPS gère donc tous les types d'envois, partout dans le monde, avec un seul réseau de transport intégré. Un tel réseau optimise la consommation de carburant et les émissions en carbone. En 2012, l'UPS a regroupé 4 milliards d'expéditions et les a assurées par un réseau intégré unique.

Le composant de transport de la stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre comprend un certain nombre de stratégies que UPS a développés et raffinés depuis des décennies. Ces stratégies sont les suivantes:

3.3.1.1 Une flotte terrestre efficace

L'UPS a passé des décennies à aiguiser sa capacité à optimiser l'efficacité énergétique de ses véhicules et à optimiser le comportement de ses chauffeurs. Les deux principales stratégies utilisées par l'UPS pour réduire le GES dans sa flotte terrestre sont la *réduction des kilomètres parcourus* par les véhicules pour accomplir un niveau donné d'expédition et aussi la *réduction de la quantité de carburant utilisée par kilomètre* nécessaire pour cette expédition. Il s'agit donc de réduire l'intensité en carbone par kilomètre.

3.3.1.1.1 La réduction des kilomètres parcourus des véhicules

L'UPS a trouvé le moyen d'augmenter l'efficacité de son réseau de transport terrestre en réduisant les kilomètres parcourus par ses véhicules. Parmi les stratégies et

les méthodes auteurs de cette réussite, nous pouvons citer la technologie de calcul d'itinéraire propriétaire piloté par les données du colis, et la *télématique*. Le *système de télématique* de l'UPS lui permet d'atteindre de nombreux objectifs opérationnels qui sont importantes pour la durabilité, à savoir:

- ***L'optimisation du Calcul d'itinéraire:*** la télématique permet aux planificateurs d'itinéraires d'UPS de minimiser les kilomètres parcourus, de réduire les temps d'inactivités aux feux rouges, éviter les rues encombrées, revenir en arrière aussi peu que possible, et de combiner plusieurs ramassages et les livraisons avec un seul arrêt.
- ***L'augmentation du nombre de kilomètres parcourus par gallon de carburant (KPG):*** la télématique permet aux conducteurs de voir leur rendement en KPG combinée avec des données décisionnelles sur la façon de l'améliorer.
- ***L'entretien régulier:*** la façon la plus durable pour performer l'entretien du véhicule est de le faire juste avant que les pièces ou fluides doivent être remplacés. La télématique permet de se rapprocher de ce moment là.
- ***La sécurité:*** Peu de choses sont plus durable que la sécurité. L'UPS utilise les données télématiques pour maintenir la sécurité sur la route et sur le travail. Elle permet par exemple de surveiller si la ceinture de sécurité est utilisée et si les portes sont bien fermées.

En combinant la télématique, la technologie de calcul d'itinéraire, les techniques de conduite, les services offerts, et d'autres stratégies, l'UPS est en mesure de réduire systématiquement les kilomètres parcourus:

- en affectant à chaque installation, le nombre le plus efficace des véhicules permettant de les garder sur la route chaque fois que possible,
- en guidant l'itinéraire des véhicules pour qu'ils atteignent toutes les destinations nécessaires en un minimum de temps et de kilomètres parcourus,
- en identifiant les emplacements de chargement et déchargement qui permettent plusieurs livraisons,

- en guidant les conducteurs sur base des évènements tels que le changement de besoin de ramassage du client ou une demande de modification de lieu de livraison, évitant ainsi le gaspillage des kilomètres.

L'une des mesures utilisée par l'UPS pour mettre les kilomètres évités dans le contexte est le *nombre d'arrêts par kilomètre parcourus* réalisé par ses chauffeurs-livreurs au cours de l'année. Cela indique la quantité de travail productif réalisé pour les clients (en termes d'arrêts pour ramassages et livraisons) et le nombre des kilomètres parcourus (qui génèrent des émissions de gaz à effet de serre). En 2012, le nombre total d'arrêts des véhicules d'UPS avait augmenté de 2,3% en raison de la hausse du volume d'expédition par ses clients. Pourtant, les kilomètres parcourus n'ont augmenté que de 1,3% en raison de toutes les techniques énumérées ci-dessus. En conséquence, l'UPS a amélioré le nombre d'arrêts de ses véhicules à 1.456 en 2012, contre 1.437 en 2011. Cela signifie également que l'UPS a réussi à réduire son intensité de carbone, en maintenant le taux de croissance d'émission inférieur au taux de croissance du volume d'expédition.

En 2012, L'UPS a pu dans son segment colis national aux États-Unis, éviter de conduire plus de 12,1 million de kilomètres, comparé à 2011. Ceci a donc permis d'éviter l'utilisation de 1,3 millions de litres de carburant et 13 000 tonnes métriques d'émissions de CO₂. De 2001 à 2012, l'UPS a évité 364 million de kilomètres, économisant 39 million de litre de carburant et évitant 369 000 tonnes métriques de CO₂.

3.3.1.1.2 La réduction de quantité de carburant utilisée par kilomètre

La demande croissante des clients entraîne généralement une hausse des kilomètres parcourus. L'UPS s'efforce au tant de minimiser la quantité de carburant utilisée par kilomètres que le nombre de kilomètres parcourus, parce que cela peut permettre de réduire l'intensité de carbone de sa flotte terrestre alors même que les kilomètres parcourus augmentent. Comme pour réduire les kilomètres parcourus, l'UPS combine des nombreuses techniques et technologies pour réduire la quantité de

carburant utilisée par kilomètre, parmi lesquelles on peut citer : la réduction des temps d'inactivité, l'utilisation des véhicules à faibles émissions qui utilisent des carburants alternatifs et des technologies avancées, la sélection de véhicules selon les itinéraires sur lesquels ils pourront offrir un meilleur rendement de carburant, la conduite proactive et l'entretien juste à temps des véhicules afin de maintenir leur rendement en kilomètres par gallon de carburant aussi haut que possible. Nous allons détailler quelques unes de ces techniques dans les points ci-dessous.

3.3.1.1.2.1 Réduire le temps d'inactivité

Aujourd'hui le nombre des grandes villes est en augmentation continue et encore, elles sont de plus en plus encombrées. Il y a donc beaucoup plus des facteurs de blocage et des obstacles qui peuvent emmener les chauffeurs à faire du sur place (rester inactif) tout en brûlant du carburant, augmentant ainsi les émissions en CO₂ alors même que le nombre de kilomètres reste inchangé. L'UPS utilise la télématique pour sélectionner des options d'itinéraire qui réduisent le *temps d'inactivité* passé aux feux rouges et aux virages. Réduire les temps d'inactivités permet d'augmenter le nombre de kilomètres parcourus par gallon de carburant, ce qui entraîne une réduction des émissions en *GES*. En 2012, l'UPS a pu éviter avec l'aide de la télématique, 206 millions de minutes de temps d'inactivité, ce qui équivaut à 1,5 millions de gallon de carburant et 1.4 000 tonnes métriques de CO₂.

3.3.1.1.2.2 Véhicules à faibles émissions

Afin de réduire l'intensité en carbone de sa flotte terrestre, l'UPS a massivement investi sur les technologies et le développement des carburants alternatifs ayant un niveau faible ou nul d'émissions en carbone. En 2012, l'UPS a augmenté de 2688 le nombre de ses véhicules utilisant des *technologies de pointe* tels que les voitures électriques et des *carburants alternatifs* tels que le gaz naturel liquéfié (LNG:liquified natural gas), le gaz naturel comprimé, le propane, le gaz de pétrole liquéfié, etc. L'UPS réalise de temps en temps ce genre d'investissement parce qu'ils reconnaissent leur plus grand avantage pour la société et pour la cause de la durabilité. Ces véhicules ont

enregistré 49 million de kilomètres en 2012, soit une augmentation de 43% par rapport à 2011. De puis l'an 2000, l'UPS a enregistré plus de 295 million de kilomètres avec les véhicules à carburant alternatif et à technologie de pointe.



Figure 3-1 Véhicules à faibles émissions. Source: <http://publisher.wizness.com/reports/ups-more-of-what-matters/sustainability-at-ups/our-greenhouse-gas-reduction>

Le gaz naturel liquéfié (GNL) est l'une des alternatives les plus prometteuses aux carburants diesel conventionnels pour les camions, en particulier aux États-Unis. Les tracteurs lourds qui utilisent le *GNL* combinent une forte puissance de traction et s'étendent longtemps, donc sur le plan opérationnel, ils rivalisent avec des tracteurs alimentés au diesel; tout en offrant un profil d'émission plus faible. Le coût d'opération peut également être inférieur, car le *GNL* est de plus en plus disponible aux États-Unis et n'est donc pas concerné par les problèmes liés à des importations de pétrole.

Table 3-1. Kilomètres parcourus par les véhicules à carburant alternatif

Alternative Fuel & Advanced Technology Miles Driven Global Operations					
	2009	2010	2011	2012	2017 Goal
Cumulative miles driven since 2000	185M	212M	246M	295M	1B
Result: 295 million miles logged since 2000					

3.3.1.1.3 L'augmentation du nombre des colis par gallon de carburant

L'UPS a apporté l'efficacité de sa flotte de transport en augmentant les kilos de fret transporté par gallon de carburant. En effet, cela permet aussi de *réduire l'intensité de carbone* émise par la flotte terrestre. En 2012, l'UPS a augmenté le nombre de colis

transportés au sol par gallon de carburant pour la quatrième année consécutive, à 8,85. Pendant que le volume de colis a augmenté de 2,7% en 2012, la consommation de carburant a augmenté de seulement 0,3%. Cela signifie que l'UPS a su maintenir son taux de croissance de consommation de carburant bien inférieur au taux de croissance de l'activité en volume de livraison. Donc cela a contribué à rendre la croissance économique plus durable pour UPS.

Table 3-2. Colis transporté par gallon de carburant

Packages per Gallon of Fuel			
2009	2010	2011	2012
8.30	8.52	8.63	8.85

3.3.1.2 Une flotte aérienne efficace

Le transport aérien utilise plus d'énergie que les autres modes de transport. Il contribue à la plus grande partie de l'empreinte carbone d'UPS. Mesurer, gérer et atténuer l'impact environnemental du transport aérien est essentiel pour l'impact global du carbone. L'histoire commence avec la mesure appelée "*blocs d'heures*". L'UPS mesure les blocs d'heures à partir du moment où le pilote lâche les freins de l'avion jusqu'au moment de remise des freins à la destination. Tout ce qui se passe pendant ce bloc d'heure brûle de l'énergie. Réduire ainsi ces blocs d'heures signifie réduire la consommation de carburant et les émissions de gaz à effet de serre. C'est en cela que consiste l'efficacité de toutes flottes aérienne. Donc l'UPS compte les blocs d'heures, puis les compare au volume d'expédition aérienne et la consommation du carburant des avions. Idéalement, l'UPS veut maintenir le taux de croissance des blocs d'heures inférieures aux taux de croissance relatifs au volume d'expédition. Les techniques et technologies utilisées par l'UPS sont les suivantes:

- La réduction des vitesses de vol.
- L'optimisation des plans de vol par ordinateur.
- La gestion par ordinateur des départs et arrivées de porte d'avion, et de temps de taxi.
- L'utilisation d'un monomoteur comme taxi.

- L'utilisation des remorqueurs à faible consommation de carburant.
- L'utilisation du biodiesel dans les équipements d'assistance au sol.

En 2012, l'UPS a réduit les blocs d'heures de 1,1% par rapport à 2011, alors que le volume d'expédition de la compagnie aérienne a augmenté de 4,8%. Cela signifie que l'UPS a utilisé 1,3% moins de carburant en 2012 pour gérer un volume plus élevé. Depuis 2008, l'UPS a augmenté de 15% le volume des colis par blocs d'heures, donc une réduction significative de l'intensité de carbone.

Table 3-3. CO₂ par kilomètres nautique

CO ₂ Pounds per Available Ton Mile*				
UPS Airlines – Global Operations				
2009	2010	2011	2012	2020 Goal
1.40	1.39	1.41	1.40	1.24
Result: Airline CO ₂ impacted by fleet reduction				*nautical mile

3.3.2 Changement intermodal de transport

Les différents modes de transport utilisés ont des intensités énergétiques différentes (énergie requise par unité de volume transporté), variant de l'avion qui est le mode de transport qui nécessite le plus d'énergie par unité transporté, aux navires qui nécessitent le moins d'énergie. L'UPS a pendant des décennies, mis l'accent sur l'utilisation du mode de transport le plus économe en carburant ou une combinaison de modes lui permettant de satisfaire les exigences de service avec le moins d'émissions possible; il a aussi mis l'accent sur la capacité de passer en temps réel, d'un mode de transport à un autre, afin de réduire l'intensité énergétique quand c'est possible. Il s'agit par exemple d'utiliser le camion à la place de l'avion ou le train à la place du camion. Ce changement intermodal de transport a permis à l'UPS, en déplaçant le volume de livraison de l'air à la terre, d'éviter environ 2,4 millions de tonnes métriques d'émissions en 2012, et d'éviter près de 0,9 millions de tonnes métriques d'émissions en déplaçant le volume du sol au rail. Ainsi, l'UPS a évité 3,3 millions de tonnes métriques d'émissions de gaz à effet de serre tout en gardant ses engagements de services aux clients.

3.3.3 Les installations

L'autre composant de la stratégie de réduction des GES d'UPS se concentre sur les actifs fixes, c'est-à-dire les installations. Les émissions des sources fixes d'UPS ont diminué à 8,0% dans le bilan de carbone global en 2012, contre 8,2% en 2011. L'UPS essaye en effet de développer des initiatives qui permettent une réduction de la consommation d'énergie dans toutes ses installations. Parmi les initiatives prises par l'UPS pour réduire la consommation en énergie de ses installations, nous pouvons citer:

3.3.3.1 Un nouveau processus pour mesurer la consommation des ressources

L'UPS a lancé un nouveau processus pour mesurer et gérer la consommation des ressources dans ses installations de traitement des colis de son segment U.S. Domestic Package (colis nationaux à l'intérieur des États-Unis). Chacune des 17 zones géographiques dans ce segment projette désormais son utilisation de l'électricité, du gaz naturel et de l'eau pendant l'année et puis, le surveille par rapport à la consommation réelle. Les résultats réalisés sont ensuite indexés à un résultat de développement durable global. Les estimations faites et l'utilisation réelle sont mise à jour et transmis à la direction sur une base mensuelle. L'UPS estime en effet que des rapports réguliers de ce genre l'aide à améliorer sa compréhension du mode de consommation de ses installations locales et l'aide à identifier les possibilités de réduire sa consommation des ressources au fil du temps.

3.3.3.2 Éclairage

L'UPS avait terminé en 2011 son programme de mise-à-niveau de l'éclairage; programme qui consistait à remplacer ou à mettre à nouveau environ 100000 luminaires avec des lampes plus économes en énergie. En 2012, l'UPS avait commencé à mettre l'accent sur les nouvelles technologies d'éclairage qui peuvent fournir un retour sur investissement. Ces projets devaient générer aux États-Unis, des économies d'énergie de 862.000 kWh par an.

3.3.3.3 Énergie renouvelable

En 2012, l'UPS a ajouté deux nouveaux systèmes solaires photovoltaïques pour des installations à Parsippany, New Jersey et Secaucus, New Jersey, générant chacun 1.125 mégawatts d'électricité. La capacité de production d'énergie renouvelable d'UPS s'élevait alors à 2,6 mégawatts aux États-Unis, et pouvait produire plus de 3,5 millions de kilowattheures par an.

3.3.3.4 Économie d'énergie dans les bureaux d'UPS

En 2012, l'UPS a continué à chercher l'amélioration de l'efficacité énergétique au sein de ses bureaux et de ses installations d'exploitation. L'UPS a en effet mis-à-niveau ses systèmes de chauffage et de refroidissement et des systèmes de gestion de l'énergie. Ces projets devraient permettre d'économiser 185 000 kilowattheures et 11 300 thermies de gaz naturel par an aux États-Unis.

3.3.3.5 Les performances énergétiques réalisées par l'UPS

Table 3-4. Performance énergétique

Energy Performance				
Global Energy ('000 Gjs)	2012	2011	% Change 12/11	
Direct Energy	165,559	169,427	-2.3%	
Indirect Energy	5,701	5,713	-0.2%	
Total Energy	171,260	175,140	-2.2%	

Table 3-5. Performance énergétique par secteur d'activités

2012 by Business Unit				
Global Energy ('000 Gjs)	U.S. Domestic Package	International Package	Global Supply Chain & Freight	Totals
Direct Energy	92,544 ↓	60,303 ↓	12,711 ↓	165,559 ↓
Indirect Energy	4,116 ↑	556 ↓	1,029 ↓	5,701 ↓
Total Energy	96,660 ↓	60,859 ↓	13,740 ↓	171,260 ↓
2011 by Business Unit				
Global Energy ('000 Gjs)	U.S. Domestic Package	International Package	Global Supply Chain & Freight	Totals
Direct Energy	93,985	61,810	13,631	169,426
Indirect Energy	4,066	592	1,056	5,714
Total Energy	98,051	62,402	14,687	175,140

Table 3-6. Intensité énergétique

2012 Energy Intensity				
Global Energy ('000 Gjs/\$M Revenue)	U.S. Domestic Package	International Package	Global Supply Chain & Freight	Totals
\$M Revenue	\$32,856	\$12,124	\$9,147	\$54,127
Direct Energy	2.817 ↓	4.974 ↓	1.390 ↓	3.059 ↓
Indirect Energy	0.125 ↓	0.046 ↓	0.112 ↓	0.105 ↓
Total Energy	2.942 ↓	5.020 ↓	1.502 ↓	3.164 ↓
2011 Energy Intensity				
Global Energy ('000 Gjs/\$M Revenue)	U.S. Domestic Package	International Package	Global Supply Chain & Freight	Totals
\$M Revenue	\$31,717	\$12,249	\$9,139	\$53,105
Direct Energy	2.963	5.046	1.492	3.191
Indirect Energy	0.128	0.048	0.116	0.107
Total Energy	3.091	5.094	1.608	3.298

3.3.4 Engagement de la chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement est un autre composant de la stratégie de réduction des émissions en GES d'UPS. Il a toujours été vrai que les différentes phases du cycle de vie d'un produit incluent les processus d'énergie qui sont responsables des émissions de GES. Cela commence avec l'extraction des matières premières, continue avec l'énergie dépensée dans l'utilisation du produit, et se termine lorsque le produit est recyclé ou devient un déchet. L'évaluation des émissions du champ d'application 3 qui concerne toutes les émissions en amont et en aval, permet aussi d'évaluer les émissions en GES dans la chaîne d'approvisionnement en amont et en aval. En effet, avec l'introduction des normes telles que *Greenhouse Gas Protocol Corporate Value Chain Accounting and Reporting Standard* (normes du champ d'application 3) et le *Product Life Cycle Accounting and Reporting Standard* (normes du produit), les entreprises peuvent acquérir une compréhension de ce que leurs clients et fournisseurs contribuent en termes d'émissions en carbone, que ce soit provenant de la fabrication, des services de transport, l'élimination du produit, ou d'autres activités. La chaîne d'approvisionnement et les activités de transport d'UPS font partie de la chaîne de valeur de 8,8 millions de clients à travers le monde. Ainsi, lorsque l'UPS réduit son empreinte carbone, il en fait de même pour les émissions du champ d'application 3 de ses clients. Il aide aussi ses

clients à comprendre sa contribution à leur inventaire de carbone dans le détail, avec validation par une tierce partie.

L'autre stratégie de l'UPS pour rendre plus durable l'économie mondiale et donc sa chaîne d'approvisionnement par la même occasion est de s'engager avec d'autres principales organisations, dans le domaine telles que: la conservation de ressources, l'innovation technique, la politique publique, l'établissement des normes. S'engager tous ensemble pour un objectif commun, à savoir: le partage des informations et des idées, l'allocation des ressources pour les projets majeurs, afin de placer le développement durable dans le courant principale d'entreprise. Voici la liste des quelques organisations avec lesquelles s'est engagé l'UPS:

- **BSR** (Business for Social Responsibility): l'UPS collabore avec *BSR* dans un groupe de travail appelé "l'avenir des carburants", pour faire avancer le développement et la disponibilité de carburants alternatifs pour le transport commercial.
- **WRI** (World Resource Institute): cet institut inclut un groupe restreint de sociétés membres qui mènent des discussions en profondeur sur les questions liées aux ressources naturelles, y compris la qualité de l'air, gestion de l'eau, le changement climatique, la conservation, et d'autres questions environnementales.
- **U.S. Department of Energy**: l'UPS travail avec le ministère américain de l'énergie dans le programme "partenariat des flottes propres" qui a pour but de réduire la consommation de pétrole au niveau de la communauté par le biais d'un réseau national de coalitions. Le partenariat avec l'UPS se concentre sur la réduction des émissions en *GES* dans la flotte des véhicules commerciales.
- **GRI** (Global Reporting Initiative): la mission de *GRI* est de faire du rapport de développement durable, une pratique courante pour toutes les entreprises.
- **WEF** (World Economic forum): le *WEF* est une organisation internationale indépendante qui a pour intérêt l'amélioration de l'état du monde en engageant l'entreprise, les dirigeants politiques, universitaires et autres à façonner les agendas mondiaux, régionaux, et de l'industrie. UPS participe activement au projet du *WEF* qui concerne l'écosystème durable de transport.

3.4 La performance des émissions de gaz à effet de serre d'UPS

Le résultat ci-dessous est le reflet de la stratégie de réduction des gaz à effet de serre de l'UPS. Cette dernière a permis de découpler sa performance en émissions des gaz à effet de serre pour l'année 2012. Les stratégies utilisées par l'UPS pour l'efficacité de sa flotte aérienne; flotte qui est responsable de plus de la moitié des émissions d'UPS dans le champ d'application 1 et 2, ont joué un rôle majeur dans la réduction de la consommation de carburant de ses avions.

Table 3-7. La performance des émissions en GES

GHG Performance				
Global CO ₂ e Emissions ('000 tonnes)	2012	2011	% change 11/12	2010
Scope 1	11,716	11,981	-2.2%	11,713
Scope 2	823	827*	-0.5%	831*
Gross Scope 1 & 2	12,539	12,808	-2.1%	12,544
Scope 3	8,979	8,831	1.7%	9,865
Gross Scope 1, 2 & 3	21,518	21,639	-0.6%	22,409
Voluntary carbon offsets for Scope 1 carbon neutral service (retired)	(36.0)	(23.5)	—	(2.7)
Voluntary carbon offsets for Scope 2 carbon neutral service (retired)	(3.2)	(1.7)	—	(0.2)
Voluntary carbon offsets for Scope 3 carbon neutral service (retired)	(4.4)	(3.4)	—	(0.3)
Net Global CO₂e Emissions	21,474	21,610	—	22,405
Biomass CO ₂ Emissions Not Included in Above Totals ('000 tonnes)	2012	2011		
Mobile Combustion – Biomass CO ₂ (e.g. ethanol, bio-diesel)	38	Not Reported		
Stationary Combustion – Biomass CO ₂	0	Not Reported		
Total Biomass CO₂ (reported separately as per GHG Protocol)	38	Not Reported		

Table 3-8. L'état des émissions de GES par secteur d'activité

2012 Global Enterprise CO ₂ e Emissions by Business Segment ('000 metric tonnes)								
	U.S. Domestic Package		International Package		Global Supply Chain & Freight		Totals	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Scope 1	6,543	6,638	4,266	4,372	907	971	11,716	11,981
Scope 2	621	617*	64	65*	138	145*	823	827*
Total Scope 1 & 2	7,164	7,255	4,330	4,437	1,045	1,116	12,539	12,808
Scope 3	2,702	2,654	1,826	1,850	4,451	4,327	8,979	8,831
Total Scope 1, 2 & 3	9,866	9,909	6,156	6,287	5,496	5,443	21,518	21,639
					Carbon Offsets Retired		44	29
					2012 Net Global CO₂e Emissions		21,474	21,610

Sur une base sectorielle, l'UPS a réduit de 1,3 % ses émissions en CO₂ dans son plus grand segment, à savoir le segment *U.S. Domestic Package* (livraison à l'intérieure des USA) alors même que le volume du segment a augmenté de 2,8%. Ceci est équivalent à une réduction de 91.000 tonnes métriques d'émissions tout en transportant

95 millions de colis. Le segment de chaîne d'approvisionnement et de fret d'UPS a également apporté une contribution importante à la réduction de ses émissions par rapport à 2011. Ce segment a enregistré une diminution de 6,4% dans les champs d'application des émissions 1 et 2. *UPS Freight* qui représente environ 85% des émissions du secteur a majoritairement été à l'origine de cette réalisation.

3.4.1 L'intensité de carbone

L'intensité de carbone est une mesure qui indique aux différentes entreprises la quantité de carburant qu'elles utilisent ou les émissions qu'elles génèrent par unité de production ou de revenus. L'UPS par exemple, fait un rapport sur les émissions en carbone par colis livrés aux États-Unis.

Table 3-9. Intensité de carbone d'UPS

2012 CO ₂ e Intensity (arrows are relative to 2011 figures)				
Global CO ₂ e ('000 tonnes/\$M Revenue)	U.S. Domestic Package	International Package	Global Supply Chain & Freight	Totals
Revenue in millions	\$32,856	\$12,124	\$9,147	\$54,127
Scope 1	0.199 ↓	0.352 ↓	0.099 ↓	0.217 ↓
Scope 2	0.019 ↔	0.005 ↔	0.015 ↓	0.015 ↓
Total Scope 1 & 2	0.218 ↓	0.357 ↓	0.114 ↓	0.232 ↓
Scope 3	0.082 ↓	0.151 ↔	0.487 ↑	0.166 ↓
Total Scope 1, 2, and 3	0.300	0.508	0.601	0.398
2011 CO ₂ e Intensity				
Global CO ₂ e ('000 tonnes/\$M Revenue)	U.S. Domestic Package	International Package	Global Supply Chain & Freight	Totals
Revenue in millions	\$31,717	\$12,249	\$9,139	\$53,105
Scope 1	0.209	0.357	0.106	0.226
Scope 2	0.019*	0.005*	0.016*	0.016*
Total Scope 1 & 2	0.228	0.362	0.122	0.242
Scope 3	0.084	0.151	0.474	0.167
Total Scope 1, 2, and 3	0.312	0.513	0.596	0.409

3.5 Contribution à la communauté (point de vue social)

En plus des activités exercées par l'UPS pour aider l'économie mondiale à fonctionner plus efficacement, avec un impact carbone plus faible et une meilleure allocation des ressources ; l'UPS apporte les avantages de son sens des affaires et de son

infrastructure aux particuliers et aux entreprises locales, partout dans le monde, dans le cadre de l'axe social de sa politique de développement durable. Il contribue aussi à la croissance dans les collectivités locales en dépensant plus de 850 millions de dollars US avec divers fournisseurs. La "Fondation UPS" mène le programme de responsabilité sociale mondiale d'UPS. Cette fondation concentre ses activités dans trois domaines stratégiques qui sont alignés avec la stratégie et les capacités d'UPS, à savoir: la sécurité de la communauté, la durabilité de l'environnement et le volontariat.

3.5.1 La sécurité de la communauté

Sécurité communautaire est un domaine d'intérêt stratégique pour l'UPS. Il fournit un soutien considérable aux organismes impliqués dans l'aide humanitaire d'urgence, des programmes de sécurité routière et de sécurité de la communauté locale. En effet l'UPS est particulièrement bien placés pour aider les communautés lors de catastrophes humanitaires à cause de sa logistique et l'expertise de sa chaîne d'approvisionnement, et aussi ses techniques de pointe de sécurité routière. Le soutien financier et en nature d'UPS pour les activités de secours humanitaires ont totalisé 6,5 millions de dollars US en 2012, contre 6,4 millions de dollars US en 2011. Le total de dons en espèces en 2012 ont été de 3,9 millions de dollars US et 2,6 millions de dollars pour les dons en nature.

Table 3-10. Le total de dons en nature.

Total In-Kind Transportation Movements <i>Global Operations</i>				
	2009	2010	2011	2012
Charitable Contributions in \$US	0.80M	1.90M	2.73M	2.60M

3.5.2 La durabilité de l'environnement

La fondation UPS finance l'action, l'éducation, et la recherche dans des domaines aussi importants que sont la préservation, la conservation, le reboisement, et d'autres programmes de réduction de carbone. La Fondation UPS a accordé des subventions

totalisant 3,99 millions \$ US pour la durabilité de l'environnement en 2012, comparativement à près de US \$ 3,7 millions en 2011.

3.5.3 Le volontariat (bénévolat)

Le soutien financier d'UPS pour la durabilité de l'environnement à travers le monde est complété par l'expertise et le volontariat de ses employés. Ces derniers soutiennent le développement et la mise en œuvre d'améliorations environnementales en faveur des communautés dans le monde. Ils ont en effet fait don de plus d'un million d'heures de bénévolat par an ces dernières années. En 2012, le nombre d'heures de bénévolat qu'ils ont enregistré pour leurs collectivités a atteint plus de 1,8 millions; c'est plus que les 1,6 million en 2011 et les 1,2 million en 2010 et en 2009.

Le total des contributions caritatives en 2012 ont totalisé 97,5 millions \$ US, comparativement à 93,5 millions \$ US en 2011. Ces chiffres comprennent les dons en nature d'une valeur de 2,6 millions de dollars US en 2012 et de 2,7 millions de dollars US en 2011.

Table 3-11. Total de contributions caritatives d'UPS

Total Charitable Contributions Allocations <i>January 1-December 31, 2012</i>	
Program Area	Allocation of Dollars (US\$)
Charitable Contributions and Scholarships	7.2M
Corporate Grants	21.0M
In-Kind Services	2.6M
Internal Scholarship Programs	1.7M
Local Grants	9.5M
United Way Corporate Contribution	7.2M
United Way Employee Contribution (Active & Retired)	48.3M
Total	97.5M

3.5.4 UPS Turquie

Comme nous en avons parlé dans les précédentes sections, l'UPS encourage et donne à ses employés l'opportunité d'apporter leur contribution positive à leur

communauté. L'UPS Turquie s'est ainsi lancé dans le renforcement de la résilience dans sa communauté et dans la création des endroits plus écologiques, plus sains et agréables à vivre en Turquie. En effet, la Turquie est un milieu de catastrophe naturelle à haut risque en ce qui concerne les tremblements de terre. Ces derniers ont coûté au pays environ 2,9 milliard de dollars ces dernières décennies. C'est pour cette raison que le *World Economic Forum's Global Agenda Council* a recommandé la Turquie pour être le site pilote pour le développement d'une approche de collaboration afin de promouvoir la résilience aux catastrophes naturelles dans les petites et moyennes entreprises.

Récemment, la fondation Business Civic Leadership Center (BCLC) de la Chambre de Commerce des USA et l'UPS ont lancé en Turquie le programme pilote "*Sağlam Kobi*", un effort qui consiste à aider dans la création des entreprises résilientes face aux catastrophes, dans la promotion de la préparation, et dans l'accélération du rétablissement après une catastrophe. En tant que membre du *World Economic Forum's Global Agenda Council* dans la rubrique gestion des catastrophes, la Fondation UPS a contribué à ce programme pilote avec une subvention à hauteur de \$460,000. L'UPS Turquie devrait coordonner les efforts avec la Business Civic Leadership Center (BCLC), le bureau du Premier ministre, AFAD, l'agence de gestion des urgences de la Turquie, la Chambre de commerce d'Istanbul (ITO) et la Responsabilité sociale des entreprises Association de Turquie (RSE Turquie). Cette initiative devrait permettre de favoriser la collaboration entre la société civile et le secteur privé et améliorer le rétablissement après une catastrophe humanitaire. L'UPS Turquie continue également à soutenir en tant que fournisseur de solution logistique le projet AKUT (recherche et sauvetage) "*Hand by hand with Anatolia*".

En ce qui concerne le bénévolat; en 2013, 1408 employés d'UPS Turquie et leurs proches ont participé à des activités de 3772 heures de bénévolat en Turquie. Aussi, la Fondation UPS aide l'UPS Turquie pour cibler les meilleurs et les plus utiles des organismes de bienfaisance en Turquie. Ils ont aussi réalisé des projets internes tels que : le tri des objets fixes pour Dispatching, l'hébergement enfants dans le cadre du centre culturel et sportif d'UPS, la visite des personnes âgées, l'information sur l'importance de

l'eau, le don de sang - *Kızılay*, la visite dans leur chambre d'hôpital des enfants malades, *ÇEKÜL* qui consiste à planter des fleurs et des arbres.

3.6 Retombées économiques

De bons emplois et un régime de rémunération de travailleurs constitue une force économique positive à travers le monde, et l'UPS est un des plus importants employeurs privés au monde. Son effectif mondial de 397 123 personnes en 2012 comprenait 76 885 en dehors des États-Unis. Ses charges pour ses employés à temps plein et temps partiel étaient de 33,1 milliards de dollars en salaires et avantages sociaux. L'UPS a distribué à ses actionnaires 2.1 milliards de dollars en dividendes en 2012. Les taxes que verse l'UPS aux gouvernements locaux et nationaux à travers le monde aident à financer les écoles, l'infrastructure communautaire et les services. Comme nous l'avons dit dans le précédent chapitre, les contributions caritatives de la fondation UPS en 2012 avait totalisé 97,5 millions \$ US. Le soutien financier de la Fondation UPS provient totalement des bénéfices réalisés par l'UPS. Voici ci-dessous le tableau des avantages économiques directs produites et distribués (en US dollars).

Table 3-12. Avantage économique directe produite par l'UPS

UPS Financial Highlights		
	2012	2011
Employee Compensation & Benefits	US\$33.1 billion	US\$27.6 billion
Taxes Paid	US\$3.9 billion	US\$3.1 billion
Long-term Debt Repaid	US\$0.16 billion	US\$0.19 billion
Dividends Paid to Shareholders	US\$2.1 billion	US\$2.0 billion
Payments to Small and Diverse Suppliers	US\$850 million	US\$780 million
Total Charitable Contributions	US\$97.5 million	US\$93.5 million
Retained Earnings	US\$8.0 billion	US\$10.1 billion

CONCLUSION

Ce travail consacré essentiellement sur “l’intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d’approvisionnement” est enfin arrivé à sa fin. L’objectif qu’on a poursuivit dans ce travail fut de savoir pourquoi une entreprise devrait songer à intégrer le développement durable dans sa chaîne d’approvisionnement; quelles stratégies devrait elle adopter pour atteindre cet objectif et enfin, il a aussi été question de savoir quels avantages cette intégration pourrait procurer à l’entreprise. On est partis de l’hypothèse selon laquelle, l’intégration du développement durable dans la chaîne d’approvisionnement permet à l’entreprise d’atteindre ses principaux objectifs, à savoir la continuité de l’activité dans le long terme, l’augmentation du profit, la fidélisation de la clientèle; cela par une réduction considérable des risques qui peuvent provenir d’une mauvaise réputation, ou des sanctions par les pouvoirs publics, suite à la non prise en compte des points de vues environnementaux et sociaux du développement durable dans leur chaîne d’approvisionnement.

Aujourd’hui, les entreprises ne sont pas seulement confrontées aux défis économiques, mais aussi aux défis environnementaux et sociaux. Si elles souhaitent maintenir leurs activités dans le long terme; il est dans leurs intérêts de prendre en considération dans leurs chaînes d’approvisionnement, les trois dimensions du développement durable que sont la dimension économique, environnementale et sociale. Comme on l’a vu, les chaînes d’approvisionnement ont un grand impact sur ces trois dimensions des durabilités citées ci-haut, car en effet, la stratégie utilisée dans la chaîne détermine nettement la quantité et le volume des opérations dans la chaîne d’approvisionnement. Ainsi, les entreprises qui échouent à intégrer la durabilité dans leurs chaînes d’approvisionnement seront vouées à l’échec; elles se verront condamner par les consommateurs finaux qui vont progressivement se détourner de leurs produits et

services, en faveur de ceux qui ne sont pas seulement plus sûrs mais aussi plus propres. Ces entreprises seront aussi condamnées par les autorités publiques qui, ne seront pas toujours en mesure d'accepter la pollution à cause du bénéfice économique, qui s'avère être plus destructeur à long terme. Par contre les entreprises qui réussissent l'intégration de la durabilité dans leurs chaînes d'approvisionnement, peuvent être assurées de gagner en termes d'image ou de réputation, de confiance et de qualité et ainsi avoir un avantage concurrentiel sur les autres. La question de durabilité dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est aussi importante alors qu'on voit une diminution toujours croissante des ressources naturelles de la terre. Ainsi, on peut voir des plus en plus des pays et gouvernements prendre conscience de ce problème et du besoin pressant d'un changement dans la façon dont les entreprises consomment et produisent. Ces gouvernement commencent même à offrir des subventions aux entreprises qui s'orientent vers une production plus durable, afin d'encourager les autres à suivre l'exemple.

On a dans ce travail étudié le cas de l'entreprise UPS. On a relevé les différents moyens utilisés par cette entreprise pour atteindre ses objectifs environnementaux et sociaux et les avantages que cela lui a procuré. On est arrivés à la conclusion que l'intégration du développement durable dans la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise permet effectivement à l'entreprise de réaliser ses objectifs de développement et de croissance, et avoir un avantage concurrentiel dans le long terme.

BIBLIOGRAPHIE

BAGLIN Gérard, BRUEL Olivier, GARREAU Alain, GREIF Michel, KERBACHE Laoucine, VAN DELFT Christian, **Management Industriel et Logistique: Conception et Pilotage de la Supply Chain**, Paris, Economica, 2005.

Barbier E.B, **The Concept of Sustainable Development**, London, Environmental conservation, 1987

BLANCHARD David, **Supply Chain Management Best Practices (2nd Edition)**, New Jersey, Wiley, 2010.

Carter C.R, et Rogers D.S., **A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory**, London, international Journal of physical distribution and logistics vol. 38, 2008.

CETINKAYA Balkan, CUTHEBERTSON Richard,EWER Graham, KLAAS-WISSING Thorsten, PIOTROWICZ Wojciech, TYSSSEN Christoph, **Sustainable Supply Chain Management: Pratical Ideas for Moving Towards Best Practice**, Germany, Springer Heidelberg Dordrecht, 2011.

DALE Ann, **At the Edge: Sustainable Development in the 21st Century**, Vancouver Canada, UBC Press, 2001.

DEMIRAG Istemi, **Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance: Global Perspectives**, South Yorkshire GBR, Greenleaf Publishing, 2005

Depoers F. **Le Développement Durable dans l'entreprise**, Paris, Revue Française de Comptabilité n° 375, 2005.

ELLIOTT Jennifer A., **An Introduction to Sustainable Development**, Florence, KY, USA, Routledge, 1999.

EMMETT Stuart and SOOD Vivek, **Green Supply Chains: An Action Manifesto**, Hoboken, NJ, USA, John Wiley et Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate; 2010.

FAROOQUI S.U., **Encyclopaedia of Supply Chain Management, Volume I**, Mumbai, IND, Global Media, 2010.

Fagan John, **Managing4Good: Kaplan's Guide to Responsible and Sustainable Business**, London, Kaplan, 2010.

FRIEDMAN Andrew L. et Miles Samantha, **Stakeholders: Theory and Practice**, Oxford GBR, Oxford University Press, UK, 2006.

GATTORNA John, **Dynamic Supply Chain Alignment: A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains Across All Geographies**, Surrey GBR, Ashgate Publishing Group, 2009.

Gerry Johnson, WHITTINGTON Richard, SCHOLES Kevans, FRERY Frederic **"Stratégie, 9ème édition"**, United-Kingdom, Pearson Education France, 2011.

GOVINDASAMY Vengadasan, **Sustainable Supply chain Management Practices: Antecedants and Outcomes on Sustainable Supply Chain Performance**, Germany, LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG., 2012.

HARRIS Jonathan M., WISE Timothy, GALLAGHER Kevin, **Survey of Sustainable Development: Social and Economic Dimensions**, Washington DC USA, Island Press; 2001.

HOEK Remko Ivan, **Agile Supply Chain**, Grande Bretagne, Emerald Group, 2006

HOND Frank Den, DE BAKKER Frank G, NEERGAARD Peter, **Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring**, Abingdon Oxon GBR, Ashgate Publishing Group, 2007.

HOLTZ Shel, HAVENS John C., **Tactical Transparency: How Leaders Can Leverage Social Media to Maximize Value and Build their Brand**, New Jersey USA, Wiley, 2008.

KAPLAN RS, NORTON DP, **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**, USA, Havard Business School Press, 1996

KETTLES Nick, SOMERS Carry, SOMERS Lesley, **Working Ethically: Creating a Sustainable Business Without Breaking the Bank**, Huntingdon GBR, A & C Black, 2007.

KHAN Omera, ZSIDISIN George A., **Handbook for Supply Chain Risk Management**, Ft. Lauderdale USA, J. Ross Publishing Inc., 2011.

LARSEN Tage Skjøtt, SCHARY Philip B, MIKKOLA Juliana H., **Managing the Global Supply Chain**, Copenhagen DNK, Copenhagen Business School Press, 2007.

MARTIN Christopher, PITMAN L, **Logistics and Supply Management**, London, Wiley, 1992.

MENTZER John T., **Supply Chain Management**, Thousand Oaks London, Sage Publications Inc, 2001.

MORANA Joelle, **Sustainable Supply Chain Management**, London, ISTE Ltd and John Wiley and Sons Inc, 2013.

NEEF Dale, **Supply Chain Imperative: How to Ensure Ethical Behavior in Your Global Suppliers**, New York USA, AMACOM Books, 2004.

NEW Steve, WESTBROOK Roy, **Supply Chains: Concepts, Critiques, and Futures**, Oxford GBR, Oxford University Press, 2004.

SARKIS Joseph, **Greening the Supply Chain**, London, Springer, 2006.

SEHGAL Vivek, **Supply Chain as Strategic Asset: The Key to Reaching Business Goals**, Hoboken New Jersey USA, Wiley, 2011.

SOUBBOTINA Tatyana P., **Beyond Economic Growth: An Introduction to Sustainable Development (2nd Edition)**, Washington DC USA, World Bank Publications, 2004.

TOLHURST Nick, POHL Manfred, **Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully**, New Jersey USA, Wiley, 2011.

URIP Sri, **CSR Strategies: Corporate Social Responsibility for a Competitive Edge in Emerging Markets**, New Jersey USA, Wiley, 2010.

SITES WEB

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

World Business Council for Sustainable Development 2000, www.wbcsd.org

Global Reporting Initiative, <http://www.mallenbaker.net/csr/gri.php>

UPS Corporate Sustainability Report 2012, <http://publisher.wizness.com/reports/ups-more-of-what-matters>

CURRICULUM VITAE

Yann OLELA KINUMBE est né à Kinshasa/République Démocratique du Congo, le 20 Mars 1986. Il a terminé ses études secondaires et humanitaires en 2003, au Collège Alingba à Kinshasa. Il a commencé ses études universitaires en 2003 dans la faculté d'Administration des Affaires et Sciences Économiques à l'Université Protestante au Congo et a obtenu son diplôme de licence en 2009.

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite **GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ**
Enstitü **SOCIAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
Adı Soyadı **Yann OLELA KINUMBE**
Tez Başlığı **L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS
LA GESTION DE LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT ET
UNE APPLICATION**

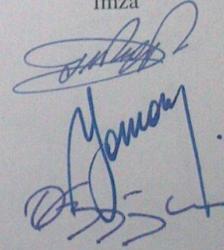
Savunma Tarihi **04/07/2014**
Danışmanı **Yrd. Doç. A. Fahri NEGÜS**

JÜRİ ÜYELERİ

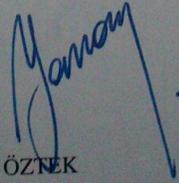
Ünvanı, Adı, Soyadı

Yrd. Doç. A. Fahri NEGÜS
Prof. Dr. Mehmet Yaman ÖZTEK
Prof. Dr. Orhan FEYZİOĞLU

İmza



Enstitü Müdürü


Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK