



BRETAGNE BREST

MEMOIRE DE RECHERCHE



Mastère Spécialisé / 3^{ème} cycle
Management des Activités Logistiques

Comment l'approche de la Supply Chain Durable peut-elle rendre l'entreprise plus performante et permettre ainsi la création de valeur ?



Promotion 2007

Limei ZHANG

Nicolas ENGRAND

Xavier MAYER



ESC Bretagne Brest
2 avenue de Provence – CS 23 812 – 29 238 BREST Cedex 3

Tél : +33 (0)2 98 34 44 44 Fax : +33 (0)2 98 34 44 69
www.esc-bretagne-brest.com - info@esc-bretagne-brest.com

Remerciements

Nous tenons à remercier Mme Fernandes pour ses conseils et son aide dans la rédaction de ce mémoire.

Nous tenons aussi à remercier Mr M., Directeur Supply Chain de la société X dans le secteur de la cosmétique, Mr. Inoue, Manager du Service Achats de la société Nishishiba et Mr Sartorius, Responsable des Achats, et Mr Habert, Responsable Environnement, de la société Alcatel-Lucent pour leur aide et pour avoir bien voulu répondre à nos questions.

Résumé

Le Développement Durable est une notion en plein essor, les entreprises ont donc décidé de l'intégrer dans leur chaîne de valeur. Les entreprises vont passer de la Supply Chain classique à la Supply Chain durable.

Le Développement Durable apporte aux entreprises plusieurs avantages.

Tout d'abord, l'aspect sociétal permet une gestion plus juste des ressources humaines, une meilleure interaction avec l'ensemble des parties extérieures à l'entreprise, et contribue à la bonne réputation de l'entreprise.

Ensuite, l'aspect environnemental permet à l'entreprise de respecter notre planète.

Enfin, l'aspect économique rend l'entreprise plus pérenne. Pour mettre en place ces trois aspects, constitutifs de la Supply Chain durable, il existe des leviers et des outils techniques.

Afin d'optimiser la Supply Chain durable, nous devons effectuer un certain nombre d'audits.

Nous pouvons voir la concrétisation de toute cette démarche au travers d'un ensemble d'exemples.

Mot Clés

Développement Durable

Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Triptyque du Développement Durable : Economique, Environnemental et Sociétal

Chaîne de valeur

Supply Chain Durable

Resume

The Sustainable Development is an increasing notion. More and more firms decide to adopt it in their value chain.

Most of firms will pass from classic Supply Chain to Sustainable Supply Chain.

The sustainable Development gives to firms some critical advantages.

First, the Social aspect of the Sustainable Development offers a better management of the Human resources and contributes to the firm's reputation.

Next, the environmental aspect makes firms more respectful of our planet.

In the end, the economic aspect makes firms more sustainable.

To implant these three aspects of the Sustainable Development, we have to use a lot of levers and methods.

We can see, the Sustainable Supply Chain through few examples from different sectors and the added value coming from the methods used.

Key Words

Sustainable Development

Corporate Social Responsibility (CSR)

Triple bottom: Economic, Environment, Social

Value Chain

Sustainable Supply Chain

Sommaire

Remerciements	1
Résumé	3
Mot Clés	3
Resume	4
Key Words.....	4
Sommaire	5
I Pourquoi les entreprises et le Développement Durable ?	7
A) L'éveil des consciences.....	7
B) Du politique à l'économique	13
C) Les entreprises tournées vers le Développement Durable	13
II La création de valeur grâce à la Supply Chain Durable	18
A) Des leviers de création de valeur durable :	20
B) Les outils qui vont permettre de créer de la valeur durable :	27
III Des exemples concrets	40
A) Société X	40
B) Nishishiba.....	42
C) Alcatel-Lucent.....	47
Conclusion.....	58
Glossaire.....	59
ANNEXES	61
Bibliographie.....	74

Le Développement Durable (Sustainable Development), apparu en 1987 dans le rapport de la commission Brundland¹ (nom du premier ministre Norvégien qui la dirigeait) définit le Développement Durable comme le moyen de « satisfaire les besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire leurs propres besoins ».

Depuis les conférences de Rio de Janeiro (1992), Kyoto (1997) et Johannesburg (2002), ce concept a évolué en intégrant la nécessité de viser une rentabilité économique sur le long terme, en tant que moyen de « satisfaire les besoins du présent tout en augmentant les capacités des générations futures ».

Le Développement Durable se compose ainsi de trois axes de progrès nécessairement imbriqués : économique, environnemental et sociétal.

De nos jours, la majorité des entreprises mettent en œuvre une démarche de Développement Durable, sur le plan local surtout, et principalement dans une démarche de réduction de l'impact environnemental de leurs activités.

En effet, la difficulté et les coûts résultants d'une politique de Développement Durable sont, aujourd'hui, tels que la plupart des entreprises se contentent de satisfaire aux obligations législatives, de plus en plus strictes en matière environnementale.

Pourtant, loin d'être un frein à la rentabilité de l'entreprise, le Développement Durable peut être un véritable levier de performance et permet de générer des gains significatifs pour l'ensemble des parties prenantes. De même le Supply Chain management se veut être un concept visant à rendre l'entreprise plus efficace et performante en gérant l'ensemble des flux d'informations, physiques et financiers et en évitant toutes formes de gaspillages.

Il est alors intéressant d'étudier la relation entre ces trois notions que sont la Supply Chain, le Développement Durable et la Performance de l'entreprise.

En d'autres termes, la question que nous posons est donc comment l'approche de la Supply Chain Durable peut-elle rendre l'entreprise plus performante et permettre ainsi de la création de valeur ?

Nous verrons donc dans une première partie Le Développement Durable, dans une deuxième partie la création de valeur au travers de la Supply Chain et dans une troisième partie des cas concrets de réalisations.

¹Our commune future : rapport de la commission mondiale pour l'environnement et le développement

I Pourquoi les entreprises et le Développement Durable ?

A) *L'éveil des consciences*

A1. Origine :

Depuis plus d'une décennie, le concept est devenu courant et diverses institutions, acteurs sociaux et économiques se réclament du concept de Développement Durable. Ce concept est né de deux constats :

- Des crises humanitaires (guerres civiles, famines, épidémies)
- des crises écologiques (marées noires, tsunamis, tremblements de terre)

Ces deux facteurs conduisent à la conférence internationale de Stockholm sur l'environnement humain en 1972. En 1980 le terme "Sustainable Development", traduit par "Développement Durable" ou "développement soutenable" apparaît et est répandu par le rapport de Brundtland en 1987, Our commune future.

A2. Historique² :

-1968 : création du Club de Rome qui regroupe une poignée d'hommes qui souhaitent que la recherche s'empare du problème de l'évolution du monde pris dans sa globalité pour tenter de cerner les limites de la croissance.

- 1972 : le Club de Rome publie le rapport The limits to growth, rédigé par une équipe de chercheurs du MIT (Massachusetts Institute of Technology). Ce rapport donne les résultats de simulations informatiques sur l'évolution de la population humaine en fonction de l'exploitation des ressources naturelles, avec des projections jusqu'en 2100. Ce rapport prédit une chute la population en raison de la pollution et de l'appauvrissement des sols.

- 1972 (16 juin) : une conférence des Nations unies sur l'environnement humain à Stockholm expose notamment l'éco développement, les interactions entre écologie et économie, le développement des pays du Sud et du Nord.

² Source internet Wikipedia : «<http://fr.wikipedia.org/> » du 7 mars 2007

L'environnement apparaît en effet à partir des années 1970 comme un patrimoine mondial essentiel à transmettre aux générations futures et le philosophe Hans Jonas a exprimé cette préoccupation dans son livre Le Principe de responsabilité (1979).

- 1980 : L'Union internationale pour la conservation de la nature publie un rapport intitulé La stratégie mondiale pour la conservation où apparaît pour la première fois la notion de « Développement Durable », traduite de l'anglais « sustainable development ».

- 1987 (avril) : Une définition du Développement Durable est proposée par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Rapport Brundtland).

- 1992 (3 au 14 juin) : Deuxième Sommet de la Terre, à Rio de Janeiro en 1992: consécration du terme "Développement Durable", Le concept commence à être largement médiatisé devant le grand public. Adoption de la convention de Rio et naissance de l'Agenda 21. La définition Brundtland, axée prioritairement sur la préservation de l'environnement et la consommation prudente des ressources naturelles non renouvelables, sera modifiée par la définition des « trois piliers » qui doivent être conciliés dans une perspective de Développement Durable : le progrès économique, la justice sociale, et la préservation de l'environnement.

- 2002 (26 août au 4 septembre) : Sommet de Johannesburg : en septembre, plus de cent chefs d'État, plusieurs dizaines de milliers de représentants gouvernementaux et d'ONG ratifient un traité prenant position sur la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité.

- 2005 : Entrée en vigueur du protocole de Kyōto sur la réduction des émissions des gaz à effet de serre.

Graphiquement, le triptyque du Développement Durable est représenté ainsi :

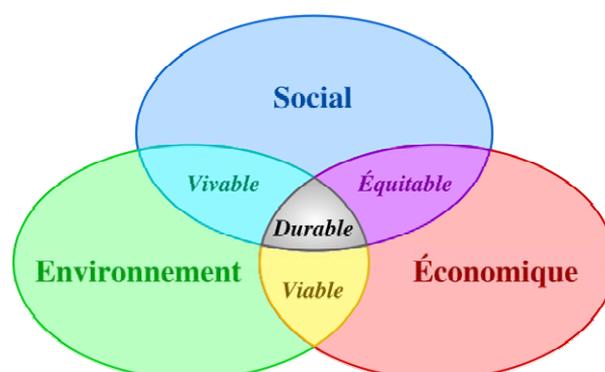


Figure 1 : Triptyque du Développement Durable

A3. Les termes du Développement Durable :

Le Développement Durable n'est pas nouveau, il s'agit simplement de s'en souvenir.

De nombreuses définitions lui ont été données ainsi que de nombreux termes anglo-saxons et français.

On a alors pu voir apparaître les termes de sustainability, management intégré, corporate responsibility, social and environment responsibility, good business....

Deux termes, regroupent selon l'ensemble des acteurs les notions et idées qui veulent ici être abordées. Il y a à la fois la notion de Corporate Social Responsibility et de Sustainable Development, que nous avons traduit par Développement Durable. Cependant ces deux notions n'ont pas tout à fait le même sens pour l'ensemble des acteurs. Il est donc intéressant de voir leurs différences.³

	Corporate Social Responsibility	Sustainable Développement (Développement Durable)
Utilisation	Terme plus utilisé que le Développement Durable mais le terme « ethics » lui est préféré	Terme utilisé par les acteurs et les entreprises motivés, c'est un concept occidental
Contenu	<p>Pour certains :</p> <p>Concept large qui inclut toutes les relations avec tous les stakeholders (groupes qui affectent l'organisation et ses activités ou sont affectés par elles) dans une approche sociétale : il intègre alors le Développement Durable.</p> <p>Pour d'autres :</p> <p>Concept restrictif qui n'inclut pas la gouvernance et se réduit à la dimension sociale donc partie de la sustainability.</p> <p>En général, la responsabilité sociale (CSR) comprend : les communautés locales, les relations avec les employés, les fournisseurs, les</p>	<p>Système pérenne à trois dimensions qui croise : la responsabilité globale (CSR), l'intégration et le management de la performance économique, sociale et environnementale selon six couches successives (valeurs et relations des parties prenantes avec l'entreprise, vision et mission, management et organisation, production, opération, produits et services)</p> <p>Identité : valeur de la marque, image et perception de la performance de l'entreprise</p> <p>Le rendu des efforts engagés et des difficultés rencontrées</p>

³ Chasport D., Intégrer le Développement Durable à la stratégie de l'entreprise, Eurostaf

	donations caritatives, les droits de l'homme, l'éthique des affaires.....	Pour certains, le développement durable se confond avec les relations entre les acteurs dans les pays en voie de développement
Relation à la performance de l'entreprise	Partie de la performance	Partie de la performance : croître autrement
Moyen ou processus ?	Moyen au service d'une cause : l'entreprise assume la responsabilité de conduire vers la « sustainability »	Processus : à la fois conviction, valeur ajoutée, et voyage vers.... Voie d'apprentissage : Processus évolutif et interactif, élément du chemin pour réussir dans les affaires, ciment entre les ingrédients de la performance, le cadre de travail
Facteur clé	Management de la réputation	Une entreprise est durable si elle a la capacité d'être à la fois : un acteur moral en tant qu'organisation et un environnement moral pour les individus
Il permet...	... de contribuer à un territoire local plus équilibré	...de changer le paradigme de ce que signifie le niveau corporate : il introduit la notion de but final, global (capacité à produire tout en respectant son environnement) ...une vision plus large sur ces priorités, pour aller à la rencontre des attentes de la société ... une structure de management permettant une plus grande et systématique anticipation des attentes changeantes des consommateurs.
Ce qu'il n'est pas	Altruisme : impact sur la « bottom line » Philanthropie stricte : élément de différenciation Marketing social : l'entreprise doit prouver	Un changement dans les priorités stratégiques, mais le cœur de la stratégie

Impact sur la relation global/local	Dimension locale	Dimension mondiale
Limites	Risque de marketing de la générosité sans remettre en question des impacts globaux et à long terme du développement	Concept difficile d'accès, concerne les générations futures Peut être utilisé au sens de Sustainable growth, qui ne pose pas la question de quel développement et comment ? Quelle valeur ajoutée/à un programme mensuel ?
Précautions d'usage	Le terme social concerne l'action vers les communautés locales	Parler d'un « voyage » ou d'un « chemin » vers Développement Durable ou soutenable : Aucune entreprise n'est parfaite, aucune n'est capable d'intégrer tous les éléments du Développement Durable
Confusions	Social	Environnement

Figure 2 : Différences entre Corporate Social Responsibility et Sustainable Development

A4. Les enjeux :

A4.1 Le constat :

Le mode de pensée de la Révolution industrielle du XIX^e siècle est essentiellement économique (exemple : le calcul du Produit National Brut). Nous pouvons penser à Keynes, pour qui « à long terme nous serons tous morts », ce qui peut justifier toutes les stratégies à court terme.

Dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, des changements ont eu lieu sur le plan social, avec l'apparition d'associations sociales et du syndicalisme, qui perdurent de nos jours en ayant toujours de plus en plus d'importance et de pouvoir.

Le constat que les pays développés dépendent de l'utilisation des ressources naturelles s'est largement répandu (les catastrophes industrielles de ces trente dernières années : Tchernobyl, Seveso, Bhopal, Exxon Valdez, ont interpellé l'opinion publique et les associations telles que le WWF, les Amis de la Terre, Greenpeace).

Par conséquent, en plus de l'économique et du social, un troisième aspect doit être pris en compte : l'environnement.

A4.2 Un développement économique et social dans un contexte environnemental⁴ :

L'objectif du Développement Durable est de trouver des schémas ralliant les trois concepts économique, social, et environnemental.

<p style="text-align: center;">Économique</p>	<p>On comprend la performance financière, mais aussi la capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et ce à tous les niveaux.</p>
<p style="text-align: center;">Social/Sociétal</p>	<p>Conséquences sociales de l'activité de l'entreprise au niveau de tous ses échelons : employés, fournisseurs, clients</p>
<p style="text-align: center;">Environnemental</p>	<p>Compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, de production de déchets, d'émissions polluantes...</p>

Figure 3 : Domaines du Développement Durable

⁴ Source internet Wikipedia : «<http://fr.wikipedia.org/> » du 7 mars 2007

B) Du politique à l'économique

B.1 Du concept mondial à une application politique :

Le concept ayant fait son chemin dans les esprits, les gouvernements et autres autorités nationales, territoriales et enfin locales ont voulu mettre en place des actions reprenant ce fameux triptyque Economique, Sociétal et Environnemental.

Pour cela lors de la conférence de la Terre à Rio de Janeiro, l'agenda 21 a été défini.

L'agenda type définit 40 chapitres répartis en quatre sections. Ils ont pour objectifs de mettre en œuvre des solutions afin de tendre vers un Développement Durable.

Pour exemple on peut citer le gouvernement français qui élabore un cadre de référence pour les projets territoriaux de Développement Durable : les agendas 21 locaux.

B.2 Du politique à l'économique :

Au niveau économique, ils existent trois grands acteurs majeurs qui influencent les entreprises vers un Développement Durable.

- Les pouvoirs publics, qui légifèrent sur ce sujet.
- Les actionnaires, qui souhaitent de leurs entreprises qu'elles soient éthiques, écologiques et bien sur rentables.
- Les clients, qui exigent que leurs fournisseurs soient respectueux des trois piliers du Développement Durable.

C) Les entreprises tournées vers le Développement Durable

C.1 Responsabilité sociale des entreprises :

Aujourd'hui, il y a peu d'obligations législatives et de pénalités à l'encontre des entreprises qui ne respectent pas une politique de Développement Durable. On peut cependant citer la loi relative aux nouvelles régulations économiques de 2001 qui oblige les entreprises cotées en bourse à inclure dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités⁵.

La responsabilité sociale des entreprises ou « corporate social responsibility » a pour objectif un Développement Durable grâce à une pratique responsable des entreprises au niveau des

⁵ Loi no 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques

trois grands piliers. L'influence d'une clientèle, la volonté des pouvoirs publics et les exigences de l'actionnariat toujours plus exigeant et conscient de l'importance de protéger son Environnement (social, économique et écologique) poussent les entreprises à mettre en place une politique de Développement Durable.

C.2 Les Normes du Développement Durable

C.2.1 L'AFNOR :

Ils existent un certain nombre de normes qui ont été créées soit pour le Développement Durable soit dans un but qualitatif qui concourt au Développement Durable. Aujourd'hui, en France l'AFNOR (Agence Française de NORmalisation) a sorti le référentiel SD 21000 qui regroupe l'ensemble des normes qui soutiennent le Développement Durable.

En effet, c'est le Premier document publié par AFNOR en 2003

Le référentiel AFNOR SD 21000 a été réalisé dans le but d'élaborer des recommandations pour la prise en compte des enjeux de Développement Durable dans la stratégie et le management des entreprises (de toutes tailles), administrations, organisations diverses... pour le bien de tous.

Il montre ainsi une catégorisation des normes qui est regroupée dans le FD X 30-023

Il s'appuie sur une méthodologie développée par Cap AFNOR et l'Ecole des Mines de Saint-Étienne, et permet, sur la base des outils de pilotage déjà existants dans l'entreprise :

- d'identifier les enjeux de Développement Durable pour l'organisme ;
- de hiérarchiser ces enjeux, en terme de risques et d'opportunités ;
- d'estimer le degré de maturité de l'organisme sur les différents enjeux de Développement Durable ainsi que le degré de maturité des pratiques managériales ;
- d'engager des actions afin de construire sa stratégie Développement Durable et de bâtir un programme visant l'amélioration continue ;
- d'élaborer le plan d'actions prioritaires adapté ;
- de dialoguer sur le sujet tant en interne qu'en externe avec les tiers appelés parties intéressées.

La méthode s'appuie sur une liste de 34 enjeux balayant l'ensemble des domaines couverts par le Développement Durable.

C.2.2 l'organisme ISO :

L'International Standard Organisation s'était engagée sur les systèmes de management dans le domaine de la qualité (ISO 9001) et de l'environnement (ISO 14001). Enfin elle a engagé en 2005 des travaux sur la responsabilité sociétale: sous le titre de l'ISO 26000.

C'est un domaine totalement nouveau pour l'ISO. Elle a mis en place un processus inédit puisque les délégations nationales sont composées de six représentants de six intérêts différents : entreprises, gouvernements, syndicats, consommateurs, associations et autres organismes de conseil et de recherche.

Enfin divers réseaux associatifs sont aussi présents. Les travaux ont commencé en mars 2005 et devraient se dérouler sur 3 ans.

C.2.3 Social Accountability International

Cette organisation a mis en place un référentiel d'audit portant sur la qualité sociale d'une entreprise : la SA 8000⁶ (pour Social Accountability), lancée en octobre 1997 par une organisation à but non-lucratif : la CEPAA (Council on Economics Priorities Accreditation Agency), renommée par la suite Social Accountability International.

La SA 8000 repose sur le respect de la Déclaration des droits de l'homme, le pacte des droits économiques et sociaux, les conventions de base de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et la convention de New York sur les droits de l'enfant. Plus précisément, ce référentiel assure que l'entreprise respecte un certain nombre de normes internationales en matière de travail, à savoir : les cinq principes de base (liberté syndicale et de négociation collective, absence de travail des enfants, absence de discrimination et de travail forcé) auxquels s'ajoutent les conventions internationales relatives à la santé et à la sécurité des travailleurs, au temps de travail et aux heures supplémentaires.

C.3 Le Développement Durable dans la Supply Chain...

Pour mettre en place ce Développement Durable, les entreprises ont pensé au niveau global. De ce fait, ils ont intégré cette notion dans leurs conceptions de la Supply Chain.

⁶ Social Accountability International
<http://www.sa-intl.org/>

En effet la Supply Chain est l'ensemble des procédures et des logiciels permettant de gérer de façon optimale la totalité des flux d'information, des flux physiques et des interfaces entre les différents acteurs, producteurs et fournisseurs qu'implique la fabrication d'un produit ou l'offre d'un service.

Ils se basent sur les renseignements concernant la demande jusqu'aux données nécessaires à la distribution, en passant par la conception et la production proprement dite.

La Supply Chain concernant tous les acteurs d'une entreprise, il semble intéressant d'intégrer la notion de Développement Durable à la Supply Chain.

C.4 ...passe par la performance et la création de valeur

Selon John Elkington⁷ (cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de Développement Durable britannique SustainAbility en 1994), la Triple Bottom Line est la transposition de la notion de Développement Durable en entreprise, (responsabilité sociale des entreprises) par l'évaluation de la performance sous trois angles :

Social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (ou stakeholders en anglais), soit le premier P : People

Environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes, soit le deuxième P : Planet

Economique, soit le troisième P : Profit

La notion de Triple Bottom Line correspond donc au triple P (People, Planet, Profit) ou encore Triple Résultat. Le terme est une allusion à la Bottom Line (ou dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net.

Grâce à la performance, nous pouvons arriver à créer de la valeur, soit à donner un plus à l'entreprise. La création de valeur consiste à apporter une rentabilité supérieure pour une action donnée au coût qui a découlé de cette action.

On peut mesurer la création de valeur par un certain nombre de référentiels tels que les normes vues précédemment mais aussi le taux de rentabilité.

La valeur peut aussi bien être matérielle qu'immatérielle. En effet la valeur est une notion très difficilement quantifiable, elle peut être un gain financier, et donc monétaire, mais aussi temporel ou bien au niveau de l'image de marque.

⁷ John Elkington: "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business" New Society Publishers. 1998

Cependant, il est important de préciser qu'au final cette valeur doit se retrouver dans les bilans de l'entreprise soit de manière directe par un gain financier concret, soit de manière indirecte par une diminution des coûts ou une augmentation des ventes.

Résumé :

Nous avons vu dans cette partie le cadre dans lequel s'inscrit aujourd'hui la notion de Développement Durable, notion forte dans les esprits, qui a évolué depuis les années 1970. Mais nous avons aussi abordés ses contradictions par la dénomination même des termes employés.

Enfin nous avons apporté une première approche de la Supply Chain et de la notion de performance par la création de valeur.

Il est donc temps de nous intéresser aux liens entre ces trois notions.

A savoir comment la Supply Chain dans une approche Durable, soit la Supply Chain Durable, peut – elle être créatrice de valeur ?

II La création de valeur grâce à la Supply Chain Durable

Comme nous avons pu le voir précédemment dans la description de la Supply Chain, du Développement Durable et de la notion de valeur, ces trois notions sont aujourd'hui intrinsèquement liées les unes aux autres dans le cadre du développement d'une entreprise ou de sa pérennité.

La Supply Chain n'existe que pour créer de la valeur et de la performance dans la gestion d'une entreprise.

C'est donc dans son optimisation que la Supply Chain Durable peut rendre l'entreprise plus performante et permettre ainsi de la création de valeur.

Pour cela la Supply Chain va devoir jouer sur les trois composants du Développement Durable.

Bien sur les applications et outils pour optimiser la Supply Chain de façon durable ne seront pas les mêmes en fonction du degré d'intégration et de maturité de la Supply Chain de l'entreprise.

Selon les experts en Supply Chain de l'entreprise CAT⁸ (2007), on peut distinguer cinq stades d'évolution :

« Fonctions logistiques indépendantes: dans votre entreprise une gestion de production, une fonction stockage, une fonction transport distribution qui travaillent de façon quasi indépendantes chacune avec ses objectifs

Une fonction logistique transversale: une logistique industrielle et une logistique de distribution avec un responsable logistique créant la synergie entre les deux entités

Supply Chain intégrée dans l'entreprise: l'entreprise a déployé des processus et des outils pour intégrer dans un fonctionnement cohérent l'ensemble des maillons internes de sa logistique.

Supply Chain management étendu: le SCM est étendu aux clients et aux fournisseurs avec lesquels vous partagez en temps réel des informations pour les différentes fonctions de la logistique.

Supply Chain Commune: l'entreprise utilise des moyens en commun avec des clients et fournisseurs, voire avec des concurrents dans une même communauté d'intérêts »

⁸ Soucre Internet site de la CAT « http://www.cat-logistique.com/supply_chain » du 6 Mai 2007

Les notions de CSR ou de Développement Durable sont devenues au fil du temps des enjeux majeurs des entreprises dans tout les pays.

De nombreuses entreprises ont déjà fait beaucoup pour le Développement Durable dans le cadre de leurs activités.

Mais selon Porter et Kramer⁹ (2006) ce n'est pas suffisant et cela pour deux raisons.

La première est qu'ils opposent les deux notions principales du Développement Durable, à savoir la notion de sociétal et la notion économique quand il est très clair que ces deux notions sont interdépendantes (l'équation résultant de la somme de ces deux notions devrait être différente de zéro voire même positive et non égal à zéro comme le pense un grand nombre d'entreprise).

La deuxième est qu'ils ne pensent en termes de Développement Durable que de manière générale sans en appliquer le concept de façon plus concrète et spécifique à leurs stratégies propres.

Comme nous avons pu le voir précédemment les entreprises ne se sont mises à penser au Développement Durable qu'à partir du moment où cela est devenu un enjeu majeur pour les populations. Ce qui a de prime abord déconcerté les entreprises qui ne pensaient pas que tous ces problèmes relevaient de leurs affaires.

L'apparition de nombreuses organisations dont les ONG (Organisme Non Gouvernemental) a mis le doigt sur des problèmes importants au niveau mondial et les seules cibles valables pour porter ces problèmes aux yeux du monde restaient les grandes entreprises, bien qu'elles ne soient pas toujours la cause majeure de ce problème.

On peut citer Porter et Kramer (2006, op.cit.) pour qui Nestlé est devenue une cible dans le débat de l'accès à l'eau potable, en dépit du fait que les bouteilles d'eau Nestlé ne consomme que 0.0008% du total d'eau dans le monde, alors le manque d'efficience dans l'irrigation des agricultures dans le monde en consomme 70% annuellement.

La réponse des entreprises a donc été dans un premier temps ni stratégique ni opérationnel, mais relationnel.

Les entreprises ont voulu montrer leur bonne foi en réalisant tout un ensemble de rapport sur le Développement Durable suivi de fait par toute une gamme de classements et audits sur le sujet.

⁹ Porter M., Kramer M. (2006), "Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, Vol. 84, Dec. 2006, p. 78

On peut citer comme exemple le Dow Jones Sustainability Index.

En effet le Dow Jones Sustainability Index. (DJSI) identifie et soutien l'exécution de conduites durable.

On pense souvent que l'intégration des considérations économiques, environnementales et sociales des activités des compagnies et des actions de gestion donne une plus grande valeur aux actions et une plus grande transparence des activités économiques.¹⁰

Cet index a d'ailleurs participé à la création d'un grand nombre d'ONG, cabinet de consultant, et expert académique.

Cependant, toujours selon Porter et Kramer (2006, op.cit), ces classements et notations aux travers d'audits n'ont fait que rendre encore plus confus la notion aux yeux des entreprises, en leur noyant l'idée qu'elle devait agir par elle-même.

A) Des leviers de création de valeur durable :

A.1 Les quatre raisons de concrétiser des affaires durables :

Les entreprises ont donc pris le parti du Développement Durable selon quatre arguments.

Le premier étant l'obligation morale qu'ont les entreprises d'œuvrer pour les générations futures et pour le futur de notre monde en général.

Les entreprises ont le devoir d'agir en bon citoyen et de faire les choses de façon juste. Elles doivent aussi respecter la loi.

Les entreprises doivent calculer un bénéfice social contre un autre et voir si le coût financier est suffisamment couvert par le gain social.

Le deuxième concerne la notion de la « durabilité » et touche ce qui a rapport à l'environnement en général, mais aussi à tout ce qui se rapporte aux trois notions Environnemental, Sociétal, et Economique.

Par exemple, la transparence est plus « durable » que la corruption.

Le troisième argument concerne la notion d'autorisation et raccorde le pouvoir exécutif et les entreprises.

En effet celles-ci ne peuvent réaliser des affaires qu'avec la permission des gouvernements, communautés et actionnaires.

¹⁰ Cerin P., Dobers P. (2000), « What does the Dow Jones Sustainability Group Index tell us? », Business Strategy and the Environment Conference Proceedings, Sept. 2000, pp. 66-73

C'est l'argument le plus concret des trois précédents car il implique que l'ensemble des acteurs concernés donne leur accord pour l'ensemble des opérations de l'entreprise.

Cet argument permet aussi de connaître les problèmes auxquels doit répondre l'entreprise.

Le dernier argument est peut être le plus important pour les entreprises est celui de la réputation.

Il justifie à lui seul toutes les actions concernant le Développement Durable car une bonne réputation se répercute directement dans les affaires et permet en quelque sorte de dédouaner les entreprises en cas « d'accident ».

Cet argument cherche à satisfaire avant tout une population externe à l'entreprise.

A.2 L'équation du Développement Durable :

Le plus grand problème que vont devoir surmonter les entreprises n'est pas tant les actions à entreprendre pour un Développement Durable ou les raisons pour les entreprendre, car il est aujourd'hui facile de se rendre compte de l'importance d'agir, mais le problème vient bien de l'équation, selon Porter et Kramer (2006, op.cit.), Economie + Sociétal (comprenant l'environnement et le social), qui doit être différent de Zéro.

Aujourd'hui les entreprises considèrent que le Sociétal qu'ils entreprennent permet d'annuler les erreurs économiques et environnementales qu'ils commentent.

Les entreprises se leurrent à ce sujet.

Porter et Kramer (2006, op.cit.) nous l'ont bien expliqué :

« Des entreprises qui veulent réussir ont besoin de sociétés en bonne santé, où l'éducation, la santé et l'égalité des chances sont essentiels pour une obtenir une force de travail productive et efficace ».

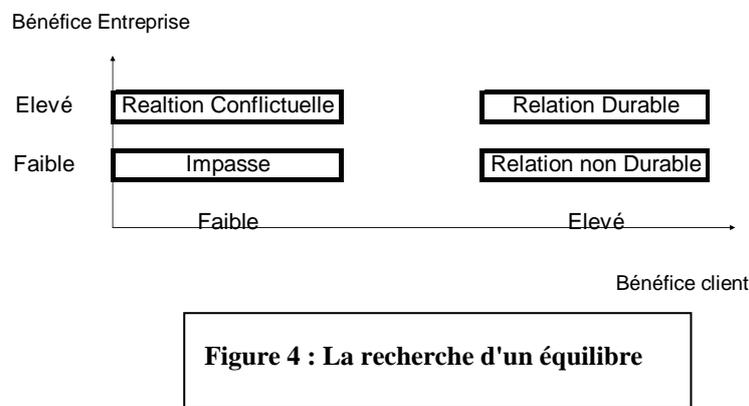
Ce n'est que dans une société stable que pourront se développer des entreprises. Seule une utilisation efficace des ressources naturelles, le respect des lois et des droits de propriété assureront à la société sa stabilité et à l'entreprise sa croissance.

De même, les sociétés ont besoin d'entreprises qui réussissent pour faire vivre les populations, et assurer un niveau de vie correct.

Les deux notions doivent partager des valeurs communes alors qu'aujourd'hui ont voit bien que la société se concentre essentiellement sur les points de désaccord et non sur les valeurs partagées.

Il faut donc trouver un point d'équilibre entre les bénéfices recherchés par le client et la société et les bénéfices attendus par l'entreprise. Le schéma suivant illustre le point de

convergence entre les bénéfices attendus par les clients et les bénéfices attendus par l'entreprise, permettant une relation durable.¹¹



L'interdépendance entre une entreprise et la société prend deux formes bien distinctes selon Porter et Kramer (2006, op cit.), c'est là que se crée de la valeur pour l'entreprise.

Il faut s'intéresser à tous les aspects qui proviennent de l'entreprise elle-même et qui influencent la société. C'est-à-dire à son activité régulière.

Tout d'abord la localisation, car une usine en fonction de son lieu d'établissement aura un impact différent (Exemple entre une usine en France et en Chine).

Ensuite le temps est un facteur important, une entreprise doit être capable de prévoir l'impact que son activité aura dans le futur et ainsi de prévoir qu'elles doivent être ses actions pour éviter de commettre des erreurs.

Des conditions externes influent aussi sur la société et ont donc un impact direct sur la création de valeur de l'entreprise, comme par exemple la quantité et la qualité de la force de travail disponible, du matériel à disposition, ou les règles de compétition qui régissent le secteur concerné.

En effet, les règles ne sont pas les mêmes en fonction des secteurs d'activités.

On peut également considérer la taille et le degré de sophistication de la demande (par exemple : différent entre la France et la Chine) ou encore la disponibilité de capacités de production en local.

¹¹ Pinto P. (2003), La Performance durable : Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, Dunod

A.3 Le concept de chaîne de valeur :

C'est Porter, qui dans les années 80 a imaginé le concept de chaîne de valeur.

Il a décomposé l'activité de toute organisation en un certain nombre de sous-activités. L'entreprise se doit d'optimiser l'utilisation de ses moyens humains et financiers afin de maximiser la Valeur Ajoutée qu'elle crée.

L'entreprise doit identifier par ailleurs ses compétences qui influent sur l'interdépendance entre la société et les entreprises, qui comme nous avons pu le voir précédemment permettent de la création de valeur, sinon elle ne les développera pas et son potentiel de création de Valeur diminuera avec le temps.

La Chaîne de Valeur se compose de 2 catégories d'activités (voir schéma) :

➤ Les activités de soutien

Les infrastructures de l'entreprise sont constituées de l'ensemble des immobilisations, à l'exception des immobilisations servant à produire directement. On peut agir pour le Développement Durable au travers de rapports financiers, de pratique gouvernementale, de transparence et enfin du lobbying.

Les Ressources Humaines concernent l'ensemble des aspects touchant l'humain dans l'entreprise (la formation, le travail, l'expérience). Cette fonction va prendre de plus en plus d'importance avec les années.

On peut ainsi agir pour le Développement Durable au travers de l'éducation des générations futures, des conditions de travail, du combat contre la discrimination et du maintien d'un bon niveau de santé publique.

La Recherche et le Développement concernent tous les aspects (techniques et design) de la Recherche et du développement. On peut ainsi agir pour le Développement Durable au travers de la relation avec les universités, de la recherche « éthique » (respect des animaux), des produits sûrs (respect des normes techniques et d'hygiènes), de la conservation des matières premières (diminution de la consommation) et du recyclage (traitement des déchets).

L'approvisionnement et les achats concernent la gestion des achats dans sa globalité (du crayon à la matière première). On peut ainsi agir pour le Développement Durable au travers des Achats et de la gestion des ressources naturelles.

➤ Les activités de base

La logistique d'approvisionnement se réfère à la liaison entre les approvisionnements destinés à la production et la production elle-même. On peut ainsi agir pour le Développement Durable au travers de l'impact du Transport.

La production ou exploitation aussi dénommée Opérations, a été longtemps la fonction majeure de l'entreprise. Aujourd'hui, il lui arrive d'être complètement sous-traitée, ceci afin d'optimiser le partage de la Valeur créée. On peut ainsi agir pour le Développement Durable au travers du contrôle des émissions et des déchets, du respect de la biodiversité et de la prise en compte de l'ensemble des impacts écologiques que la production entraîne, de la diminution des énergies et de l'eau, de la sécurité du travail et des relations de travail, enfin des normes concernant le matériel dangereux.

La logistique externe ou logistique de commercialisation concerne tout ce qui se passe après la production proprement dites (gestion des stocks de produits finis, transport sous-traité ou en interne, plates-formes de stockage intermédiaire). On peut ainsi agir pour le Développement Durable au travers des emballages (plus légers, dans une matière recyclés, plus résistants et facilement transportables) ce qui aura un impact direct sur le transport.

Le marketing et ventes : il y a lieu de bien distinguer les deux fonctions. Une entreprise vendra ou non directement au consommateur final. On peut ainsi agir pour le Développement Durable au travers des actions Marketing et publicitaire pour informer et former les clients, du prix qui doit être juste et des informations aux consommateurs.

Le service prend une Valeur de plus en plus importante dans de nombreuses Chaînes de Valeur d'entreprises. On peut ainsi agir pour le Développement Durable au travers des produits obsolètes, de la gestion des consommables et de la protection des clients.

Enfin la dernière mais néanmoins importante : reverse Logistique. Il comprend l'ensemble des actions de recyclage. Ce maillon de la chaîne, n'apparaît pas sur la chaîne de valeur originelle mais elle est apparue récemment avec la prise en compte de l'écologie par les entreprises.

La Valeur est créée dans chacun des chaînons évoqués ci-dessus. Mais c'est seulement des très bons liens entre les chaînons qui contribuent à la création de Valeur et par la même à la durabilité.¹²

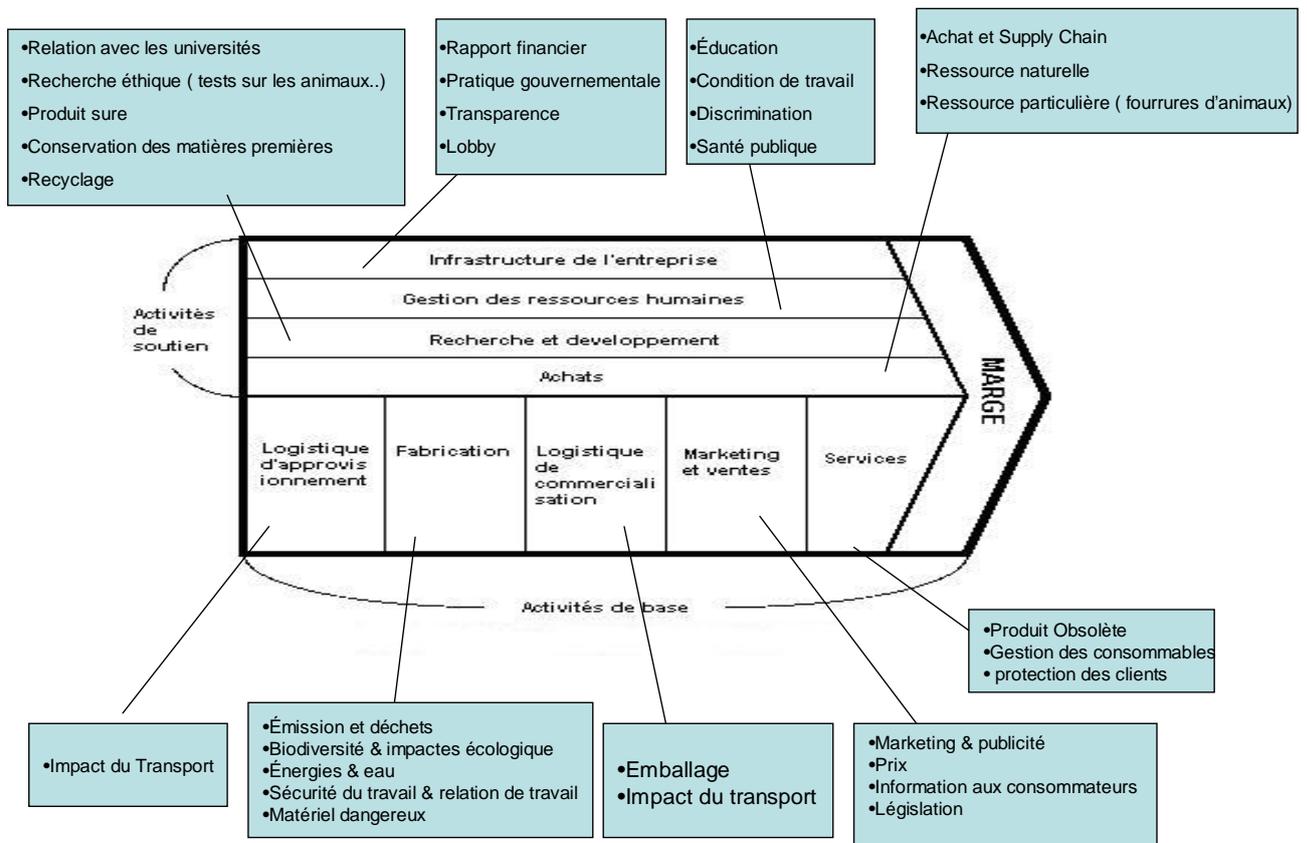


Figure 5 : Looking Inside Out: Mapping the Social Impact of the Value Chain

La Chaîne de valeur montre l'ensemble des activités de l'entreprise et quelles sont celles qui ont un impact sur la Société.

¹² Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985

A.4 Une stratégie durable :

Selon Porter et Kramer (2006, op cit.), aucune économie ne peut résoudre tous les problèmes de la société ou en supporter le coût. Ainsi, chaque société doit sélectionner des problèmes qui sont en rapport avec son activité.

Toujours selon Porter et Kramer (2006, op cit.), le meilleur test qui devrait guider la mise en place d'action en faveur du Développement Durable n'est pas qu'une cause est valable à défendre mais qu'elle va créer de la valeur.

Trois catégories ont ainsi été trouvées par Porter :

Les problèmes sociaux génériques, l'impact social de la chaîne de valeur et les dimensions sociales du contexte compétitif.

Le premier concerne des problèmes sociaux qui ne sont ni affectés par l'activité de l'entreprise en elle-même ni par la compétitivité de l'entreprise sur le long terme.

Le deuxième concerne les problèmes affectés par l'activité traditionnelle ou quotidienne de l'entreprise.

Le troisième concerne des facteurs présents dans l'environnement extérieur de l'entreprise qui affecte la compétitivité de l'entreprise.

Le tableau suivant nous montre comment les classer dans les trois catégories selon Porter et Kramer¹³ (2006, op cit.) :

Prioriser les problèmes sociaux		
Problèmes sociaux génériques :	Impacts de la chaîne de valeur sociale :	Dimension sociale du contexte de compétitivité :
Problèmes sociaux qui ne sont pas affectés de manière significative par les actions de l'entreprise ni n'affectent physiquement sa compétitivité sur le long terme.	Problèmes sociaux qui sont affectés par les actions journalières de l'entreprise	Problèmes sociaux dans l'environnement extérieur qui affectent de façon significative les aspects fondamentaux de la compétitivité de l'entreprise dans le lieu où elle opère.

Figure 6 : Classement des problèmes sociaux

¹³ Michael Porter & Mark Kramer, *The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, 2006

B) Les outils qui vont permettre de créer de la valeur durable :

Respecter les trois grands axes du Développement Durable et réussir conjointement à créer de la valeur est un pari difficile.

On a donc vu apparaître des référentiels, des outils et des critères de mesures réalisés au travers d'audits.

L'opinion soutient cette démarche et les marchés financiers en tiennent compte.

Nous pouvons d'ailleurs le voir dans ce schéma :

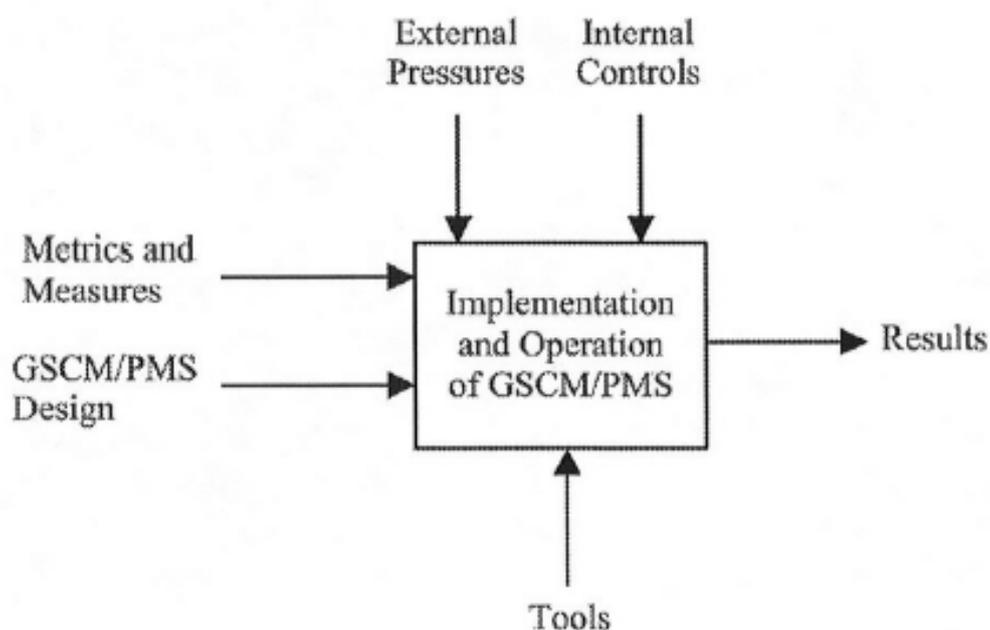


Figure 7 : Flux de pression de la Supply Chain verte

B.1 Le Lean Management¹⁴ :

Le Lean lie la performance (productivité, qualité) à la souplesse d'une entreprise, qui doit être capable de reconfigurer en permanence l'ensemble de ses processus (réactivité industrielle).

Les tenants du Lean recherchent la performance par l'amélioration continue et l'amélioration continue par l'élimination des gaspillages. Ce qui se rapproche d'une approche du Développement Durable

• ¹⁴ Source internet Wikipedia : «<http://fr.wikipedia.org/> » du 7 mars 2007

Il est fondamental de faire une analyse du poste de travail dans son milieu environnant afin d'apporter une réponse et de réaliser un correctif immédiat.

L'école de gestion Lean trouve ses sources au Japon, sa forme la plus élaborée est aujourd'hui le Toyota Production System.

La pensée Lean repose sur deux concepts principaux : le juste à temps et l'autonomisation.

Les outils du juste à temps sont la production à flux continus et tirés, le changement rapide d'outils de production et l'intégration de la chaîne logistique.

Les outils de l'autonomisation sont les outils d'arrêt automatiques de production, les méthodes d'élimination des causes d'erreur (poka-yoke), d'analyse de problème (diagramme d'Ichikawa).

On peut distinguer quatre niveaux d'analyse du système de pensée « Lean » : une redéfinition de la valeur produite par une entreprise, le développement d'un schéma productif efficient, le développement d'attitudes managériales originales et la formulation d'une stratégie à long terme.

Il est donc intéressant de voir dans un tableau¹⁵ comment ces quatre concepts influent sur l'entreprise au niveau du Développement Durable.

Attitudes managériales	Actions à mener	Action sur le Développement Durable
La valeur	La valeur ajoutée d'un bien doit être définie du point de vue du client L'entreprise doit assurer un écoulement sans interruption de la valeur le long de sa chaîne de production.	La valeur reste le fondement d'un principe gagnant gagnant. En plaçant le client en notion principale, l'entreprise ne peut oublier ces enjeux en termes d'environnement et de social.
Le schéma de production	L'entreprise produit en « tirant » sa production en fonction de la demande et non en « poussant » en fonction des capacités locales de production. Les tâches productives sont standardisées de manière à faciliter l'amélioration continue	En organisant sa production pour éviter toute forme de gaspillage, l'entreprise réduit les déchets et les pertes de matières premières ce qui jouent sur le Développement Durable,

¹⁵ Pinto P. (2003), La Performance durable : Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, Dunod, modifié pour la deuxième colonne

	<p>par suppression des tâches non créatrices de valeur L'entreprise entretient une relation partenariale riche avec ses fournisseurs et les incite à adopter ses méthodes de production.</p>	<p>de plus une meilleure organisation à une action positive sur le social en jouant sur ses relations avec fournisseurs.</p>
<p>L'attitude managériale</p>	<p>Les managers et les travailleurs doivent trouver et éliminer les causes profondes des problèmes dès que ces derniers surviennent Chaque employé est incité à réfléchir et à proposer des améliorations du système productif. Ceci débouche sur des chantiers ponctuels d'amélioration Le management doit se dérouler « sur le terrain », car seule l'expérience directe des situations de crise permet un diagnostic efficace Les décisions sont nécessairement adoptées par consensus.</p>	<p>Ce volet joue sur le social en écoutant et permettant une meilleure gestion de l'ensemble du personnel.</p>
<p>La stratégie à long terme</p>	<p>L'entreprise doit privilégier les enjeux de long terme en explicitant son objectif global et en l'inscrivant de façon soutenable dans l'avenir ; L'entreprise doit rechercher en permanence l'excellence.</p>	<p>Ce dernier volet privilégie une action sur le long terme. Ce qui est du ressort d'une pensée durable.</p>

Figure 8 : Impact du Lean Management sur le développement Durable

Le Lean joue donc sur l'ensemble des aspects du Développement Durable et est pour sur un outil indispensable du Développement Durable.

B.2 Le Reengineering :

Dans un tout autre contexte, le Reengineering est aussi un outil de création de valeur Durable.

Devenu fondamental, le changement, l'adaptabilité, la flexibilité ne sont pas toujours une évidence dans les entreprises.

A cela, on doit rajouter, les évolutions économiques et technologiques

Le Reengineering qui signifie reconfigurer ou remodeler, passe par une remise à zéro totale de l'organisation.

Le Reengineering n'est pas une simple réorganisation c'est beaucoup plus profond car cela signifie qu'il fasse tout reprendre depuis le début.

Pour cela, il faut s'attaquer aux fondements même de l'organisation.

On doit mettre en place un système basé non pas sur la spécialisation et la répétitivité du travail d'une part et la hiérarchie et le contrôle d'autre part, mais sur les processus opérationnels nécessaires (par processus, il s'agit d'une série d'activités qui, ensemble, produise un résultat ayant une valeur pour un client).

L'entreprise doit organiser son travail autour de processus opérationnels transversaux.

Le Reengineering élimine ainsi les vérifications, attentes, surveillances et travaux improductifs.

Il suppose aussi une évolution de la culture de l'organisation et de sa structure.

C'est à ce moment là que le Reengineering prend son importance pour les entreprises n'arrivant pas à effectuer leur réadaptation aux évolutions du marché.

En effet, le Reengineering permet dans sa remise en cause des fondements, une approche à la fois de la création de valeur mais aussi du Développement Durable.

B.3 Le packaging

La Supply Chain Durable ne prend pas que le produit ou son transport mais aussi son emballage. Un emballage mieux pensé et plus écologique aura un impact sur la création de valeur et rendra l'entreprise plus performante.

Selon H Lewis (2003)¹⁶, une étude réalisée auprès de fabricants, de grossistes, d'associations d'industriels, de gouvernements, d'ONG, de consultants et d'universitaires montre les principaux impacts de l'emballage.

¹⁶Lewis H. (2003), "Defining sustainable packaging: A stakeholder survey", Sustainable Packaging Alliance, Décembre 2003

D'un point de vue environnemental, on peut citer l'utilisation excessive ou inefficace de matière, le coût de l'énergie, la toxicité des déchets, le coût du traitement ou encore le manque de débouché pour les nouveaux.

Les impacts sociaux mis en évidence sont quant à eux le coût de l'emballage, l'augmentation de la consommation et surtout la création d'habitudes de consommation non-durables tels qu'une « mentalité du jetable » face à des produits sans valeur.

L'étude montre également des responsabilités partagées, ainsi que des barrières à la durabilité des emballages, tels que les habitudes de consommation, le manque d'entente entre les industriels et le manque de réglementation.

« L'utilisation excessive et non-durable d'emballage est une part d'un phénomène plus large de consommation non-durable. [...] Cependant, elle contribue elle-même au phénomène de consommation non-durable. »

« Il y a trop de forces contraires. Les industriels veulent vendre plus de volume de leurs produits, alors que les distributeurs veulent moins de volume et plus de stabilité de l'emballage et de fraîcheur du produit. Les consommateurs ne sont impliqués émotionnellement que quand ils se sentent frustrés par la rudesse de l'emballage. »

« Je ne suis pas convaincu que les industriels appliquent tout leur savoir-faire et technologies disponibles pour concevoir des emballages environnementalement améliorés qui vont au-delà du fait d'être juste recyclables. »

Pour répondre à cette problématique, la collaboration entre les équipes de Green Blue Institute (une association à but non-lucrative) et les membres de la « Sustainable Packaging Coalition » (un groupe de travail composé d'industriels), avec l'aide l'Agence de Protection Environnementale du gouvernement U.S. et d'entreprises comme Kraft ou Starbucks a produit le « Design Guideline for Sustainable Packaging », qui introduit quatre critères de qualité pour le design des emballages, afin de stimuler l'innovation et d'adresser des objectifs durables à chaque étape de la Supply Chain.

Ainsi, en plus des critères traditionnels de performance technique, de coût, d'apparence et dans certains cas, de respect des normes, le guide ajoute des critères à vocation durable : optimisation des ressources, approvisionnement responsable, innocuité des matériaux et recouvrement des ressources.

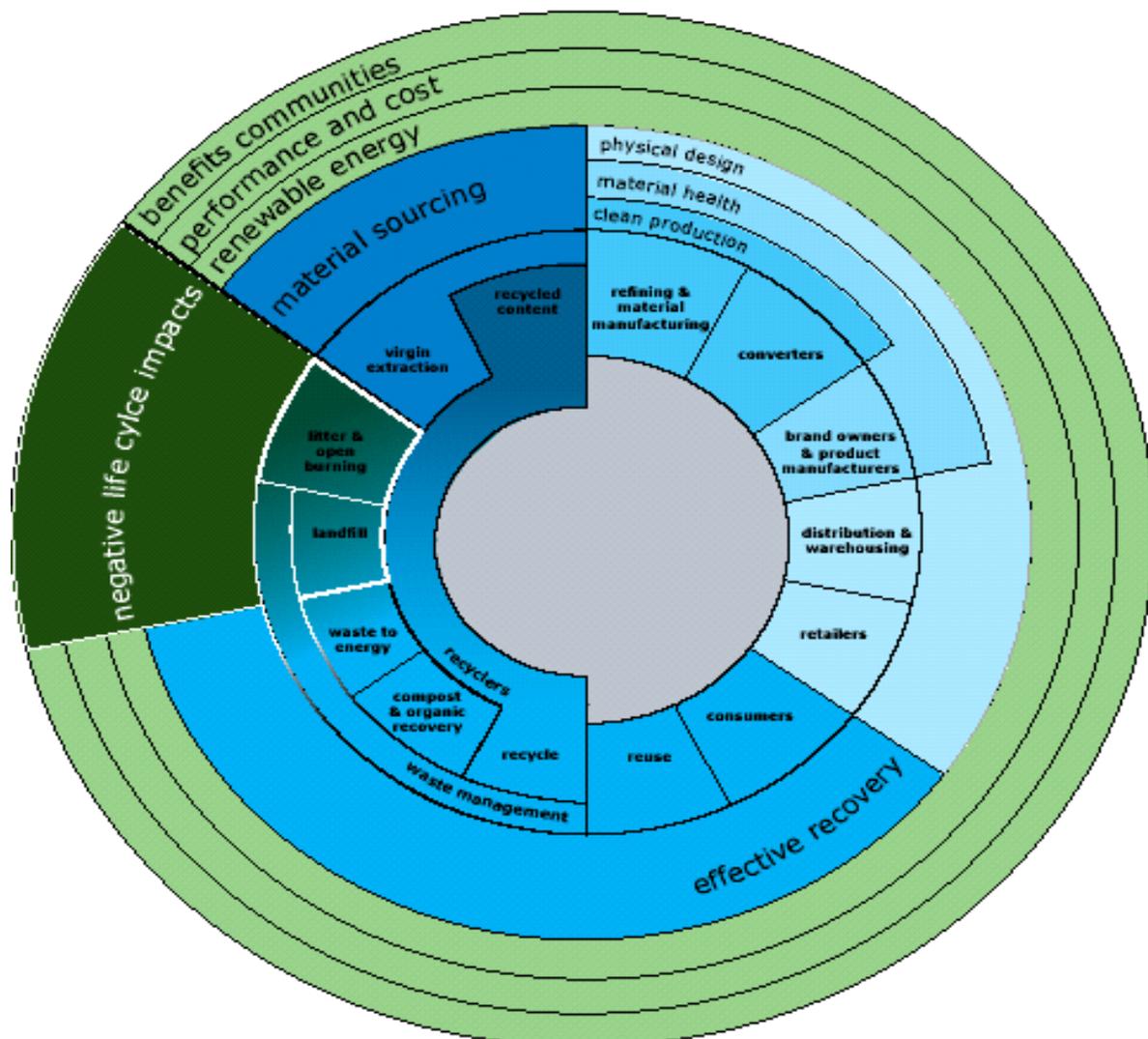
Ensuite, des stratégies sont proposées afin de respecter ces critères. Par exemple, pour optimiser les ressources, le guide suggère une réduction des sources, un contenu recyclable et un design pensé pour optimiser le transport.

Avec quatre nouveaux critères de design et 12 stratégies pour remplir ces objectifs, ce guide encourage l'intégration du design physique, la sélection des matériaux et les considérations sur la fin de vie du produit.

« Si nous devons améliorer ce que nous faisons, réduire nos impacts et créer un monde meilleur, nous allons devoir repenser la manière avec laquelle nous désignons à chaque échelle. »¹⁷

On retrouve ces principes dans le schéma suivant : ¹⁸

On y voit une démarche durable sur le packaging qui tente de maximiser les bénéfices pour la communauté, la performance et le coût, ainsi que l'énergie renouvelable, tout en minimisant les impacts négatifs du cycle de vie de l'emballage.



¹⁷ Sustainable Packaging
<http://www.sustainablepackaging.org/>

Figure 9 : Définition de l'emballage "durable"

B.4 Les achats et Approvisionnements

La notion du Développement Durable dans les directions des achats caractérise par des pratiques dites d'Achats durables", pouvant se définir selon deux approches.

- une approche produit visant à acquérir des produits plus respectueux de l'environnement, des lois sociales et de l'éthique,
- une approche fournisseur visant à privilégier de nouveaux fournisseurs qui sont engagés dans des démarches type ISO 14001, SA8000 ou d'éco-conception mais aussi à inciter ses propres fournisseurs à s'engager dans ce type de démarches.

B.4.1 Les achats environnementalement responsables

Les achats plus respectueux de l'environnement ou encore appelés "achats verts" : une démarche d'achats plus respectueux de l'environnement consiste à sélectionner des approvisionnements aux impacts les plus faibles sur l'environnement ; on retrouve ainsi les produits portant notamment l'Eco-label européen ou la marque NF Environnement ainsi que les produits recyclés.

Un autre exemple de réalisation dans ce domaine est la « Greenlist ¹⁹» de S.C. Johnson, qui est un système de classification écologique qui catégorise l'ensemble des matériaux et méthodes, utilisés en accord avec les sept critères définis, achetés dont la biodégradabilité, la toxicité de l'eau et la pression de la vapeur.

Pour chaque critère, les ingrédients reçoivent une note de 1 à 3, où 3 est le meilleur score possible. Le 2 est un bon résultat, le 1 est acceptable et enfin 0, qui ne concerne qu'un nombre limité de produits et ingrédients et demande des autorisations spéciales (en plus d'un plan d'application des ces produits) de la direction de l'entreprise.

La note finale est une moyenne de tous les critères. Si des éléments indépendants apparaissent, le résultat peut être abaissé.

Ce système a pour avantage de classer l'ensemble des éléments de la production, ce qui permet de suivre des méthodes écologiques tout en protégeant les employés et peut parfois permettre des économies. Ce système encourage ainsi la recherche et développement dans les

¹⁸Sustainable Packaging Coalition, De (2006), Definition and Supply Chain Graphic
<http://www.sustainablepackaging.org/pdf/nestingdiagram.pdf>

¹⁹ Scott Johnson & David Long (2006), "The Greening of the Supply Chain?", Supply Management, Mai/Juin; ABI/INFORM Global, pg. 36

deux optiques, la baisse des coûts (en trouvant de nouveaux ingrédients moins chers), l'écologie (trouver des produits moins polluants).

Ce système de classification est gratuit, ce qui renforce l'idée de Développement Durable.

B.4.2 Les achats socialement responsables²⁰

On regroupe dans cette catégorie les achats solidaires, la consommation éthique et le commerce équitable.

Les achats solidaires : ce sont les achats de produits fabriqués par des associations de solidarité (jeunes en réinsertion, personnes à mobilité réduite...) ou dont une partie des ventes est reversée à des associations d'environnement (comme WWF) et de solidarité (telles que Handicap International).

Ce type d'achat peut même être contractuellement demandé par les clients, aux Etats-Unis, depuis que la loi « U.S. Small Business Act, Public Law 95-507 » fixe des quotas d'approvisionnement chez des fournisseurs appartenant à des minorités. Les sociétés considérées comme appartenant à une minorité sont des entreprises n'ayant pas de position dominante sur le marché et dont le nombre de salariés ou le volume de ventes est faible, des entreprises appartenant en majorité ou dirigées par des minorités, ainsi que des entreprises implantées dans des régions défavorisées ou faiblement industrialisées.

La consommation éthique : elle fait référence à la responsabilité sociale des acheteurs concernant le respect des conventions de l'OIT, (Organisation Internationale du Travail) : droits de l'homme, non travail des enfants...

Le commerce équitable : c'est une forme de commerce alternatif qui garantit aux producteurs et à leurs familles un revenu décent et les engage à un mode de production plus respectueux de l'homme et de son environnement.

B.5 Le transport

La notion de transport durable est largement médiatisée parfois même au détriment des autres fonctions de la chaîne de valeur.

Une définition du transport écologiquement viable est définie ainsi lors de la conférence sur le transport durable de Vancouver²¹:

²⁰www.altamire.com du 13/05/2007

« Il s'agit d'un transport qui ne met pas en danger la santé publique ni les écosystèmes et comble les besoins de mobilité tout en respectant les principes selon lesquels les ressources renouvelables sont utilisées en quantités inférieures à leur taux de régénération, et les ressources non renouvelables sont utilisées en quantités inférieures au taux de mise au point de substituts renouvelables. »

Pour agir, des méthodes ont été imaginées parmi lesquels :

➤ La logistique mutualisée :

Une nouvelle idée de gestion de la Supply Chain est en train de se développer en France aujourd'hui. Cette idée concerne la Logistique mutualisée.

Il s'agit de regrouper les transports et les centres de stockages de plusieurs entreprises différentes vers un même client ou distributeurs pour diminuer à la fois les coûts mais aussi les émissions de CO₂ des transports de marchandises.

Cette idée peut se concrétiser par une amélioration de type « tournée du Laitier » (Milk Run). Elle peut aussi être envisagée pour la production en elle même comme c'est déjà le cas dans l'industrie automobile.

➤ Le multi modal :

Le multi modal est un regroupement de différents modes de transports pour atteindre un lieu donné. Ainsi on combine le transport routier avec l'aérien, le ferroviaire avec le routier, le maritime avec le ferroviaire, etc...

Aujourd'hui, le modèle considéré comme le plus durable reste le modèle maritime et ferroviaire.

De nombreuses entreprises, comme par exemple Leclerc ou bien encore Nestlé, ont pour leurs produits (respectivement leurs centre de stockage et leur usines d'eau) décidé de passer par le modèle ferroviaire puis routier. Ainsi les émissions de gaz carbonique ont été diminuées, tout en obtenant des gains significatifs pour les coûts de transports.

B.6 La reverse logistique

Un autre outil de la Supply Chain durable est la reverse logistique. Cet outil se situe tout à la fin de la Chaîne de valeur, il fait partie de la fonction reverse

²¹ Vers des Transports Durables : Conférence de l'OCDE de Vancouver (Organisation de Coopération et de Développement Economiques). Vancouver, Colombie-Britannique les 24 et 27 Mars 1996. OCDE, 1997.

logistique. Aujourd'hui, le recyclage a pris une place importante dans nos vies. Les entreprises l'ont compris et ont utilisé cette idée à leur avantage pour limiter leurs coûts d'achat de matière première. Le recyclage permet d'acheter moins cher tout en évitant le gaspillage. Dans ce principe, il participe à la Supply Chain.

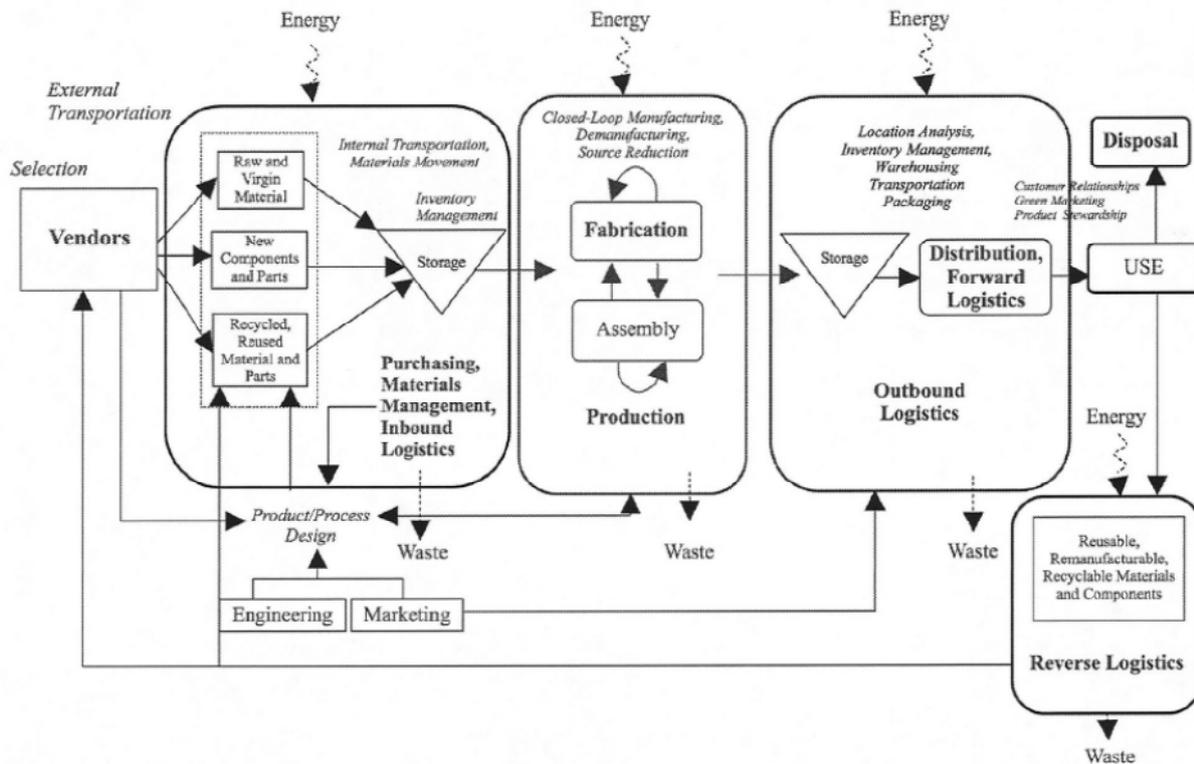


Figure 10 : La Supply Chain intégrant la Reverse Logistics

Cette logistique retour s'est énormément développée depuis la directive européenne 2202/96/CE du 27 janvier 2003, qui déclare les producteurs et les distributeurs responsables de la collecte et du recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Cette directive impose de nouvelles responsabilités aux producteurs qui doivent désormais réaliser une collecte sélective et un transport des déchets qui doivent être effectués d'une manière permettant d'optimiser la réutilisation et le recyclage des composants ou des matériels entiers susceptibles d'être réutilisés ou recyclés.²²

²² Le marché de la « reverse logistique » à l'aube d'un développement exponentiel, http://www.cargohub.com/fr/communiqués/07_04_2005.php

Ils doivent ensuite s'assurer du traitement et de la valorisation des déchets, en même temps que la traçabilité sur tous les équipements entrants ou sortants concernés par la directive.

B.7 Optimiser la Supply Chain durable et la mesurer

Traditionnellement, la mesure de la Supply Chain passe par les quatre principes de base, à savoir, « plan », « source », « make » et « deliver ».²³

Cependant, aujourd'hui, le développement durable impose des contraintes aux entreprises, parfois lourdes à mettre en place, qui doivent être prises en compte. Il faut aussi être en mesure de mesurer l'impact de la Supply Chain Durable dans la création de valeur. Pour cela, différents outils de mesure existent.

L'un de ces outils est la Sustainable Scorecard.

Le progrès n'existant pas sans mesure, le Développement Durable est, selon la Sustainable Scorecard du groupe Cegos d'après Stephany D. (2003.)²⁴, « une éternelle recherche d'équilibre entre les aspects financiers, environnementaux et sociaux ».

La création de valeur comme nous avons pu le voir dans la dernière partie est un concept large. Elle s'appuie sur les CVA (Customer Value Added – Valeur Ajoutée pour le Client), EVA (Economic Value Added – Valeur Ajoutée Economique) pour le Financier et le SVA (Social Value Added – Valeur Ajoutée Sociale) pour le sociétal et enfin PVA (Personnel Value Added – Valeur Ajoutée du Personnel) pour le social.

Ces quatre concepts s'inscrivent très bien dans la notion de Développement Durable car à la fois dans la durée et dans le développement. On peut ainsi le voir dans ce schéma :

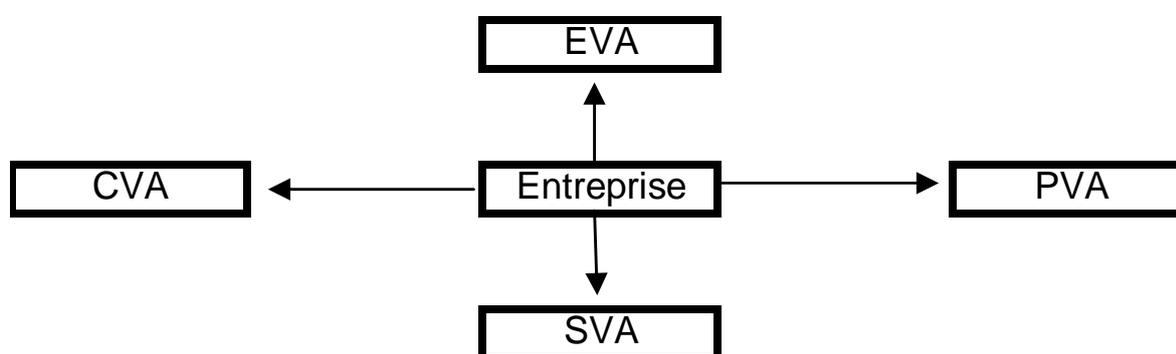


Figure 11 : Les quatres axes de création de valeur durable

²³ Performance measurement for green supply chain management, Aref A Hervani; Marilyn M Helms; Joseph Sarkis, Benchmarking; 2005; 12, 4; ABI/INFORM Global pg. 330

²⁴ Stephany D. (2003), Développement Durable et performance de l'entreprise, Editions Liaisons

On peut donc représenter la chaîne de création de valeur comme ceci :

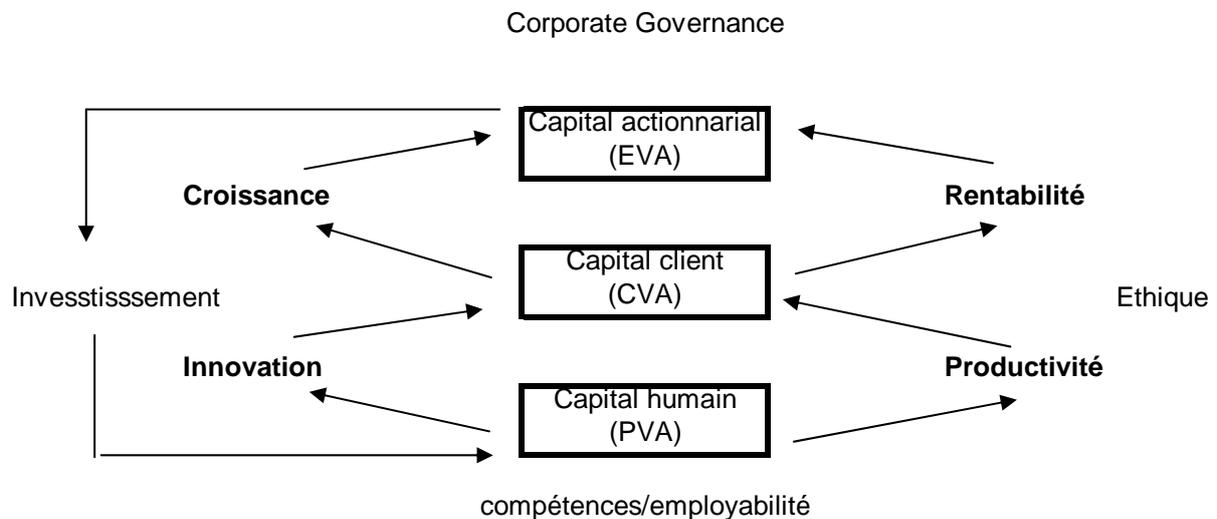


Figure 12 : La Chaîne de la création de valeur durable

Les partenariats de l'entreprise avec les salariés, les fournisseurs, les clients et les investisseurs s'inscrivent dans la durée, il en est de même pour le concept de croissance.

Le concept de Développement Durable pousse à des stratégies créatives qui devront être génératrices de valeur.

Le Développement Durable devra tenir du modèle gagnant-gagnant pour tous les acteurs et surtout les clients et actionnaires.

Ceci devra se faire au travers d'une stratégie définie par la direction en tenant compte de ses priorités en termes de Développement Durable et de projet éthique.

Le choix devra aussi découler d'une réflexion sur les ressources qui reste limitées et des ambitions de l'entreprise en termes de développement économique.

L'ensemble des ces mesures, réalisé par des fonctions internes ou bien audité par des organismes indépendant, prendront soin :

- De mettre en évidence les progrès accomplis au niveau opérationnel dans l'exploitation de l'activité courante
- De dissocier les efforts réalisés et obtenus sur la mise en œuvre ou la participation aux projets de développements durable relevant de la direction générale

- De faire apparaître l'évolution des pénalités sociales et environnementale (payés et potentielles), des coûts et investissements futurs, de provisions à long terme, pour le Développement Durable.

Ce tableau de bord permet ainsi de dresser un bilan du gouvernement d'une entreprise responsable.

Résumé :

En fournissant du travail, de l'investissement, et en faisant des affaires chaque jour, une entreprise a une réelle influence bénéfique sociale et environnementale à la société.

Mais il ne faut pas oublier que la chose pour laquelle est faite une société est de faire des bénéfices pour assurer sa survie et celle de son économie.

Aujourd'hui, les organismes d'état et les non gouvernementaux ont tendances à oublier ce point important. Il se crée alors un déséquilibre qui nuit aux deux parties. Il est donc capital que les entreprises pensent à leur environnement social et écologique, de même que les sociétés doivent inclure le fait que les entreprises doivent être en bonne santé pour pouvoir soutenir leurs environnements.

Pour cela, de nombreux outils existent tels que le Lean management, le transport multi modal ou bien encore la logistique mutualisée, les achats durable qui respectent les fournisseurs et évitent le gaspillage de matières premières, enfin des outils de mesures comme la Sustainable Scorecard du groupe Cegos nous permettent de juger du niveau d'implication de l'entreprise et l'ensemble des partenaires.

III Des exemples concrets

Après avoir vu toute la théorie du concept d'une Supply Chain Durable, nous nous sommes penchés sur le concret de cette idée. Pour cela, nous nous sommes intéressés trois entreprises différentes.

L'entreprise X situé dans le secteur de la cosmétique dont le Développement Durable est une valeur principale depuis sa création, l'entreprise Alcatel-Lucent, grand groupe industriel et enfin une entreprise japonaise Nishishiba, pour sa vision à l'international.

Notre approche va se faire au travers des différents éléments constituant d'une Supply Chain c'est-à-dire en partant de l'Amont pour aller vers l'Aval.

A) La société X

L'entreprise X a depuis sa création en 1959, pris en compte les idées du Développement Durable. C'est pour cette entreprise un moyen clair de différenciation auprès de ses concurrents. Il privilégie donc les trois aspects du Développement Durable et cela se ressent dans leur gestion de la Supply Chain.

Au niveau managérial, l'entreprise utilise de nombreuses méthodes que l'on pourrait qualifier de durable. Ainsi l'entreprise au travers de son service Développement Durable a mis en place tout un ensemble de mesures durable. Tout d'abord les 35 heures ont été très vite mises en place (parmi les trois premières) et pour promouvoir l'emploi, la société X garde 80% de sa production en Europe.

La première mesure est le choix réalisé par les services achats/ approvisionnement. En effet, la société qui est certifié ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 9001 demande les mêmes certifications à ses fournisseurs et va même jusqu'à leurs imposer de s'auto-auditer régulièrement. Ils seront ensuite contre audités et si les résultats diffèrent, l'entreprise ne travaillera plus avec eux.

La société créant sans cesse de nouveaux produits, la Recherche et Développement doit être bien surveillée. Ainsi une charte à été signée et des méthodes éthiques on été instaurés. L'entreprise essaie aussi d'aller au delà des exigences des clients et des services

gouvernementaux (exemple de l'exclusion du Paraben de leurs produits avant son interdiction légale).

La société suit sa consommation d'eau, sa consommation d'énergie et contrôle l'utilisation du papier. Concernant le transport, l'entreprise met en place des transports multimodaux.

Avec l'ensemble des mesures mises en place, la société met en place une stratégie de Développement Durable concrète.

L'ensemble de ses mesures regroupe l'aspect environnemental, sociétal et économique.

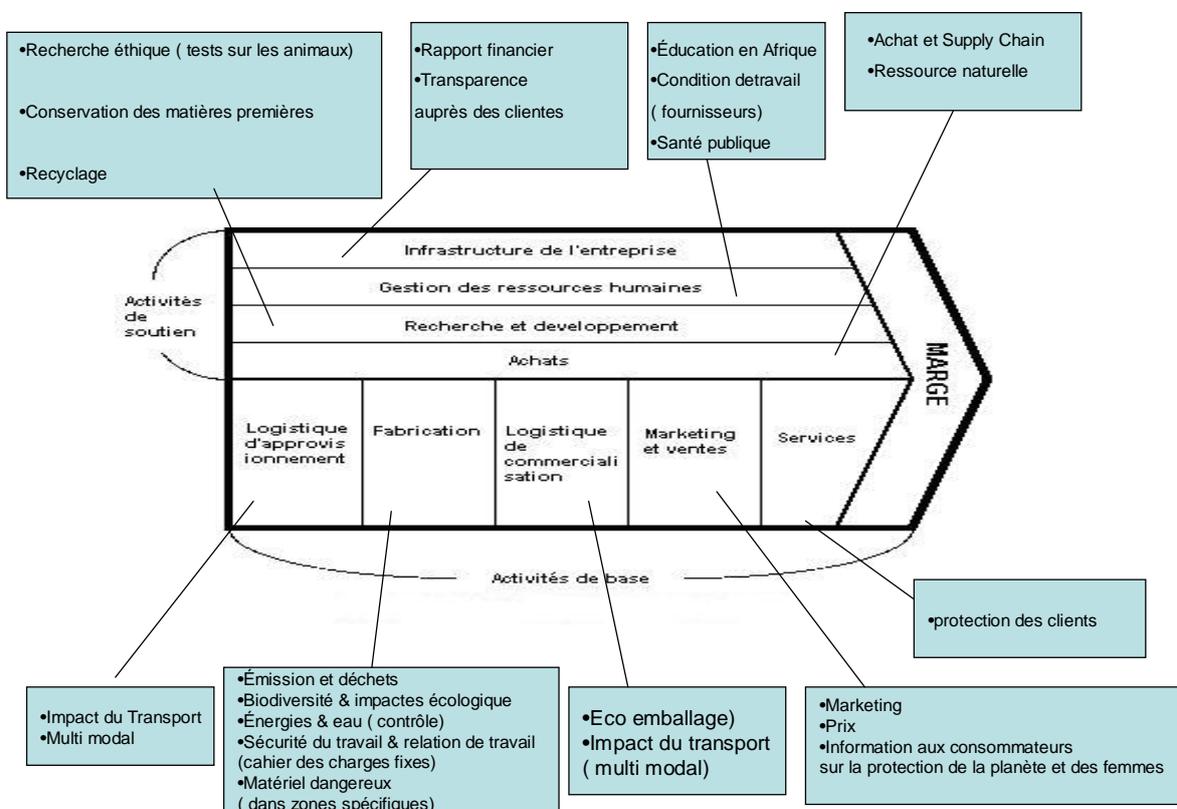


Figure 13 : Chaîne de valeur (non exhaustif) de la société X

B) Nishishiba

La société Nishishiba, sous la pression du siège social et sous le contexte de stagnation économique dans des années 90, a démarré un plan d'exploitation. Celui-ci s'appuie sur la base de l'amélioration continue visant à favoriser la prise en compte des enjeux du Développement Durable dans la stratégie de l'entreprise et de son management.

Filiale d'un grand groupe, Nishishiba a dû se montrer innovante, pionnière et en mesure de suivre les stratégies critiques de sa maison mère Toshiba. En 1991, le Groupe Toshiba a introduit initialement la notion de Développement Durable via son projet, intitulé « stratégie fondamentale de l'environnement du groupe TOSHIBA ». Le projet souligne que le respect de l'environnement et la responsabilité sociale sont aussi importants que la performance économique.

En Décembre 2005, Toshiba a fait une grande modification dans son plan « environnement vision 2010 », son but étant de tripler l'efficacité environnementale en 2010 par rapport à celle de 2000, et de doubler sa capacité d'innovation par rapport à celle de 2000.

Avec une vue à long terme, le siège social a non seulement introduit cette nouvelle stratégie de développement dans son propre système, mais la propose aussi à toutes ses filiales et toutes les sociétés impliquées.

Du fait que Nishishiba occupe la place d'une des marques industrielles japonaises les plus connues, elle a pour obligation de réaliser ses valeurs sociales, humaines et d'assumer ses responsabilités citoyennes.

Comme le Développement Durable répond aux 3 axes d'attentes (économique, sociale et environnementale) de l'entreprise, elle s'en est inspirée pour définir des nouveaux chemins de déploiement dans l'ensemble de ses disciplines.

Entreprise de production leader sur son marché, les nouvelles idées créatives du Développement Durable l'aide à se différencier des autres concurrents, et lui permette également de satisfaire ses clients exigeants, eux-mêmes soucieux de l'environnement.

Le développement Durable par l'entreprise Nishishiba intègre les 4 missions ci-dessous dans sa stratégie quotidienne : la diminution de la consommation d'énergie, la réduction des émissions polluantes, la réduction d'utilisation des produits chimiques, la production des produits respectueux de l'environnement.

Elle est certifiée ISO 9001 et ISO 14001 par LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance).

L'institution britannique, au niveau mondial, effectue des audits de haut niveau tournés vers l'amélioration du système de management de l'entreprise et reflète les améliorations apportées aux critères d'évaluation contenus dans les normes ISO.

LRQA était à l'avant-garde pour le développement de ces critères et joua un rôle déterminant dans le développement de l'ISO 9001 et de l'ISO 14001.

La notion de Développement Durable offre un panorama étendu et complet de mesures efficaces qui inspire de nouvelles idées d'amélioration de la performance de l'entreprise, depuis les activités en amont de la chaîne Supply Chain (la conception du produit, l'approvisionnement des matériaux, la sélection des fournisseurs), en passant par l'harmonisation du processus de production, jusqu'à l'aval de la Supply Chain (le transport, la logistique et la distribution, etc...).

Le Développement Durable offre donc des avantages à toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur.

Aujourd'hui, Nishishiba propose à ses clients des groupes électrogènes et des moteurs ayant moins d'effets négatifs sur l'environnement, en particulier moins de nuisances acoustiques et moins de CO₂.

En effet, pour répondre aux besoins du client, à la fois leurs exigences écologique et leurs exigences économiques, Nishishiba a réussi à concevoir et fabriquer un ensemble d'appareils innovants qui produisent de l'électricité en recyclant les déchets et en les transformant en énergie de chauffage.

Au niveau de la conception, on prend en compte la réduction de la nuisance acoustique et de l'émission de gaz.

En termes de fabrication, chaque ensemble doit passer des contrôles de qualité rigoureux. Par exemple, des matériaux insonorisés et des filtres sont largement utilisés pour diminuer les nuisances et filtrer le gaz.

Nishishiba a des critères exigeants de qualité, par exemple dans un périmètre de 1 mètre, l'appareil ne doit pas dépasser un niveau sonore excédant 50 décibels.

Les objectifs de conserver les ressources naturelles, de protéger notre planète sont parfaitement représentés dans ses produits et répondent aux attentes de tous les acteurs sociaux (législatif, ONG, client, etc...).

La volonté de prendre ses responsabilités sociales incite Nishishiba à renforcer sa culture organisationnelle.

Le respect des employés âgés, l'écoute du personnel de terrain en matière de propositions d'amélioration et des recrutements privilégiés pour les habitants locaux contribuent à construire une organisation solide, à embellir l'image de l'entreprise et permettent ainsi des progrès continus.

La notion de Développement Durable est la source d'améliorations continues, et également une des composantes importantes du Supply Chain Management.

Elle demande à tous les maillons de la chaîne de la Supply Chain d'être cohérents et transversaux et ainsi successifs l'un après l'autre.

Car un seul maillon n'est pas en mesure d'offrir des performances durables, de répondre aux besoins de chacun et de représenter le changement de l'ensemble de la Supply Chain.

Nishishiba ne cesse pas d'appliquer ses exigences environnementales dans toute sa chaîne de production, tous ses processus d'approvisionnements et toute sa chaîne logistique.

Elle sélectionne ses fournisseurs selon une série de critères rigoureux, particulièrement au niveau du traitement des déchets et de l'utilisation des matières premières.

Elle demande à ses fournisseurs d'être certifiés ISO 9001. De plus, ses partenaires structurels qui lui fournissent des pièces critiques doivent impérativement introduire la certification d'ISO 14001 et/ou celle de sécurité.

Des audits annuels sont effectués chez ses fournisseurs par sa propre équipe d'experts. Ses exigences environnementales demandent une compréhension essentielle et des coopérations radicales de la part de ses fournisseurs. En revanche, ces exigences environnementales permettent également aux fournisseurs de remettre en cause leurs productions, leurs organisations et leurs managements afin d'améliorer leurs performances.

Nishishiba assiste aux conférences mensuelles « optimisation des achats » au siège social du groupe.

De nombreuses filiales se réunissent, de tel sorte à partager des ressources, des fournisseurs et d'instaurer des critères de déploiement de la chaîne en amont et en aval.

Par exemple, les achats mutualisés avec d'autres filiales afin d'obtenir un meilleur prix et le transport collectif régulier des pièces achetées en Chine vers le Japon répondent aux questions écologiques et celles du Développement Durable.

Quant à la recherche et au développement, Nishishiba n'arrête pas de développer des nouveaux produits qui répondent aux besoins futurs du client et prennent en compte les impacts environnementaux.

Nous pouvons constater, effectivement, que lorsqu'on met des mesures en faveur du Développement Durable, nous bénéficions forcément des impacts positifs sur la performance économique.

Les trois ne sont pas contradictoires, nous n'avons pas besoin de sacrifier les marges de l'entreprise pour atteindre les objectifs environnementaux et sociaux.

Bien au contraire, la première nous aide à inspirer et à réagir plus efficacement pour la mise en œuvre des nouvelles stratégies, méthodes et actions au niveau de l'environnement et de la société.

La réalisation de ces 2 dernières, effectivement, nous apporte non seulement une meilleure réputation et la satisfaction des clients, elles s'accompagnent aussi de meilleures marges économiques.

Le Développement Durable et la Supply Chain Management sont deux inspirations initiales qui aident l'entreprise à rendre sa performance économique plus efficace, sa performance sociale plus considérable et rendre sa performance environnementale plus rationnelle.

Les deux notions ont un point commun, l'harmonisation et la synchronisation de toutes les activités tout au long de sa chaîne.

De telle sorte que des entreprises rendent leurs performances plus favorables et durables.

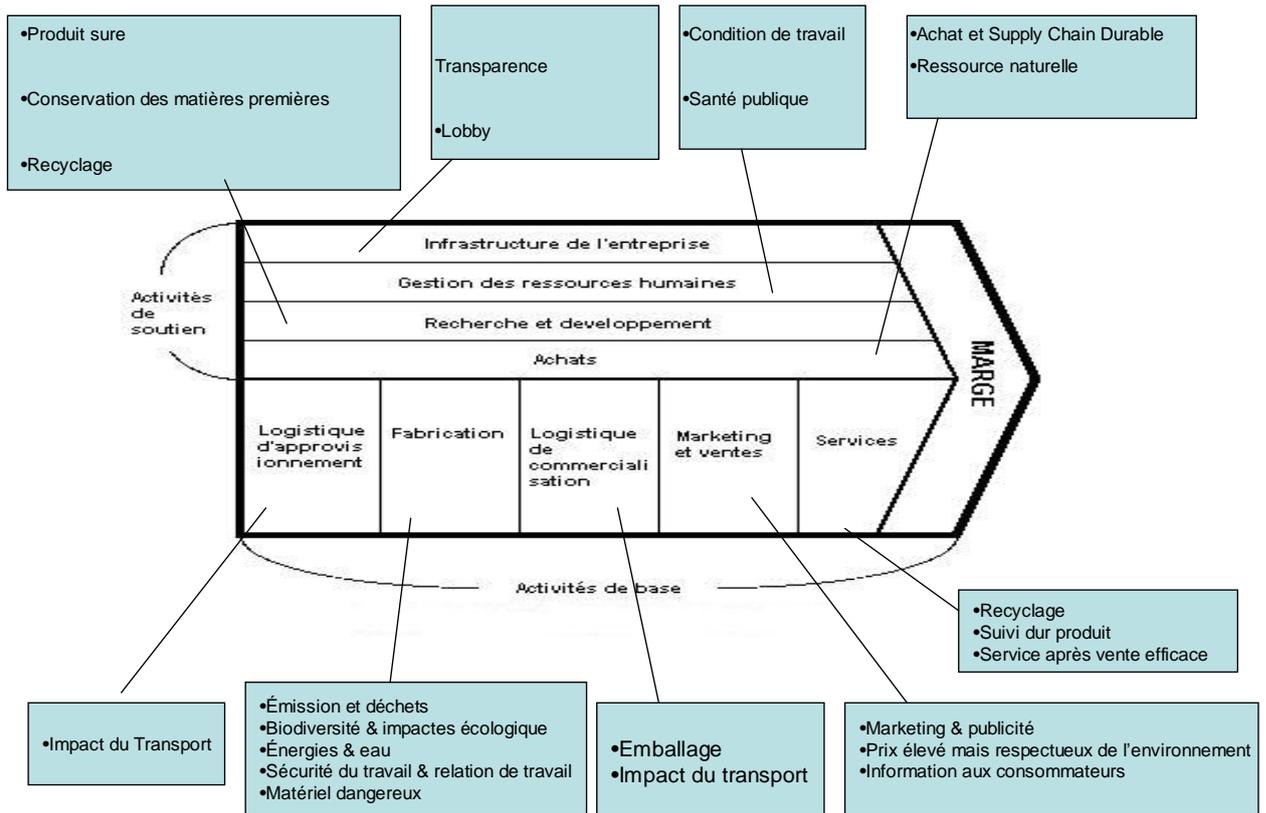


Figure 14 : Chaîne de valeur de la société Nishishiba

C) Alcatel-Lucent

Nous essayerons de montrer dans cette partie comment un grand groupe industriel comme Alcatel, désormais Alcatel-Lucent, a su développer une démarche pragmatique de développement durable, en répondant aux exigences de ces clients et de ses actionnaires, et en relayant ces exigences à ses fournisseurs.

C.1 Principes et management

C.1.1 Le développement durable chez Alcatel-Lucent

Les raisons de l'attachement du groupe à une politique de développement nous sont exposées dans une interview donnée par la Directrice du Développement Durable (voir Annexe 3). Selon elle, un programme de développement durable est « un atout essentiel pour développer l'esprit citoyen, protéger la réputation de l'entreprise, voire accroître sa valeur financière ». Il peut être intéressant de noter, au sujet de la protection de la réputation de l'entreprise, que la Directrice du Développement Durable et également Directrice de la Communication, ce qui montre la volonté d'Alcatel-Lucent de revendiquer ses pratiques en toute transparence. Il apparaît de plus que cette démarche est souvent demandée par les clients et par les investisseurs, qui intègrent de plus en plus cette dimension aux analyses économiques.

Pour répondre à ces attentes, un Comité de Pilotage dédié au Développement Durable a été créé, ainsi qu'un Département Ethique et Conformité et un Département Environnement, Hygiène et Sécurité. Cette organisation a pour but le respect des exigences législatives de chaque pays, le respect des normes et standards demandés par les clients, ainsi que du suivi du respect par les fournisseurs des principes de l'entreprise.

C.1.2 Les chartes

Malgré le fait que ces chartes ont été adoptées avant la fusion avec Lucent, elles sont représentatives de la vision stratégique d'Alcatel, et bien qu'elles ne soient plus applicables en l'état, le discours stratégique n'a pas changé.

Le code de bonne conduite

En 1997, Alcatel a adopté un code de bonne conduite, mis à jour à plusieurs reprises par la suite. Par ce code, le Groupe s'engage à conduire ses activités partout dans le monde selon les normes les plus strictes de l'éthique des affaires, à se conformer aux législations des pays où le Groupe est implanté, ainsi qu'aux valeurs locales de citoyenneté d'entreprise.

En 16 articles, il aborde les sujets relatifs à la confidentialité et la propriété intellectuelle, à la transparence, aux conflits d'intérêts et délits d'initiés, à la corruption, au respect des salariés et des droits de l'homme, à l'environnement.

Le respect du code de bonne conduite s'impose à tous les salariés d'Alcatel. Ce code a été distribué dans tous les sites d'Alcatel dans le monde, des pages y sont dédiées sur l'intranet du Groupe et disponibles en une dizaine de langues ainsi qu'une formation en ligne sur le sujet.

Dès le premier jour de la fusion entre les entités Alcatel et Lucent, un Code de bonne conduite (Statement of Business Principles) a été défini, reprenant ces mêmes principes. Ce code de bonne conduite régit ainsi les interactions entre le personnel d'Alcatel-Lucent et la concurrence, les fournisseurs, les actionnaires et les clients.

Ce code, fondé non seulement sur les lois et réglementations applicables à l'activité du groupe, formalise les concepts d'intégrité, de respect, d'équité, de diversité et d'éthique représentatifs du groupe.

La charte environnement

Première charte publiée dès 1992, elle comprend l'ensemble des engagements en matière de préservation de l'environnement et stipule que "les salariés doivent être correctement informés et recevoir le cas échéant une formation appropriée pour exercer leurs activités de manière responsable envers l'environnement".

La charte sociale

La charte sociale vient, en complément du code de bonne conduite, fixer les règles définies par le Groupe en matière sociale. Approuvée par le comité d'éthique, elle s'applique depuis le début 2004 à toutes les unités d'Alcatel.

Cette charte affirme la position d'Alcatel sur les droits de l'homme, la santé et la sécurité, la liberté d'association, la lutte contre la discrimination, les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, les conditions de travail, et le développement professionnel et local.

La charte mobilité

Elle définit et organise la mobilité des salariés au sein du Groupe, élément clé de la politique sociale.

La charte achats et développement durable

Alcatel souhaite associer ses fournisseurs à sa démarche dans les domaines environnementaux, sociaux et éthiques.

Une charte achats et développement durable a donc été créée en 2004 ; elle stipule que des clauses concernant l'éthique doivent figurer dans tous les contrats d'achats. Des exigences environnementales sont elles aussi mentionnées dans les contrats quand cela s'avère pertinent. La communauté des acheteurs s'assure de la conformité des fournisseurs d'Alcatel aux standards requis, et développe, le cas échéant, les actions correctrices nécessaires.

C.1.3 L'engagement du Global Compact

Alcatel a rejoint en 2003 l'initiative Global Compact des Nations Unies, dont l'objectif est d'engager les entreprises, les ONG et les Etats vers une économie globale plus équitable.

Ce programme fixe dix principes visant à faire respecter les droits de l'Homme, les normes du travail, la protection de l'environnement et à lutter contre la corruption.

Le tableau suivant reprend ces dix principes, auxquels sont associés les directives et les actions du Groupe Alcatel.

Principes du Global Compact	Directives d'Alcatel	Actions d'Alcatel
DROITS DE L'HOMME		
1/ Protection et respect des droits de l'Homme	<p>Code de bonne conduite Le code de bonne conduite, fondement de la politique d'éthique d'Alcatel, exprime la volonté du Groupe de conduire ses activités dans le respect des règles les plus strictes de l'éthique des affaires, des lois et règlements en vigueur dans les pays où il intervient. "Alcatel encourage et respecte, dans sa sphère d'influence, la protection des droits de l'homme tels que proclamés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et le "Global Compact", en particulier l'élimination de toute forme de travail forcé et de travail des enfants tels que définis par l'OIT, et en fait un critère dans la gestion de ses fournisseurs et sous-traitants."</p> <p>Charte sociale "Dans sa sphère d'influence, Alcatel encourage et respecte la protection des droits de l'homme tels que proclamés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et le "Global Compact"."</p>	<p>Le code de bonne conduite a été distribué dans tous les sites d'Alcatel à travers le monde, et a été traduit en une dizaine de langues. Une formation en e-learning est disponible sur l'intranet ainsi que des pages dédiées accessibles à tous les salariés.</p> <p>Des clauses éthiques sont incluses dans chaque contrat signé avec les fournisseurs. La violation de ces principes est considérée comme un manquement aux obligations contractuelles.</p>

2/ Non-complicité de violation de ces droits	<p>Charte sociale</p> <p>“Alcatel attend de ses fournisseurs et sous-traitants une adhésion aux mêmes standards de responsabilité sociale. En particulier, Alcatel fera du respect des droits de l’homme un critère décisif dans la gestion de ses fournisseurs et sous-traitants. Alcatel se réserve le droit de contrôler leur adhésion à ces principes et s’engage à coopérer avec ses fournisseurs pour les faire respecter.”</p>	
NORMES DU TRAVAIL		
3/ Respect de la liberté d’association et du droit à la négociation collective	<p>Charte sociale</p> <p>“Le Groupe respecte la liberté de pensée, d’opinion et d’expression et s’engage à encourager un dialogue ouvert avec ses salariés et avec leurs représentants, lorsqu’ils existent, pour les décisions importantes les concernant directement. En conséquence, Alcatel reconnaît à ses salariés la liberté de créer ou de s’affilier, dans le cadre de la législation applicable, à des organismes de leur choix, et s’engage à ne pas pratiquer de discrimination vis-à-vis d’un salarié ni à le défavoriser en raison de son adhésion ou de sa non-adhésion à un syndicat.”</p>	
4/ Elimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire	<p>Charte sociale</p> <p>“Alcatel respecte les droits et la dignité de ses salariés et considère comme inacceptables toutes les formes de menaces ou d’exercice abusif du pouvoir disciplinaire. Ainsi, Alcatel ne saurait pratiquer des mesures de rétorsion à l’égard d’un salarié ni provoquer son départ en raison de l’usage qu’il fait de ses droits légitimes.</p> <p>De plus, le Groupe interdit toute forme de châtements corporels, d’agressions verbales ou psychologiques ou de harcèlement, de tels actes étant contraires au respect de la dignité humaine.</p>	<p>La charte sociale est le résultat d’une initiative commune à la Direction Juridique et à la Direction des Ressources Humaines. Elle a été approuvée par le comité d’éthique, publiée sur l’intranet et communiquée largement au sein du Groupe. Elle affirme la position d’Alcatel sur les droits de l’homme, la santé et la sécurité, la liberté d’association, la lutte contre la discrimination, les relations avec les fournisseurs et sous-traitants, les conditions de travail, et le développement professionnel et local.</p> <p>Des audits internes sont menés régulièrement afin de s’assurer de la présence d’une clause relative au code de bonne conduite dans les contrats avec les fournisseurs et les sous-traitants.</p>
5/ Abolition effective du travail des enfants	<p>Charte sociale</p> <p>“(…) Le Groupe encourage en particulier l’abolition de toute forme de travail forcé et de travail des enfants tels que définis par l’OIT.”</p>	
6/ Elimination de la discrimination en matière d’emploi et d’activité professionnelle	<p>Code de bonne conduite</p> <p>Alcatel ne pratique aucune discrimination à l’égard de ses salariés que ce soit en raison de leur âge, de leur race, de leur origine ethnique, de leur sexe, de leurs orientations sexuelles, de leur situation familiale, de leurs croyances religieuses, de leur nationalité ou de leur handicap, et s’engage à les traiter avec dignité et en respectant pleinement leur vie privée. Cela s’applique également aux relations entre salariés.</p> <p>Charte sociale</p> <p>“Alcatel est un groupe international attaché à la diversité, à la tolérance et à l’égalité des chances pour tous. En conséquence, et en vertu des normes de l’Organisation Internationale du Travail, Alcatel ne pratiquera aucune discrimination à l’égard de ses salariés.”</p>	<p>Les chefs de projet installation sont chargés de contrôler sur sites le respect des principes d’Alcatel par les fournisseurs et les sous-traitants.</p> <p>Un questionnaire a été envoyé aux fournisseurs d’Alcatel en 2004 afin d’évaluer leur engagement dans les domaines sociaux et environnementaux.</p>

ENVIRONNEMENT		
7/ Application du principe de précaution	<p>Charte environnement</p> <p>“Évaluer l’incidence sur l’environnement des procédés de fabrication avant le démarrage ou l’arrêt d’une installation, ou le départ d’un site”,</p> <p>“développer et fabriquer des produits et services sûrs au regard de leur usage, performants du point de vue de leur consommation d’énergie, respectueux de l’environnement, et susceptibles d’être recyclés ou éliminés de façon contrôlée, y compris leur emballage, en informant si nécessaire le client.”</p>	<p>La politique environnementale d’Alcatel repose sur une approche cycle de vie dès la conception des produits. Cet engagement est partagé avec les fournisseurs et les sous-traitants.</p> <p>Des audits internes sont menés régulièrement afin de contrôler le niveau de connaissance et d’application de la charte.</p> <p>Alcatel continue à étendre son approche éco-conception, son système de déclarations environnementales pour chaque nouveau produit, et met en place une gestion de la fin de vie des produits.</p>
8/ Promotion de pratiques responsables et soucieuses de l’environnement	<p>Charte achats et développement durable</p> <p>“La communauté des acheteurs d’Alcatel s’assure que les contrats avec les fournisseurs contiennent une clause de bonne conduite obligatoire, ainsi qu’une clause sur les exigences environnementales quand cela s’avère nécessaire.”</p> <p>Charte environnement</p> <p>“Promouvoir auprès des sous-traitants et des fournisseurs l’adoption des mêmes principes.”</p>	<p>Alcatel a mis en place un processus de gestion des équipements électriques et électroniques en fin de vie. Ce processus repose sur un cahier des charges rigoureux qui assure que les opérateurs de fin de vie réalisent un traitement des déchets efficace et respectueux de l’environnement.</p> <p>Une clause environnementale est incluse dans tout contrat avec les fournisseurs.</p> <p>Les politiques environnementales de 130 fournisseurs ont été évaluées dans le cadre de l’enquête organisée par Alcatel de fin 2004 à mi-2005.</p>
9/ Développement et diffusion de technologies respectueuses de l’environnement	<p>Charte achats et développement durable</p> <p>Clause environnementale figurant lorsque cela est nécessaire dans les contrats : “Le vendeur est responsable de sa conformité avec les standards de l’industrie concernant la protection de l’environnement ainsi qu’avec les normes spécifiques de sa région – l’acheteur se réserve le droit d’exiger la conformité aux standards ISO 14001.</p> <p>Sur la demande de l’acheteur, et pour tous les produits délivrés, le vendeur s’engage à être capable de fournir une écodéclaration conforme à la norme ECMA-TR70, ou à fournir le questionnaire environnemental Alcatel rempli. Plus spécifiquement, le vendeur est responsable de sa conformité avec les législations européennes sur les substances et la fin de vie des produits.</p> <p>Enfin le vendeur est responsable de sa conformité avec les normes environnementales additionnelles.”</p>	<p>Le e-learning, les téléconférences et le télétravail sont de plus en plus communément utilisés au sein du Groupe.</p> <p>Chaque produit est accompagné d’une écodéclaration regroupant ses principales caractéristiques environnementales.</p> <p>De 2002 à 2005, un programme d’amélioration de l’efficacité énergétique des produits a permis de réduire de 20 % par an leur consommation d’énergie.</p>

	<p>Charte environnement</p> <p>“Développer et améliorer ses activités et technologies en intégrant des critères d’utilisation performants de l’énergie et des matières premières, en privilégiant les ressources renouvelables, en veillant à limiter les déchets et les effets pouvant affecter l’environnement, en prévoyant l’élimination responsable des déchets résiduels dans des conditions contrôlées.”</p>	
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION		
<p>10/ Lutte contre toute forme de corruption, y compris l’extorsion de fonds et les pots-de-vin</p>	<p>Code de bonne conduite</p> <p>“Dans ses relations avec les instances gouvernementales, les clients ou les fournisseurs, Alcatel s’interdit toute pratique frauduleuse et tout acte pouvant être assimilé à la corruption sous forme de pots de vin, “enveloppes”, ristournes ou autres. Lorsque la législation l’interdit, l’utilisation directe ou indirecte des fonds d’Alcatel afin d’alimenter le financement de candidats ou de partis politiques est strictement prohibée. Lorsque la législation l’autorise, de telles contributions ne peuvent avoir lieu qu’à la condition d’être effectuées avec probité et prudence, et avec l’approbation du dirigeant d’Alcatel ayant la position la plus élevée dans le pays considéré.” “Les représentants et agents commerciaux ne pourront être sélectionnés et rémunérés que s’il s’agit d’entreprises indépendantes, exerçant leurs activités conformément aux lois applicables. Tous contrats et accords avec ces représentants et agents doivent faire l’objet d’un écrit. Les commissions doivent être comparables à celles en vigueur pour des affaires similaires, et fixées conformément aux directives du Groupe.”</p> <p>“Les salariés d’Alcatel peuvent offrir des gratifications ou cadeaux d’une valeur conforme aux usages locaux pour services rendus dans le cadre des activités professionnelles habituelles du bénéficiaire de ces cadeaux. Il en est de même à l’égard d’un fonctionnaire, mais seulement si un tel acte est conforme aux usages et n’est pas interdit par la loi locale. Ces dépenses doivent être dûment répertoriées et enregistrées en comptabilité.”</p> <p>Charte achats et développement durable</p> <p>“Tout document contractuel signé avec un fournisseur doit contenir la clause d’éthique suivante : “Le prestataire reconnaît être pleinement informé de la politique d’Alcatel en matière d’éthique (régulièrement actualisée et accessible en permanence sur www.alcatel.com) et s’engage à se conformer aux principes énoncés dans le cadre de l’exécution du présent contrat, en particulier sur la non-discrimination des salariés, la lutte contre la corruption des fonctionnaires nationaux ou étrangers, la protection des droits de l’homme et le respect de l’environnement. Le prestataire reconnaît que la violation de ces principes sera considérée comme un manquement aux obligations contractuelles.”</p>	<p>Des sessions de formation à la lutte contre la corruption sont organisées à l’attention des commerciaux dans chaque région du monde où le Groupe est implanté. Des cours en e-learning relatifs au code de bonne conduite sont disponibles sur l’intranet.</p>

Figure 15 : Actions d’Alcatel-Lucent par rapport aux exigences du Global Compact

C.2 Responsabilité sociale et chaîne d'approvisionnement

C.2.1 Les principes

Alcatel s'attache à travailler en partenariat avec ses fournisseurs, à échanger avec eux les bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale, à évaluer leurs politiques et pratiques dans ce domaine et à les accompagner, si nécessaire, dans un processus d'amélioration.

Cet engagement est formalisé dans la charte achats et développement durable du Groupe.

La charte achats repose sur deux axes principaux :

- 1.** le renforcement des obligations contractuelles des fournisseurs par l'intégration de deux nouvelles clauses, l'une fondée sur le respect du code de bonne conduite et l'autre sur les exigences environnementales d'Alcatel ;
- 2.** l'élaboration avec les fournisseurs de plans d'actions pour leur mise en conformité, si nécessaire. Les acheteurs s'assurent ainsi de la conformité des fournisseurs d'Alcatel aux standards requis et exigent d'eux les améliorations nécessaires.

La communication vers les fournisseurs a été renforcée avec, entre autres, la création d'une page Internet dédiée.

Les clauses contractuelles sur l'éthique, le social et l'environnement ont été intégrées dans la quasi-totalité des contrats achats en cours de validité. De nombreux audits internes, effectués par la Direction des Audits, ont permis de vérifier la bonne intégration de ces clauses dans les contrats.

“Le prestataire reconnaît être pleinement informé de la politique d'Alcatel en matière d'éthique (régulièrement actualisée et accessible en permanence sur www.alcatel.com), et s'engage à se conformer aux principes énoncés dans le cadre de l'exécution du présent contrat, en particulier sur la non-discrimination des salariés, la lutte contre la corruption des fonctionnaires nationaux ou étrangers, la protection des droits de l'homme et le respect de l'environnement. Le prestataire reconnaît que la violation de ces principes sera considérée comme un manquement aux obligations contractuelles.”

C.2.2 L'audit des fournisseurs

Alcatel maintient un suivi constant de la performance de ses fournisseurs dans les domaines clés du développement durable. A cet effet, le Groupe a mis en place des procédures de contrôle régulier. Ces contrôles interviennent en amont, au moment de la sélection du

fournisseur, mais aussi tout au long de la relation commerciale via un dispositif de réévaluation.

La direction des achats a formalisé des lignes directrices strictes afin de guider les acheteurs dans l'évaluation des pratiques des fournisseurs dans les domaines éthiques, sociaux et environnementaux. Ces aspects font partie intégrante des 11 critères de qualification des fournisseurs utilisés par Alcatel, au même titre que la solidité financière, la politique de prix, la capacité de production et de réactivité, la qualité, l'innovation, la gestion des ressources humaines, la gestion des risques, le service et support client, la logistique et la cohérence de la stratégie avec celle d'Alcatel.

De plus, les performances des fournisseurs en termes de développement durable sont régulièrement suivies par les acheteurs et reportées dans un outil dédié : le "Supplier Rating System". Les résultats de ces évaluations sont ainsi accessibles en ligne à l'ensemble de la communauté des acheteurs.

Les équipes d'audit se basent sur le référentiel d'audit Social Accountability 8000 (SA 8000) fondé sur les normes internationales du travail définies dans les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention Internationale des Droits de l'Enfant.

C.3 Environnement

C.3.1 Une approche environnementale dès la conception

Alcatel s'est engagé de longue date à mettre sur le marché des produits et services de plus en plus respectueux de l'environnement.

Pour ce faire, le Groupe intègre dès la phase de conception les aspects environnementaux.

Cette démarche s'appuie sur trois principes : la prise en compte de l'ensemble du cycle de vie des produits, une évaluation multicritères des aspects environnementaux et le souci d'une réduction continue des impacts sur l'environnement.

C'est dans cette perspective qu'Alcatel s'est doté au cours des dernières années de méthodologies permettant de mettre ces principes en pratique.

C.3.2 L'efficacité énergétique

L'évaluation des impacts sur l'environnement de produits du Groupe sur l'ensemble de leur cycle de vie, met en évidence la place prépondérante de la consommation d'énergie pendant la phase d'utilisation du produit. Selon le type de produit et sa durée de vie, l'utilisation peut en

effet être à l'origine de plus de 80 % des divers impacts environnementaux. La réduction de la consommation énergétique des produits est donc naturellement un objectif majeur de la politique environnementale d'Alcatel. Ainsi, la consommation énergétique des produits nouvellement commercialisés a été diminuée entre 2002 et 2005 de 47%.

Toutefois, la consommation d'énergie du produit n'est pas un indicateur de performance en lui-même. En effet, pour satisfaire les besoins de ses clients, Alcatel multiplie et diversifie les fonctionnalités de ses produits, ce qui, malgré les efforts importants réalisés pour en améliorer l'efficacité énergétique, peut se traduire par un accroissement de la consommation "brute" en énergie. La mesure de l'efficacité énergétique doit donc combiner fonctionnalités et consommation.

Alcatel a entrepris en 2004 de définir des indicateurs d'efficacité énergétique de ses produits qui intègrent les deux dimensions, afin de tenir compte des évolutions de la capacité des produits.

C.3.3 La gestion des équipements en fin de vie

Dès l'entrée en vigueur de la directive européenne sur les Déchets d'Équipements Électriques et Electroniques (DEEE - 2002/96/CE) le 13 août 2005, Alcatel a mis en place un dispositif lui permettant de répondre aux obligations faites aux producteurs d'équipements électriques et électroniques mis sur le marché européen.

Alcatel a décidé de s'appuyer sur un partenaire extérieur pour assurer les prestations de collecte et de traitement de ses équipements en fin de vie sur l'ensemble du territoire de l'Union Européenne. Spécialiste de la gestion des déchets et ayant une expertise propre en matière de traitement des déchets électriques et électroniques, Veolia Propreté a été retenu pour assurer ce rôle d'organisation, de coordination, et de mise en place de solutions en accord avec les législations relatives aux déchets électriques et électroniques nationales.

Afin de réduire les impacts environnementaux des opérations de transport, la limitation des distances de transport des déchets, reposant sur un maillage important des sites de démantèlement, a été une composante importante de la définition du service.

C.3.4 Limitation de l'utilisation de substances dangereuses

Depuis le 1er juillet 2006 et l'entrée en application de la directive européenne RoHS - 2002/95/CE (Restriction of the Use of certain Hazardous Substances) qui limite l'utilisation de certaines substances dans la plupart des produits électroniques, Alcatel s'est vu dans

l'obligation de chercher des moyens de substitution aux produits visés par la directive (principalement plomb, mercure, cadmium, chrome).

Néanmoins, les garanties de fiabilité des équipements ne pouvant être acquises qu'après la réalisation de tests prolongés, il a été décidé d'utiliser les possibilités d'exemptions formulées par la Commission Européenne, aussi longtemps que ces garanties n'auront pas été acquises.

Cette directive a donc eu deux conséquences principales, portant sur la recherche de solutions fiables d'une part et l'adaptation de la chaîne d'approvisionnement d'autre part.

Pour assurer la conformité de ses équipements, Alcatel doit faire face à deux difficultés techniques majeures : la recherche de solutions alternatives aux soudures au plomb à la fiabilité éprouvée, et le remplacement du chrome hexavalent dans les couches de protection des pièces mécaniques. Dans les deux cas, des tests de fiabilité doivent être menés, pour vérifier que les solutions retenues apporteront sur le produit fini les garanties de robustesse et de fiabilité recherchées. Les moyens de fabrication d'Alcatel et de ses partenaires sous-traitants ont dû être adaptés pour pouvoir utiliser ces nouvelles solutions de remplacement.

Pour chacun des articles achetés par le Groupe (matières premières, composants, sous-ensembles), il est nécessaire de s'assurer auprès des fournisseurs de sa disponibilité et de son adéquation tant avec les procédés d'assemblage utilisés qu'avec les exigences de conformité des produits finis. Les outils concernés du système d'information d'Alcatel ont donc été adaptés pour satisfaire cette exigence et apporter à chaque unité du Groupe concernée une information fiable et pertinente.

Résumé :

Les interviews réalisées nous montrent l'implication des entreprises pour le Développement Durable.

En effet, les entreprises pensent à mettre en place cette notion au travers de leur Supply Chain. En intégrant à la fois les trois aspects du Développement Durable (Economique, Environnementale et Sociale), les entreprises améliorent leurs images tout en réalisant des bénéfices importants.

Conclusion

Aujourd'hui, le Développement Durable est un enjeu pour les entreprises. En effet, la large médiatisation de ce concept par l'ensemble des acteurs (politiques, ONG,...) rend son application essentiel pour les entreprises. Il est néanmoins facile de se perdre devant le nombre croissant de méthodes, mesures et autres concepts liés au Développement Durable.

Le Développement Durable est une composante de notre société moderne en pleine structuration qui va voir se développer de nouveaux axes et de nouvelles méthodes dans les années à venir.

Néanmoins, les entreprises ont pris sur elles de le mettre en place. Elles ont donc décidé de l'intégrer à leur chaîne de valeur. Les entreprises espèrent bien en retirer une valeur ajoutée, ce qui semble possible par l'élimination du gaspillage et une meilleure efficacité des parties prenantes.

L'approche de la Supply Chain Durable peut rendre l'entreprise plus performante et permettre ainsi de la création de valeur par tout un ensemble de mesure agissant non pas sur un seul point de la Supply Chain mais par une action conjointe de l'ensemble des acteurs sur la totalité des fonctions de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Glossaire

Remerciements	2
Résumé	3
Mot Clés	3
Resume	4
Key Words.....	4
Sommaire	5
I Pourquoi les entreprises et le Développement Durable ?	7
A) L'éveil des consciences	7
A1. Origine :	7
A2. Historique :	7
A3. Les termes du Développement Durable :	9
A4. Les enjeux :	11
A4.1 Le constat :	11
A4.2 Un développement économique et social dans un contexte environnemental : ..	12
B) Du politique à l'économique	13
B.1 Du concept mondial à une application politique :	13
B.2 Du politique à l'économique :	13
C) Les entreprises tournées vers le Développement Durable	13
C.1 Responsabilité sociale des entreprises :	13
C.2 Les Normes du Développement Durable.....	14
C.2.1 L'AFNOR :	14
C.2.2 l'organisme ISO :	15
C.2.3 Social Accountability International	15
C.3 Le Développement Durable dans la Supply Chain.....	15
C.4 ... passe par la performance et la création de valeur	16
Résumé :	17
II La création de valeur grâce à la Supply Chain Durable	18
A) Des leviers de création de valeur durable :	20
A.1 Les quatre raisons de concrétiser des affaires durables :	20
A.2 L'équation du Développement Durable :	21
A.3 Le concept de chaîne de valeur :	23
A.4 Une stratégie durable :	26
B) Les outils qui vont permettre de créer de la valeur durable :	27
B.1 Le Lean Management :	27
B.2 Le Reengineering :	29
B.3 Le packaging.....	30
B.4 Les achats et Approvisionnements	33
B.4.1 Les achats environnementalement responsables	33
B.4.2 Les achats socialement responsables	34
B.5 Le transport.....	34
B.6 La reverse logistique.....	35
B.7 Optimiser la Supply Chain durable et la mesurer.....	37
Résumé :	39
III Des exemples concrets	40
III Des exemples concrets	40
A) La société X	40

B) Nishishiba.....	42
C) Alcatel-Lucent.....	47
C.1 Principes et management.....	47
C.1.1 Le développement durable chez Alcatel-Lucent.....	47
C.1.2 Les chartes.....	47
C.1.3 L'engagement du Global Compact.....	49
C.2 Responsabilité sociale et chaîne d'approvisionnement.....	53
C.2.1 Les principes.....	53
C.2.2 L'audit des fournisseurs.....	53
C.3 Environnement.....	54
C.3.1 Une approche environnementale dès la conception.....	54
C.3.2 L'efficacité énergétique.....	54
C.3.3 La gestion des équipements en fin de vie.....	55
C.3.4 Limitation de l'utilisation de substances dangereuses.....	55
Résumé :.....	57
Conclusion.....	58
Glossaire.....	59
Tables et illustrations.....	60
ANNEXES.....	61
ANNEXES.....	61
Annexe 1.....	62
Annexe 2.....	65
Bibliographie.....	74
Articles.....	74
Webographie.....	75

Tables et illustrations

Figure 16 : Triptyque du Développement Durable.....	8
Figure 2 : Différences entre Corporate Social Responsibility et Sustainable Development.....	11
Figure 3 : Domaines du Développement Durable.....	12
Figure 5 : Looking Inside Out: Mapping the Social Impact of the Value Chain.....	25
Figure 6 : Classement des problèmes sociaux.....	26
Figure 8 : Impact du Lean Management sur le développement Durable.....	29
Figure 11 : Les quatre axes de création de valeur durable.....	37
Figure 12 : La Chaîne de la création de valeur durable.....	38
Figure 13 : Chaîne de valeur (non exhaustif) de la société X.....	41
Figure 14 : Chaîne de valeur de la société Nishishiba.....	46
Figure 15 : Actions d'Alcatel-Lucent par rapport aux exigences du Global Compact.....	52
Figure 16 : Triptyque du Développement Durable 8.....	60

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire Nishishiba

Annexe 2 : Questionnaire Société X

Annexe 3 : Entretien avec Caroline Guillaumin, Directrice de la Communication et du Développement Durable, Alcatel-Lucent

Annexe 4 : Entretien avec Janet Davidson, Chief Compliance Officer, Alcatel-Lucent

Annexe 5 : Le Code de bonne conduite d'Alcatel-Lucent

Annexe 1

Nom de société : Japon NISHISHIBA électrique, LTD

(Une des filiales du groupe TOSHIBA)

Site: www.nishishiba.co.jp

Domaine : moteurs, groupes électrogènes, panels contrôleurs

Nom du responsable : Mr. SAKAMI INOUE

Service : Achat

Titre : Manager

1. Avez-vous intégré la notion de Développement Durable dans la stratégie de l'entreprise ?

Si non, projetez-vous de le faire ?

- Nous avons appliqué un plan d'une durée de 5~10 ans en fixant les stratégies de l'entreprise prenant en compte les impacts environnementaux et la responsabilité sociale, intitulé « planning d'exploitation à moyen terme » il y a une dizaine d'années.

2. Quel constat vous a entraîné (ou vous entraîne) dans cette démarche ?

- Deux aspects nous ont introduit dans cette démarche, la fiabilité de la performance économique demande une planification d'une durée de au moins 5~10 ans. De plus, la différenciation du produit par rapport aux concurrents sera un atout pour garantir la part du marché. La mise en place du Développement Durable nous différencie et fait de nous des pionniers. C'est la créativité qui apporte des bénéfices. De l'autre côté, la pression du siège social nous oblige de suivre le modèle du Développement Durable pour être cohérent.

3. Quel aspect du Développement Durable vous semble prioritaire (environnemental, sociétal) ?

- Concernant des performances privilégiées, notre but est de devenir une entreprise productive en respectant l'environnement et aussi de prendre en charge la responsabilité citoyenne. Donc, les 3 axes sont autant essentiels.

4. Est-ce que l'entreprise essaie de faire passer le message du Développement Durable à l'extérieur (vers les fournisseurs et les clients) ?

- Nous nous rendons compte qu'il est très important de créer une relation partenariale durable avec nos fournisseurs pour garantir un prix et un service fiable. Donc, nous n'hésitons pas à proposer des méthodes de management durable. Concrètement, nous sélectionnons des fournisseurs prioritaires qui ont mis en place ISO9001, ISO14000.

Et nous leur demandons de prendre en compte le traitement de déchets, le recyclage des matériaux, etc....

5. Quelles sont les actions mises en place ou projetées ?

- Pour la fabrication et les achats, nous aidons nos fournisseurs à améliorer et garantir la qualité des produits en leur fournissant des renseignements techniques.
- Le service de recherche & développement : nous avons créé des groupes de projets, Nous réunissons du personnel des services correspondants, comme le marketing, la fabrication pour développer des nouveaux produits à moyen terme et aussi pour répondre aux besoins futures du client en diminuant les impacts environnementaux.
- La logistique est devenue un maillon critique du Développement Durable de l'entreprise. Nous avons créé un service dédié qui assume le système logistique (transport aérien, maritime et continental) en harmonisant les coûts, les délais, et l'environnement. Par exemple, grouper des marchandises à transporter pour réduire la fréquence de transport. Il nous permet de réduire les coûts et en même temps de polluer moins.
- Le service marketing est composé par le service de fabrication et de vente. Il cherche à détecter les besoins éventuels et potentiels du client en les visitant afin de produire des nouveaux produits ayant une nouvelle technologie monopoliste.

6. Quelles sont les difficultés rencontrées pour leur mise en place aux niveaux économique, personnel (employé, fournisseur ? (Parce que effectivement il faudrait des fonds, des ressources humaines, la coopération du fournisseur)

- En raison de la dépression économique à l'époque au Japon, il y avait souvent des écarts avec la prévision. La mise en place du plan d'exploitation a été considérée comme infaisable et non crédible en raison de la situation économique. Le changement de personnel et l'élimination des fournisseurs ont aussi posé des problèmes au niveau de la fiabilité de la productivité et du service aux clients. Les délais de réalisation du planning ont connu eux aussi des retards.

7. Quels en ont été les bénéfices ?

- **sur l'image de l'entreprise**
- **économiquement**
- **sur le personnel de l'entreprise**
- En raison de la notion de Développement Durable, nous avons réalisé des plans futurs de l'entreprise en mettant l'accent sur la fabrication et le respect de l'environnement. Nous avons obtenu une belle réputation au niveau de la responsabilité citoyenne. Nous embauchons des habitants locaux en priorité. Nous écoutons les ouvriers sur des mesures concernant l'amélioration continue. Parce que grâce à une expérience sur le terrain, ils connaissent mieux les façons de travailler plus efficacement dans les ateliers que les chefs qui sont dans les bureaux.

- Grâce à cette réputation, nous avons gagné la confiance du client et celle du fournisseur. La performance économique s'est améliorée et stabilisée comme prévu.
- Lorsque l'augmentation des intérêts économiques apporte des véritables gains aux personnels, ils se sont rendus compte que la décision de la direction est correcte et essentielle. La notion Développement Durable consacre à améliorer effectivement la performance économique via ses 2 autres piliers essentiels.

En conclusion, la mise en œuvre du Développement Durable nous a apporté des véritables gains présentant sous les formes de la réputation de l'entreprise, de la compréhension du personnel, de la coopération avec les fournisseurs et de l'appréciation du client. De plus, les 3 aspects du Développement Durable sont autant cruciaux, car ils sont tous cohérents les l'un avec l'autre. Les performances sociales, environnementales apportent forcément des impacts positifs à l'économie. Concrètement, dans notre cas, fabriquer des produits en respectant l'environnement nous permet d'être sélectionnés comme partenaire privilégié par nos clients importants. Tous ces effets nous bénéficient indirectement sur la performance économique. Pour nos fournisseurs, les résultats sont également considérables. Le Développement Durable et l'amélioration continue sont 2 atouts primordiaux pour les industriels en termes de la compétitivité.

Annexe 2

Nom de société : Société X
Site: /
Domaine : produits cosmétiques naturels
Nom du responsable : Mr M.
Service : Approvisionnement
Titre : Manager

1. Avez-vous intégré la notion de Développement Durable dans la stratégie de l'entreprise ?

Si non, projetez-vous de le faire ?

- Oui, Nous avons crée le poste de Directeur du Développement Durable depuis 1an et avant existait déjà un poste concernant l'environnement. Ce poste à pour but de porter notre stratégie devant la Direction Général. Nous avons de plus crée en 1991 une fondation pour le respect de l'homme et de la nature.

2. Quel constat vous a entraîné (ou vous entraîne) dans cette démarche ?

- La valeur Environnementale est une valeur fondatrice de la société X, crée en 1959, c'est pourquoi il nous est apparu naturel de nous pencher sur la protection de notre environnement. C'est aussi la conviction de notre direction générale qui nous y a poussé. On peut donc dire que ce sont à la fois nos trois valeurs fondatrices et notre Direction générale.

3. Quel aspect du Développement Durable vous semble prioritaire (environnemental, sociétal, économique) ?

- Les trois, l'une ne peut être sans les deux autres.

4. Est-ce que l'entreprise essaie de faire passer le message du Développement Durable à l'extérieur (vers les fournisseurs et les clients) ?

Oui, Nous avons de nombreuses certifications (ISO 14001, OHSAS intégré, ISO 2001....).

Concernant nos clients, ce sont eux qui portent nos valeurs (naturalité). En effet, ils achètent nos produits pour leur qualité intrinsèque mais aussi pour nos valeurs

5. Quelles sont les actions mises en place ou projetées ?

- En production : nous sommes les premiers à être passé aux 35 heures et une grande part nos capacités de production se trouvent en Europe (80%). Nous effectuons un suivi de la consommation d'eau, ce qui nous a permis de réduire très fortement notre consommation.
- En approvisionnement : Nous avons de très forte exigence envers nos fournisseurs tant pour la qualité, l'environnement mais aussi la sécurité des personnes. Nous fonctionnons par système d'audit. En effet, les fournisseurs réalisent un auto diagnostique puis nous réalisons une contre diagnostique, s'il y a la moindre incohérence, les fournisseurs ne travaillent plus pour nous.
- En R&D : la réglementation est très scrupuleuse, Il nous faut être en avance par rapport à ce que vont nous demander nos clients, mais aussi les instances gouvernementales (exemple de l'extraction du Paraben de nos produits).
- en marketing : Tous les constituants de nos produits sont déclaré et une charte est signé et certifié par test qu'il n'y a aucun test sur des animaux.
- En logistique : Chaque intervenant est sensibilisé
- En transport : Nous essayons d'optimiser nos transports pour réduire notre émission de carbone grâce notamment aux camions à barre. Nous réalisons de plus des transports multimodaux (exemple de la Russie avec route mer).
- autre service : Nous n'imprimons pas nos mails ou de façon limité.

6. Quelles sont les difficultés rencontrées pour leur mise en place aux niveaux économique, personnel (employé, fournisseur ? (Parce que effectivement il faudrait des fonds, des ressources humaines, la coopération du fournisseur)

- Deux grandes difficultés ressortent de tout cela. Tout d'abord, la communication avec l'ensemble de l'intervenant et des collaborateurs. La deuxième difficulté est un grand sentiment de frustration car toute amélioration ou gain quelle qu'il soit est indirect et n'est pas ressenti par le client.

7. Quels en ont été les bénéfices ?

- sur l'image de l'entreprise
- économiquement
- sur le personnel de l'entreprise

- L'image de l'entreprise n'a pas beaucoup changé car l'entreprise est sur ce créneau depuis sa création. Il en est ressorti des réductions des coûts de fonctionnement important mais aussi une meilleure gestion de la Supply Chain. Nous allons lancer de nombreux autres projets concernant le Développement Durable. Et aucun des trois axes ne sera privilégié.

Entretien avec Caroline Guillaumin

Intranet Alcatel-Lucent, lundi 2 avril 2007

Caroline Guillaumin, Directrice de la Communication et du Développement Durable nous explique comment un programme de développement durable d'envergure peut contribuer à la réussite d'une entreprise. Caroline nous expose la stratégie d'Alcatel-Lucent en la matière et combien il est important d'être reconnu par nos principales parties prenantes comme une entreprise citoyenne dans les pays où nous exerçons notre activité.

1. Que signifie développement durable, ou responsabilité sociétale, pour une entreprise mondiale telle qu'Alcatel-Lucent ?

La responsabilité sociétale d'une entreprise désigne sa volonté de concilier développement économique et responsabilités sociales et environnementales.

Pour Alcatel-Lucent, il s'agit d'un engagement émanant directement de notre Code de Bonne Conduite et qui signifie que nous nous devons d'agir de manière socialement responsable dans nos relations avec toutes les parties prenantes de l'entreprise : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, investisseurs, agences de notation, organisations non gouvernementales et communautés locales.

Dans une interview publiée sur l'intranet, Janet Davidson, Directrice de la Conformité de la Déontologie a expliqué le rôle de son organisation : veiller à ce que les salariés d'Alcatel-Lucent respectent non seulement les bonnes pratiques commerciales mais aussi les normes et lois internationales en vigueur. Cette règle constitue la base même de tout programme de responsabilité sociétale.

Au quotidien, être une entreprise socialement responsable signifie, entre autres, que : nous exerçons nos activités dans le respect des règles d'éthique des affaires les plus strictes, nous nous efforçons de réduire l'impact de nos activités et de nos produits sur l'environnement, nous respectons nos salariés et encourageons la diversité au sein de nos équipes, et nous favorisons le développement économique et social des communautés locales où opère l'entreprise.

2. Pourquoi cette responsabilité sociétale est-elle si importante pour notre Groupe ?

Une bonne politique de développement durable est un outil primordial pour gérer efficacement les risques liés aux activités de l'entreprise en matière d'éthique, de responsabilité sociale et environnementale, de santé et de sécurité : des études ont montré qu'un programme de responsabilité sociétale de qualité est un atout essentiel pour développer l'esprit citoyen, protéger la réputation de l'entreprise, voire accroître sa valeur financière. Surtout, certains de nos principaux clients nous demandent désormais de démontrer que nous sommes capables de contrôler les risques sociaux et éthiques liés à notre chaîne d'approvisionnement. Ils vont même jusqu'à procéder à un examen minutieux de notre politique en la matière dans le cadre d'appels d'offres.

Enfin, la communauté financière examine elle aussi nos programmes de développement durable. De plus en plus d'investisseurs intègrent des critères environnementaux et sociaux dans leurs analyses boursières.

3. Quelles sont les mesures déjà prises par Alcatel-Lucent en matière de développement durable ?

La priorité a été donnée à la mise en place d'une organisation développement durable dédiée. (CSR organization en anglais). Nous avons également créé un Comité de pilotage développement durable qui est chargé de définir la mission et les objectifs du Groupe dans ce domaine, ainsi que de mesurer les progrès réalisés.

Nous allons également mettre en place un réseau mondial de correspondants qui contribuera à notre programme et relatera nos initiatives dans l'ensemble du Groupe.

D'autre part nous nous sommes engagés à rendre compte tous les ans des progrès réalisés en matière de responsabilité sociétale, à l'aide en particulier d'indicateurs spécifiques, dans le rapport développement durable.

4. Quel est le niveau d'implication du Groupe à l'international en matière de développement durable ?

En adhérant au « Global Compact » des Nations Unies, Alcatel-Lucent s'est engagé à « adopter, soutenir et appliquer » les dix principes définis par cette organisation dans le domaine des droits de l'homme, des normes du travail, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption

Alcatel-Lucent a également rejoint le GeSI (Global e-Sustainability Initiative), confirmant ainsi sa volonté de développer le dialogue avec ses pairs et partenaires du secteur des télécoms, de partager les meilleures pratiques mais aussi de bénéficier d'une approche collective sur les sujets clés du développement durable.

5. Comment la philanthropie s'intègre-t-elle dans l'approche développement durable globale d'Alcatel-Lucent ?

Il y a 30 ou 40 ans seulement, dans la plupart des entreprises, la philanthropie était l'unique composante des programmes de responsabilité sociétale. Aujourd'hui, elle n'en représente qu'une partie, mais elle continue à jouer un rôle majeur. Elle reste donc un élément fondamental de l'engagement d'Alcatel-Lucent en la matière.

Alcatel-Lucent a créé une Fondation dédiée, responsable à l'échelon mondial des actions philanthropiques du Groupe et de l'implication des salariés dans des projets de volontariat, Cette Fondation travaillera en étroite collaboration avec les régions. En 2007, la Fondation continuera de soutenir les programmes pour lesquels elle s'est déjà engagée et s'attachera à définir une stratégie globale pour les années à venir. Les actions du Groupe au sein des communautés où nous vivons et travaillons représentent un des axes majeurs de notre engagement citoyen. En dehors des programmes relatifs à l'éducation et au développement des jeunes soutenus par la Fondation, nous poursuivrons également notre programme de mécénat dans le domaine de la photographie ainsi que des actions citoyennes dans le monde entier.

Questions / Réponses avec Janet Davidson : Le respect de l'éthique avant toute chose

Intranet Alcatel-Lucent, lundi 29 janvier 2007

Quelles sont vos responsabilités en tant que Chief Compliance Officer ?

En premier lieu, en ma qualité de Chief Compliance Officer du Groupe, j'aimerais vous souhaiter la bienvenue dans le programme de conformité d'Alcatel-Lucent. Le succès de ce programme repose sur votre participation active notamment aux sessions de formation, sur le respect des politiques et des procédures de conformité d'Alcatel-Lucent, y compris dans le cadre de votre travail, et sur l'identification des problèmes de conformité. En tant que Chief Compliance Officer, je suis responsable du programme de conformité d'Alcatel-Lucent et de son efficacité, en particulier à l'égard des pratiques commerciales, des lois et des normes internationales en vigueur. Je me réjouis d'occuper ce poste et de travailler avec vous à définir et à intégrer l'éthique et la conformité dans l'ensemble de nos activités internationales.

Quelle est l'importance de l'éthique et de la conformité pour Alcatel-Lucent?

En tant qu'employés d'Alcatel-Lucent, nos décisions et nos actes quotidiens ont un impact significatif sur le succès de notre entreprise. Lorsque nous accomplissons nos tâches quotidiennes, nous sommes tous censés faire notre travail avec honnêteté, intégrité et équité – le respect de ces règles favorisera la réussite d'Alcatel-Lucent.

La manière dont nous menons nos activités est régie par des législations et des réglementations multiples. Aussi nos personnels se doivent-ils de connaître et de respecter les lois fondamentales dans leur domaine. Rassembler des informations sur la concurrence, s'occuper de nos clients, discuter avec des concurrents, protéger les actifs de l'entreprise, garantir l'exactitude de nos éléments financiers ne sont que quelques exemples de cas régis par des règles et des politiques précises. La méconnaissance de ces règles peut être à l'origine de coûteuses erreurs, susceptibles d'entraîner des enquêtes, des amendes, des sanctions ou des poursuites judiciaires contre la société, sans parler de la contre-publicité, nuisible à sa réputation.

Dès le 1^{er} jour, Alcatel-Lucent a défini un Code de Bonne Conduite (*Statement of Business Principles*). Ce code de bonne conduite s'applique à l'ensemble des employés et régit l'interaction entre les membres du personnel, aussi bien qu'avec la concurrence, les fournisseurs, les actionnaires, les partenaires et les clients. Comme l'ont indiqué Pat Russo et Serge Tchuruk, ces Principes établissent des normes minimales de comportement qui sont fondées, non seulement sur les lois et réglementations qui affectent notre activité dans le monde entier, mais aussi sur les concepts d'intégrité, de respect, d'équité, de diversité et d'éthique.

Dans le cadre de ma fonction, je mettrai en application ma profonde connaissance de l'activité, alliée à mon expérience de la planification de l'intégration ; le tout m'aidera à mettre en œuvre un programme de conformité Alcatel-Lucent efficace et conforme à notre Code de Bonne Conduite, ainsi qu'aux lois internationales, aux pratiques commerciales et aux règles de comportement en vigueur.

Quelles sont les différentes étapes du développement et de la mise en œuvre du programme de conformité de l'entreprise ?

Pour assumer cette responsabilité, j'organise actuellement des réunions avec les régions, les groupes d'activités, les fonctions centrales et divers experts dans l'ensemble de la société, pour finaliser la conception et lancer le déploiement du programme international de la société. Ces réunions ont pour but de s'assurer que ce programme sert bien les intérêts de l'entreprise tout en veillant au respect des législations, des politiques et des procédures régissant nos pratiques commerciales et industrielles dans le monde entier. Nous avons en outre créé, au sein d'Alcatel-Lucent, un département appelé Ethique des Affaires (Office of Business Conduct) qui a pour but d'aider les employés à mieux comprendre leurs responsabilités personnelles, et l'engagement de l'entreprise en matière d'éthique et d'intégrité. A cet égard, notre Département Ethique des Affaires veillera à la mise en oeuvre de programmes de conformité et d'autres relatifs aux règles à suivre vis-à-vis des clients. Ces programmes doivent être coordonnés et solides pour aider les employés à prendre des décisions morales et saines pour l'entreprise.

Quelles sont les responsabilités spécifiques du Département Ethique des Affaires ?

Le département Ethique des Affaires (Office of Business Conduct - OBC) a pour tâche de coordonner et de vérifier -dans le monde entier- les systèmes de conformité et d'éthique utilisés dans les opérations commerciales de l'entreprise qui ont pour rôle d'éviter, de minimiser ou encore de détecter les risques légaux et commerciaux. Parmi les principales missions de l'OBC, on peut citer :

- Guider le personnel lors de transactions à caractère éthique
- Aider les différentes entités à comprendre et à respecter les politiques, les réglementations et les législations en vigueur
- Constituer un référentiel centralisant les informations relatives à nos politiques et à nos programmes de conformité
- Evaluer en permanence le niveau de conformité général, tant en interne qu'à l'extérieur, afin de s'assurer que l'effort général de conformité d'Alcatel-Lucent est cohérent par rapport aux exigences légales et à l'évolution des règles de bonne conduite

Quel est pour vous le principal avantage résultant des initiatives de conformité de la société?

Tous les membres du personnel ont besoin de savoir ce qu'on attend d'eux et d'être informés des contrôles et processus en place pour identifier et prévenir toute divergence par rapport à nos valeurs. Nous devons comprendre qu'il n'est pas tolérable de franchir la ligne jaune et que nous sommes tous pleinement responsables de notre conduite, ce qui implique le respect de la politique de l'entreprise tout autant que des lois qui gouvernent notre activité dans le monde. C'est à la direction de la conformité qu'il incombe, avec la collaboration de la direction générale, d'engager personnellement tous les membres du personnel d'Alcatel-Lucent sur la voie de la conformité et de l'intégrité, afin de promouvoir l'intégration de ces valeurs dans les opérations quotidiennes de l'entreprise, de sensibiliser les employés et de les impliquer dans ce processus.

Pat Russo, notre Conseil d'administration et tous nos dirigeants soutiennent fermement toutes les actions qui vont dans le sens de notre engagement dans le domaine de l'intégrité et de l'éthique dans les pratiques de notre entreprise. Si nous avons le souci de cette intégrité, c'est non seulement parce que nous voulons être de bons citoyens, respectueux de la loi, mais aussi parce que c'est bon pour nos affaires. Nos clients, nos investisseurs et nos employés doivent savoir qu'ils peuvent compter sur nous et sur nos engagements pour l'avenir.

Merci pour votre soutien et votre engagement en matière d'éthique et de conformité. Je sais que je peux compter sur chacun d'entre vous pour agir avec une parfaite intégrité professionnelle pour atteindre la mission que s'est fixée l'entreprise.

Le Code de Bonne Conduite d'Alcatel-Lucent (« Les principes »)

Principe 1- Notre politique

En tant qu'entreprise socialement responsable, Alcatel-Lucent a pour politique de conduire l'ensemble de ses activités en respectant les règles les plus strictes de l'éthique des affaires, les lois et règlements applicables, et les principes de "bonne citoyenneté de l'entreprise". Cette politique s'applique à tous les groupes d'activités, régions, fonctions centrales et à tous les salariés, cadres et dirigeants d'Alcatel-Lucent.

Principe 2- Clients

Alcatel-Lucent s'engage à préserver la confiance et le respect que lui accordent ses clients. Alcatel-Lucent conduit ses activités de façon équitable dans le respect de la concurrence et en fournissant des produits et services de haute qualité à ses clients. Alcatel-Lucent n'autorise, ne tolère, n'encourage ni ne promeut, de façon directe ou par l'intermédiaire de tiers, les comportements illégaux ou contraires à l'éthique, tels que la corruption, pots de vins, « enveloppes », ristournes ou promesses de gratifications en argent ou en nature, ou toute autre activité qui pourrait être interprétée comme corrompue, illégale ou non-éthique.

Principe 3- Concurrents

Alcatel-Lucent est un concurrent dynamique [et juste] et se conforme aux réglementations relatives à la concurrence pour s'assurer que ses produits et services sont vendus sur la base de leur qualité intrinsèque. Seuls des moyens licites peuvent être utilisés pour obtenir des informations sur nos concurrents.

Principe 4- Agents, Consultants et Partenaires commerciaux

Alcatel-Lucent ne travaille qu'avec des partenaires commerciaux, consultants, entrepreneurs, représentants, revendeurs, agents commerciaux ou fournisseurs ("Agents, Consultants et Partenaires commerciaux") qui répondent ou vont au-delà des critères exigeants du Groupe et ont conclu des accords faisant l'objet d'un écrit approprié et strictement conformes aux politiques et procédures du Groupe au niveau mondial.

Principe 5- Conflits d'intérêt

Les salariés d'Alcatel-Lucent doivent éviter de prendre des décisions professionnelles, d'avoir une conduite ou de mener des activités à l'extérieur du cadre professionnel lesquelles pourraient poser un conflit d'intérêt, existant ou potentiel, au regard de leurs obligations et devoirs envers Alcatel-Lucent soit en refusant ces situations de conflit soit en demandant des directives aux représentants [officiels] d'Alcatel-Lucent. Les actifs d'Alcatel-Lucent, y compris les systèmes ou appareils électroniques, ne peuvent pas être utilisés pour des bénéfices personnels.

Principe 6- Protection et utilisation appropriée des informations internes, confidentielles et droits de propriété intellectuelle

Les salariés d'Alcatel-Lucent ne peuvent pas exploiter pour obtenir des avantages personnels (i) les informations financières et non-financières appartenant à Alcatel-Lucent; et (ii) les informations non-publiques et confidentielles, en vue d'acheter ou de vendre, directement ou indirectement, les actions ou stock-options d'Alcatel-Lucent. Alcatel-Lucent protège à la fois ses informations confidentielles ainsi que celles transmises par des tiers de manière confidentielle. Le caractère personnel ou confidentiel des informations confiées au Groupe doit toujours être préservé, y compris les informations relatives aux personnes.

Principe 7- Enregistrement et conservation des informations financières et non-financières

Chaque salarié Alcatel-Lucent est responsable de l'enregistrement et de la publication des informations financières de manière correcte ainsi que de l'intégrité des états financiers. Alcatel-Lucent garde tous les documents relatifs à ses activités, sous format papier ou électronique, pendant les périodes de conservation requises dans le cadre de ses obligations au niveau mondial et local et les détruit au terme de celles-ci.

Principe 8- Respect de la diversité culturelle

Alcatel-Lucent est un Groupe composé de cultures riches et variées. Pour cette raison, les salariés du Groupe doivent s'attacher à apprécier, respecter, mettre à profit et comprendre les cultures et coutumes de chacun. Les salariés d'Alcatel-Lucent ne doivent pratiquer aucune discrimination entre eux, que ce soit en raison de leur âge, de leur handicap, de leur origine ethnique, de leur sexe, de leur race, de leur croyance religieuse ou de leur orientation sexuelle.

Principe 9- Engagement en faveur des droits de l'homme, de l'environnement et de la responsabilité sociale

Alcatel encourage et respecte, dans sa sphère d'influence, la protection des droits de l'homme tels que proclamés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et le "Global Compact".

Alcatel-Lucent encourage en particulier l'élimination de toute forme de travail forcé et de travail des enfants, et en fait un critère dans la sélection et la gestion de ses fournisseurs et sous-traitants. Le Groupe s'attache à prendre toute initiative propre à promouvoir une attitude plus responsable dans le domaine de la préservation de l'environnement et à encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. Alcatel-Lucent encourage ses salariés à faire preuve d'un sens aigu de responsabilité sociale en aidant les communautés dans lesquelles le Groupe est implanté.

Principe 10- Responsabilité

Les salariés Alcatel-Lucent sont tous responsables, en tant qu'individus et collectivement, de leur comportement, actions et résultats. Il est exigé de tous les salariés de se conformer au Code de bonne conduite et toute violation de celui-ci entraînera des sanctions disciplinaires. Les salariés d'Alcatel-Lucent, ont l'obligation d'informer des cas de pratiques d'affaires contraires à l'éthique, de violations des politiques de l'entreprise, d'implication dans des actions malhonnêtes, dommageables ou illicites. Alcatel-Lucent s'interdit toute mesure de représailles contre une personne qui, de bonne foi, informerait de ce qu'il ou elle considère comme une violation de la loi ou des politiques de l'entreprise. Tout salarié qui rencontrerait des difficultés dans l'application de ce Code devra consulter son responsable hiérarchique, la Direction de la Conformité et de la Déontologie ou le département juridique.

Bibliographie

Brown C.(2005), Sustainable Enterprise : Profiting from Best Practising, Kogan Page Limited

Chasport D., Intégrer le Développement Durable à la stratégie de l'entreprise, Eurostaf

Dubigeon O. (2002), Le Développement Durable : un benchmark des meilleures pratiques francaises et nord-américaines, Editions Les Echos études

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

Gélinier O., Simon F., Billard J., Muller J. (2004), Développement Durable : pour une entreprise compétitive et responsable, Editions ESF

Laszlo C. (2003), Sustainable Company : How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance, Island Press

Neef D. (2004), Supply Chain Imperative : How to Ensure Ethical Behavior in Your Global Suppliers, AMACOM

Pinto P. (2003), La Performance durable : Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, Dunod

Stephany D. (2003), Développement Durable et performance de l'entreprise, Editions Liaisons

Articles

Cerin P., Dobers P. (2000), « What does the Dow Jones Sustainability Group Index tell us? », Business Strategy and the Environnement Conference Proceedings, Sept. 2000, pp. 66-73

Corbett C., Klassen R. (2006), "Extending the Horizons: Environmental Excellence as Key to Improving Operations", Manufacturing & Service Operations Management, Winter 2006, Vol. 8, pp. 5-22

Ellinor R. (2007), "What's on the cards?", Supply Management; Jan 4, 2007; 12, 1; ABI/INFORM Global, pg. 18

Hervani A., Helms M., Sarkis J. (2005), "Performance measurement for green supply chain management" 12, 4; ABI/INFORM Global pg. 330

Johnson A. (2007) "What are some guidelines for sustainable-packaging design?", Converting Magazine, Feb. 2007, Vol. 25, pg. 20

Johnson S., Long D. (2006), "The Greening of the Supply Chain?", Supply Management, Mai/Juin; ABI/INFORM Global, pg. 36

Lerberg Jorgensen A., Steen Knudsen J. (2006), "Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave?", Corporate Governance, Vol. 6, pp. 449-462

Porter M., Kramer M. (2006), "Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, Vol. 84, Dec. 2006, p. 78

Vidal O. (2006), "Revoir les paradigmes de la chaîne d'approvisionnement", Réalités Industrielles, May 2006, pp.33-38

Zimmerman G. (2006), "Beyond Cost and Performance", Building Operating Management; Jul 2006; 53, 7; ABI/INFORM Trade & Industry, pg. 37

Webographie

AFNOR, Dossier thématique sur le Développement Durable
www.afnor.org/developpementdurable

Légifrance, Loi no 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques
<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=ECOX0000021L>

Le marché de la « reverse logistique » à l'aube d'un développement exponentiel,
http://www.cargohub.com/fr/communiqués/07_04_2005.php

Social Accountability International
<http://www.sa-intl.org/>

Sustainable Packaging Coalition, De (2006), Definition and Supply Chain Graphic
<http://www.sustainablepackaging.org/pdf/nestingdiagram.pdf>

Sustainable Packaging Coalition, Design Guidelinefor Sustainable Packaging (2006),
<http://www.sustainablepackaging.org/index.htm>

Wikipédia, Article sur le Développement Durable
http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_durable

Altamire, Article sur les Achats Durable
www.altamire.com/AchatsDurables.pdf