



**SORBONNE
UNIVERSITÉ**

CRÉATEURS DE FUTURS
DEPUIS 1257

TLTE
PARIS SORBONNE



SEPTEMBRE 2019

LA SUPPLY CHAIN INTERNATIONALE RESPONSABLE EXISTE-T-ELLE ?

Analyse du cas des biens de grande
consommation à travers les filières
de l'agroalimentaire et des nouvelles
technologies

Par **Charlène Nédélec**

Sous la direction de **Mme Marion Magnan**



Cette image représente une forêt qui est en train de partir en fumée. Sur la gauche, une forêt encore verte et sur la droite, la fumée qui est en train d'être combattue.

La rédaction finale de ce mémoire se fait fin Aout 2019, une période où de violents incendies ravagent l'Amazonie, plus grande forêt primaire du monde qui est un élément essentiel pour l'équilibre écologique de toute la planète. Ces incendies sont dûs aux feux des agriculteurs pour élargir leurs parcelles de récoltes (l'industrie agroalimentaire représente 40% des exportations du pays). Cette année, les incendies sont particulièrement nombreux. Cela peut être lié à l'arrivée au pouvoir d'un président climatoseptique qui veut industrialiser le grand territoire que représente cette forêt (faire une autoroute notamment), en passant outre le fait que ce territoire est aussi une biodiversité unique au monde. Ces incendies sont très médiatisés et certains crient aux dérives du capitalisme et de la surexploitation de ces terres.

Ce mémoire s'ancre dans ce contexte d'urgence climatique et essaye de trouver des alternatives au système actuel dans le domaine de la Supply Chain internationale.

Crédit pour la photo : Adobe

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur les Supply Chain internationales et s'intéresse à savoir si elles sont responsables d'un point de vue environnemental et social. En partant du principe que le système économique actuel n'est plus viable face aux urgences climatiques et aux défis sociaux, nous voulons mettre en évidence des alternatives responsables possibles.

Nous avons commencé par faire un travail préliminaire sur les labels alimentaires. Cela nous a permis de dégager les éléments constituant une démarche responsable. Ils portent notamment sur le fait de protéger un savoir-faire, une zone géographique spécifique en soutenant une économie locale et en protégeant l'environnement. Dans le même temps, la responsabilité intègre aussi de la traçabilité, une mise en avant du producteur du produit, une redistribution sociale et un prix transparent. En règle générale, nous constatons que le département Supply Chain n'est pas assez impliqué dans les démarches de responsabilité sociétale, cela nuit à la mise en place d'une responsabilité complète et empêche de véritables synergies de se créer au sein de l'entreprise. En effet, la Supply Chain organise les schémas et les possibilités de distribution des produits. Son rôle est incontournable dû au périmètre de son activité qui induit une sphère de responsabilité élargie à toutes ses parties prenantes, et pas seulement à ses actions internes.

Partant de cette base, nous avons mené une étude auprès de 9 chargeurs pour connaître leurs positions actuelles sur ce thème et ce qui peut être fait pour demain. Nous nous sommes concentrés sur les biens de grande consommation et en particulier, la grande distribution alimentaire et les nouvelles technologies. Des démarches responsables ont commencé à être mises en place mais elles sont à faire fructifier.

En suivant l'adage « on n'améliore que ce que l'on mesure », nous finissons notre étude en proposant une grille d'auto-évaluation destinée aux entreprises désirant évaluer le niveau de responsabilité de leurs Supply Chain. Cela permettra de faire émaner les points à améliorer et de dégager des priorités d'actions, spécifiques à l'entreprise faisant cette étude.

Mots clés : alternatives, capitalisme, commerce équitable, Creating Shared Value, environnement, international, labels alimentaires, logistique, nouvelle économie, responsable, social, solidaire, Supply Chain, stratégie, urgence climatique

REMERCIEMENTS

La composition de ces remerciements signe la fin de mon mémoire et donc la fin de mes études supérieures, donc merci à toutes les personnes qui m'ont permis d'arriver ici. Plus particulièrement :

Merci à Madame Magnan de m'avoir accompagnée dans l'élaboration de ce mémoire, d'avoir accepté de le superviser et d'avoir fait des commentaires extrêmement précis sur chaque avancée pour me guider au mieux et m'encourager. Merci d'avoir pris le temps de tout lire et d'avoir apporté des éléments d'améliorations. Vous avez été indispensable pour ce mémoire, donc merci beaucoup.

Également, merci à Mr Bernier et Mr Albertini de faire vivre le Master TLTE qui m'a beaucoup apporté et m'a préparé pour le début de mon parcours professionnel.

Merci à Chingchich Chang, Benjamin Cordier, Mathilde Dubocage, Charles Henri Fortier, Stéphane Fouix, Karim Ksia, Marie Laurent Merville, Rutger Nouwer, Tinu Steephen, Bertrand Swiderski, Chingchich Chang d'avoir accepté d'apporter leur témoignage pour avoir un mémoire qui s'ancre dans leurs réalités professionnelles. Ils n'ont pas seulement représenté leurs entreprises mais aussi et surtout leurs parcours individuels donc merci d'avoir accepté de consacrer une partie de votre temps aux questions que ce mémoire pose.

Et merci à Olivier Thouard, Johann Debarge et mon tuteur Laurent Sesse du service douane de Gefco pour m'avoir fait grandir lors de cette année d'alternance, concomitante à la création de ce mémoire.

Plus personnellement, merci à mes camarades de TLTE, j'ai passé deux superbes années avec eux ! Et merci à ma famille, ma grande sœur qui m'encourage toujours à faire mieux en étant un super exemple et mes parents d'avoir établi un cadre favorable pour toutes mes études ! Je suis en route pour de nouvelles aventures maintenant !

Enfin merci aux lecteurs de ce mémoire, j'espère qu'il vous permettra de répondre à certaines de vos questions sur les Supply Chain internationales responsables.

SOMMAIRE



INTRODUCTION



PARTIE 1



PARTIE 2



PARTIE 3



CONCLUSION



ANNEXES

PAGES

12	Introduction - La complexe responsabilité d'une Supply Chain internationale
32	Partie 1 - Débat sur la responsabilité des entreprises
35	A. Comment justifier la nécessité d'une responsabilité sociétale des entreprises ?
51	B. Débat sur l'environnement des entreprises, bénéfique ou néfaste au développement d'une responsabilité sociétale des entreprises
59	C. La transposition de la notion de responsabilité sociétale au monde de la logistique et du transport est souhaitable
64	Partie 2 - Sources d'informations pour la recherche appliquée à ce mémoire
67	A. Observation des critères d'attribution des labels pour l'agroalimentaire
81	B. Les appuis professionnels pour répondre aux questions de ce mémoire
86	C. Les limites de cette méthodologie
90	Partie 3 - Résultats de cette méthodologie : présence d'une responsabilité actuelle, à renforcer pour le futur
93	A. La responsabilité actuelle des Supply Chain internationales est le résultat d'incidences positives souvent involontaires de d'autres actions de l'entreprise
111	B. Une démarche volontariste nécessaire pour aboutir à des Supply Chain internationales responsables complètes
131	C. Auto évaluation des éléments constitutifs d'une Supply Chain internationale responsable
162	Conclusion - Une transformation radicale, massive, rapide et en profondeur est en route pour les productions, et les Supply Chains qui leurs sont attachées
176	Annexes

LECTURE DE CE MÉMOIRE

À savoir que pour se repérer sur ce mémoire, il existe plusieurs éléments :

- Les éléments importants sont en **gras**

- Les résumés ou synthèses sont encadrés d'un cadre bleu foncé et sont sur toute la page A4

- Les schémas faits par moi ont un titre bleu, les autres sont en rouge

Tableau 2 - Vocabulaire : Éthique / Responsabilité

Image 1 - Les différents types de compétitivités

- Les pages de couverture des parties s'étalent sur deux pages et ensuite le déroulement est comme suit :

A.

Comment justifier la nécessité d'une responsabilité sociale des entreprises ?



1.

Définitions terminologiques de valeur, éthique et responsabilité



a)

Valeur

INTRODUCTION





La complexe responsabilité
d'une Supply Chain
internationale



Cette image représente des hommes d'affaires qui commencent à réfléchir sur les possibilités pour construire ce puzzle. L'introduction de ce mémoire fait de même en déblayant les notions essentielles pour comprendre la suite.

Crédit pour la photo : Adobe

Ce mémoire s'écrit dans un contexte d'une **préoccupation environnementale forte**. Les scientifiques s'alarment sur la situation et sur la nécessité d'agir vite et en profondeur¹. Concrètement, le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), groupe mandaté par les Nations Unies, a rendu un rapport fin 2018 où il estime que « l'économie mondiale devra déboursier 2.4 milliards de dollars par an pour que l'augmentation des températures ne soit que de 1.5° »². En chiffrant le prix de cette action, ce groupe montre en même temps que ces 2.4 milliards n'est « rien comparé au coût de l'inaction ».

Ce prix à payer fait référence aux externalités négatives³ de certaines actions humaines qui ne permettent pas la protection de l'environnement voire qui accélèrent sa dégradation. Lorsque nous parlons d'environnement, nous constatons que ce n'est pas seulement des impacts sur la biodiversité et l'écologie mais aussi sur les inégalités sociales qui se creusent entre les groupes de personnes qui peuvent contrecarrer les difficultés liées à ces changements et les groupes de personnes qui ne peuvent que les subir. L'une des activités humaines la plus productrice d'externalités négatives est le transport. Pour Michel Savy, Johanne Buba, Caroline Daude, Dominique Auverlot, dans leur rapport « Le fret mondial et le changement climatique, perspectives et marges de progrès de 2010 », il est stipulé que le « Transport de marchandise produit aujourd'hui près de 10% des émissions mondiales de dioxyde de carbone. ».

Donc la dégradation des conditions climatiques a un impact financier fort et c'est pour cela que nous nous intéressons à la relation entre la prise en compte des externalités négatives d'une activité (d'un point de vue social et environnemental) et la Supply Chain (qui a pour dessein d'optimiser les flux et les coûts financiers). Ce mémoire s'inscrit dans un contexte de management d'une fonction Supply Chain dans un cadre de responsabilité envers les parties prenantes.

[1] Lors du rapport « planète vivant » en 2016, WWF explique que « Depuis le début des années 1970, l'humanité demande à la planète davantage que celle-ci n'est capable de régénérer. »

[2] Le rapport alarmant du GIEC en quatre chiffres Gabriel Nedelec, 08/10/18, Les Echos

[3] « Une externalité négative existe lorsque la production ou la consommation d'un bien ou d'un service nuit à une tierce partie », celle-ci a des coûts sociaux (« travail dangereux sans contrepartie en prime de risque, trajet domicile-travail non payé, mobilité professionnelle ou précarité subie... ») et écologiques (« changement climatique, fumées, nuages toxiques, bruit, encombrement, dégradation des sites, disparition des espèces naturelles, épuisement du sol et du sous-sol »). Source : Wikipedia

Pour commencer à cadrer le sujet de ce mémoire, nous allons définir les termes principaux qui sont en jeu : la Supply Chain (1), l'international (2), la responsabilité (3), les biens de grande consommation (4), l'agroalimentaire (5) et les nouvelles technologies (6).

1) Supply Chain

Pour la suite du mémoire, nous estimons que la Supply Chain recouvre l'achat (gestion des fournisseurs), l'entrepôtage (gestion des stocks et d'entrepôts) et le transport de distribution finale (livraison). Tout cela requiert une coordination accrue et efficiente entre les services.

En effet, comme l'explique le « Global Intermediation and Logistics Service Providers » en 2017 :

«Le Supply Chain Management (SCM) est au cœur de la relation acheteur - vendeur en permettant la coordination des systèmes informatiques, des ressources humaines, de la direction, etc.»¹

Cette interconnexion exige des synergies entre les services et cela est en perpétuel changement. Nous ajoutons aujourd'hui à cette coordination la nécessité de prendre en compte la responsabilité.

[1] A Framework for Thinking Intermediation in Logistics Management, Alban Quillaud (Logistics and Supply Chain Management Professionnal, Switzerland), Global Intermediation and Logistics Service Providers, 2017

2) Responsabilité

Johann Gottlieb Fichte¹ explique que l'on ne peut pas «présupposer la bonté et la perfection de l'homme» et il n'est pas possible de «décharger sur les autres les conséquences de sa propre action»² donc **la responsabilité de son action est inévitable.**

Même si c'est une notion galvaudée depuis l'émergence de l'acronyme RSE, Responsabilité Sociale et Environnementale, que la plupart des grandes entreprises ont et mettent en avant, c'est une notion hétérogène avec une absence de standardisation internationale. Ce contour flou permet de faire émerger un débat sur la nécessité de responsabilité (cf Partie 1).

L'une des interrogations les plus fortes de cette notion est que la responsabilité des entreprises implique une normalisation des comportements, souvent via une charte. Mais la question est de **savoir qui contrôle cette charte de responsabilité ? Selon nous, ce sont les consommateurs finaux certainement, en confirmant ou infirmant une stratégie d'entreprise par leur pouvoir d'acheter ou de boycotter.**

La responsabilité est un «champ de performance particulier, qui tranche avec les registres habituels (profitabilité, performances financières). L'entreprise met en scène non seulement sa « responsabilité », pour ne pas dire sa respectabilité, mais aussi son rôle public dans la société en général, en termes social et politique.»¹

[1] Philosophe allemand du XIXème siècle

[2] Article Ethique de responsabilité et/ou éthique de conviction du 7 mai 2017 dans la République des livres

[1] Thomas Lamarche. Les nouvelles institutions de la "mesure" de la RSE entre communication et évaluation. Revue de l'Organisation Responsable, ESKA, 2009, pp.18.

La qualité de la relation interne et externe fait le succès d'une entreprise et de sa pérennité. Dans ce cadre, la responsabilité intervient en tant qu'ajustement du « Business Model » de l'entreprise pour l'adapter aux exigences de ses différentes parties prenantes et au marché. Pour cela, il existe différents types de différenciation, en fonction du contexte dans lequel l'entreprise évolue.

«Cela vise à reconstruire la confiance, interne et externe, de tous les acteurs pour fournir une meilleure valeur et un meilleur positionnement dans l'écosystème global de l'entreprise.»¹

Pour résumer, une entreprise responsable est celle qui prend en compte son impact environnemental, social et économique et qui fait face aux conséquences de ses actions.



Image 1 - Les différents types de compétitivités



[1] Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité · Décembre 2013, Research Gate, Stephane Pagano, Gilles Neubert, Ridha Derrouiche

Source : Création de valeur et collaboration : vers un nouveau modèle de compétitivité · Décembre 2013, Research Gate, Stephane Pagano, Gilles Neubert, Ridha Derrouiche

3) International

Ce mémoire est axé sur les Supply Chains internationales parce que les chaînes logistiques ont tendance à se délocaliser pour **profiter des avantages du monde entier**. Cela se comprend en suivant la logique développée par Adam Smith où les économies nationales ont toutes des points forts et des points faibles et que la spécialisation de chaque nation permet de créer plus de richesses à l'échelle du monde¹

Schématiquement et en simplifiant, nous sommes aujourd'hui dans un monde où une division est faite entre les mains d'œuvre peu chères (notamment en Asie) contre une main d'œuvre qualifiée (notamment en Europe et en Amérique du Nord). Donc, en fonction des volontés d'une entreprise, sa stratégie peut être de s'exporter vers d'autres régions du monde pour profiter d'une main d'œuvre moins chère, d'une matière première de proximité, ou d'un marché de clients finaux plus proches.

Les stratégies de ces dernières décennies ont eu tendance à délocaliser les usines européennes et américaines vers des usines chinoises voire d'Asie du Sud Est maintenant. Ce changement est permis par les Supply Chain internationales qui mettent en place concrètement ces stratégies.

Mais, d'un point de vue de la responsabilité, **ces schémas internationaux obscurcissent les externalités négatives puisqu'elles sont loin géographiquement, elles sont parfois loin médiatiquement**. Toutefois, cette visibilité des externalités négatives tend à être de plus en plus présente grâce aux nouvelles technologies de communication et d'information (notamment les réseaux sociaux qui permettent la circulation d'une information plus rapide et en plus grande quantité). Donc les entreprises qui ont des usines géographiquement loin des clients finaux doivent aujourd'hui soigner leurs images et le traitement social et environnemental dans ces endroits. Ce n'est pas forcément le cas aujourd'hui étant donné que la sous-traitance en cascade permet, pour certains donneurs d'ordre, de pallier ces problèmes d'image en brouillant la traçabilité.

[1] Adam Smith sur la Division internationale du Travail dans La Richesse des Nations, 1776

4) Biens de grande consommation

Les biens de grande consommation sont les «produits régulièrement achetés par les ménages»¹. Il est courant de les distinguer des produits durables ou semi-durables et des services et sont souvent vendus à un prix plutôt bas. Ces produits servent souvent d'illustration pour montrer les externalités négatives (impacts environnementaux et conditions de travail peu responsables). La production de ces biens se caractérise généralement par la **recherche d'économies d'échelle, dans un contexte de forte concurrence**. Il en résulte des externalités négatives souvent pointées du doigt : des impacts environnementaux et des conditions de travail peu responsables par exemple."

Nous nous intéressons particulièrement à la filière agro-alimentaire et les nouvelles technologies, avec surtout les smartphones. Les produits rattachés à ces filières n'ont pas la même valeur donc nous permettent de savoir si la valeur de la marchandise ou la marge sur le produit a un impact sur la démarche de responsabilité ; d'autant plus que ces deux filières mettent en place des Supply Chain aux caractéristiques très différentes.

Ces deux filières nous permettent de comprendre les deux côtés de la responsabilité : l'agro-alimentaire est plus axée sur l'environnement (notamment avec le « food miles »¹) et les nouvelles technologies sur le social. A noter toutefois que cette répartition n'est pas figée et que l'agro-alimentaire doit aussi s'intéresser au social et les nouvelles technologies à l'environnemental.

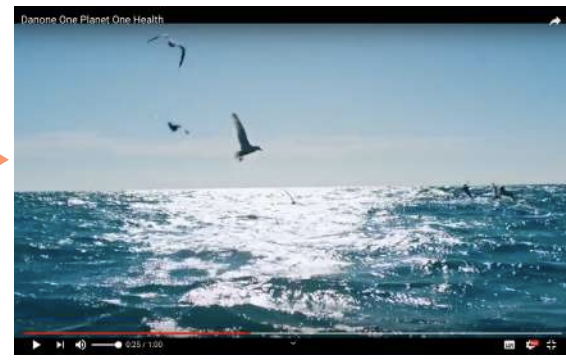
Un achat est un choix de consommation. Concrètement, Danone a lancé une campagne publicitaire en Septembre 2018 et informe que le «vendredi 21 septembre, Danone et ses marques reverseront l'intégralité des ventes de la journée à des projets d'agriculture plus respectueuse de la planète et de la santé». A noter toutefois que cette action est aussi un "coup" publicitaire de la part de Danone puisque vanter la responsabilité, c'est aussi se différencier sur le marché des produits laitiers et améliorer son image auprès des consommateurs.

Avant d'informer ses parties prenantes de ce choix, le début de la publicité porte sur les comportements responsables adoptés par de plus en plus de consommateurs finaux :

[1] Définition du journaldunet.fr consulté le 27 Juillet 2019

[1] Distance du producteur au consommateur, distance que l'aliment fait entre le lieu de production et le marché de consommation

Images 2 -
Publicité de Danone
de septembre 2018





Texte de la publicité : «Je sais pour la fonte des glaces, pour la déforestation, la surpêche et le changement climatique. Je sais pour les 5 fruits et légumes par jour. Je sais qu'on achète trop de choses. Je sais que le lait maternel c'est mieux. Je sais qu'une douche vaut mieux qu'un bain. Et qu'une fraise en décembre, c'est une grosse empreinte carbone. Je ne peux pas faire comme si je ne savais pas. Nous sommes la première génération qui sait, la première génération qui a tous les faits. Ce n'est pas simple. Mais nous n'avons qu'une vie, qu'une planète, qu'une santé. Chaque fois que nous mangeons ou buvons, nous votons pour le monde dans lequel nous voulons vivre».

«Chaque achat a des impacts sur toute la société (ce n'est pas une activité personnelle). La plupart des personnes sondées (sur la société américaine) disent avoir au moins acheté une fois un produit car c'était socialement bien, les autres regardent plutôt le prix qu'ils payent (peu importe que ce soit le juste prix ou pas) ou n'ont pas les connaissances suffisantes.»¹

La responsabilité des entreprises productrices et distributrices de biens de grande consommation est un facteur à prendre en compte lors de l'établissement de la Supply Chain qui les supporte.

[1] Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior; Lois A. Mohr, Deborah J. Webb, Katherine E. Harris, The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, No. 1, 2001 0022-0078/0002-1 1.50145 Copyright 2001 by The American Council on Consumer Interests

5) Agroalimentaire

«Le secteur agroalimentaire constitue un contexte d'application intéressant car il est confronté à d'importantes externalités négatives»¹. En effet, ce secteur implique un approvisionnement extrêmement régulier pour permettre l'étalage des mêmes fruits et légumes tout au long de l'année. Cette régularité est une demande du consommateur qui a un goût accru pour «l'exotisme donc la nouveauté mais est en même temps fidèle à ses produits préférés»². Ainsi, Anna Croles Rees explique que la valeur ajoutée d'une enseigne de grande distribution se fait en fonction de la diversité, la commodité, l'exclusivité et / ou la qualité des produits.

Ce secteur de l'agro-alimentaire est extrêmement **concurrentiel et concentré**. La grande-distribution (très concentrée) s'appuie sur une industrie agro-alimentaire, mondialisée et elle-même très concentrée. Tous les acteurs de cette chaîne doivent s'adapter constamment aux exigences des clients internes, externes et finaux. Cette adaptation n'est pas permise pour tous et concrètement, **50 à 75% des ventes de produits en Europe se fait par les supermarchés**³ donc il y a un quasi-monopole de ce canal de distribution.

[1] Anne-Marie Bocquet, « L'engagement environnemental de l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? Les cas Migros et Coop sur le marché agroalimentaire suisse », *Management & Avenir* 2013/6 (N° 64), p. 35-55. DOI 10.3917/mav.064.0035

[2] Perspectives alternatives sur l'accès aux marchés et sur les exportations agricoles des pays du Sud, Anna Croles-Rees, 2002, *Annuaire suisse de politique de développement*

[3] Florent Guhl, directeur de l'agence Bio lors d'un débat à la Recyclerie à Paris le 29 Avril 2019 qui avait pour thème « face aux grands enjeux environnementaux et sociaux liés à l'alimentation, la grande distribution prend-elle ses responsabilités ? »

Une Supply Chain alimentaire peut faire appel à plusieurs intermédiaires et catégories d'acteurs, comme le montrent Guillermo Zúñiga-Arias et Ruerd Ruben dans l'ouvrage qu'ils ont consacré à la « Supply Chain de la mangue au Costa Rica »¹. Le schéma montre l'impact social de cette supply chain : le prix total payé par le consommateur final ne revient pas complètement au producteur initial puisque de nombreux intermédiaires apparaissent. Cela montre que l'organisation de la filière agro-alimentaire a également un impact social donc est un sujet de responsabilité.

Figure 1 - Exemple de Supply Chain pour les mangues du Costa Rica

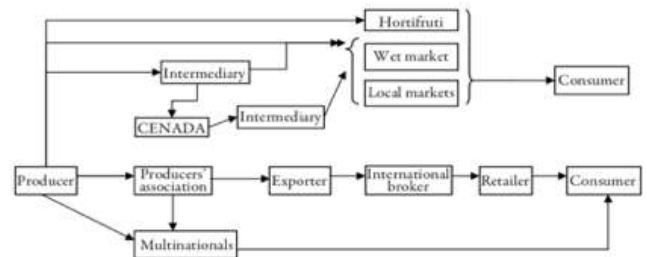


Figure 4.1. Mango supply chain in Costa Rica.

Auteurs : Guillermo Zúñiga-Arias et Ruerd Ruben

Ces mangues produites au Costa Rica sont peut-être mangées en Europe. En moyenne, «un aliment fait 6 760 km»². Ce « food miles » illustre le débat qui oppose d'un côté les personnes qui pensent qu'il est nécessaire d'avoir une alimentation locale suivant les saisons et de l'autre, les personnes qui préfèrent la diversité des produits toute l'année, quitte à avoir des produits qui viennent du monde entier.

[1] Variability in Quality and Management Practices in the Mango Supply Chain from Costa Rica, Guillermo Zúñiga-Arias and Ruerd Ruben Paper prepared for presentation at the I Mediterranean Conference of Agro-Food Social Scientists. 103rd EAAE Seminar 'Adding Value to the Agro-Food Supply Chain in the Future Euromediterranean Space'. Barcelona, Spain, April 23rd- 25th, 2007

[2] Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States, Christopher L. Weber, and H. Scott Matthews, 2008, *Environmental Science & Technology*

Certains estiment que «si tous les composants du panier alimentaire venaient d'un périmètre de moins de 20 km autour du lieu de consommation alors les coûts environnementaux liés au transport pourraient diminuer de 90% »¹. D'autres expliquent qu'«**une banane venant des Caraïbes par bateau pourrait générer moins de pollutions qu'une pêche venant d'Espagne par camion, du fait des modes de transport utilisés et pas uniquement de la distance géographique, qui semble à priori un indicateur relativement convaincant.**»²

Cela s'expliquerait par le fait que «Les circuits courts sont pénalisés par les faibles quantités vendues : émissions importantes rapportées au kg. Les circuits courts (distances parcourues faibles) ont besoin de volumes vendus bien inférieurs à ceux de la grande distribution pour que l'efficacité carbone de leur chaîne logistique soit comparable : la régionalisation n'est pas l'alternative clé pour lutter contre la dissipation de l'énergie.»³

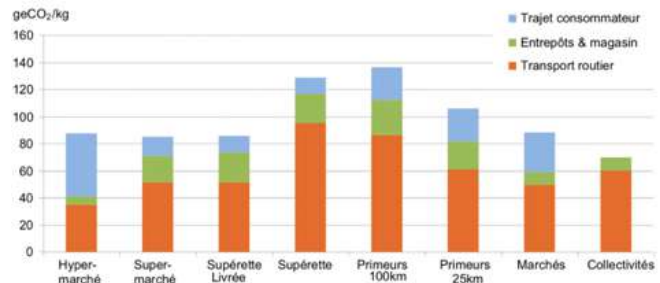
[1] Pretty J.N., Ball A.S., Lang T., Morison J.I.L., 2005. Farm costs and food miles: an assessment of the full cost of the UK weekly food basket. *Food Policy*, 30, 1-19,

[2] Redlingshöfer B., 2006. Vers une alimentation durable ? Ce qu'enseigne la littérature scientifique. *Courrier de l'environnement de l'INRA* 53, 83-102.

[3] C. Rizet, M. Browne, J. Léonardi, J. Allen, M. Piotrowska, et al.. Chaînes logistiques et consommation d'énergie : cas des meubles et des fruits et légumes. Rapport de recherche. 2008

Image 3 - Les circuits courts sont pénalisés par les faibles quantités vendues

Figure 31 : Comparaison des émissions de GES de la pomme selon le type de distribution en IdF



Source: D'après les résultats de l'enquête 2007-2008

Auteurs : C. Rizet, M. Browne, J. Léonardi, J. Allen, M. Piotrowska, et al.. Chaînes logistiques et consommation d'énergie : cas des meubles et des fruits et légumes. Rapport de recherche. 2008

À la vue de ce graphique, nous confirmons qu'au-delà de la variable transport, l'ensemble de la chaîne logistique doit être pris en compte (emballage, stockage, distribution), ainsi que les pressions réglementaires, sociales et sociétales. La restructuration du marché de la grande distribution et les difficultés économiques des grands groupes de la grande distribution sont les résultats d'un changement de pratiques de consommations¹. Ces entreprises ont besoin de s'adapter à des nouvelles méthodes de consommation (défense du producteur, l'écologie tend vers moins d'emballage et plus de local).

[1] Auchan vend des magasins, Carrefour prépare un plan de départ volontaire de 3 000 personnes, Relay (qui détient Casino donc Monoprix notamment) est placé en sauvegarde judiciaire

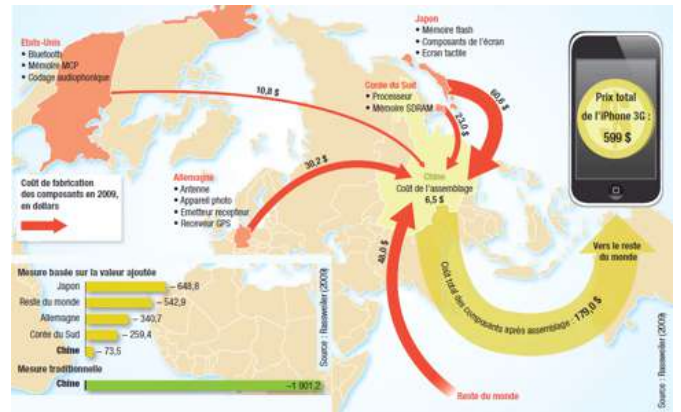
6)

Nouvelles technologies

Les nouvelles technologies sont aussi un secteur d'activité **intrinsèquement international** puisque les producteurs et consommateurs ne sont pas sur les mêmes parties de la planète. Donc la production a un impact mondial. Il est souvent repris l'exemple de l'iPhone pour montrer un produit «made in world». Par exemple, l'article d'Alternatives Économiques du 01/10/2011 intitulé L'iPhone, un produit «made in world» illustre que :

Quel est le pays d'origine d'un produit ? L'iPhone illustre la complexité de cette question. Conçu par Apple en Californie, il est assemblé en Chine par une entreprise taïwanaise (Foxconn), à partir de composants fabriqués dans différents pays. Les exportations d'iPhone à partir de la Chine viennent gonfler l'excédent commercial chinois, alors que la valeur effectivement ajoutée dans ce pays est minime. Ce cas extrême montre que les chiffres traditionnels du commerce international donnent une indication biaisée des relations commerciales bilatérales. Mesuré en valeur ajoutée, le déficit commercial des Etats-Unis vis-à-vis de la Chine était estimé à 165 milliards de dollars en 2008, contre 285, selon la comptabilisation traditionnelle

Image 4 - Le caractère international de la création d'un téléphone portable



En seulement deux décennies, le marché des smartphones est devenu le plus important marché électronique au monde et continue encore de se développer dans les pays en voie de développement

1. L'évolution rapide du marché du smartphone cause d'énormes challenges pour le développement durable. Par exemple, comme l'atteste le tableau ci contre, il y a un très grand renouvellement des téléphones : un téléphone portable est utilisé en moyenne moins de deux ans avant d'être changé. Ce changement implique une « reverse logistics » performante et adaptée.

Tableau 1 - La durée de vie des smartphones est environ de 2 ans

Cycle de vie des smartphones par pays (en nombre de mois)

	USA	Chine	EU5	France	Allemagne	Grande Bretagne	Italie	Espagne
2016	22.7	20.2	21.6	22.2	20.3	23.4	21.6	20.5
2015	21.6	19.5	20.4	21.6	18.8	23.5	17.7	20
2014	20.9	21.8	19.5	19.4	18.2	22	18.7	18.2
2013	20.5	18.6	18.3	18	17.1	20	18.6	16.6

Tableau de Smartphones : une croissance au point mort, Lauren Guenveur, Global Client Manager, ComTech, 28.02.2017, Kantar France Insight

[1] Bento, N., 2016. Calling for change? Innovation, diffusion, and the energy impacts of global mobile telephony. Energy Res. Soc. Sci. 21, 84-100. doi:10.1016/j.erss.2016.06.016

Dans ce dessein de responsabilité sociale et environnementale, Greenpeace USA classe les entreprises d'électronique grand public en fonction de leurs respects de l'environnement. Greenpeace explique que cela se fait selon trois critères :

- l'élimination des substances dangereuses des produits,
- le recyclage des produits devenus obsolètes,
- la réduction des conséquences de leur activité pour le climat.

Voici ci contre les conclusions du rapport sur une électronique plus verte dans sa dix-neuvième édition publiée le 17 octobre 2017 :

Image 5 - Classement des entreprises de nouvelles technologies les plus respectueuses de l'environnement



Les entreprises le plus à droite sont celles qui respectent le plus l'environnement, à l'inverse celles qui sont dans l'espace rouge ne le protègent pas voire participent à sa dégradation par son action. Nous pouvons constater des divergences de stratégie et moins d'entreprises du côté droit du graphique.

© Greenpeace USA, octobre 2017

Contrairement au secteur alimentaire, nous avons ici des produits à forte valeur ajoutée donc les stratégies diffèrent et se font selon des « inputs » différents, ce qui résulte en des « outputs » différents. Un dénominateur commun peut exister : la responsabilité de la chaîne logistique qui permet le produit final. « Par rapport aux autres départements d'une entreprise (marketing, etc), le département logistique semble être plus « laggard »¹ quand on parle de considération sociale et environnementale »² donc se pose la question de savoir si La supply chain internationale responsable existe-t-elle ?

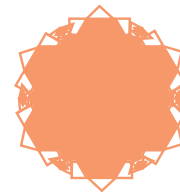
En conclusion, la responsabilité de la Supply Chain est complexe parce que la Supply Chain internationale fait intervenir plusieurs acteurs en même, sur des territoires géographiques différents et à des échelles différentes. Or, la responsabilité nécessite une coordination de tous ces acteurs donc cette interconnexion est la condition première pour une Supply Chain internationale responsable.

[1] À la traîne

[2] Socially Responsible Logistics: An Exploratory Study, Paul R. Murphy et Richard F. Poist, Vol. 41, No. 4 (Summer 2002), pp. 23-35, Published by Penn State University Press, résumé



PROBLÉMATIQUE



La supply chain internationale responsable existe-t-elle ?

Dans quelles conditions ?

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

Vers quelles évolutions peut-on tendre ?

Quelles sont les conjonctures favorables et défavorables ?

Est-il souhaitable de vouloir une responsabilité complète des Supply Chain internationales ?





Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur des entretiens avec des professionnels de domaines de l'agro-alimentaire et des nouvelles technologies. Ces entretiens font suite à des lectures sur des thèmes divers et complémentaires. Les recherches se décomposent en deux axes principaux :

- Pour le contexte dans lequel s'inscrivent nos développements : des lectures sur la situation climatique (réchauffement climatique et urgence de la situation), sur les nouveaux business modèles (théories réformant le capitalisme et les chaînes de valeurs), sur les entreprises responsables (principes, fondements, exemples et valorisation comptable) et sur ce que signifie la logistique responsable
- Les solutions apportées pour l'industrie des nouvelles technologies avec Fairphone comme entreprise étude de cas puis ses concurrents directs / et pour l'industrie agroalimentaire avec un constat sur l'alimentaire actuel, les labels utilisés, l'énergie consommée, food miles, les éléments de contre saison et la traçabilité et un volet sur les attentes des consommateurs dans leurs comportements alimentaires et un focus sur Biocoop (histoire, fondements, modèle, principes et critiques) puis de ses concurrents directs également.

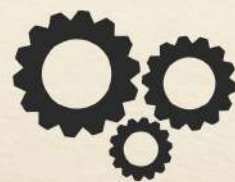
Afin d'avoir une vision la plus globale possible, nous avons une diversité de sources : la majorité des lectures proviennent d'articles d'universitaires ou de chercheurs. La deuxième provenance en terme quantitatif sont les articles de presses spécialisées, allant du Journal of Physical Distribution and Logistique Management ou Supply Chain Management. Cette source est abondante et facile d'accès. Une lecture plus vulgarisée et large public est celle délivrée par la presse généraliste qui représente la troisième catégorie de nos lectures. À égalité en terme quantitatif, nous avons à notre disposition des conférences écrites et rapports d'entreprises. Et pour finir sur la provenance, nous trouvons des articles qui ont été rédigés et mis à disposition par les instances publiques internationales, européennes et nationales. Nous reviendrons sur ces démarches dans la partie 2 «Méthodologie» de cette étude.

Le cheminement de cette étude se fait en trois parties : la première nous permettra de poser le contexte d'un environnement économique changeant et ayant un spectre de plus en plus large à prendre en compte (notamment les points environnementaux et sociaux) ; la deuxième nous permettra d'exposer la méthodologie de cette étude ; et la troisième présentera ces résultats en dévoilant les axes actuels de responsabilité des Supply Chain internationales et en valorisant les activités futures possibles à envisager pour accentuer cette responsabilité.



PARTIE 1

VALUE





Débat sur la responsabilité
des entreprises : est-elle sociale et
environnementale ou juste économique ?
Comprend-t-elle la Supply Chain ou se cantonne-t-
elle aux fonctions traditionnelles d'une entreprise ?



Cette image représente les dés qu'une affaire réussie doit cumuler. Il y a tout d'abord l'argent, cumulé aux engrenages d'un contexte favorable débouche vers une croissance et une part de marché de plus en plus importante et la dernière facette du dé est bienveillant et signifie sans doute qu'après une réussite économique, l'entreprise peut passer à un stade de protection environnementale et sociale. Nous cherchons à savoir dans cette première partie si ce stade est obligatoire, potentiel ou déconseillé.

Crédit pour la photo : Adobe

Cette première partie nous permet d'énoncer le contexte de ce mémoire, c'est à dire d'exposer ce que l'on entend par la responsabilité sociétale des entreprises.

En préambule, nous constatons que le sujet de la responsabilité des entreprises est souvent discuté mais son application à la logistique est encore assez peu abordée : Pourquoi ? Quelles sont les obstacles à cette transposition ? Peut-on les franchir ? Est-ce souhaitable ? Quels sont les avantages à tirer ? Quelle valeur est créée ? Quels sont les inconvénients à prendre en compte ? Comment valoriser ces actions ?

Pour répondre à ces questionnements, nous allons voir dans un premier temps ce qui justifie la responsabilité des entreprises (A) puis nous allons la mettre en perspective avec les théories actuelles et les notions qui lui sont proches (B). Dans un dernier temps, nous allons expliquer en quoi l'application de cette démarche à la Supply Chain est bénéfique et souhaitable pour tous malgré quelques limites à considérer (C).

A.

Comment justifier la nécessité d'une responsabilité sociétale des entreprises ?

Pour justifier la notion de responsabilité d'une entreprise, nous allons d'abord revenir sur la terminologie en distinguant cette notion de celle d'éthique (1), puis nous verrons que cette notion n'est pas acceptée par tous (2). Ensuite, en considérant qu'une entreprise doit tout de même être responsable (eu égard à la Loi, aux pressions des consommateurs et de ses parties prenantes de façon générale), nous allons exposer les avantages concurrentiels de cette démarche (3), surtout pour les multinationales (4).

1.

Définitions terminologiques de valeur, éthique et responsabilité

Trois termes clés se chevauchent tout au long de l'étude donc un travail de définition semble dès à présent nécessaire. En effet, le thème de ce mémoire entraîne l'utilisation répétée des termes 'valeur', 'éthique' et 'responsable'. Ils sont vus comme des catalyseurs de motivation, de différenciation positive ou de justification voire de légitimation d'une activité. Ces termes sont polymorphes.

Pour ne prendre en exemple que le terme de valeur, Max Weber¹ parle de "polythéisme de valeur" (Weber, 1905) et ainsi reflète bien la multiplicité des acceptions de ce terme. Le sens change selon le contexte dans lequel ces termes sont utilisés. Cela pose même des problèmes : comment transposer la notion de responsabilité, hautement personnelle et subjective, à une organisation ? qui peut définir à l'échelle d'une entreprise ce qu'est la responsabilité, quels domaines elle recouvre et les critères qui permettent de la définir ?

Nonobstant cette difficulté, un sens général et accepté par le plus grand nombre peut être donné :

[1] Économiste, philosophe et sociologue allemand du XX^{ème} siècle, fondateur de la sociologie moderne. Son œuvre majeure est l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme.

a) Valeur

Pour ce qui est de la 'valeur', la définition que nous garderons est celle apportée par le CNRTL¹ qui parle de quelque chose de «digne d'estime». Ce rang d'estime est très présent dans les questions que nous abordons, tant dans le domaine de l'alimentaire durable que dans le domaine des nouvelles technologies.

Économiquement, Le Parisien explique que la valeur est le « **caractère économique et mesurable d'un bien ou d'un service, compte tenu de son coût, de l'offre et de la demande** ». La valeur d'un produit est directement liée à la Supply Chain qui le construit et de plus en plus, nous parlons « d'action à valeur ajoutée » ou « d'action à non valeur ajoutée » (exemple du Lean Management développé par Toyota pour rendre sa production plus performante et fiable).

[1] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

b) Éthique

Pour ce qui est du mot éthique, pour ne retenir qu'un auteur parmi tant d'autres, Yann Droz, ethnologue, anthropologue et sociologue à l'Université de Genève, le définit comme un «**ensemble rationnellement structuré de valeurs explicites qui définissent le bien, le juste et le beau, par lequel quelqu'un rend compte de lui-même, de ce qui le fait exister et agir.**» (Droz et al, 2006).

Ainsi l'éthique est un « subtil mélange de morale, de valeurs personnelles et de règles de conduite pour la société qui est nécessaire pour rendre le monde humainement habitable » (LaToupie, 2019).

Économiquement, Jean-Luc Dubois, Directeur de Recherche dans l'article Réflexions sur l'approche éthique en économie de 2006 explique

« Pourquoi faire référence à l'éthique dans l'analyse économique ?

Il y a deux grandes raisons.

- Premièrement l'économie, dans sa démarche de développement des sociétés et d'allocation des ressources, du temps, des personnes, fait toujours référence des choix éthiques à travers ses hypothèses de comportement que cela soit explicitement affirmé et reconnu, ou implicitement admis sous la forme d'hypothèses dans le cadre d'un raisonnement scientifique.

- Deuxièmement, dans le contexte actuel de contraintes croissantes sur les ressources naturelles (environnementales et écologiques) disponibles et sur les conséquences sociales et humaines (c'est-à-dire sur les sociétés et sur les personnes), les hypothèses et choix sur lesquels s'appuient la croissance économique, source de développement, sont fortement remis en cause. Ce qui implique la recherche de formes de développement alternatives. Or celles-ci ne peuvent tirer leurs fondements qu'à partir de choix éthiques différents et des normes morales correspondantes. »

c) Responsabilité

L'idée de « **rendre compte** » peut être rapprochée au terme de 'responsabilité'. Les deux termes sont interconnectés et sont des principes voisins. L'un découle de l'autre et vice versa. Ici, nous allons comprendre ce terme de responsabilité comme étant référé à ce qui est «réfléchi, sérieux, qui sait peser le pour et le contre» (Larousse, 2019).

Une entreprise responsable prend en compte impact environnemental, social et économique et répond aux conséquences de ses actions.

Il nous semble que le terme de «responsabilité» est plus large et moins subjectif que le terme de «éthique» donc nous allons plutôt utiliser le sens de responsabilité pour le reste de nos développements.

Malgré ce rapprochement entre éthique et responsabilité, nous décidons ici de n'utiliser que le terme de «responsabilité» pour la suite de nos développements. Afin de permettre plus d'intelligibilité et de précision entre ces deux termes, nous avons représenté leurs caractéristiques principales dans le tableau ci-dessous :

<i>Tableau 2 - Vocabulaire : Éthique / Responsabilité</i>		
	Ethique	Responsabilité
Définition	Concept philosophique lié à la morale basée sur le bien et le mal	Quelqu'un qui a la charge de quelque chose et qui doit répondre de ses actes face à la communauté
Émanation	Est l'essor d'une conscience personnelle	Se construit selon des normes collectives
En 1 mot	Morale	Devoir
Auteurs remarquables sur ce sujet	Max Weber avec «l'éthique de responsabilité et l'éthique de conviction», 1919	Anne-Marie Fray avec «Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité?», 2005

© Charlène Nédélec, 2019

Nous voyons donc que la «responsabilité» est une affaire collective qui définit des droits et des devoirs pour tous et notamment pour les entreprises.

2. La responsabilité des entreprises existe-elle ?

Alors qu'une pensée de responsabilisation des entreprises commence à émerger allant vers une prise en compte de l'environnement et du social, l'économiste Milton Friedman¹, écrit un article dans le New York Times Magazine en septembre 1970 prônant l'inverse, avec pour titre «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits».

Pour motiver cette position, Friedman explique que seules les personnes ont des responsabilités et que dire qu'une entreprise a une responsabilité est un non-sens. Dans ce contexte, les individus ont une responsabilité sociale et non les entreprises.

À partir de cet article fondateur de Friedman, deux courants de pensées se sont structurés : celui qui estime que l'entreprise n'a une responsabilité que financière (être rentable) (a) et celui qui estime que cette responsabilité est élargie au social et à l'environnement (b).

[1] Prix Nobel d'économie en 1976 pour ses travaux sur « l'analyse de la consommation, l'histoire monétaire et la démonstration de la complexité des politiques de stabilisation »

a) L'entreprise n'a une responsabilité que financière

Le courant de pensée qui estime que l'entreprise n'a une responsabilité que financière est repris par d'autres articles du New York Times tel que celui écrit par Steve Lohr en Aout 2011 intitulé «First, Make Money. Also, Do Good» qui explique que de bonnes intentions sont de plus en plus présentes mais cela se concrétise par peu de gestes concrets **«parce que ce que veulent vraiment faire les entreprises, c'est de l'argent»**.

Cette philosophie confirme donc la position de Friedman selon laquelle «la responsabilité sociale de l'entreprise est de faire du profit». Pour cette position, la seule responsabilité sociale des entreprises est d'utiliser ses ressources et s'engager dans des activités désignées pour augmenter son profit tant que cela reste dans un cadre défini par une concurrence libre et ouverte. Cela peut induire que des entreprises fassent mieux en faisant du bien mais leurs priorités sont de faire du profit donc l'externalité négative ne sera qu'induite et non volontaire.

Pour confirmer cette situation, Steve Lohr prend l'exemple de General Electrics. Le projet «Ecomagination» lancé en 2005 a permis le développement d'une nouvelle technologie réduisant les consommations d'énergies. Ce projet a été mené suite à une étude auprès des clients de General Electrics qui demandaient une action face à la hausse des coûts de l'électricité, du carburant, et des émissions de carbone donc prend en compte les envies des parties prenantes de l'entreprise.

Pour être comptabilisé dans le programme, un produit doit générer des économies d'énergie ou des avantages environnementaux importants par rapport aux conceptions précédentes. Dorénavant, «plus de 100 produits sont qualifiés, des moteurs à réaction à l'équipement de filtration de l'eau aux ampoules». Les résultats sont tels qu'en 2010, ces produits ont généré des ventes de 18 milliards de dollars, contre 10 milliards de dollars en 2005 au début du programme. Toutefois, pour relativiser cet impact, ces produits ne représentent que 11,5% des ventes totales de General Electrics, laissant 88,5% de produits pas particulièrement bons pour l'environnement.

Toutefois, aspect assez original : cette démarche est revendiquée comme ne s'inscrivant pas dans une démarche de responsabilité sociétale mais bien dans une démarche économique :

“We did it from a business standpoint from Day 1,” explique Jeffrey R. Immelt, Directeur général de General Electrics. “It was never about corporate social responsibility.”

Le projet Ecomagination de General Electrics impose un nouveau fondement pour l'entreprise : pour être comptabilisé dans le programme, un produit doit générer des économies d'énergie ou des avantages environnementaux importants par rapport aux conceptions précédentes. Mais cela n'a été fait que dans une démarche économique.

Crédit pour la photo : studentpulse

Image 6 - Campagne de publicité pour Ecomagination



b) La nécessité d'une responsabilité sociétale des entreprises

Les arguments de Friedman sont contredits par une autre doctrine qui revendique la nécessité d'une responsabilité sociétale des entreprises. Stéphane Pagano, Ridha Derrouiche, Gilles Neubert dans un article de Juillet 2014 intitulé «Contribution des achats à l'écosystème des entreprises : vers de nouveaux business models» considèrent que l'intervention de Friedman n'est plus en adéquation avec la réalité du XXIème siècle puisque ce courant «sous-entend que les objectifs sociétaux et économiques sont séparés et distincts (mais se fondent sur une approche purement philanthropique de la contribution sociale des entreprises)» alors que la contribution sociale a aujourd'hui évolué vers d'autres formes que la philanthropie.

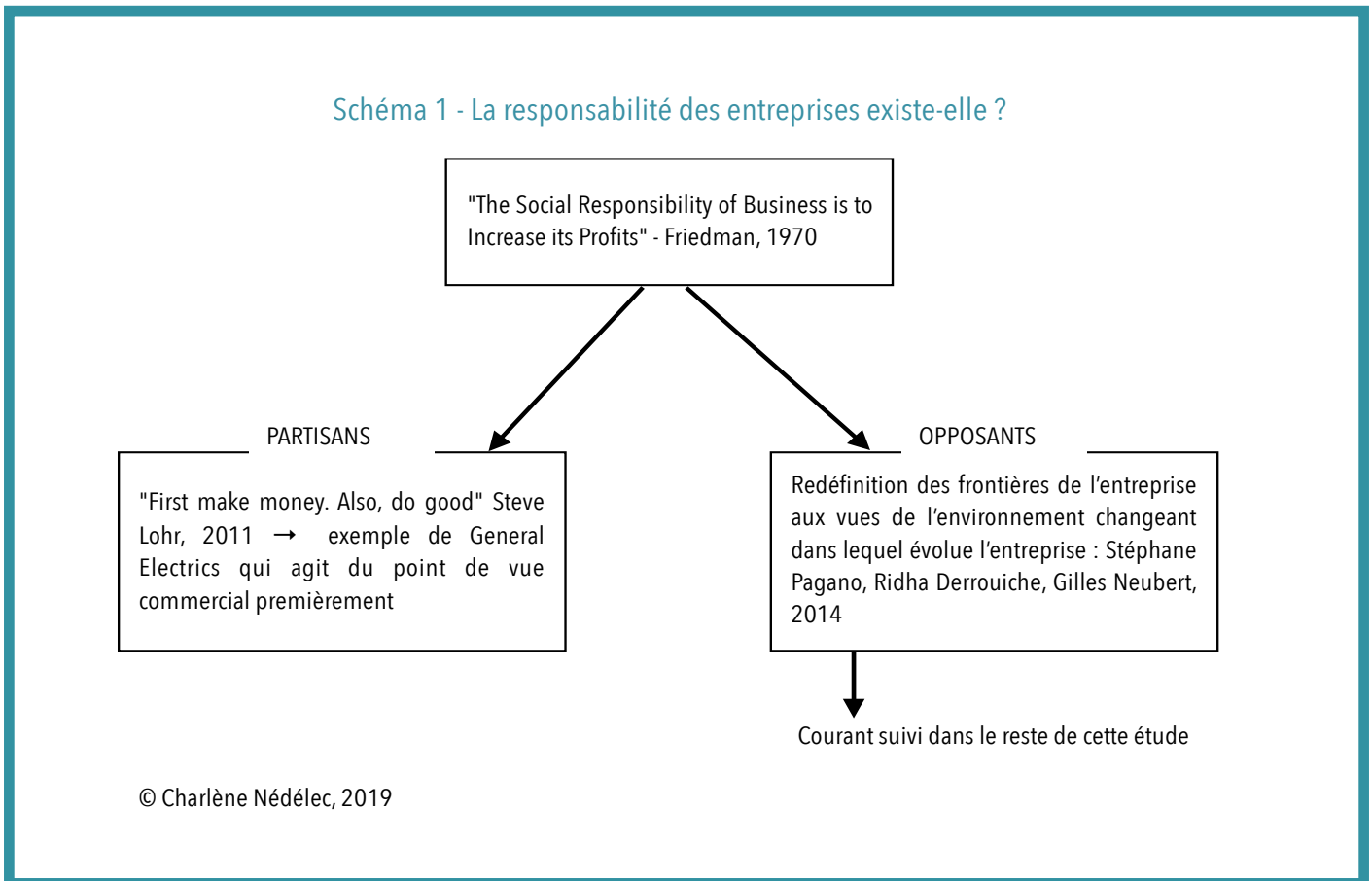
En effet, **les entreprises ne sont pas isolées de la société dans laquelle elles opèrent**. Ainsi, les entreprises doivent être entièrement interconnectées avec leur environnement social, économique et naturel. Plusieurs facteurs amènent à une redéfinition des frontières de l'entreprise, parmi lesquels : la mondialisation, les limites de l'optimisation, la nécessité de la différenciation, la nécessité de l'innovation, la capacité de maintenir un haut niveau de réactivité, la pression des parties prenantes, les contraintes imposées par les limites des ressources. Ces nouvelles frontières élargissent la sphère d'activité de l'entreprise qui s'étend à des préoccupations sociales et environnementales, concomitamment à sa préoccupation économique et financière plus classique.



Cette image représente un homme d'affaires imposant qui récolte beaucoup d'argent et qui est élevé comme un ange. Cette représentation faite par Craig LaRotonda illustre le contexte de cette première partie qui demande si les affaires sont seulement économiques ou bien si elles portent aussi sur des domaines moins lucratifs et plus bénéfiques pour la société (tel que le développement social et / ou écologique).

Crédit pour la photo : Craig LaRotonda

Pour résumer



Donc, à la question de savoir si la responsabilité sociale des entreprises existe, nous répondons dans la suite de nos développements par l'affirmative en estimant que cela est un véritable avantage concurrentiel pour les entreprises qui mettent en place une responsabilité autre qu'économique.

3. En quoi la responsabilité peut-elle constituer un avantage concurrentiel considérable ?

Sur ce point, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs de la cellule management de Harvard Business School, ont développé la « Blue Ocean Strategy » en 2004, en mettant en lumière un paradoxe qui veut qu'il soit impossible de maintenir un avantage compétitif et des performances de manière durable dans un environnement concurrentiel. Pour contrecarrer ce problème, il faut faire preuve d'innovation.

Les auteurs proposent un changement total de paradigme conceptuel dans l'approche stratégique en définissant un « Océan rouge » et un « Océan bleu ».

L'Océan rouge est l'environnement dans lequel se débattent les industries en essayant de prendre des parts de marché sur une demande existante. Le rouge représente le sang de cette guerre commerciale.

Image 7 - Représentation de la théorie de l'Océan Bleu



Cette image représente un homme d'affaire à la frontière entre les deux Océans. Il est plus enclin à aller vers l'Océan bleu qui est plus paisible et où l'argent «vole» plus facilement. Aller vers l'Océan bleu est permis en se différenciant. En appliquant cette théorie à notre sujet, nous considérons qu'un thème de différenciation est la responsabilité sociale.

Crédit pour l'image : Dreamstime

L'Océan bleu consiste à se décaler dans un environnement où la concurrence n'existe pas, en créant cet environnement plutôt qu'en tentant de segmenter un environnement existant : ils rendent l'offre des concurrents obsolète en créant un saut en termes d'offre de valeur, à la fois pour les clients et pour l'entreprise elle-même. Il s'agit donc de combiner les deux avantages compétitifs décrits par Michael Porter en 1980¹ : la compétitivité par le coût et la différenciation par la qualité. Cette stratégie passe par la reconstruction du Business Model de l'entreprise pour l'adapter aux exigences de ses différentes parties prenantes et au marché.

[1] M. Porter, 1980, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York

Dans ce cadre, nous considérons que **la responsabilité sociale est un élément de différenciation** qui permet de se décaler dans l'Océan bleu et d'être sur un terrain plus favorable à la pérennité voire à l'expansion de son périmètre d'activité. Ainsi, par opportunisme ou par conviction, l'entreprise a plusieurs intérêts à afficher sa sensibilité à la responsabilité sociale et à agir en fonction.

Ce peut être une dynamique intéressante pour la motivation de ses salariés (actuels et futurs), pour sa réputation (élément complexe à bâtir et rapide à détruire), pour la confiance attribuée par ses parties prenantes et pour l'adéquation avec les besoins du client (interne, externe et final).

a) Motivation des salariés

Ce point est explicité par un article de FORBES écrit en Mars 2014 par Karl Moore, professeur à l'Université McGill de Montréal sur les leaders et les Millennials, et intitulé «Why Creating Shared Value Is Vital For Winning The War For Talent». Cet article expose le phénomène selon lequel la génération des Millennials qui arrive sur le marché du travail a **besoin de donner du sens à son travail et a besoin de faire quelque chose qui a un impact positif sur la société dans son ensemble.**

Cette génération est au courant des dérives du marché du travail actuel et du mal être de certains salariés donc veulent l'éviter en s'intégrant au mieux dans la société dans laquelle ils vivent.

Sur ce point, le rapport annuel publié par Gras Savoye Willis Tower Watson le 20 Aout 2019 montre que « le taux d'absentéisme est monté, en France, de 3,6% entre l'année 2017 et 2018. Un chiffre qui a augmenté de 16% entre 2014 et 2018. *Pour le secteur de la logistique et du transport, c'est encore plus allarmant puisque c'est en croissance de 20% (soit 55% de plus que la moyenne nationale).*



Des chiffres à mettre en relation avec la dégradation des conditions de travail, observée par le Centre d'études de l'emploi et du travail et par la direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques en 2017. Les deux instituts pointaient une dégradation progressive de la qualité de vie au travail en France, qui peut générer des risques psychosociaux.

L'étude explique que cette dégradation génère une démotivation des salariés : «c'est la perte de sens du salarié pour son travail qui fait encore grimper les chiffres. Or, quand un salarié n'est plus motivé, il est moins enclin à venir travailler s'il a 38 de fièvre.»¹

[1] Article de presse intitulé « Travail : l'absentéisme à la hausse en 2018 » de Orange avec AFP-Services, publié le mardi 20 août 2019

b) Réputation de l'entreprise

Une réputation d'entreprise met du temps à se bâtir mais si un évènement néfaste intervient et touche directement une entreprise, cela peut entacher la réputation durablement. Aujourd'hui, à l'ère des réseaux sociaux où **les informations circulent rapidement, des activités néfastes sont plus facilement identifiables et reportées au monde entier jusqu'à toucher les parties prenantes de ladite entreprise.**

Ainsi, des violations graves et répétées de droits sociaux fondamentaux entachent le nom des entreprises pour de nombreuses années. Cette information peut venir de différentes parties prenantes et de plus en plus par des ONG.

Par exemple, un article du Monde Diplomatique de Mars 2016 intitulé : *Peut-on fabriquer un téléphone équitable ?* de Emmanuel Raoul décrit :

Les médias ont largement relayé la vague de suicides chez Foxconn, l'un des principaux sous traitants chinois pour les téléphones portables. Cela s'est répercuté sur les donneurs d'ordre de Foxconn dont Samsung.

Crédit pour la photo : Reuters

La concurrence acharnée «se traduit par des conditions de travail déplorables dans les usines asiatiques d'assemblage, mises en lumière par plusieurs vagues de suicides chez Foxconn, l'un des principaux sous-traitants chinois. En août 2015, Samsung a été contraint de créer un fonds de 78 millions d'euros pour indemniser les employés de ses usines, chez lesquels nous avons décelé plus de deux cents cas de leucémie¹. Accusé à son tour de faire travailler des enfants², le troisième producteur, Huawei, a dû fermer une usine en 2014.»

Ces accusations ont eu raison de ces pratiques déloyales et ces dernières sont maintenant associées aux noms de ces producteurs. La **prise de conscience des clients finaux** intervient et est dorénavant un élément de plus en plus pris en compte lors de l'achat de ces produits.

[1] Santé & travail, no 92, Paris, octobre 2015

[2] Notamment sur le site <http://chinal-aborwatch.org> et dans « Les secrets inavouables de nos téléphones portables », « Cash investigation », France 2, 4 novembre 2014.



Image 8 - La détresse des familles des employés de Foxconn

c) Confiance des parties prenantes de l'entreprise

Stéphane Pagano, Ridha Derrouiche et Gilles Neubert du CNRS dans Contribution des achats à l'écosystème des entreprises : vers de nouveaux business models en Juillet 2014 affirment que «la création de valeur pour davantage de parties prenantes est quasiment devenue une injonction sociétale» donc la prise en compte de ces acteurs susceptibles d'être concernés voire impliqués est de plus en plus d'actualité et en font de véritables partenaires.

La confiance est un sentiment personnel et humain donc intrinsèquement facteur d'asymétrie et d'instabilité. Toutefois, le but d'une entreprise est toujours d'acquiescer cette confiance de ses parties prenantes. Dans l'environnement actuel, la place de l'entreprise capitaliste est de plus en plus contestée (cf partie B sur cette partie 1) et sa légitimité est parfois compromise face à une perte de confiance. Aussi, agir sur sa responsabilité et communiquer sur ses actions positives pour son cadre social et environnemental ne peut être que bénéfique.

Une partie prenante est un acteur qui est intéressé par l'activité de l'entreprise. Avec la Matrice influence - intérêt, nous pouvons distinguer 4 types de parties prenantes, en fonction de leurs influences et de leurs intérêts : il y a celles qui doivent être satisfaites car elles ont une grande influence mais peu d'intérêt et celles qui doivent être contrôlées ou encore celles qui sont impliquées et d'autres qui collaborent avec l'entreprise puisqu'elles ont une grande influence et un vif intérêt.

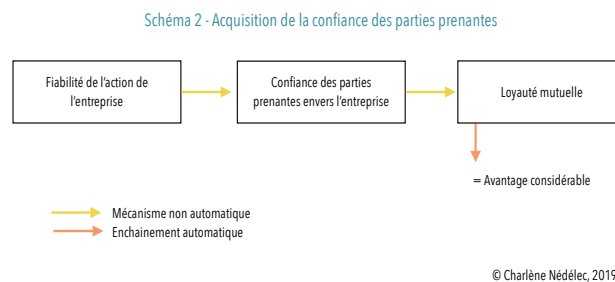
Comme nous pouvons le voir dans l'illustration de Appvizer, le centre de ces parties prenantes est le consommateur mais il ne faut pas oublier qu'il fait partie d'un ensemble plus large qui inclut tous les interlocuteurs de l'entreprise. **La responsabilité sociétale de l'entreprise est envers tous ces acteurs :**

Figure 2 - La matrice appliquée aux parties prenantes



Figure 3 - La composition des parties prenantes

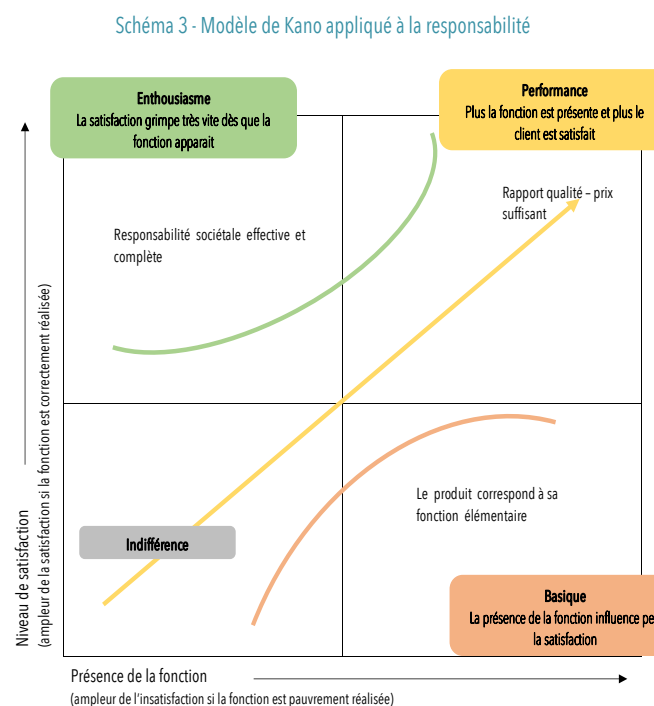
Deepak Sirdeshmukh, Jagdip Singh and Barry Sabol dans un article de 2002 intitulé « Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges » estiment que pour convertir la **confiance des consommateurs en valeur**, il faut une fiabilité et durabilité des actions de l'entreprise. Ils décrivent un **mécanisme non automatique mais linéaire** que nous avons représenté ci-contre :



d) Adéquation anticipée avec les besoins du client

« Le modèle de Kano est théorisé par Noriaki Kano en 1984 à partir du constat que la satisfaction et l'insatisfaction résultant chez un observateur de la perception d'un produit ou d'un service ne sont pas des concepts de valeur symétrique. »¹ Le Modèle de Kano permet à l'entreprise de se positionner pour s'adapter aux besoins du client. Ici, les besoins de base de tout produit sont de correspondre à sa fonction, le besoin normal de performance est le prix ou la qualité (en fonction du client concerné) et nous considérons que le besoin d'enchantement principal, inconnu du client actuellement est une responsabilité sociale effective et durable. Donc s'inscrire dans cette démarche permet d'assurer que le consommateur soit satisfait.

En voici la représentation graphique :



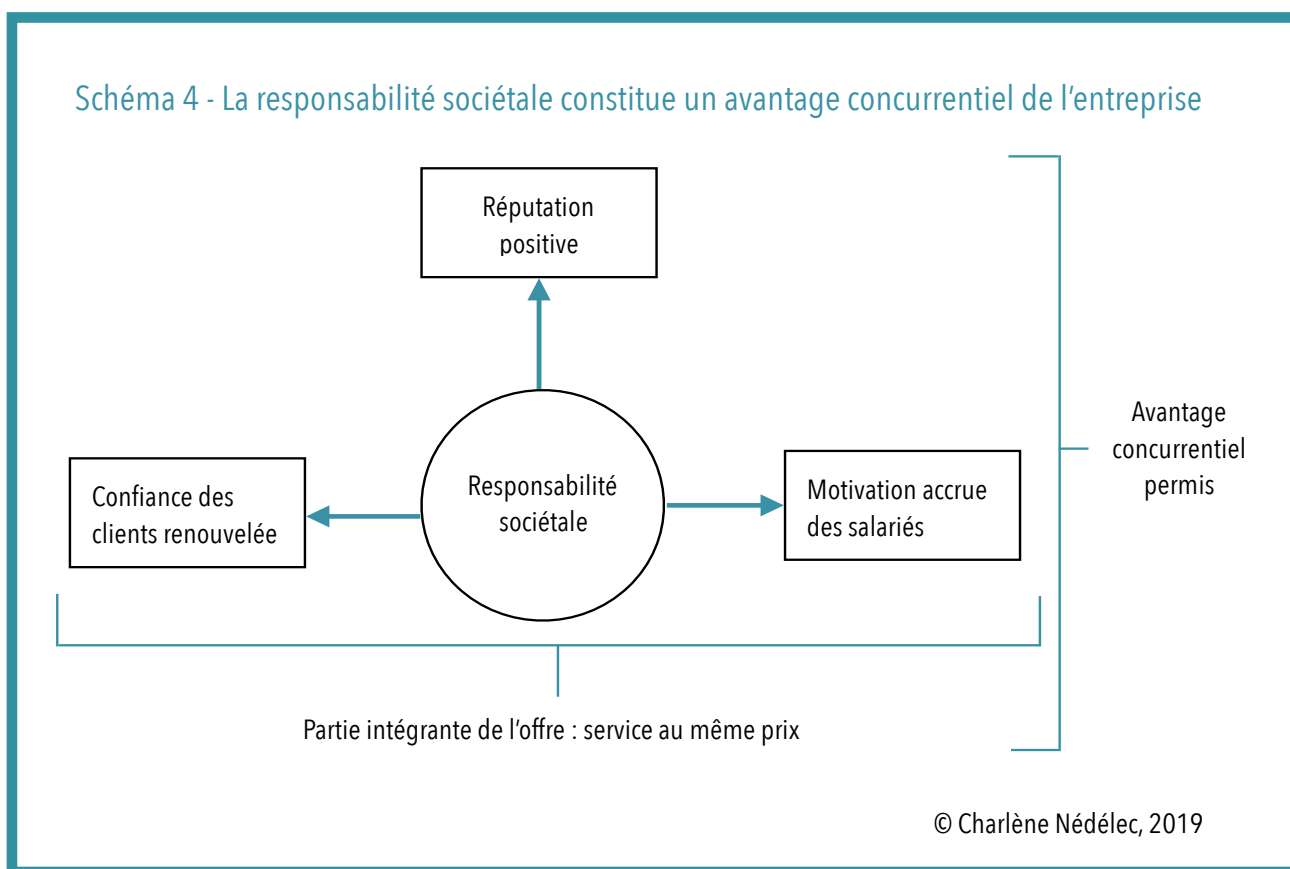
[1] Définition de Wikipédia consulté le Lundi 26 Aout, page intitulé « Modèle de Kano »

© Structure du graphique par qualité-management.com, appliqué à la responsabilité sociale par Charlène Nédélec, 2019,

La responsabilité s'applique au modèle de Kano dans le sens où c'est un élément enthousiasmant pour les consommateurs qui n'est pas forcément présent aujourd'hui mais qui permet d'atteindre un niveau de satisfaction élevé lorsqu'elle est présente dans l'action de l'entreprise. La responsabilité vient couronner les critères de qualité et de prix et permet de faire apparaître le produit responsable en haut à droite du graphique.

Attention : noter toutefois que **le client n'est pas disposé à payer plus pour avoir plus de responsabilité sociétale**. Lois A. Mohr, Deborah J. Webb, Katherine E. Harris dans l'article «Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior» paru dans The Journal of Consumer Affairs en 2001 expliquent que «cela fera **partie intégrante de l'offre**» qui devra dorénavant permettre une rencontre des progrès sociétaux et des performances économiques.

Pour résumer, de nombreux travaux cherchent à démontrer que la responsabilité sociale apporte un avantage à l'entreprise qui la met en place : la responsabilité sociétale apporte un avantage concurrentiel à l'entreprise qui la met en place :



4. La responsabilité sociétale mondiale est incontournable pour les multinationales

Ce caractère quasi-obligatoire résulte du fait que les impacts des actions des multinationales ne sont pas géographiquement limités à un pays mais bien au contraire, sont étendus et touchent plusieurs pays. Cette étendue fait ressortir le besoin d'une responsabilité globale de l'entreprise. Cette expression de globalisation est la contraction du mot global et local et fait référence à des mesures qui doivent être mises en application «ici et ailleurs».

Concrètement, le Glossaire international¹ explicite cette notion comme étant la nécessité «pour une entreprise, d'avoir une stratégie mondiale mais la mettre en œuvre en faisant des adaptations aux conditions locales. Et, une expression illustre ce principe : **«Think global, act local»**.²

[1] Ce site est réalisé par Frédéric Morelle, professeur de l'Education Nationale spécialisé en marketing et en commerce international.
[2] Définition du Marketing Global dans Le dico du commerce international, le 4 Juillet 2019

a) Prise de conscience des consommateurs finaux occidentaux

Comme expliqué dans l'article « White Hats or Don Quixotes? Human Rights Vigilantes in the Global Economy » par Kimberly Ann. Elliott et Richard B. Freeman de l'Université de Chicago en 2004, les ONG défendant les droits de l'homme ont poussé les consommateurs à voir la réalité des conditions de travail des produits achetés en Occident et ce sont maintenant les consommateurs qui demandent l'arrêt de ces conditions déplorables.

En effet, plusieurs exemples sont érigés en illustrations clés des effets néfastes d'une responsabilité sociale bancaire dans les pays en voie de développement de la part d'entreprises étrangères.

Pour ne citer que deux exemples :

- La catastrophe du Bhopal en Inde en 1984. Cet accident s'est transformé en scandale à partir du moment où l'entreprise de chimie propriétaire de l'usine qui a conduit au nuage toxique a été exemptée de toute responsabilité dans l'accident alors que les systèmes de sécurité et de contrôles étaient défectueux et que l'inaction du personnel de l'usine a été avérée. Cette entreprise relaxée est américaine et ce déversement toxique s'est fait à 14 000 km de son siège social. Cet éloignement géographique a sans doute permis une dissociation de responsabilité.

Article de presse 1 - Le Monde diplomatique, de décembre 2004 par Olivier Bailly

LE MONDE diplomatique

décembre 2004, pages 18 et 19

VIVRE ET MOURIR AVEC LE RISQUE INDUSTRIEL

Bhopal, l'infinie catastrophe

Dans la nuit du 2 au 3 décembre 1984, à Bhopal, en Inde, un nuage toxique d'un des gaz les plus dangereux de la chimie industrielle s'échappait d'une usine filiale de la multinationale américaine Union Carbide. La catastrophe causait plusieurs milliers de morts et plus de 300 000 malades, dont beaucoup, handicapés, vivent toujours dans des conditions déplorables. À ce drame a succédé le scandale d'une impunité qui a permis aux dirigeants d'Union Carbide d'échapper à la justice indienne et à leurs responsabilités. Comme s'il s'était agi d'une catastrophe naturelle imprévisible et contre laquelle on ne pouvait rien...

PAR OLIVIER BAILLY

• 18/19

• Le deuxième exemple est plus récent et a eu de forts impacts médiatiques et plus d'influences sur les consommateurs : l'effondrement du Rana Plaza en 2013 qui fait plus de 1 100 morts de travailleurs. Sur cet événement, Le Monde titre «Rana Plaza, la mort de l'industrie» expliquant que cette tragédie «révèle, au-delà des très bas salaires ou des mauvaises conditions de travail, les formes extrêmes de production qui se cachent derrière la mondialisation.»

Article de presse 2 - Le Monde du 26 Mai 2013 par Armand Hatchuel

Rana Plaza, la mort de l'industrie

CHRONIQUE

Armand Hatchuel (professeur à Mines ParisTech)

Pour Armand Hatchuel, l'effondrement de ce bâtiment au Bangladesh, qui a fait plus de 1 100 morts, révèle les formes extrêmes de production qui se cachent derrière la mondialisation.

Publié le 26 mai 2013 à 10h49 - Mis à jour le 26 juin 2013 à 09h02 - Lecture 4 min.



À Rana Plaza, le bâtiment accueillait plusieurs milliers d'ouvriers travaillant pour les plus grandes marques occidentales. REUTERS/ANDREW BIRAJ

Cette dissociation entre éloignement géographique et conséquences pour l'entreprise était peut-être possible dans les années 1990 mais **est maintenant quasiment impossible car de nouveaux systèmes de communications permettent un partage instantané et global des informations**. Ces supports permettent de relayer les informations éloignées géographiquement et concrètement, en 2013, les images du Rana Plaza ont fait le tour du monde et ont permis une prise de conscience des consommateurs finaux occidentaux de ces marques qui étaient fabriquées dans ces ateliers insalubres.

b) Ces événements doivent-ils être pris en compte par les entreprises ?

Puisque nous sommes partis du principe qu'une responsabilité existe effectivement (Partie 1, A, 2), il reste à savoir maintenant sur quel périmètre.

À la question de savoir si les événements tragiques (de plus en plus partagés et qui sont les conséquences directes ou indirectes des actions des multinationales) doivent être imputés par ces entreprises, nous répondons par l'affirmative ; mais cela n'est pas partagé par tous :

NOUVEL ÉLÉMENT À PRENDRE EN COMPTE POUR LE COMMERCE, CE QUI PEUT INVERSER LES TENDANCES ACTUELLES : AGIT COMME UNE DISRUPTION

Ce partage de communications n'est pas forcément vu d'un bon œil de certains courants de pensées qui partent du principe que ces travailleurs ont un métier, un salaire et peuvent ainsi vivre dans leurs pays.

Le prix Nobel de l'économie Paul Krugmann¹ explique que «Bad jobs at bad wages are better than no jobs at all» et que ces métiers sont bien souvent moins physiques que dans les zones rurales donc gagnant-gagnant.

[1] Prix Nobel d'Economie en 2008 sur « les effets des économies d'échelle sur les modèles du commerce international et la localisation de l'activité économique »

En soutien de cette idée, Pamela Varley, chercheuse au Investor Responsibility Research Center de Washington, en 1998 dans un article « The sweatshop quandary : Corporate responsibility on the global frontier » pour le centre de Research «Investor Responsibility» s'appuie sur les études statistiques pour montrer que **les entreprises étrangères payent mieux que les entreprises du marché domestique et que donc ces emplois sont la meilleure alternative pour les locaux.**

Le cheminement de ce courant de pensée est que la publicité sur ces conditions de travail pourrait conduire à un boycott des consommateurs, ce qui résulterait automatiquement à une baisse des ventes et donc à un besoin de main d'œuvre moindre et in fine, à des licenciements de ces travailleurs. Donc en voulant protéger et améliorer les conditions de travail de ces travailleurs locaux, l'effet pourrait être inverse et résulter en leurs paupérisations encore plus accrue.



PRISE EN COMPTE DE CES ÉLÉMENTS EST INDISPENSABLE POUR LA PERENNITÉ DES ENTREPRISES

Au contraire, nous estimons dans le reste de ce mémoire que ce nivellement vers le bas n'est ni souhaitable ni durable et doit être montré aux yeux de tous. Ces conditions de travail permettant de donner un métier à des personnes qui en ont besoin mais ceux qui se réjouissent de ce fait oublient les notions de **dignité**.

La déclaration des droits de l'homme des Nations Unies dans son article 23 stipule que «Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale.»¹ Même si c'est ici une déclaration solennelle, elle a valeur internationale donc est symboliquement très importante et opposable aux entreprises qui enfrennent ce principe général.

Cette déclaration est applicable à tous les pays membres des Nations Unies soient 193 pays donc pourquoi le principe de dignité n'est-il pas totalement appliqué dans la réalité des citoyens de tous ces pays ?

À défaut d'avoir un revirement total de ces entreprises, cette prise de conscience et ce partage d'informations permettent d'instaurer une certaine pression sur les entreprises pour qu'elles changent progressivement leurs comportements et qu'elles intègrent une partie de responsabilité sociale et environnementale dans leurs actions.

Cette responsabilité sociétale pour une entreprise peut résulter par un changement de ses coûts. Kimberly Ann. Elliott et Richard B. Freeman de l'Université de Chicago dans leur article « White Hats or Don Quixotes ? Human Rights Vigilantes in the Global Economy » en 2004 ont fait une analyse des écarts et établi le « bridge » du prix d'un tee-shirt vendu en Allemagne à 29 € et fabriqué au Bangladesh. Ce « bridge » permet de décomposer le prix en fonction des différents coûts qui interviennent pour le composer. Ici, chaque coût représente un pourcentage et permet ainsi de savoir quels centres de coûts est le plus représenté dans le prix final.

[1] Déclaration internationale du 10 décembre 1948

Leur résultat montre que **le salaire du confectionneur de ce tee-shirt ne représente que 0,6 % de sa valeur finale** alors que le profit de l'entreprise est de 12,5 % sur le prix de vente du produit. Quant au distributeur qui assure la vente au détail, dernier maillon de la chaîne, il perçoit 42,6 % de la valeur, soit plus de 70 fois plus que le travailleur bengali. Un **ré-équilibrage** dans la perception des profits liés à la production et la vente du produit est sans doute possible et cette potentielle répartition s'inscrirait dans le cadre d'une responsabilité de l'entreprise envers le travailleur.

Figure 4 - Prix et coût d'un tee-shirt fabriqué au Bangladesh et vendu en Allemagne

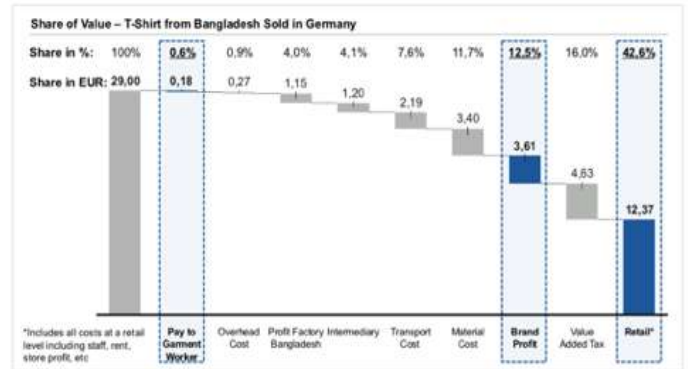


Figure 18. Share of value - T-shirt from Bangladesh sold in Germany (Sources: DPA, Fairwear Foundation)

Source : page 25 de Beyond Supply Chains, Empowering Responsible Value Chains du World Economic Forum de Janvier 2015

Tableau 3 - La responsabilité sociétale mondiale est incontournable pour les multinationales

La prise en compte des effets néfastes des actions de l'entreprise qui lui sont géographiquement éloignées est :

	Disruption	Indispensable
Justifications		
Auteurs remarquables sur ce sujet	Paul Krugmann et le «Bad jobs at bad wages are better than no jobs at all»	Maria Elena Cuadra et le «Empleo si, pero con dignidad»

© Charlène Nédélec, 2019

En considérant que la responsabilité d'une entreprise doit être globale, nous nous positionnons dans une philosophie plus proche de Maria Elena Cuadra que de Paul Krugmann. Ainsi, le fondement de notre étude regarde la responsabilité des entreprises internationales lors de leurs actions mondiales.

B.

Débat sur l'environnement des entreprises, bénéfique ou néfaste au développement d'une responsabilité sociétale des entreprises

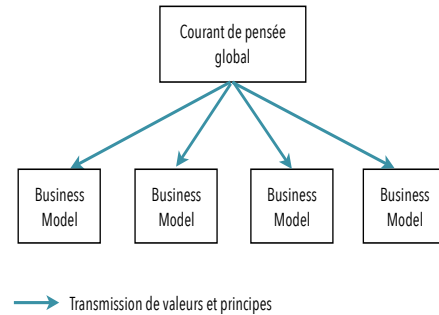
Savoir quel courant de pensée est le plus bénéfique aux développements économiques, sociaux et environnementaux d'une entreprise est délicat. Plusieurs philosophies se sont mises en place à travers les années et nous allons les positionner les unes par rapport aux autres pour identifier les alternatives au capitalisme classique. En substance, cette partie permet de savoir si on peut réguler l'économie capitaliste et libérale dans laquelle évoluent la plupart des entreprises aujourd'hui et savoir si cette régulation peut amener à plus de responsabilité sociétale des dites entreprises.

1. Débats entre les business models classiques et modernes

Un Business Model «explique comment la valeur est générée, rémunérée et partagée et interroge sur l'apport du projet à l'ensemble des acteurs susceptibles d'être concernés voire impliqués, c'est-à-dire les parties prenantes ou stakeholders»¹. C'est la façon dont tous les éléments du système (les horizons temporels, les stratégies de ressources, les questions de croissance et outils opérationnels) s'imbriquent pour former un tout cohérent².

Les courants de pensée influent sur les business models des entreprises actuelles. Plusieurs business models peuvent résulter d'un courant de pensée mais l'idée est la même, les principes et valeurs sont semblables.

Schéma 5 - Influence d'un courant de pensée sur les business models des entreprises



© Charlène Nédélec, 2019

Par exemple, aujourd'hui, nous sommes plutôt dans un courant de pensée capitaliste et plusieurs business models en découlent mais ils gardent tous les **mêmes principes et valeurs**.

[1] Jouison E, Verstraete T., « Business model et création d'entreprise », Revue française de gestion, n° 181(1), 29 avril 2008
 [2] Magretta J., « Why Business Models Matter » Harvard Business Review, n° 80 (5), mai 2002

2. Pourquoi décrier le capitalisme ?

Concrètement, depuis le XIX^{ème} siècle, le capitalisme vu comme courant de pensée qui surplombe la plupart des business models actuels, intègre des valeurs d'accumulation de croissance et de capitaux en permettant un système où la propriété des moyens de production est majoritairement privée : à l'affirmation selon laquelle «le capitalisme ne sera jamais vert», Daniel Tanuro¹ argumente que :

« le capitalisme fonctionne sur la seule base de la course au profit, ce qui s'exprime dans le choix du PIB comme indicateur. Or, cet indicateur est totalement **inapte à anticiper les limites quantitatives du développement, et encore plus inapte à percevoir les perturbations qualitatives induites dans le fonctionnement des écosystèmes.** »

[1] Daniel Tanuro, 4 mars 2019, "Le capitalisme ne sera jamais vert », Grozeille

Et pour expliquer que le capitalisme est apparenté à la «destruction écologique», l'auteur cite Schumpeter : «Un capitalisme sans croissance est une contradiction dans les termes». Ceci induit inévitablement «l'augmentation de la quantité de marchandises [et] entraîne en fin de compte une augmentation des masses absolues de matières premières et d'énergie prélevées dans l'environnement.»

Aujourd'hui, le courant de pensée le plus répandue est le capitalisme. D'autres doctrines ont été amenées au fil du temps, c'est notamment des modèles plus participatifs et collaboratifs. Mais pourquoi ce basculement est souhaité par certains ?

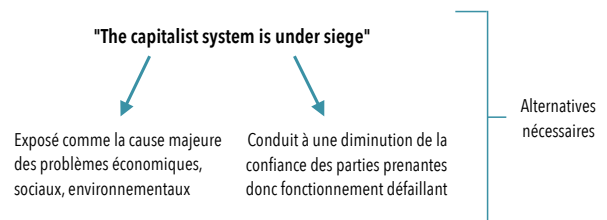
En 2011, Michael E. Porter et Mark R. Kramer dans la Harvard Business Review introduisent une nouvelle idéologie appelée le Creating Shared Value (cf partie suivante pour plus de détails) et commentent le contexte de cette création par la phrase : «The capitalist system is under siege». Cette sentence souligne que le monde de l'entreprise est critiqué et vu comme étant la cause majeure des problèmes sociaux, environnementaux et économiques.

Le courant capitaliste qui règne aujourd'hui au-dessus de la plupart des business models des plus grandes entreprises (cf schéma 5) est vue comme prospérer aux dépends de ces problèmes et aboutit à une diminution de la confiance des parties prenantes. Ce cercle vicieux décrit est néfaste pour la rentabilité sur le long terme et explique une augmentation des crises économiques, sociales et environnementales ces dernières décennies ; et surtout, explique leurs retentissements violents et mondiaux.

« À l'échelle du monde, plus personne n'est épargné par ces **dérives** qui se dirigent vers un adage proche du «produire pour produire, ce qui implique aussi de consommer pour consommer». La congruence entre capitalisme, rationalisme, individualisme et énergie devient centrale et dangereuse ». ¹

[1] The social and natural environment of fossil capitalism, Elmar Alvater, Socialist Register 2007

Schéma 6 - Interprétation de la phrase de M. Porter et M.Kramer



© Charlene Nédélec, 2019

3. Quelles alternatives viables ?

Les alternatives aux modes de régulation actuel du capitalisme redéfinissent les concepts et modèles existants et nous en relevons 4 principales : interventionnisme, commerce équitable, Creating Shared Value et responsabilité sociétale. Cette régulation peut se faire de différentes façons : par le haut (l'État / institutions) ou le bas (consommateur) ou les deux.

a) L'interventionnisme

Les gouvernements sont nécessaires pour réguler car ils mettent en place un cadre réglementaire et légal établissant des règles suivies. Ce cadre est universel et donc applicable à tous, de façon uniforme et standardisée. Les mesures doivent permettre de **limiter l'exploitation, les pratiques abusives ou trompeuses qui lèsent la société et permettent de définir des objectifs clairs et mesurables à atteindre en tant qu'ensemble**. Ces missions sont **contrôlées** par des rapports mensuels / annuels et des procédures de conformité telles que des lois antitrust permettant de veiller sur les activités des entreprises.

La pensée interventionniste veut que la puissance publique mette en place les outils adéquats (légaux, économiques et fiscaux) pour prendre en compte les externalités négatives et est surtout portée par les économistes Colbert et Keynes .

L'économiste français Jean-Paul Fitoussi précise que « généralement, l'intervention de l'État accroît l'efficacité économique chaque fois qu'il existe une externalité, qu'elle soit positive ou négative, c'est-à-dire une conséquence non intentionnelle et non médiatisée par le marché sous forme de prix sur d'autres agents d'une activité d'un agent privé » (Jean-Paul Fitoussi, La démocratie et le marché, Grasset, 2004)

Image 9- Affiche explicitant la nationalisation de Renault



La nationalisation est une extension de l'interventionnisme puisqu'elle permet de protéger les employés des défaillances du marché. Cela a un impact fort à l'international étant donné qu'une entreprise protégée par un État a des moyens supplémentaires par rapport à son homologue étranger.

Ici, la nationalisation de Renault (1945 - 1996).

Crédit pour l'image : Boitierrouge

b) Le commerce équitable

Ce raisonnement part du principe que la régulation se fait par le bas c'est à dire par les consommateurs. Ils ont un pouvoir d'achat et de boycotter des produits, c'est à dire de lancer ou d'arrêter les chaînes de production. Cette influence les rend indispensables et au centre des business model.

Ces dernières années, avec la prise de conscience des dérives négatives du système économique actuel (du bien-être du travailleur, des pollutions générées ou encore de la fin de vie d'un produit et de ses composants), plusieurs initiatives partent de ce point de départ. C'est notamment le cas du commerce équitable qui répond à un besoin des clients finaux. Cette méthode induit une **performance de l'entreprise prenant en compte les volets sociaux et environnementaux, simultanément**. Cette démonstration est surtout portée par des humanistes comme Edna Gleason .

Image 10- Edna Gleason



Pharmacienne américaine du début du XXème siècle qui a lancé un mouvement local pour protéger les prix de ses produits. Elle a contribué à déclencher un mouvement progressiste visant à protéger les propriétaires de petites entreprises des chaînes de

prix tranchés. La solution qu'elle a trouvée a été de fixer les prix pour encadrer les échanges. Ainsi, elle est souvent référencée comme étant « the mother of Fair Trade »

Crédit pour la photo : hbswk

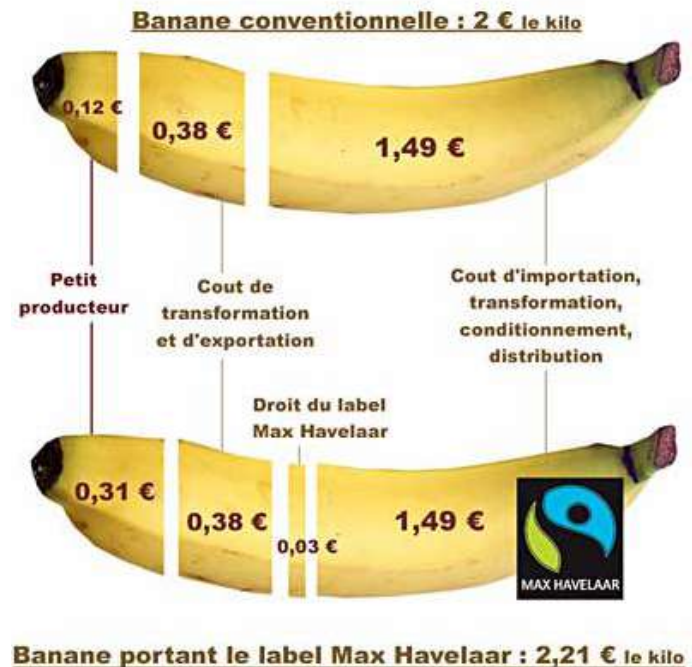
La principale critique faite à ce système est que cela se porte surtout sur la redistribution et non sur l'accroissement du montant total de la valeur créée.

La loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014 donne une définition légale du commerce équitable en son article 94 :

«Le commerce équitable a pour objet d'assurer le progrès économique et social des travailleurs en situation de désavantage économique du fait de leur précarité, de leur rémunération et de leur qualification, organisés au sein de structures à la gouvernance démocratique, au moyen de relations commerciales avec un acheteur». Pour cela il faut réunir plusieurs conditions : engagement sur la durée (pour limiter les contraintes dûs aux aléas), paiement d'un prix rémunérateur, favoriser le développement et l'autonomie des travailleurs.

Concrètement, l'AC GRENOBLE a réalisé ce graphique qui permet de constater que la part pour le «petit producteur» est plus élevée lors d'une démarche de commerce équitable.

▲
Décomposition du prix d'un kilo de banane



Sources : Max Havelaar, mai 2003

Sur la base de moyennes, en particulier pour le chiffre petit producteur de la banane conventionnelle qui est basé sur les prix en Equateur, Colombie, Ghana, Iles Sous le Vent, Costa Rica et République dominicaine.

Crédit pour la photo : AC Grenoble

Image 11 - Comparaison de la répartition des coûts entre le marché conventionnel et le marché équitable

c) Le Creating Shared Value

Le Creating Shared Value (CSV) pourrait s'apparenter au commerce équitable dans le sens où la préoccupation sociale est présente dans les deux cas notamment sur la rémunération juste du producteur et sur la conviction selon laquelle la création de valeur économique doit avoir un impact social positif. Toutefois, le commerce équitable a pour prisme principal les producteurs tandis que le CSV a pour prisme principal l'entreprise et sa performance.

Pour être plus précis, Michael Porter et Mark Kramer, deux professeurs à Harvard ont théorisé ce principe en 2011 dans un article intitulé « The Big Idea : Creating Shared Value rethinking capitalism ». Ils entendent **créer une croissance économique nouvelle en redessinant le capitalisme et sa relation avec la société, l'innovation et la productivité.**

Ces académiciens délivrent ainsi une nouvelle forme de management stratégique basée sur la **logique Smithienne («the greatest value is derived from the greatest need»)** et qui met en avant un partenariat entre parties prenantes : l'entreprise est vue comme un «système ouvert en relation avec de multiples parties prenantes dont elle doit prendre en compte les intérêts pour atteindre les objectifs.»(A.M Bocquet¹)

Selon Porter et Kramer, il existe 3 façons de caractériser un marché qui s'ancre dans une démarche CSV:

1. Répondre à des besoins sociaux en adressant des marchés sous desservis.
2. Produire via une meilleure utilisation des ressources.
3. Développer des clusters locaux.

[1] Anne-Marie Bocquet, « L'engagement environnemental de l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? Les cas Migros et Coop sur le marché agroalimentaire suisse », Management & Avenir 2013/6 (N° 64), p. 35-55. DOI 10.3917/mav.064.0035

Ces trois impulsions n'ont pas à être menées simultanément pour caractériser une démarche CSV. Ce sont des opportunités qui s'inscrivent dans cette démarche et qui permettent de valoriser la chaîne de valeur du meneur de cette action.

Cette théorie a une influence mondiale et son attraction rend cette démarche analysée et critiquée. Plusieurs limites ont été identifiées : c'est un modèle trop naïf et caricatural selon Andrew Crane¹ et qui ne prend pas assez en compte le caractère subjectif de l'individu puisque c'est une impulsion par les managers (Porter et Kramer travaillent sur les démarches managériales) selon Misha Pinkhasov².

Malgré cela, Rothschild l'a désigné comme étant l'une des 7 actions influentes de 2011 pour changer les relations commerciales dans les entreprises (dans une démarche de gagnants-gagnants)³ donc nous retenons ce courant comme étant une alternative incontournable.

Image 12 - Logo de CJ Korea Express



Crédit pour la photo : Ti-insight

Par exemple, CJ Korea Express a créé Senior Total Distribution Service pour pallier le manque de main d'œuvre dans le secteur du transport et l'isolement des personnes âgées. CJ forme les séniors et met à disposition des voitures eco-friendly et facile à conduire pour les livraisons.

Cela a permis à l'entreprise une meilleure desserte, compétitivité et réaction lors des rushs (grâce à la diversification des méthodes de livraisons que cela permet). Et dans le même temps, cela a permis 560 emplois séniors. L'impact est donc doublement positif : pour le commerce et pour le social.

[1] Contesting the Value of "Creating Shared Value", Andrew Crane Guido Palazzo Laura J. Spence Dirk Matten University of California, Berkeley, Vol. 56, No 2, hiver 2014.

[2] Creating Shared Value... for individuals By Misha Pinkhasov, Principal and Co-Founder at NAIR-SAFIR | December 4th, 2014

[3] Lynn Forester de Rothschild a expliqué que le CSV était l'une des "seven influential actions in 2011 that captured an emerging shift in business' relationship with society." Source : DHL, "creating shared value: a win-win strategy?", publié en Avril 2014

d) La responsabilité sociétale

Pour être plus précis sur la partie responsabilité, nous pouvons nous référer à la partie A de cette première partie.

L'auteur de référence sur ce sujet est John Elkington avec son expression de «triple bottom line», en référence au compte de résultat qui affiche le résultat net. Elkington met en évidence la prise en compte du tryptique People, Planet et Profit. Celui-ci constitue la base de la responsabilité sociétale. Cela s'oppose à l'approche coûts-bénéfices classique, qui ne prend pas en compte les retours sur l'investissement social, écologique ou institutionnel.

La responsabilité sociétale est aussi une démarche ayant pour prisme principal l'entreprise mais, à la différence du CSV, pas forcément son rendement financier à court terme. L'objectif ici est d'annuler les externalités négatives. Cette action se construit forcément dans un long terme. Le fort investissement économique à faire est contrecarré par le gain de motivation, de réputation et de confiance des parties prenantes envers l'entreprise qui met en place ces actions (cf schéma 4).

Dans ce cadre, **l'entreprise est responsable envers ses parties prenantes et tous les biens communs**, c'est-à-dire ceux qui possèdent un intérêt (économique ou éthique) dans l'entreprise : actionnaires, salariés, fournisseurs, mais aussi clients, associations de consommation ou de protection de l'environnement, médias, riverains, pouvoirs publics et tous les biens communs (qualité de l'air, de l'eau et la biodiversité) (définition de Anne-Marie Bocquet).

Image 13 - La base de la responsabilité sociétale



Crédit pour la photo : Viridis.energy

En prenant en compte une aussi grande définition nous comprenons que la responsabilité sociétale de l'entreprise est large et pour être complète, doit être exhaustive et surtout volontariste :

Tableau 4 - 4 possibles stratégies de responsabilités

Nom	Description	Contrainte / volonté de l'entreprise
compliance driven	Adhère aux lois	Imposé
efficiency-driven	Réduit les coûts en prenant en compte des aspects environnementaux	Imposé
legitimizing	Gagne en crédibilité en étant engagé	Volonté
holistic	La prise en compte de l'environnement dans tous les départements dont la logistique	Volonté

Tableau fait par Charlène Nédélec, basé sur Beyond Supply Chains, Empowering Responsible Value Chains du World Economic Forum de Janvier 2015 (page 15)

En 2015, le World Economic Forum¹ a décrit la notion de responsabilité holistique, considérée comme la forme la plus aboutie de responsabilité pour une entreprise mais aussi la plus souhaitable étant donné qu'elle permet une augmentation des revenus, une meilleure réputation, une limitation des risques et une réduction des coûts :



Figure 5 - Les gains pour une entreprise d'avoir une démarche holistique

Source : Beyond Supply Chains, Empowering Responsible Value Chains du World Economic Forum de Janvier 2015

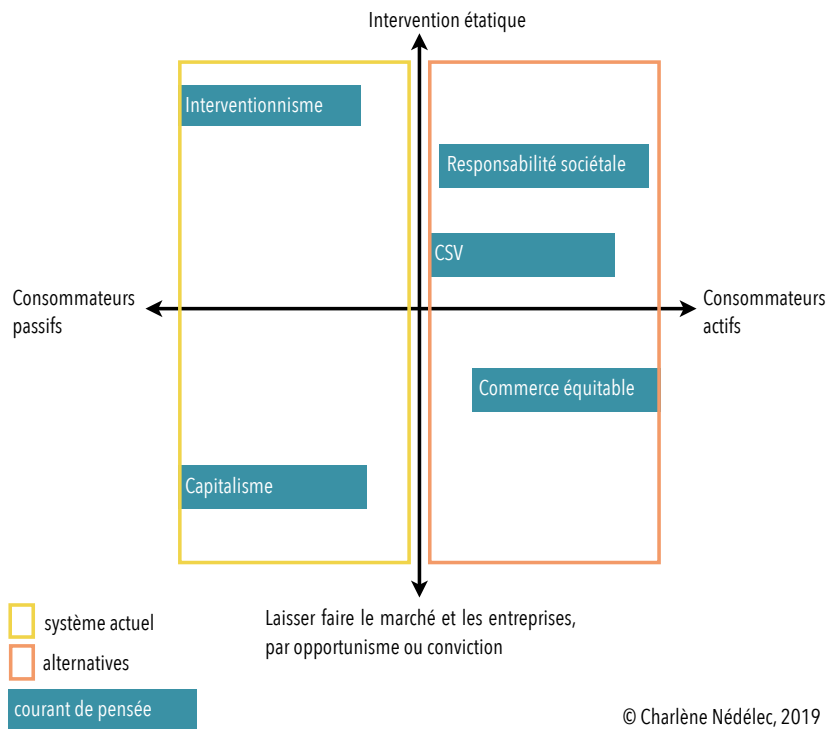
[1] Le Forum associe les principaux acteurs politiques, commerciaux et autres de la société pour élaborer des programmes mondiaux, régionaux et sectoriels. Il se réunit tous les ans à Davos.

4. Positionnement de ces courants de pensée

Voici le positionnement de ces courants de pensée : capitalisme, interventionnisme, commerce équitable, CSV et responsabilité sociétale.

Dans ce cadre, nous nous intéressons aux mouvements qui impliquent les consommateurs et plus particulièrement la responsabilité sociétale.

Schéma 7 - Positionnement des courants de pensée abordés dans ce mémoire



Pour conclure cette deuxième partie sur ce débat idéologique, nous reprenons la citation de Giuseppe di Lampedusa (auteur italien du XX^{ème} siècle) dans *The Leopard* (1958) : «If we want things to stay as they are, things will have to change». 60 ans plus tard, cette citation s'applique encore à l'actualité économique : face à l'urgence de la situation climatique, à la conscience des consommateurs finaux qui ont un pouvoir d'achat ou de boycott et au développement de doctrines expliquant que la prise en compte sociale et environnementale peut résulter en un avantage économique considérable, le changement est indispensable pour aller vers d'autres systèmes. Le «capitalisme est assiégé», donc rester à l'identique n'est plus possible ni tenable.

C.

La transposition de la notion de responsabilité sociétale au monde de la logistique et du transport est souhaitable

Après avoir exposé une vision d'ensemble de la responsabilité dans la partie A et de l'avoir positionnée par rapport aux autres courants de théories actuels dans la partie B, nous allons l'appliquer à notre sujet de recherche : la logistique et le transport et plus précisément la Supply Chain internationale. Pour cela, nous allons voir quatre points successifs : les raisons pour lesquelles la logistique n'est pas incluse dans la responsabilité sociétale habituellement (1) et pourquoi il faudrait le faire (2) puis les conditions de cette transposition (3) et le résultat souhaité (4).

1.

Pourquoi la logistique n'est pas incluse dans la responsabilité sociale traditionnelle ?

Nous définissons la Supply Chain comme comprenant l'achat (gestion des fournisseurs), l'entreposage (gestion de stock et d'entrepôt) et le transport de distribution finale (livraison).

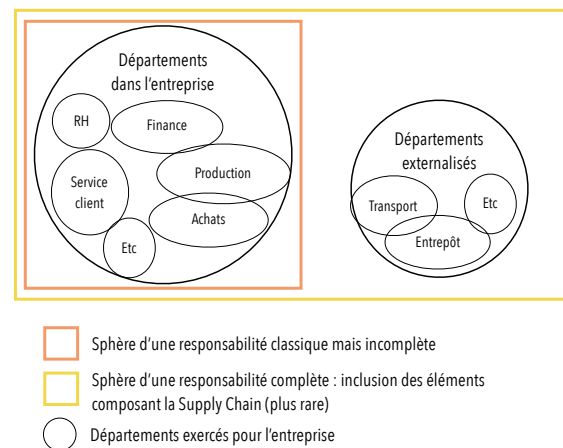
Le fait que ces fonctions soient souvent externalisées fait qu'elles restent à l'écart des politiques généralistes de l'entreprise. Or une politique de responsabilité sociale est souvent transversale mais reste à l'intérieur même de l'entreprise, il est rare qu'elle touche les parties prenantes avoisinant son environnement, incluant parfois son logisticien ou son transporteur ; ce qui en fait une responsabilité sociale incomplète.

Pourtant, cette fonction support produit des externalités négatives et positives donc devrait être incluse dans la responsabilité de l'entreprise donneuse d'ordre.

En conclusion, l'externalisation de ces tâches (l'intermédiation rend la traçabilité de la responsabilité plus complexe), la faible visibilité des opérations de transport pour le client final (surtout le transport principal), ou encore le fait que le transport et la logistique paraissent indépendant de la qualité du produit (du moins en apparence) fait que la logistique n'est pas incluse dans la responsabilité sociale traditionnelle.

L'externalisation des fonctions afférentes à la Supply Chain rend leur responsabilité moins évidente due au spectre de responsabilité sociale telle que définie dans la Loi :

Schéma 8 - Départements de l'entreprise eu égard à sa responsabilité sociale



© Charliène Nédélec, 2019

2.

Pourquoi transposer la notion de responsabilité sociétale à la logistique ?

a) Pourquoi transposer ?

Comme le dit James R. Stock¹, dans « Applying theories from other disciplines to logistics » en 1997, appliquer des principes d'autres domaines enrichit considérablement notre propre domaine. Il y a de nombreuses théories pertinentes qui pourraient potentiellement s'appliquer aux problématiques logistiques. Elles ne le sont pas encore sans doute dû au fait que la logistique est une discipline universitaire plutôt jeune.

[1] James R. Stock est un chercheur à l'Université de Floride (États Unis) dans le domaine du marketing.

L'auteur expose au moins trois avantages à appliquer des théories, empruntées à d'autres secteurs, à la logistique :

- Tout d'abord, cette transposition permet de capitaliser et de **bénéficier des expériences** acquises dans les autres domaines ;
- Aussi, elle permet d'arriver à un stade de **compréhension du sujet plus avancé** que si la logistique élabore sa propre théorie ex nihilo ;
- Et enfin et surtout, ce raisonnement permet de renforcer les liens entre les disciplines et in fine, les liens entre les départements au sein d'une entreprise. Cette **collaboration** accrue permet la performance de toute l'entité.

b) Pourquoi transposer à la logistique ?

Un logisticien a des contacts directs avec les parties prenantes (consommateurs, fournisseurs surtout). Ce lien entraîne la confiance ou la méfiance de ces parties prenantes et in fine, leur engagement et loyauté. Donc une relation plus stable et responsable de la logistique entraîne une meilleure coopération et donc une meilleure performance pour l'entreprise.

La notion de **Supply Chain Management est de plus en plus transversale** et touche au «cœur de la relation acheteur - vendeur, coordination des systèmes informatiques, ressources humaines, direction, organisationnel, etc. La logistique entraîne de nouvelles responsabilités obligeant l'entreprise, redéfinissant les frontières de l'entreprise.»¹

[1] A Framework for Thinking Intermediation in Logistics Management, Alban Quillaud (Logistics and Supply Chain Management Professionnal, Switzerland), Global Intermediation and Logistics Service Providers, 2017

Également, la logistique requiert un fort investissement dans les ressources (en capital et en travail) et donc a des impacts considérables sur la société et l'environnement. L'un des exemples les plus frappants est l'empreinte carbone associée aux tonnes kilomètres effectués par tous les transports par jour (cf partie 3 - A de ce mémoire).

3. Comment définir une Supply Chain responsable ?

Face à ces recherches, nous définissons aujourd'hui une Supply Chain responsable comme une Supply Chain qui prend en compte toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, ONG, institutions, etc.) et atténue ses externalités négatives d'un point de vue social et environnemental, tout en assurant sa pérennité économique.

L'une des limites de cela est qu'il faut que tous les éléments cités soient réunis pour que cette démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise soit bénéfique et enrichissante pour elle et ses parties prenantes.

Toute cette première partie émane de recherches théoriques, nous allons maintenant passer aux parties plus professionnelles et ancrées dans la réalité des entreprises (partie 3). Avant cela, nous expliquons la méthodologie qui nous a permis de récolter ces éléments (partie 2).

PARTIE 2





Sources d'informations pour
la recherche appliquée
à ce mémoire



Cette image représente les directions qu'une boussole peut donner. Notre boussole pour ce mémoire a donné trois directions qui ont permis d'aller vers les réponses aux questions que notre introduction a posé. La première direction est le travail préalable sur les labels, la deuxième les entretiens et la troisième est venue la compléter grâce à plusieurs conférences sur notre sujet.

Crédit pour la photo : Adobe

Lors d'une conférence organisée à l'ISTELI Paris le mardi 2 Juillet 2019, Jean Marie Caroff, nous a permis de comprendre la cartographie des sources possibles lors d'une étude benchmark d'un domaine d'activité et leurs valeurs en utilisant le paradigme de Pareto (80 / 20). Nous avons utilisé ce découpage pour l'appliquer à la responsabilité sociétale des Supply Chains internationales.

Tableau 4 - Typologie de sources possibles pour une étude benchmark

	Source 1	Source 2
Masse (en %)	80	20
Valeur (en %)	20	80
Exemples de source	Internet, bases de données, articles de presse ou scientifiques	Entretiens internes, appel à notre réseau, aux fonctionnements des concurrents

Ainsi, la première est la plus simple à acquérir mais la seconde est la plus rentable à collecter. Donc, nous avons utilisé ces deux types de sources, complémentaires.

À la question de savoir comment la responsabilité se met en œuvre dans les entreprises, nous avons établi un double travail pour avoir une dualité de sources d'informations : la première étape a été l'observation des critères des labels pour l'agroalimentaire (A) et la seconde étape a été des entretiens semi directifs avec des personnes qui travaillent dans la Supply Chain de leurs entreprises, complétée par la suite avec des conférences sur ce sujet (B). Conscients des limites de cette méthodologie, nous avons exposé les axes d'améliorations en dernier point (C).

A. Observation des critères d'attribution des labels pour l'agroalimentaire

L'apposition d'un label sur un produit, permet à son producteur de se distinguer de ses concurrents. Il y a donc un objectif marketing derrière le recours à ces labels. C'est peut-être d'ailleurs ce qui explique la « surutilisation » des labels. Pour les comprendre et surtout dégager les critères principaux de leurs établissements, nous avons sélectionné 14 labels (1) et leurs analyses nous a permis de dégager 12 critères principaux lors de la labelisation (2). En dernière partie, nous constatons que la logistique ne fait pas vraiment partie de ces critères (3). Ce travail préliminaire nous permet de cadrer le sujet et de savoir sur quels points la responsabilité peut-elle agir pour une entreprise (un label est un gage de qualité environnementale et / ou sociale).

En parlant du label Max Havelaar et de la motivation de sa création, Christian Jacquiau en Septembre 2007 écrit dans Le Monde diplomatique que : «Chaque jour, le consommateur vote pour un modèle de société productiviste, intensif, polluant et déshumanisé ou pour un type de production respectueux de l'humain, des animaux et de leur environnement.»

Dans ce cadre, les labels ont un **double intérêt** : tout d'abord **d'informer** puis de **rassembler** le consommateur sur l'achat qu'il fait.

Ainsi, pour garantir la qualité, le savoir-faire, ou l'origine d'un produit, le producteur et/ou le distributeur apposent de plus en plus de labels. Pour un même produit, selon la marque, il peut y avoir plusieurs déclinaisons semblables, c'est dans ce sens que la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) en Juillet 2018 explique que «Lorsque le consommateur achète une denrée alimentaire, il lui est souvent difficile de choisir parmi un grand nombre de produits qui semblent tous présenter les mêmes caractéristiques.»

Pour lutter contre cette indécision et orienter le choix du consommateur, plusieurs agents de l'agroalimentaire ont recours aux labels. **Un label est une certification qui émane d'une démarche volontaire** puisque le détenteur de ce label l'a auparavant demandé et qu'il est souvent **contrôlé** pour garantir que le cahier des charges est rempli. Chaque label a un cahier des charges différent et ses critères varient en fonction de son objectif.

Toutefois, les labels ont tendance à être trop utilisés et finalement pourraient être inutiles. En effet, selon l'étude Institut Médiascopie / Ethicity 2010, 65 % des Français estiment qu'il y a trop de labels pour distinguer les produits plus responsables. Et donc les produits qui ont un label n'ont peut-être plus autant de valeur ajoutée et auraient tendance à se confondre parmi la masse d'informations disponible sur l'emballage.

Il existe d'innombrables labels et nous avons décidé de nous concentrer sur les labels les plus utilisés dans les magasins français, ce qui nous amène à étudier pas moins de 14 labels.



Figure 6 - Logo des labels étudiés

1.

Quels sont les labels alimentaires sélectionnés pour cette étude ?

La méthode de réflexion autour des labels se fait en trois temps : le choix des labels étudiés (a), les sources permettant de les étudier (b) puis les moyens de les différencier (c).

a) Choix des labels

Pour délimiter notre objectif d'étude, nous avons défini 14 labels sur lesquels se baser principalement. **Ces 14 labels ressortent d'une étude d'UFC Que Choisir intitulée «Labels alimentaires (infographie), Vous et les labels alimentaires»** publiée le 20/08/2016 qui a fait une infographie sur plusieurs labels pour mieux orienter le consommateur lors de son choix : Appellations d'origine (AOC/AOP), Label rouge, Agriculture biologique (AB), Élu produit de l'année, Saveurs de l'année, Viandes de France, IGP (Indication géographique protégée), STG, Max Havelaar, Bleu Blanc Cœur et aussi Pêche durable.

Cette démarche s'inscrit dans le contexte suivant : « Il existe aujourd'hui une infinité de labels. Que ce soit dans le secteur alimentaire, le domaine touristique ou le monde des assurances, les logos sont partout, mais tous ne se valent pas. Si certains sont une véritable garantie pour le consommateur, d'autres ne sont rien de plus que des allégations marketing. Comment les différencier ? Que Choisir vous aide à décrypter les principaux labels et appellations. »¹

[1] Explication sur le site internet d'UFC Que Choisir rubrique accueil → commerce → marketing - fidélisation → label - appellation



Crédit pour l'infographie : UFC Que Choisir

Nous avons décidé de ne pas retenir le dernier label étant donné qu'il est trop spécifique par rapport à notre étude qui se veut généraliste. Par contre, nous avons ajouté les labels de Bio Cohérence et Nature et Progrès pour ce qui est des labels biologiques et Origine France Garantie et Produit Certifié pour se déplacer vers des labels qui ne sont pas que alimentaires et voir si les critères sont similaires.

b) Sources

Pour mieux comprendre chaque label, nous avons lu leur **cahier des charges** respectif et descriptifs généraux sur chaque site internet dédié **audit** label et / ou relayé par d'autres moyens de **communication** et / ou à l'aide **d'études comparatives** de l'INAO, du ministère de l'agriculture et de l'alimentation ou encore de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.



INSTITUT NATIONAL
DE L'ORIGINE ET DE
LA QUALITÉ

Image 14 - Logo de l'INAO

L'INAO - Institut national de l'origine et de la qualité

L'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO) est un établissement public administratif, sous tutelle du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. Son fonctionnement est majoritairement financé par des subventions (70 %).

«L'institut est chargé de la mise en œuvre de la politique française relative aux signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine des produits agricoles et agroalimentaires : Appellation d'origine contrôlée (AOC), Appellation d'origine protégée (AOP), Indication géographique protégée (IGP), Spécialité traditionnelle garantie (STG), Label rouge (LR) et agriculture biologique (AB). Ainsi, l'INAO encadre plus de 1000 produits. Le rôle de l'INAO s'inscrit dans une démarche de qualité et de valorisation de savoir-faire et de terroirs.»

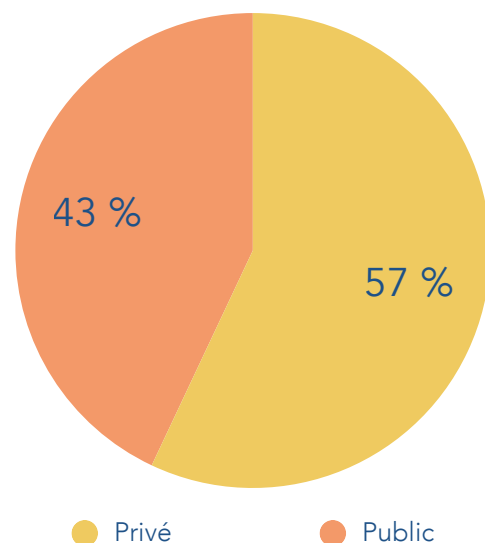
c) Typologie des labels étudiés

Nous avons classifié les labels selon qu'ils soient accordés par un organisme public ou un organisme privé.

Seuls 43 % sont publics, gérés par l'INAO: Label Rouge, Appellation d'Origine Protégée, Eurofeuille, Indication Géographique Protégée, Spécialité Traditionnelle Garantie et Produit Certifié.

La majorité des labels sont privés, que ce soit des labels interprofessionnels (tels que l'Origine France Garantie ou Viandes de France) ou des associations à but non lucratif (comme Max Havelaar) ou bien des laboratoires privés émanant d'entreprises de la grande distribution qui ont une vocation plus marketing (surtout 'Produit de l'année' et 'Saveur de l'année').

Graphique 1 - Répartition de l'origine des labels étudiés

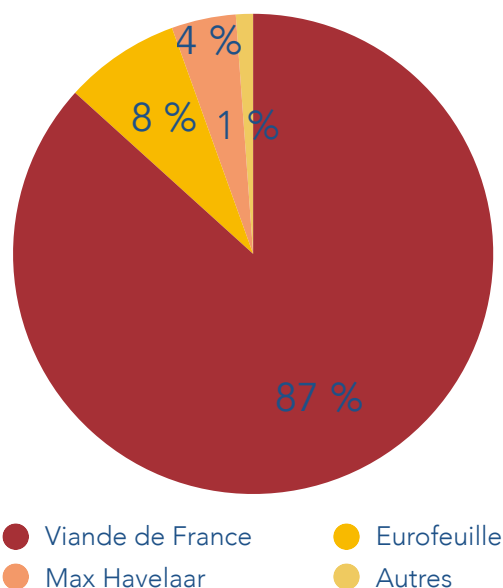


© Charlène Nédélec, 2019

Les 14 labels étudiés comptent pour 700 000 produits (dont 600 000 rien que pour Viandes de France).

Nous avons représenté graphiquement la répartition du nombre de produits touchés par un label. Pour plus d'intelligibilité, nous avons mis à part le trio de tête en terme quantitatif (Viandes de France, Eurofeuille, Max Havelaar) parce que leur proportion était trop importante par rapport aux autres labels étudiés.

Graphique 2 - Répartition quantitative des labels étudiés



© Charlène Nédélec, 2019

d) Importance du critère

Pour rechercher les critères les plus importants à l'intérieur des cahiers des charges, nous les avons lus une première fois et identifié des notions clés. Une fois ces notions clés clarifiées, nous avons recherché les mots clés associés à ces notions dans ces cahiers des charges. **Plus ce mot clé est présent dans le cahier des charges, plus le critère est important pour ce label.**

En prenant une définition de la Supply Chain large (elle comprenant l'achat (gestion des fournisseurs), l'entreposage (gestion de stock et d'entrepôt) et le transport de distribution finale (livraison)), voici les mots clés recherchés en fonction des notions clés identifiées :

Tableau 5 - Mots clés des notions clés identifiées

Critères	Mots clés recherchés
Production dans une zone géographique spécifique	region, territoire
Traçabilité	traçabilité
Soutien à l'économie locale	local(e)
Savoir faire	terroir, savoir faire
Environnement	environnement, écologie
Prix final transparent	transparence, prix
Place pour le producteur	rémunération, producteur, fournisseur
Redistribution sociale	redistribution, solidarité, humain
Qualité nutritive	qualité, enrichit, nutritive
Bien être animal	bien être animal, santé animale
Prise en compte de la logistique amont / aval	logistique, supply chain
Prise en compte du transport principal / dernier km	transport

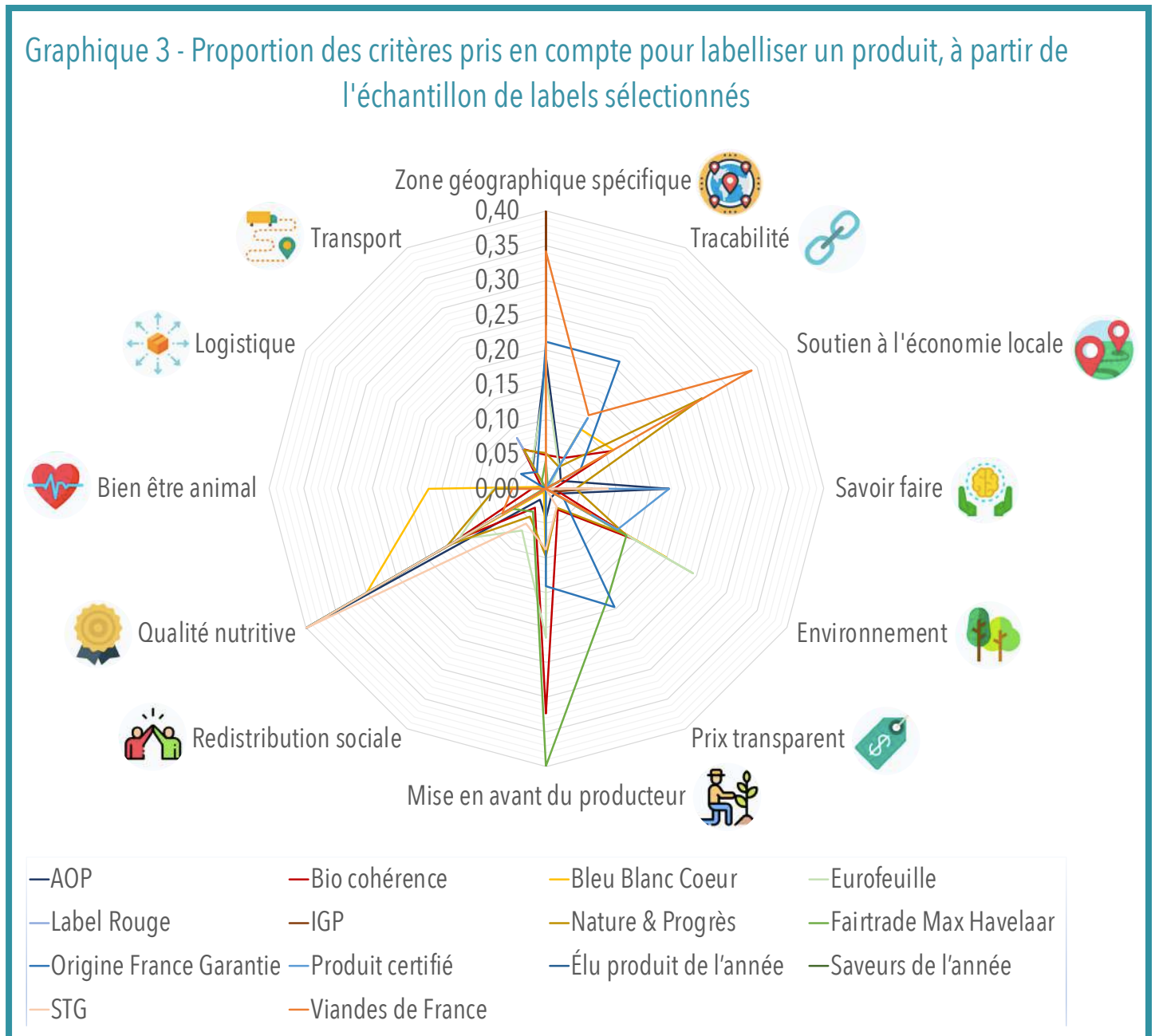
Ensuite, nous arrivons au résultat correspondant à l'addition de toutes les fois où ces mots clés ont été cités par tous les labels. Nous convertissons ce résultat numérique en pourcentage en regardant le nombre d'occurrence pour un critère eu égard au nombre d'occurrence pour tout le label. Le pourcentage pour chaque critère est donné par rapport aux autres critères du même label.

Critères de différenciation Nom du label	Type de label alimentaire	Délivré par une entité	Labelisation demandée par	Production dans une zone géographique spécifique	Tracabilité	Soutien à l'économie locale	Savoir faire
AOP	Origine	Publique	Etat français	19,0%	3,8%	2,4%	17,6%
Bio cohérence	Biologique	Privée	Producteur et distributeur	4,9%	5,1%	10,9%	1,1%
Bleu Blanc Coeur	Santé	Privée	Producteur	0,0%	9,9%	11,1%	0,0%
Eurofeuille	Biologique	Publique	Union Européenne	16,4%	3,6%	0,7%	0,0%
Label Rouge	Qualité	Publique	Etat français	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%
IGP	Origine	Publique	Etat français	74,0%	0,0%	0,0%	6,7%
Nature & Progrès	Biologique	Privée	Producteur	5,1%	3,6%	25,9%	4,3%
Fairtrade Max Havelaar	Ethique	Privée	Association internationale	4,1%	0,3%	2,1%	0,0%
Origine France Garantie	Origine	Privée	Producteur	21,1%	21,1%	5,6%	0,0%
Produit certifié	Qualité	Publique	Etat français	0,0%	11,8%	0,0%	17,6%
Élu produit de l'année	Marketing	Privée	Distributeur	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Saveurs de l'année	Marketing	Privée	Distributeur	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%
STG	Origine	Publique	Etat français	23,5%	0,0%	0,0%	8,8%
Viandes de France	Origine	Privée	Producteur	34,1%	12,2%	34,1%	0,0%
				15,6%	5,4%	6,6%	4,0%
				région territoire	tracabilité	locale	terroir savoir faire

Tableau 6 - Analyse des 14 labels étudiés

Elements mis en valeur par les labels (en %)								
	Environnement	Prix final transparent	Place pour le producteur	Redistribution sociale	Qualité nutritive	Bien être animal	Prise en compte de la logistique amont / aval	Prise en compte du transport principal / dernier km
	1,4%	1,4%	4,3%	1,9%	44,3%	0,0%	0,0%	3,8%
	14,7%	3,4%	32,4%	3,2%	14,7%	2,1%	0,9%	6,6%
	19,9%	0,0%	11,1%	0,6%	29,8%	17,0%	0,6%	0,0%
	24,5%	0,0%	21,5%	6,9%	14,6%	7,7%	0,0%	4,0%
	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	86,4%	0,0%	0,0%	8,5%
	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	13,2%	3,1%	9,7%	4,6%	16,5%	7,4%	0,0%	6,4%
	13,4%	17,8%	50,7%	3,8%	5,8%	0,3%	0,3%	1,4%
	2,8%	19,7%	14,1%	0,0%	8,5%	0,0%	4,2%	2,8%
	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%	58,8%	0,0%	0,0%	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	0,0%	2,9%	8,8%	5,9%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	7,3%	0,0%	0,0%	0,0%	7,3%	4,9%	0,0%	0,0%
	8,0%	3,5%	10,9%	1,9%	31,2%	2,8%	0,4%	2,4%
	environnement ecosysteme ecologie	transparence prix	rémunération producteur fournisseur	redistribution solidarité humain	qualité enrichit nutritive énergétique	bien être animal santé animale	logistique Supply Chain	transport

Certains pourcentages sont trop élevés pour être représenté donc nous avons plafonné ces pourcentages à 40% afin de les représenter sur un graphique radar comme suit.



Pour plus d'informations sur chaque labels, nous pouvons nous référer à **l'annexe 2** qui place les 14 labels en fonctions des critères dégagés par cette étude.

2.

Critères principaux dégagés par l'étude des labels sélectionnés permettant de comprendre les critères essentiels à une démarche responsable

La reconnaissance de ces critères nous permet de mettre en évidence les éléments estimés comme des vecteurs de responsabilité et de qualité par les producteurs dans la manière de mettre en valeur leurs produits auprès des consommateurs. Ils sont nombreux et diversifiés et montrent les principes vers lesquels une logistique responsable devrait tendre.

À la vue du graphique radar, nous pouvons constater 12 critères et notions clés gages de responsabilité. Ces critères ont été dégagés grâce à la lecture des cahiers des charges des 14 labels sélectionnés pour cette étude. **En moyenne, nous pouvons constater que les labels sont souvent synonymes de qualité et production dans une zone géographique spécifique et plus rarement de redistribution sociale et d'aménagement des éléments logistiques et transport.** Voici une explication pour chaque critère.

Pour la description des critères principaux, nous donnons l'exemple des labels qui mettent en avant ce critère. Pour considérer qu'un label met en avant tel ou tel critère, nous avons posé le seuil de 15% et si le label a 15% de ces mots clés sur ce critère en particulier, alors il est considéré comme représentant ce critère.

Zone géographique spécifique

Ce critère fait référence au fait que le label ne distingue que les produits qui sont créés ou produits dans un certain périmètre géographique. C'est une distinction plutôt courante dans l'univers des labels puisque sur les 14 labels étudiés, la moitié la revendique : Appellation d'Origine Protégée, Eurofeuille, Indication Géographique Protégée, Origine France Garantie, Saveurs de l'année, Spécialité Traditionnelle Garantie et Viandes de France.



Savoir faire



Le label met en avant la rareté et la spécificité du savoir-faire utile pour la création ou la production du produit. Il est mis en avant dans seulement deux labels : AOP et Produit Certifié.



Traçabilité

Le label qui inclut la traçabilité garantit que toute la chaîne, de l'amont à l'aval, est connue précisément. Ce critère tend à intéresser de plus en plus le consommateur face à de nombreux scandales mais c'est un critère très exigeant et assez peu de labels peuvent le garantir. Parmi notre liste, nous n'avons recensé qu'un seul label qui le mette vraiment en avant : Origine France Garantie. Ceci montre sans doute la difficulté actuelle d'avoir une traçabilité précise à l'échelle européenne et encore plus internationale puisque ce label est cantonné à un périmètre national.



Image 15 - Findus a été l'une des marques affectée par le scandale de la viande de cheval dans les lasagnes au bœuf

Scandale de la viande de cheval : En 2013, un scandale a éclaté dans la filière agroalimentaire parce que des plats qui contenaient normalement du bœuf étaient finalement faits à base de viande de cheval. Sans vrai risque pour la santé du consommateur, cette tromperie sur la viande qu'ils mangeaient a fait beaucoup parler et aujourd'hui, des personnes de cette filière sont jugées pour « tromperies » et « escroqueries en bande organisée ».



Crédit pour la photo : Huffpost

Surtout, ce scandale a révélé la difficulté de traçabilité de cette viande qui s'est retrouvée dans les plats préparés. En effet, c'est une affaire qui a touché toute l'Europe et donc l'établissement d'un seul responsable est périlleux et souvent trop limité. Le Figaro, dans un article du 15 Février 2013 explique que : « Ce n'est pas Findus qui a produit les lasagnes incriminées, mais un sous-traitant **français** basé à Metz, Comigel. Cette entreprise a elle-même alerté son client **suédois** lorsqu'elle a réalisé, après enquête, que la viande utilisée par une de ses filiales **luxembourgeoises**, Tavola, provenait d'abattoirs **roumains** produisant à la fois du bœuf et du cheval. (...) Et la viande a été achetée en Roumanie via un intermédiaire **chypriote**. Cette société faisait ses achats via une boîte postale **belge** et stockait sa viande dans un entrepôt frigorifique situé à Breda, aux **Pays-Bas**. »

Cette viande a fait le tour de l'Europe et identifier précisément l'erreur est complexe par manque d'une traçabilité fiable et totale.

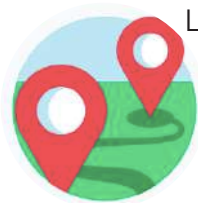
Carte 1 - Plusieurs pays ont été impliqués dans le scandale de la viande de cheval rendant la traçabilité compliquée

■ Pays impliqués



© Charline Nédélec, 2019
Carte 1 - Impression 1

Soutien à l'économie locale



Le soutien à l'économie locale met en avant la volonté du label de promouvoir des démarches qui favorisent les producteurs de proximité. Ce critère est à contre-courant de l'internationalisation accrue des industries et est de plus en plus revendiqué. C'est notamment l'élément central pour les labels Nature & Progrès et Viande de France.

A noter que ces deux labels mettent en avant cet élément local mais assez peu la traçabilité alors que la traçabilité permet justement de savoir le lieu de production et donc de prouver, ou non, une production française. Cela s'explique sans doute par le fait que la traçabilité est un processus complexe et trop incomplet aujourd'hui pour être fiable à 100%

Environnement

Ce critère met en avant la valeur écologique et environnementale du label. Ici, le label promeut la préservation des ressources naturelles (faune et flore) et certains vont plus loin en promouvant l'amélioration de la nature qui est autour d'eux. Concrètement, un tel label interdit notamment les OGM (Organisme Génétiquement Modifié) considérant que la nature donne les produits consommables par l'humain et tout changement de la nature est néfaste. Sur ce point, par exemple, nous avons : Bio cohérence, Bleu Blanc Cœur et Eurofeuille.



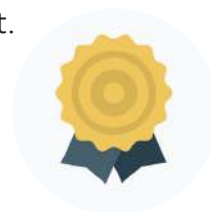
Mise en avant du producteur



La mise en avant du producteur suit la philosophie de plus d'équité envers toutes les parties prenantes et favorise la redistribution et la rémunération adéquate du producteur pour son travail fourni. Cet élément est surtout pris en compte par des démarches de commerce équitable (cf schéma 7 de la partie 1) et est le critère majoritairement pris en compte par Max Havelaar pour labéliser un produit. Il est aussi extrêmement utilisé par Bio Cohérence et Eurofeuille.

Qualité nutritive

Avec un tel critère, le label garantit une qualité gustative supérieure du produit. Ce critère est éminemment subjectif et c'est parfois le seul critère pour élire un produit. C'est le critère le plus utilisé puisqu'il représente en moyenne 31 % des occurrences repérées dans les cahiers des charges et peut monter à près de 85 % pour Label Rouge et Saveurs de l'année (cf tableau 6). Dans de tels cas, nous constatons que l'usage quasi exclusif de ce critère pour labéliser un produit traduit la subjectivité des labels et le manque d'objectivité pour l'attribution d'une labellisation. En outre, la quasi-totalité des labels l'utilisent puisqu'il y a aussi AOP, Bio Cohérence, Bleu Blanc Cœur, Eurofeuille, IGP, Nature & Progrès, Produit Certifié, Saveurs de l'année et STG.



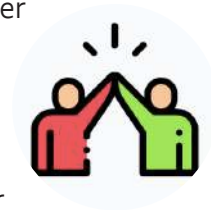
Prix transparent



Pour que le prix final soit transparent, il faut pouvoir avoir accès à la décomposition du prix et la répartition des coûts. Donc l'information est primordiale dans ce critère. Lorsque ce critère est mis en avant, il est la clé de voute de tout le label : concrètement, 20% des mots clés utilisés dans les cahiers des charges de Fairtrade Max Havelaar et Origine France Garantie se rapportent à ce critère.

Redistribution sociale

Avec l'environnement et l'économie, le développement social est le dernier critère qui définit le développement durable. Ce critère est assez peu utilisé dans les 14 labels étudiés, peut-être dû au fait que le recueil des données sur ce critère est assez compliqué puisqu'il induit un contrôle complet de la Supply Chain : un contrôle de l'amont pour vérifier que le fournisseur est payé à un juste prix pour le travail qu'il fournit ; et de l'aval pour contrôler que la distribution est inclusive de tous les consommateurs désirant ce produit. Le prix final doit être juste dans le sens où les marges faites par le distributeur ne sont ni discriminatoires ni disproportionnées. Ici, aucun label met particulièrement en avant ce critère (pas à plus de 15 %¹) mais Eurofeuille et STG l'utilisent à plus de 5 % comme critère validant ou invalidant une labellisation.



[1] Cf notre méthodologie expliquée au début de cette partie 2, A, 2

Bien être animal



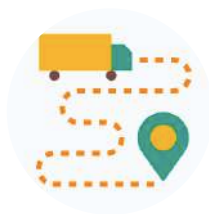
Le label garantit que l'animal n'a pas été maltraité ni surexploité, que son alimentation est saine et stable, et que sa santé est une priorité pour le propriétaire. C'est un critère surtout utilisé par deux catégories de labels : les labels «biologiques» (tels que Eurofeuille, et Nature & Progrès) et les labels qui concernent la viande (tels que Viandes de France et Bleu Blanc Cœur). Mais l'importance du critère pour l'attribution du label ne dépasse le seuil de 15% que pour Bleu Blanc Cœur.

Logistique

La prise en compte de la logistique amont et aval est extrêmement rare, ce critère ne représente en moyenne que 0.4 % des critères et la majorité des labels ne le prennent pas du tout en compte. Celui qui aurait tendance à plus l'intégrer est Origine France Garantie mais pour seulement 4.2 % (donc bien en dessous de notre seuil de 15% qui permet de référencer les labels représentant la philosophie d'un critère).



Transport



La considération du transport principal et / ou du dernier kilomètre est aussi rare. Il est le troisième critère le moins pris en compte par les labels (après la logistique et la redistribution sociale). Aucun label ne le prend en compte à plus de 15 % mais Bio Cohérence, Label Rouge et Nature & Progrès le considèrent à plus de 5 % en regardant le mode de transport utilisé et le rejet de CO2 par ces transports. Ceci s'explique par le fait que deux de ces critères se revendiquent biologiques donc les externalités négatives doivent être réduites ; or le transport a souvent l'image d'être productrice de beaucoup d'externalités négatives aux vues des émissions carbonées polluantes rejetées par les millions de tonnes kilomètres parcourues chaque jour.

3.

Est-ce que la logistique est prise en compte lors de la labélisation d'un produit ?

Grâce aux critères principaux dégagés (point 2 de ce A), nous pouvons noter que la « responsabilité » porte préférentiellement sur la phase de production du produit, et se concentre sur les enjeux sanitaires et les modes de production agricoles. La partie aval de l'activité, soit la distribution, est presque ignorée des cahiers des charges des labels étudiés.

Nous avons contacté, par mail, les labels étudiés afin de leur demander si l'impact de la logistique et du transport était pris en compte dans l'attribution du certificat. Max Havelaar (Marie Grave, Responsable Communication institutionnelle), Nature & Progrès (Isabelle Faure, Fédération Nature & Progrès), Origine France Garantie (Julien Vialar, Gestionnaire Technique Opérationnel), Produit Certifié (Cyril Laporte, ADCC-PA) et Viandes de France (Justine Gardien, Étiquetage des viandes) nous ont répondu. À noter que les personnes nous ayant répondu n'ont pas de qualité logisticiennes.

De façon générale, ils nous ont confirmé que ces éléments n'étaient pas pris en compte dû au fait que le label intervient surtout sur la production et la vente en elle-même et pas vraiment sur les éléments adjacents à ces fonctions.

Dans le détail, nous pouvons voir leurs réponses dans **l'annexe 3** de ce mémoire.

Recherche de labels spécifiques à la Supply Chain responsable

Pour ce qui est spécifique de la Supply Chain, il n'existe pas, à notre connaissance, de labels certificateurs de la responsabilité sociétale de la chaîne logistique. Toutefois, nous pouvons relever des **initiatives privées et sectorisées** telles que le Label 6PL de Logistique Seine-Normandie (limité géographiquement donc) et la Charte LOG'ETHIQUE d'ACTE Internationale qui a pour objectif de garantir le respect par les collaborateurs d'ACTE International, son réseau, ses partenaires et sous-traitants de la politique « Eco-friendly & Ethical Logistics » engagés (une initiative privée et non généralisée à toutes les entreprises de Supply Chain).

Ce qui est à noter dans cette recherche sur les labels, c'est que les labels fonctionnent par secteurs d'activité.). Cela induit nécessairement une mise en œuvre en « silo », ce qui va totalement à l'encontre des fondements de la responsabilité sociétale qui se veulent globale.

B.

Les appuis professionnels pour répondre aux questions de ce mémoire

Les 12 critères de responsabilité dégagés par l'étude des labels alimentaires, sont-ils mis en place dans les Supply Chain internationales ?

Pour affirmer ou infirmer cette phrase, nous nous aidons d'entretiens semi-directifs menés lors du premier semestre 2019 auprès de professionnels du monde de la logistique et du transport, surtout provenant d'entreprises chargeurs mais aussi une personne faisant partie d'un prestataire logistique (1 et 2). Nous avons complété cet ancrage professionnel avec plusieurs conférences sur notre sujet (3).

1. Typologie des personnes interviewées

Nous avons eu la chance d'avoir plusieurs points de vue sur les deux thèmes qui nous intéressent : l'agroalimentaire et les nouvelles technologies.

Sur **l'agroalimentaire**, nous avons contacté une centaine de personnes de différentes entreprises : La Vie Claire, Bio c Bon, Naturlia, Carrefour, Auchan, Leclerc, System U, Casino, Monoprix, Intermarché, Lidl, Aldi, Leader Price. Nous avons des réponses de :

- Biocoop avec Charles Henri Fortier (Directeur du Magasin Biocoop à Versailles),
- Carrefour avec Rutger Nouwer (Global Director of Planning and Forecasting de 2011 à 2013 pour ce groupe) jumelé par une conférence à la Recyclerie de Paris où le directeur du développement durable du groupe était présent (Bertrand Swiderski)
- Monoprix avec Stéphane Fouix (Chargé d'Etudes Supply Chain jusqu'à fin décembre 2018)

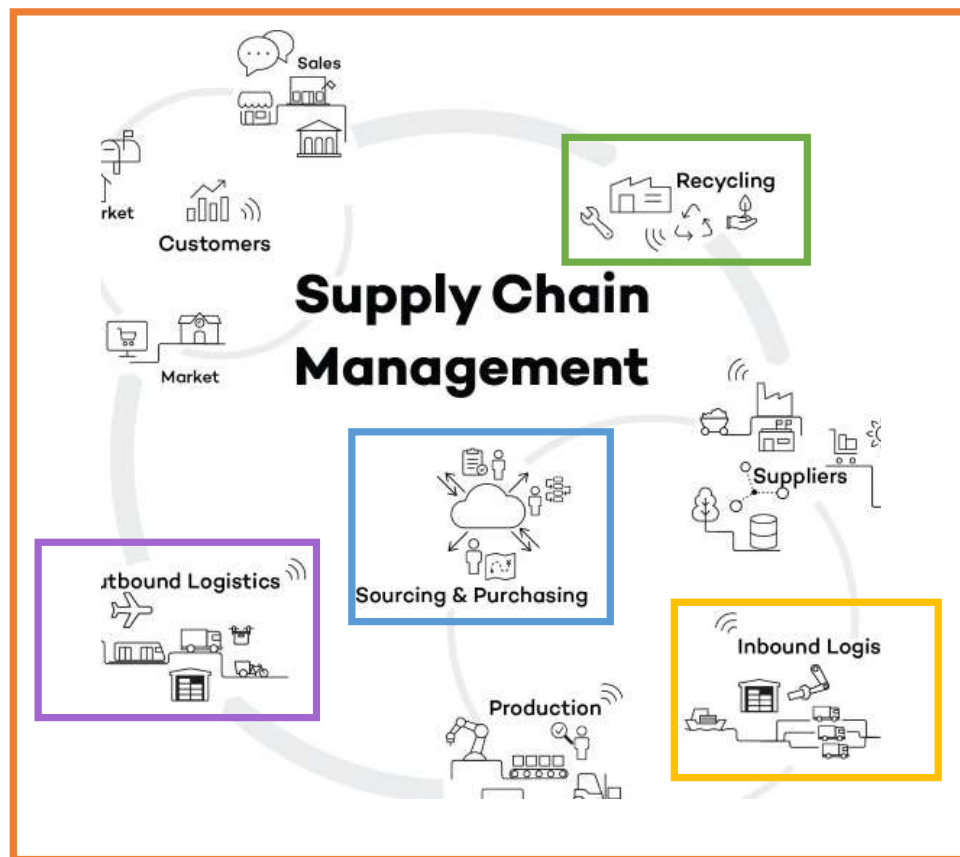
Nous avons surtout un point de vue des chargeurs mais Benjamin Cordier de Wiko et Karim Ksia de Nokia nous ont tous les deux conseillé de contacter Marie Laurent Merville de Panalpina qui les aide au quotidien pour mettre en place leur politique de responsabilité au sein de la Supply Chain. Nous considérons cet entretien comme un aparté par rapport à notre méthodologie et il est très enrichissant pour la partie sur les résultats (partie 3 de ce mémoire).

Sur les **nouvelles technologies**, nous avons contacté Apple, Samsung, Huawei, Wiko, Nokia, Microsoft, LG, Blackberry, Sony Ericsson, Lenovo Nous avons des réponses de :

- Apple avec Rutger Nouwen (EMEA Supply Demand Planning Manager de 2002 à 2011 pour ce groupe)
- Fairphone avec Chingchich Chang (Value Chain)
- LG avec Tinu Steephen (Logistic coordinator for Middle East and South Asia)
- Nokia avec Karim Ksia (Sourcing Manager – Supply Chain Supervisor EMEA)
- Wiko avec Benjamin Cordier (logistic flow plumbing, foresight and appropriateness).

Ainsi, ce panel est représenté par des personnes travaillant dans la logistique et la Supply Chain. Nous avons trois personnes qui s'occupent de la Supply Chain amont avec les prévisions, planning et approvisionnement (Rutger Nouwer, Karim Ksia et Benjamin Cordier), deux personnes s'occupent des flux généraux (Stéphane Fouix et Tinu Steephen) et quatre autres personnes sont ancrées dans une démarche de développement durable et de responsabilité (Charles Henri Fortier, Bertrand Swiderski, Chingchich Chang et Marie Laurent Merville).

Schéma 9 - Périmètre d'activités des personnes interviewées



©AF Consult

- Rutger Nouwen (Apple et Carrefour) et Karim Ksia (Nokia) travaillent sur le sourcing et purchasing
- Stéphane Fouix (Monoprix) travaille sur l'amont de la chaîne logistique jusqu'à l'entrepôt
- Tinu Steephen (LG) et Benjamin Cordier (Wiko) travaillent sur les outbound logistics
- Charles Henri Fortier (Biocoop) prend en charge toute la Supply Chain étant donné qu'il est responsable du magasin.
- Marie Laurence Merville (Panalpina) et Chingchich Chang (Fairphone) travaillent sur les questions environnementales et de recycling

Représentation par Charlène Nédélec, 2019

2. Déroulement des interviews

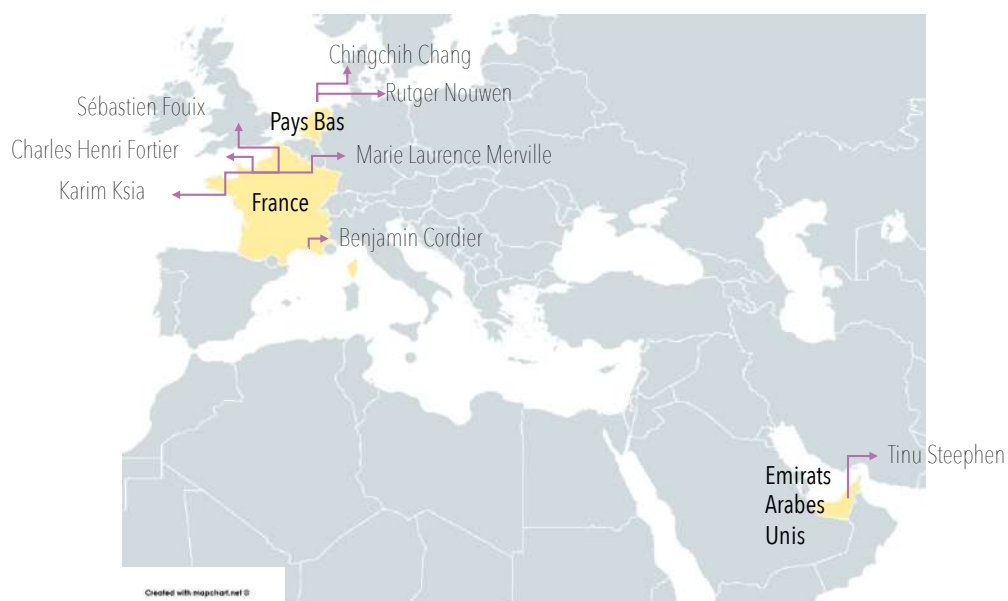
Les entretiens semi directifs se sont déroulés par plusieurs moyens de communication.

La prise de contact s'est faite par LinkedIn ou par les sites internet des entreprises : hormis pour Fairphone, les résultats ont été plus concluants par LinkedIn en contactant directement les personnes concernées par la logistique.

La plupart des entretiens se sont faits par téléphone, deux par mail et un en face-à-face. Ceci s'explique par le fait que le sujet du mémoire s'axe sur la Supply Chain et donc les intervenants ne sont pas tous français et encore moins franciliens : Rutger Nouwen est à Voorburg aux Pays Bas, Chingchich Chang est à Amsterdam, Tinu Steephen aux Emirats Arabes Unis et Benjamin Cordier à Marseille.

Le temps de ces entretiens est de de 45 minutes à 2heures.

Carte 2 – Emplacement des personnes interviewées



3.

Participation à des conférences pour compléter notre représentation du sujet

Pour compléter notre représentation du sujet, nous avons eu l'opportunité d'assister à deux conférences, l'une grand public à la Recyclerie sur la grande distribution et sa responsabilité et l'autre en plus petit comité avec des chercheurs et touchant plutôt à la méthodologie pour des recherches sur le thème du développement durable.

a) Conférence Jussieu

Cette conférence date du 22 Mai 2019 et s'intitule « les stratégies de neutralité carbone peuvent-elles réussir ? »

Deux conférenciers étaient présents :

- Henri Waisman de l'IDDRI, chercheur au sein du programme Climat, coordinateur du Deep Decarbonization Pathways Project qui a répondu à la question : Comment soutenir les stratégies nationales bas carbone ?
- Et David Laurent, des Entreprises pour l'Environnement (EpE), Responsable du pôle Climat et Ressources pour la partie sur « Imaginer et construire une France neutre en carbone en présentant les résultats de l'étude Zen 2050.

Image 16 - Le campus de l'Université de Jussieu, Paris



Jussieu est le campus principal de la Faculté des Sciences et Ingénierie de Sorbonne Université à Paris

Crédit pour la photo : collection-mineraux.upmc

b) Conférence Recyclerie

Cette intervention a été un débat public à La REcyclerie, à Paris le 29 avril 2019.

Il y avait trois intervenants :

- Florent Guhl, directeur de l'agence Bio
- Elsa Satilmis, responsable commercial de C'est qui le Patron ?!
- Et Bertrand Swiderski, directeur du développement durable de Carrefour

Le thème était : « Emblème de la société de consommation, les grandes surfaces concentrent encore aujourd'hui près de 65 % des ventes de produits alimentaires en France. Mais face aux grands enjeux environnementaux et sociaux liés à l'alimentation, la grande distribution prend-elle ses responsabilités ? »

Image 17 - Intérieur de La REcyclerie, Paris



« Implantée au sein d'une ancienne gare de la petite ceinture réhabilitée en lieu de vie, la REcyclerie a pour ambition de sensibiliser le public aux valeurs éco-responsables, de manière ludique et positive. »

Crédit pour la photo : sortiraparis

C.

Les limites de cette méthodologie

Cette méthodologie qui s'appuie sur différents types de sources conserve quelques limites aux vues des résultats obtenus. Nous en avons recensé trois principales.

- Tout d'abord, une homogénéisation des résultats est impossible et une **différenciation est nécessaire**. Par exemple, Biocoop et Carrefour, même si elles sont toutes les deux des entreprises de l'agro-alimentaire, n'ont pas les mêmes clients donc pas les mêmes stratégies implémentées. Cette différenciation est encore plus vraie entre les secteurs que nous avons choisis (alimentaires / nouvelles technologies) donc les résultats de l'un des secteurs ne sont pas forcément transposables à l'autre. Toutefois, nous avons essayé au maximum de généraliser les résultats pour effacer les spécificités de l'un ou l'autre de ces secteurs et ainsi parler des biens de grande consommation en général.

- Malgré la richesse du **panel** des personnes interviewées (chargeurs / prestataires, avec de l'expérience ou un peu moins, en France ou à l'étranger, etc.), **nous sommes surtout face à des grandes entreprises et à des personnes spécialisées dans la logistique et le transport et qui ont parfois peu de lien avec le département RSE de leur entreprise. Donc même si en soi, cette information est la preuve du manque de communication entre ces départements, ce qui limite la transversalité de la fonction de responsabilité, plusieurs personnes m'ont conseillée de contacter les personnes mettant en place la responsabilité, chose qui n'a pas aboutie**. Par exemple, Karim Ksia de Nokia m'a conseillée de contacter la personne de l'approvisionnement qui s'occupe des audits fournisseurs mais cela a été vain. Donc je n'ai pas d'informations précises sur ce point pour cette entreprise.

- Également, plusieurs points discutés lors des entretiens avaient une partie **confidentielle** que je ne peux pas retranscrire précisément dans la suite des résultats. Lorsqu'ils seront indispensables à la compréhension du sujet, je n'indiquerai pas la provenance de la source d'information (pas de citation explicite de l'entreprise concernée).

Toutefois, ces supports nous permettent d'avoir des informations diversifiées et complémentaires et donc d'exposer les résultats de ce mémoire sur le thème de la place de la responsabilité sociétale dans les Supply Chain internationales.



PARTIE 3



Panorama de la responsabilité
actuelle et future des Supply
Chains internationales



Cette image représente un globe qui est posé sur un sol relié par plusieurs points. Cette interconnexion entre les agents du monde entier est le centre de cette troisième partie puisque c'est une condition indispensable à une responsabilité sociétale réussie des Supply Chain internationales.

Crédit pour la photo : Adobe

Les entretiens effectués au premier semestre de 2019, auprès de plusieurs chargeurs et d'un prestataire logistique, nous permettent de bénéficier d'un **panorama de la manière dont la question de la responsabilité dans la Supply Chain est abordée par des chargeurs importants dans deux secteurs que sont l'agro-alimentaire et les nouvelles technologies**. Comme explicité dans la partie 2 de ce mémoire, cette méthodologie nous permet de bénéficier de plusieurs exemples empiriques mais dispose de quelques biais et notamment la difficulté de généraliser les propos individuels de ces personnes, qui représentent des réalités différentes.

Toujours est-il, nous avons constaté un fil conducteur principal lors de ces entretiens : **les Supply Chain internationales ont aujourd'hui des éléments de responsabilités (A) qui sont à renforcer pour atteindre une responsabilité complète et pérenne dans le futur (B)**. Cet écart entre ces deux situations est peut-être dû à une méconnaissance de la situation des chargeurs et / ou des prestataires logistiques donc nous proposons **une grille d'auto-évaluation pour savoir si leur logistique est responsable** ; ou du moins connaître le stade auquel elle se situe (a-t-elle des éléments de responsabilités ? Sont-ils poussés ? Sur quels axes doit-elle s'améliorer ?) (C).

A.

La mise en œuvre de démarches responsables de la part des Supply Chains internationales est aujourd'hui le résultat d'incidences positives, souvent involontaires

À la vue des entretiens de la partie 2 et du constat selon lequel **la responsabilité des Supply Chains internationales existe, nous avons classifiés les six points principaux qui la composent aujourd'hui** : la connaissance (1), évaluation (2) et optimisation (3) de la Supply Chain de l'entreprise permettant plus de responsabilité sociétale en permettant l'ouverture d'un débat sur ce sujet. Puis nous avons dégagé des éléments transverses : la communication de ces actions (4) et le cadre réglementaire (5). Tout ceci se conclut sur une implication des départements logistiques et transports trop peu présents dans les actions de responsabilité (6).

Ce qui ressort principalement de ces éclairages est qu'**une Supply Chain responsable aujourd'hui ne l'est pas volontairement et résulte principalement d'incidences involontaires. Ces incidences émanent d'autres actions de d'autres départements menés par l'entreprise.** Généralement, les personnes ayant accepté de nous répondre n'ont pas de Supply Chain irresponsable sur le plan social et environnemental mais elles n'ont pas non plus une volonté de responsabilité exacerbée sur ce sujet.

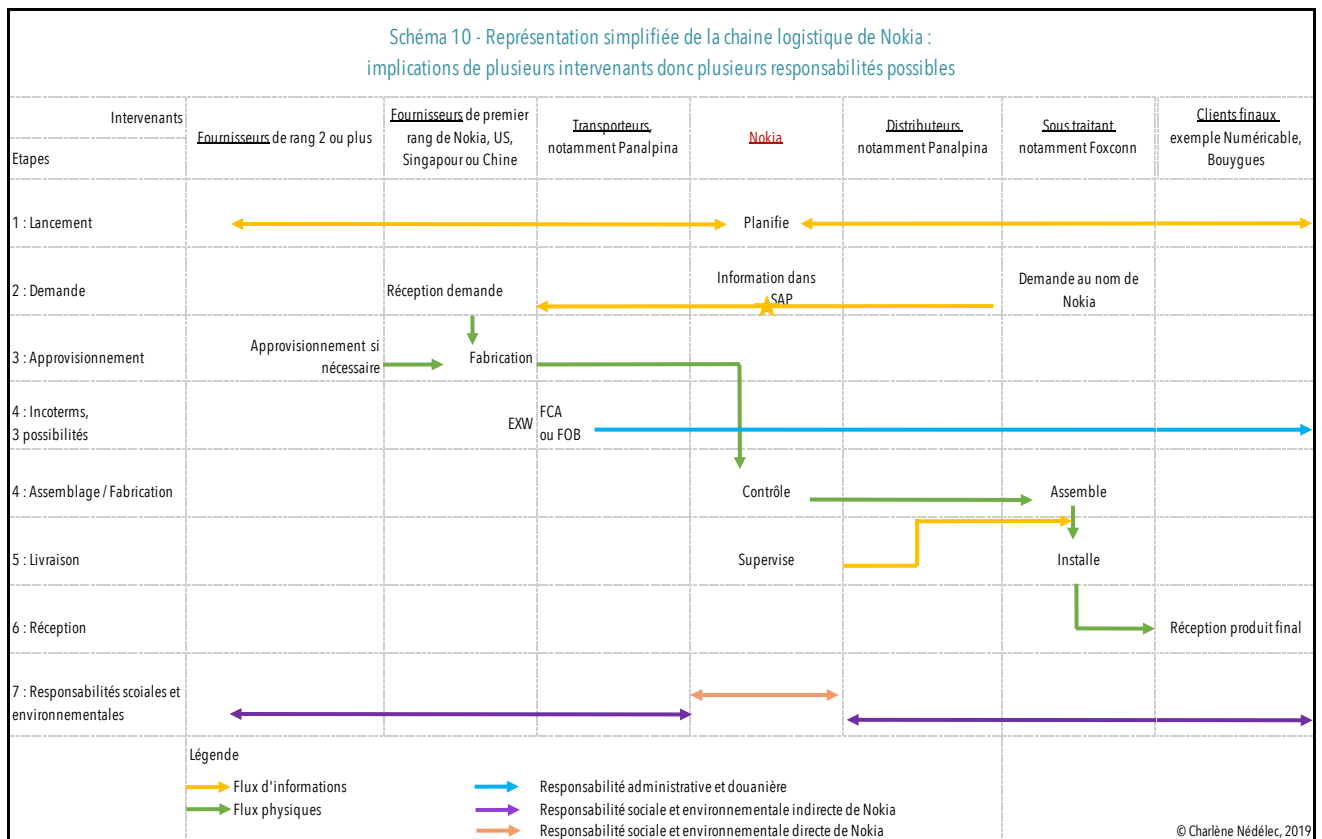
1.

La connaissance de la Supply Chain permet d'identifier son périmètre de responsabilité

Classiquement, la connaissance du parcours logistique et transport d'une entreprise permet d'identifier les éléments d'amélioration possible. Cela est d'autant plus vrai dans le cadre de Supply Chains internationales qui font intervenir plusieurs acteurs à travers plusieurs pays donc plusieurs process se mélangent pour arriver à la livraison du produit final.

Nous avons représenté ce cheminement dans le schéma ci-dessous. Ceci permet d'identifier les **sphères de responsabilités directes ou indirectes** de Nokia. Elle est directe lorsqu'elle ne touche que l'entreprise Nokia en son sein mais ce schéma permet également de mettre en valeur le fait que Nokia absorbe la responsabilité de ces intermédiaires. En effet, le produit final a touché chaque maillon de cette chaîne donc c'est toute la chaîne qui est responsable face au consommateur final.

Concrètement, Karim Ksia nous a expliqué que le **parcours logistique** d'un produit Nokia est complexe et plusieurs couches se cumulent pour arriver à faire fonctionner cette chaîne de valeur.



Plusieurs éléments doivent particulièrement attirer l'attention de l'analyste de cette Supply Chain : le « lead time » recommandé pour les produits de cet acteur et la valeur du produit. Ce sont deux éléments qui influent sur la possibilité de responsabilité de l'action de ladite entreprise ou du moins, sur l'intensité de cette responsabilité.

a) Attention particulière sur le «lead time» du produit

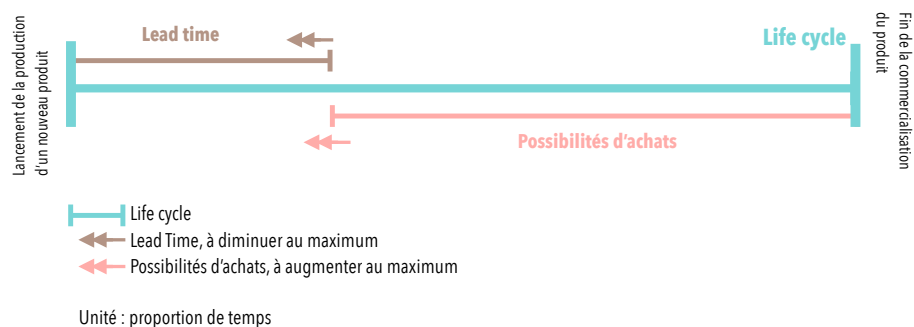
Le « lead time » est la durée écoulée entre le fournisseur et le client final, en passant par le temps de production. L'objectif est de le minimiser. Pour information, parmi les « lead times actuellement les plus courts au monde, nous trouvons celui de la mode et les entreprises référentes dans la «fast fashion». Par exemple, la chaîne logistique de Zara prend moins de deux semaines entre le design du produit et l'installation dans ses magasins¹, en passant par l'achat des matières premières, l'approvisionnement de celles-ci, la fabrication, le transport, le dédouanement et la mise en rayon.

Un « lead time » a aujourd'hui vocation à être de plus en plus court pour permettre le maximum de temps sur les étals et être performant dans la vente du produit (cf schéma ci dessous). Dans le secteur des nouvelles technologies, ce «lifecycle¹ est de 9 à 12 mois» selon Rugert Nouwen d'Apple. Pour permettre cette rapidité, cela induit l'utilisation de l'avion presque indispensable. Il est parfois impossible d'arrêter l'avion. En effet, le « lead time » est notamment composé du transport. Or l'avion est le mode de transport le plus rapide mais aussi le plus polluant donc le moins responsable au sens écologique du terme.

[1] «It takes the company only 10 to 15 days to go from the design stage to the sales floor» : article de Forbes du 25 Octobre 2012, intitulé "The Future Of Fashion Retailing: The Zara Approach"

[1] Temps d'utilité du produit avant qu'il ne devienne obsolète face aux nouvelles générations de la même gamme de produit

Schéma 11- Compatibilité temporelle entre lead time et life cycle

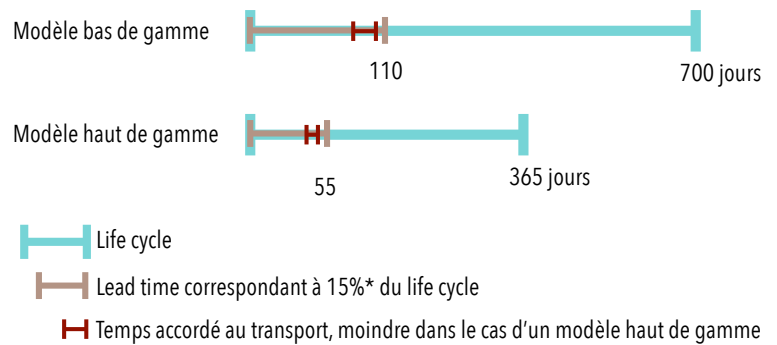


© Charlene Nédélec, 2019

b) Attention particulière sur la valeur du produit

En effet, **plus un produit a une forte valeur, moins son life cycle est long donc pour que le temps d'achat des consommateurs finaux soit confortable, il faut que le « lead time » soit faible, ce qui favorise un mode de transport rapide tel que l'avion.** Si le lead time représente 15% du life cycle (estimation de Benjamin Cordier de Wiko), alors le nombre de jours accordé au lead time est plus faible pour un produit haut de gamme par rapport à un produit bas de gamme (cf schéma ci contre).

Schéma 12 - Implication de la valeur du produit sur le lead time optimal



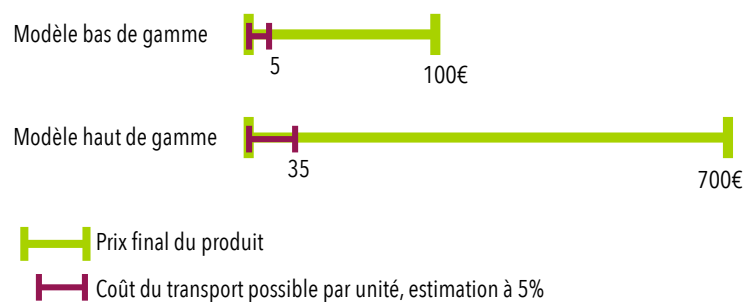
* Ce 15% est une estimation

© Charlène Nédélec, 2019

Le deuxième facteur à prendre en compte lors de l'analyse de la Supply Chain d'une entreprise est la valeur du produit. Cet élément est surtout ressorti lors de l'entretien avec Wiko qui passe par un transport maritime (moins polluant lorsqu'il est rapporté à chaque unité de téléphone transporté) à plusieurs conditions et en lien avec le « lead time » : le « lead time » doit être la même proportion du « life cycle », peu importe le modèle. Donc un modèle haut de gamme qui a un « life cycle » plus faible devrait avoir un lead time plus faible donc un transport plus rapide ; c'est à dire que l'avion est une nouvelle fois privilégié dans cette situation où la valeur du produit est forte.

Lors de notre entretien avec Benjamin Cordier de Wiko, nous avons estimé que le transport équivaut à 5% du prix final. Dans ce cas, le budget alloué au transport pour un produit d'entrée de gamme sera moindre par rapport à un produit haut de gamme. Cette différence implique que l'avion n'est rentable que pour un produit haut de gamme.

Schéma 13 - Représentation du budget alloué au transport par rapport au prix final



© Charlène Nédélec, 2019

Cette implication financière a un impact environnemental fort puisque, rapporté à l'unité transportée, le transport aérien émet plus d'émissions carbone que le transport maritime. Donc, lors d'une Supply Chain internationale, la responsabilité possible du produit est en lien avec sa valeur, qui favorise un mode de transport plus qu'un autre.

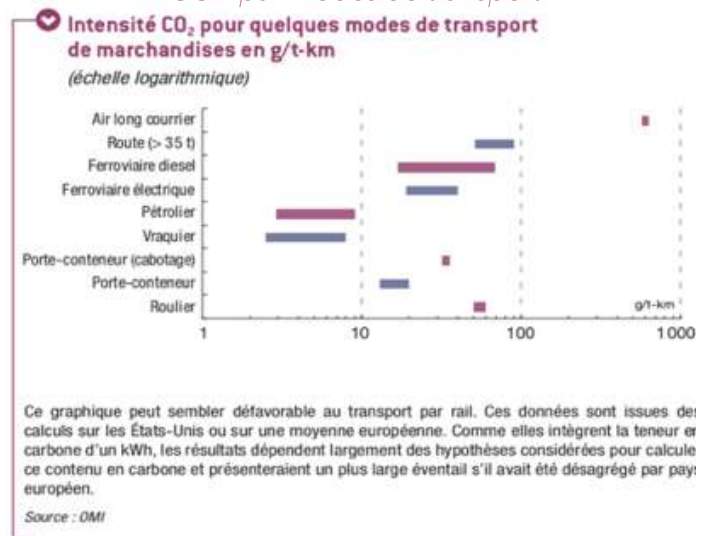
Pour comprendre quel mode de transport est plus enclin à être responsable, nous avons résumé les avantages et inconvénients par modes de transports internationaux dans le Tableau 7. Ce résumé prend en compte la rapidité et le coût mais aussi les émissions de carbones dégagés lors de l'utilisation de ce transport. En voyant cela, nous confirmons que **l'avion est le mode de transport le plus polluant donc le moins responsable, mais comme explicité précédemment, son utilisation peut être inévitable eu égard à la nature du produit transporté.**

Tableau 7 - Résumé des avantages et inconvénients par modes de transports internationaux

Mode de transport	Rapidité	Coût à l'unité	Émissions dégagées*
Ferroviaire	++	++	+
Maritime	+	+	+
Aérien	+++	+++	+++

Nous pouvons noter que pour mettre en évidence ces deux facteurs (« lead time » et valeur du produit), nous avons cité seulement des entreprises de nouvelles technologies. Toutefois, c'est un phénomène qui se reproduit aussi dans le secteur de l'agroalimentaire dû au fait que ce sont des produits périssables qui ont des durées de vie extrêmement courtes.

Image 18 - Comparaison des rejets d'émissions de CO2 par modes de transport



*Le tableau 7 découle de l'étude menée par Michel Savy en 2010, Le fret mondial et le changement climatique, perspectives et marges de progrès

Crédit : Michel Savy en 2010, Le fret mondial et le changement climatique, perspectives et marges de progrès

2.

Mesure des impacts de la Supply Chain internationale de l'entreprise étudiée

Eu égard à l'adage, «on n'améliore que ce qu'on mesure», l'évaluation des impacts de la Supply Chain est la deuxième étape à suivre pour commencer à aborder la question de responsabilité de ses flux internationaux.

Cette évaluation doit se faire sur les deux volets de la responsabilité sociétale d'une entreprise c'est à dire le social et l'environnemental (cf partie 1 de ce mémoire). Toutefois, dû à la subjectivité du thème, et aux outils d'évaluation moins adaptés, il est plus difficile de quantifier les impacts sociaux résultant de l'action d'une entreprise. Pour cela, les personnes interviewées nous ont surtout parlé de leur impact environnemental et plus particulièrement, leur calcul sur les émissions carbone de leurs activités.

Concrètement, pour mesurer l'impact carbone plusieurs interviewés utilisent EcoTransIT World. Le site internet¹ de cet organisme mentionne que «EcoTransIT mesure les impacts environnementaux du transport de marchandises en termes de consommations directe d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre liées à la phase de transport. De plus, le calcul couvre la consommation et les émissions indirectes liées à la production, au transport et à la distribution de l'énergie, opérations nécessaires pour créer et acheminer l'énergie finale aux véhicules. De nombreux facteurs contribuent aux émissions liées au transport de marchandises. L'exhaustivité des facteurs, ayant un impact important sur le résultat est prise en compte pour le calcul des impacts. Ainsi, l'utilisateur peut modifier les critères selon les caractéristiques du schéma logistique de sa propre entreprise en paramétrant les choix proposés par l'outil EcoTransIT.»

Image 19 - Paramètres de calcul sur Ecotransit



Pour calculer, plusieurs catégories sont à compléter telles que le poids et la quantité des marchandises et le mode de transport puis l'origine et la destination de la marchandise. Ensuite, instantanément, nous avons les tableaux expliquant les émissions de CO2 rejetées lors de ce trajet.

Crédit pour l'image : Ecotransit

Image 20 - Résultat des calculs d'Ecotransit



En prenant l'exemple d'un Paris - New York en avion avec une marchandise de 100 tonnes, nous savons que les émissions de CO2 s'élèvent à plus de 450WTW et quelles sont principalement émises par le transport aérien.

Crédit pour l'image : Ecotransit

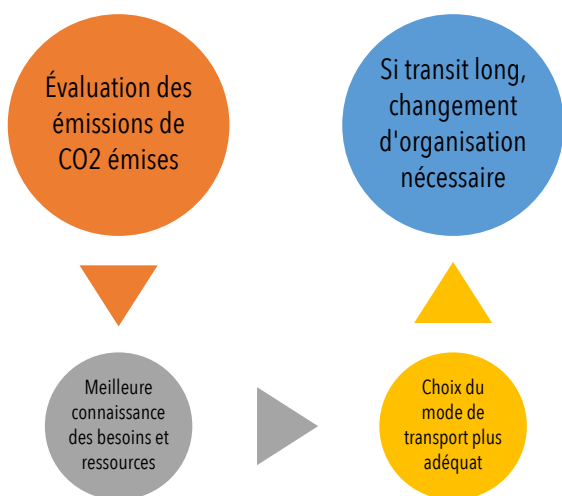
[1] ecotransit.org

Ce calcul permet d'édifier un reporting sur une certaine période et la comparaison de plusieurs reportings à des intervalles différents permettra de comprendre l'évolution de la politique de l'entreprise et d'attester de sa responsabilité accrue sur ce domaine, ou l'inverse.

Suite à ces reportings, l'entreprise a un éclaircissement sur les flux transport qu'elle peut déporter vers d'autres modes de transport que l'aérien, qui seront plus vertueux pour l'environnement mais aussi plus longs et moins coûteux.

L'évaluation de l'impact carbone permet donc de faire émaner de nouvelles propositions concernant l'organisation des flux de transports internationaux (notamment sur la question du choix modal). Ceci implique un changement d'organisation et une maîtrise plus juste des besoins et des ressources puisqu'un report modal implique une modification sur les temps de transits de la marchandise transportée.

Schéma 14 – Implications de l'évaluation des émissions de CO2 émises par le transport de sa Supply Chain



© Charlène Nédélec, 2019

Pour cela, Panalpina calcule les émissions de CO2 de ses transports et des transports de ses clients à l'aide de plusieurs bases de données :

- Pour le maritime, ils s'aident du groupe de travail Clean Cargo¹ qui récupère toutes les données des compagnies maritimes pour avoir les émissions CO2 standards par container (en dry et en reefer)
- Et pour l'aérien, ils utilisent une base de données qui permet de connaître le type d'appareil en fonction du vol renseigné et grâce au type d'appareil et du taux de chargement, Panalpina calcule les émissions de CO2 du transport. Grâce à cette méthode, ils ont calculé qu'il est possible de diminuer de 40% les émissions de CO2 en utilisant un vol cargo plutôt qu'un vol passager : un vol cargo a une plus grande capacité d'emport et peut massifier alors que sur un avion passager les sièges et bagages prennent beaucoup plus de volumes que ne prend le fret. Donc pour un même appareil, selon que la configuration soit passager ou fret, la consommation peut presque doubler.

Image 21 - Calcul des émissions de CO2 de Panalpina

			2018	2017	2016	2013 (baseline)	2018 to 2017 change	Change from 2013
Electricity	Consumption	MWh	60,437	60,496		72,614	4.9%	-13%
	Overall consumption	MWh	26,343	26,861		37,483	5.5%	-24%
District Heating	- of which District heat	MWh	4,177	4,520		4,120	-7.6%	1%
	Consumption	MWh	25,206	26,306		40,936	-1.0%	-45%
Vehicle Fuel (Panalpina-owned and leased vehicles only)								
CO ₂ emissions	Total emissions	Tons	6,693,239	6,379,654		59,724	4.4%	
	- Direct (Scope 1)	Tons	11,965	11,333		10,078	2.9%	-39%
	- Indirect (Scope 2)	Tons	25,206	25,516		30,168	1.1%	-14%
	- Indirect (Scope 2, business air travel)	Tons	6,577	8,126		10,475	5.6%	-18%
	- Indirect (Scope 2, subcontracted transport)	Tons	6,613,194	6,334,880			4.4%	
- Relative emissions per FTE (excluding subcontracted transport)	Tons/FTE	3.3	3.2		3.8	1.7%	-14%	
Materials								
Paper	Consumption	Tons	665	690		1,070	-3.6%	-38%
Water	Consumption	m ³ /1000	231	283		423	-17.2%	-22%

Cette évaluation permet à Panalpina d'établir le tableau suivant où ils distinguent plusieurs domaines selon que l'émission provient d'un impact direct ou indirect de leur action. La dernière colonne constate que presque toutes les catégories sont en négatif donc les émissions de CO2 ont diminué entre 2013 et 2018.

© Panalpina, 2018 Sustainability report

[1] Clean Cargo est une initiative de leadership interentreprises impliquant de grandes marques, des transporteurs de fret et des transitaires dédiés à la réduction des impacts environnementaux du transport de marchandises dans le monde et à la promotion d'un transport responsable. Clean Cargo représente environ 80% de la capacité mondiale de fret en conteneurs et constitue le principal forum entre acheteurs et fournisseurs en matière de développement durable dans le secteur du transport de fret. Source: clean-cargo.org

Marie Laurence Merville de Panalpina nous a expliqué que :



Les émissions directes sont en baisse de près de 40%, celles de Scope 2 de 14% et celles de Scope 3 dues aux voyages d'affaires de 18% par rapport à l'année de référence 2013. Nous ne mesurons de manière fiable les émissions de portée 3 dues au transport en sous-traitance que depuis deux ans et nous évaluons encore la dynamique et les trajectoires de cette importante catégorie d'émissions.

Mais nos progrès sont clairs. De 2013 à 2018, nos émissions internes (émissions Scope 1 et Scope 2) ont diminué en valeur absolue (49 246 tonnes métriques en 2013 à 37 468 tonnes métriques en 2018). Après normalisation par employé, il y avait 3,8 tonnes métriques par employé en 2013, contre 3,3 tonnes par employé en 2018 lorsque les voyages d'affaires sont inclus.



(Entretien avec Marie Laurence Merville de Panalpina, le 23/05/2019)

Il est important de relever : il faut une base de données fiable et propre pour qu'elle soit exploitable. Pour cela, il est sans doute indispensable de faire appel aux nouvelles technologies. Nous développerons ce point dans la partie B) 5).

Malgré le fait que cette méthodologie de calcul permette de mettre en évidence les axes d'amélioration, elle comporte au moins deux limites :

- On ne mesure que le CO₂, un aspect parmi de nombreux autres de la responsabilité
- On mesure la baisse des émissions (ou l'évolution du moins) mais pas l'impact dans l'absolu. Cela ne remet pas forcément en question un approvisionnement lointain qui sera plus polluant et avec plus d'externalités négatives qu'un approvisionnement de proximité.

3.

Efficiency of the Supply Chain, catalyst of responsibility

An efficient international Supply Chain can imply beneficial effects for its social responsibility. In fact, **the classic search for optimization of routes, more reliable forecasts and the search for alternatives to current main transport means allow to reduce empty trucks and to massify. This helps to reduce carbon impacts (an aspect among many others of responsibility) and negative externalities attached to this transport activity.**

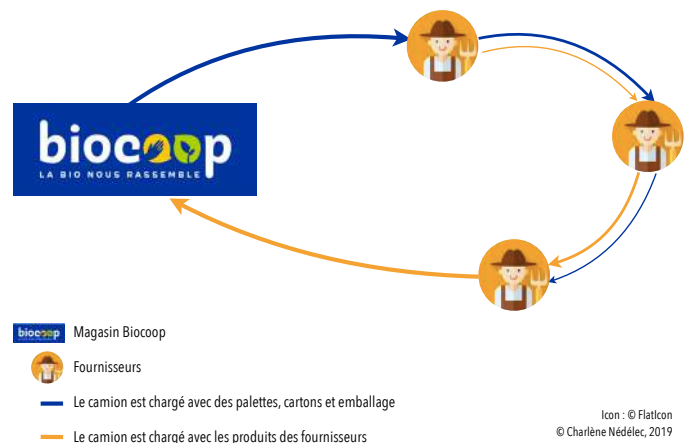
a)

The search for optimization of routes allows the reduction of empty trucks.

It is a waste to make trucks roll empty and it is the job of the distributor in general to want to use to the maximum the resources.

Biocoop has implemented a transport scheme that allows to limit to the maximum this waste and to counteract the curse of empty trucks, which has been a problem for a long time and which is not viable neither economically nor ecologically. For this, the truck arrives at the supplier already loaded with pallets, cartons and packaging and it returns after having exchanged a part of its cargo with fresh fruits and vegetables from the producer.

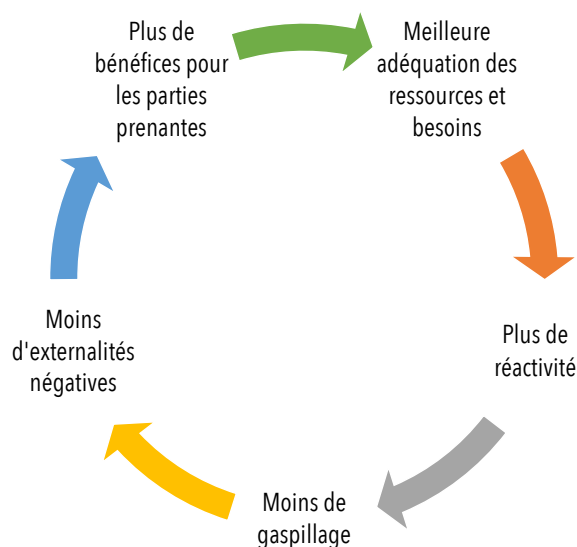
Schéma 15 - Schéma de transport de Biocoop pour éviter les camions vides



b) Des prévisions plus fiables indiquent une meilleure adéquation entre les ressources et les besoins de la Supply Chain de l'entreprise

Pour Benjamin Cordier de Wiko, l'élément de base pour aboutir à une Supply Chain efficace est le forecasting. Une prévision fiable engendre un cercle vertueux en permettant plus de réactivité et moins de stock. Ce travail doit être centralisé et coordonné au sein de toute l'entreprise pour appliquer des plans de préventions / corrections si nécessaire. En engendrant ce cercle vertueux, la prévision est un des vecteurs permettant une meilleure imbrication des ressources et des besoins de l'entreprise et donc limite les actions à non-valeur ajoutée et limite les ressources gaspillées. Ces deux limitations s'inscrivent dans une démarche de responsabilité sociétale puisque moins de ressources utilisées se traduit inévitablement par moins d'externalités négatives produites ; ces externalités étant ressenties par toutes les parties prenantes rattachées à l'entreprise.

Schéma 16 – Cercle vertueux permis par des prévisions fiables



© Charlene Nédélec, 2019

c) Conjuguer responsabilité et rapidité : solutions apportées par la Supply Chain

Panalpina se trouve dans une situation un peu délicate : ses plus importantes recettes sont sur l'aérien donc arrêter ce mode de transport perçu comme néfaste pour l'environnement n'est pas viable économiquement pour l'entreprise.

À cet effet, la direction développement durable de l'entreprise nous a exposé des solutions **alternatives** mises en place malgré cette contrainte qui empêche d'arrêter totalement l'avion. Ces solutions sont au nombre de trois et sont plus efficaces lorsqu'elles sont mises en place concomitamment :

1/ Sélectionner les compagnies avec la flotte la plus récente : flotte moins consommatrice et moins émettrice de CO2 grâce aux nouvelles technologies permises aujourd'hui

2/ Sélectionner les types d'appareils : en fonction du type d'appareil, la charge d'emport ne va pas être la même donc les émissions de CO2 vont être réparties différemment

3/ Créer des pôles de consolidation : consolider les unités de chargement. Ceci permet à Panalpina de pouvoir mixer le fret volumineux et le fret dense et ainsi absorber une partie des émissions potentielles et / ou de les répartir sur plus de produits.

Dans ce cadre, Panalpina ne remet la marchandise à la compagnie aérienne qu'une fois cette consolidation faite et à ce moment-là, la marchandise est prête à être chargée. Il n'y a pas de « lead time » rallongé malgré cette action supplémentaire de Panalpina puisque cette consolidation débouche sur une marchandise prête à être chargée et donc peut être remise quelques heures avant le départ du vol au lieu de la veille.

Cette action n'est pas seulement bénéfique pour l'environnement (réduction des émissions) mais aussi pour les assurances parce que cela implique moins de manipulations sur les marchandises, ce qui réduit le risque de colis perdus, déroutés ou endommagés. La consolidation faite par Panalpina réduit le nombre d'intervenants et donc le coût supplémentaire que cela peut potentiellement engendrer.

4. Communication sur ses activités auprès des parties prenantes

Lorsqu'une entreprise entreprend une démarche de responsabilité sociétale, il est important de communiquer dessus auprès de ses parties prenantes pour les tenir informées. Parfois, cette démarche permet de gagner des parts de marché donc cette information est **primordiale pour avoir un retour sur investissement concret suite à une action permettant plus de responsabilité.**

Il faut toutefois faire attention aux campagnes de publicités qui peuvent se rapprocher du greenwashing^[1]. Dans ces comportements, nous pouvons par exemple citer :

- Monoprix communique sur des secteurs ciblés, les œufs ou le lait responsable. Ce sont des sujets spécifiques qui sont des leviers de communication qui ne concernent pas l'intégralité des produits Monoprix. La proportion est infime face aux milliers de références que la grande distribution propose.

[1] «Le greenwashing est un terme anglophone péjoratif qui désigne les entreprises (souvent des grands groupes) qui font une publicité mensongère en utilisant à outrance le caractère écologique et respectueux de l'environnement de son produit. Souvent, ce stratagème cache un décalage entre l'action de l'entreprise et sa publicité. Cette procédure marketing est très surveillée, décriée par les Organisations Non Gouvernementales et contrôlée par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie) et l'ARPP (Autorité de Régulation des Professionnels de la Publicité).

A la fin des années 2000, le greenwashing a été condamné haut et fort et aujourd'hui il est toujours présent mais sous une forme plus subtile. Dorénavant, ce sont des mots vagues, absence de preuves ou d'informations complémentaires, promesse disproportionnée, image trop suggestive...»
Source : Pinocchio

- Également, le développement de livraisons à pied ou en vélo électrique par la grande distribution alimentaire pourrait s'apparenter à une démarche écologique aux vues de mérites énoncés dans les campagnes publicitaires. Mais finalement, ces services se situent souvent dans des zones urbaines denses où le consommateur final n'a pas de voiture. Donc cette démarche s'apparente plutôt à un service au client avec un voile vert puisqu'il n'y a pas de report modal qui génère une économie de CO2 à la clé.

Image 22 - Publicité de Monoprix



Publicité de Monoprix mettant en avant l'avantage écologique de la livraison à vélo

© Capital

- Le choix de mettre en place une responsabilité sociétale complète et précise se ressent dans le choix des indicateurs de suivi de performance. Concrètement, Stéphane Fouix de Monoprix nous a éclairé sur le fait que les deux indicateurs principaux pour Monoprix concernent le niveau de stock et le taux de service magasin c'est-à-dire des indicateurs qui ne concernent pas l'environnement ni l'impact social de son activité.

Un autre exemple soulevé par Stéphane Fouix, de manque de prise en compte de la responsabilité dans la stratégie Supply Chain de Monoprix est une étude de 2018. Cette étude interne concernait l'approvisionnement pour l'alcool et portait sur la question de savoir s'il était plus pertinent d'avoir un stock national autour de Paris ou du stock dans les différentes plates-formes régionales. Le calcul de cette étude a porté uniquement sur le besoin en fond de roulement et le stock immobilisé et pas du tout sur l'impact CO2. Le résultat a été qu'il y a moins de stock immobilisé à avoir un stock qui dessert tous les magasins plutôt que des stocks un peu partout en France. Cette réponse est désavantageuse au niveau du rejet de CO2 puisque cela implique plus de tonnes kilomètres parcourues pour l'approvisionnement en alcool des magasins.

5.

Considération de la réglementation nationale, européenne et internationale

Pour mettre en place de nouvelles définitions de responsabilité, la réglementation a un rôle très important à jouer. Le cadre qui permet de délimiter ce qu'est une action responsable ou non responsable est essentiel et se fait à différents niveaux : national, européen et international. Aujourd'hui, la plupart des Supply Chain internationales se conforment à la responsabilité sociétale et, aux vues des entretiens, peu vont au-delà. Ceci est peut-être dû à des dissonances européennes / internationales ce qui nuit à la clarté du discours de responsabilité qui encadre les entreprises.

a) Conformité par rapport au cadre réglementaire

Au vu des entretiens effectués auprès de chargeurs de la grande distribution alimentaire et des nouvelles technologies, nous avons constaté que les entreprises suivent le cadre réglementaire imposé par la France, l'Union Européenne et les instances internationales mais vont rarement au-delà.

Toutefois, nous avons remarqué des attitudes variables d'une entreprise à une autre : certaines se conforment « stricto sensu » ; d'autres anticipent le durcissement d'une réglementation donc commencent à mettre en place des actions qui se rapprochent d'une responsabilité sociétale.

Par exemple, une entreprise qui se conforme au cadre réglementaire « stricto sensu » est LG. Tinu Stephen nous a répondu qu'ils « suivaient le cadre réglementaires regardant les règles et les procédures des opérations »¹ pour assurer la traçabilité donc ils ne vont pas chercher à anticiper un changement de réglementation et encore moins à le devancer.

Le respect de ce cadre réglementaire n'a pas toujours été évident pour la grande distribution et par exemple Monoprix aujourd'hui «paye ses fournisseurs à 2 - 3 mois alors que dans le passé la grande distribution payait bien plus tard.» Cette règle de la part de l'entreprise n'est pas une démarche RSE mais est juste le respect d'une imposition de l'État. Toutefois, le fait que la grande distribution s'y conforme est un progrès par rapport aux situations précédentes.

[1] Tinu Stephen de LG nous a répondu que : «following standard operation procedure and rules and regulations»

À l'inverse, Biocoop s'installe dans une démarche d'anticipation du durcissement de la réglementation en se conformant aux mesures non coercitives mais recommandées par les instances gouvernementales. En effet, Biocoop fait rouler ses camions (roulant au gaz naturel), achetés en propre, aux dernières normes EURO6¹.

[1] Norme européenne qui permet de presser les constructeurs automobiles pour fabriquer des modèles moins polluants qui rejettent moins d'émissions CO2. La norme la plus récente est l'EURO6 qui impose des seuils plus stricts que ses compères précédents et permet ainsi de baisser les niveaux de certains gaz polluants

Tableau 8 - Évolution des normes antipollution

Normes	Textes de référence	Date de mise en application	NOx g/kWh	CO g/kWh	HC g/kWh	Particules g/kWh
Euro 0	88/77	01-10-1990	14,4	11,2	2,4	-
Euro 1	91/542 (A)	01-10-1993	9	4,9	1,23	0,36
Euro 2	91/542 (B)	01-10-1996	7	4	1,1	0,15
Euro 3	1999/96	01-10-2001	5	2,1	0,66	0,13
Euro 4	1999/96	01-10-2006	3,5	1,5	0,46	0,02
Euro 5	1999/96	01-10-2009	2	1,5	0,46	0,02
Euro 6	Règlement (CE) n° 595/2009	31-12-2013	0,4	1,5	0,13	0,01

Les normes antipollution sont de plus en plus strictes en tolérant de moins en moins de rejet des émissions polluantes.

© Culturevive

b) Harmonisation internationale en construction

Pour permettre une responsabilité sociétale plus approfondie, une **harmonisation internationale du cadre réglementaire est indispensable sinon les externalités négatives émises par les Supply Chains internationales se déplaceront de pays en pays sans pour autant disparaître de l'atmosphère de la terre (les entreprises feront ailleurs ce qu'elles ne peuvent pas faire en France ou en Europe).**

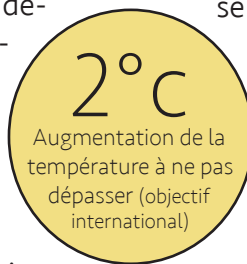
Pour avoir une « prophétie auto réalisatrice » qui exige la limitation à 2 degrés l'augmentation des températures¹, une coordination entre les contraintes politiques, physiques, techniques, économiques et sociales de chaque pays est à faire. En raison de cette forte diversité, il n'y a pas une seule stratégie valable. Cette **hétérogénéité inévitable est due au fait que les sociétés n'ont pas à faire face aux mêmes situations, défis, ressources, opportunités et préférences.**

Pour limiter le réchauffement climatique, chaque État a émis ses « contributions nationales » lors de l'accord de Paris pour attester de ses **engagements propres.**

[1] Volonté de la COP21 de Paris approuvée à l'unanimité par les 196 délégations (195 États + l'Union Européenne), le 12 décembre 2015

Henri Waisma, chercheur à l'IDDRI au sein du programme Climat, coordinateur du « Deep Decarbonization Pathways Project » lors de l'exposition de ses travaux à la Conférence de Jussieu le 22 Mai 2019 expose le risque de cette méthode : l'ambition globale ne correspond pas nécessairement au cumul de toutes ces contributions nationales. Et en effet, ces contributions nationales sont finalement insuffisantes pour garantir le ralentissement du réchauffement climatique. Donc même si les accords internationaux tel que la COP21 sont un succès dans le sens où de nombreux acteurs se parlent et se mettent d'accord sur l'objectif, les moyens employés sont encore insuffisants et nous ne sommes aujourd'hui qu'aux prémices d'un rassemblement mondial où il est encore plus impératif d'être efficace (cf introduction de ce mémoire).

Aussi, l'harmonisation internationale ne doit pas renier sur les exigences nationales, surtout lorsque celles-ci sont plus favorables à l'environnement social et écologique. Charles Henri Fortier de Biocoop Versailles a mis ce thème en évidence en exposant le problème avec les équivalences dans le secteur biologique : le label Eurofeuille permet de reconnaître des labels bio étrangers alors que les interdictions sont plus souples, notamment en ce qui concerne pesticides. Pour plus d'informations, vous pouvez vous référer à l'annexe 2 qui expose les exigences, avantages et inconvénients de chaque label, dont Eurofeuille.



6.

Implication des départements logistiques et transports trop peu présents dans les actions de responsabilité et vice versa

Les cinq éléments précédemment énoncés qui représente les caractéristiques de la responsabilité actuelle des Supply Chain internationales (connaissance, évaluation et efficacité de la Supply Chain puis communication et compréhension du cadre réglementaire national, européen et international) amènent à un **constat commun : les départements logistiques et transports sont trop peu impliqués dans les actions de responsabilité des entreprises (exemple des labels et de la société Veja ci-dessous) et inversement, les démarches de responsabilités sont trop peu impliquées par les départements de logistique et transport.** C'est notamment le cas concernant les critères de sélection des fournisseurs. Nous retenons ici l'exemple de changement de stratégie Supply Chain de Nokia qui met en place un stock déporté (cf schéma 10) qui n'a pas été motivé par une démarche de responsabilité.

a) La logistique et le transport ne sont pas un critère de labellisation

En effet, nous avons vu que les critères des labels n'étaient que très peu axés sur la logistique et le transport. Ils font partie des trois critères les moins utilisés pour l'attribution de la labellisation.

Pour plus de détail, vous pouvez vous référer à la partie 2 sur la méthodologie de ce mémoire.

Ceci montre que la responsabilité du produit ne se fait pas en fonction du trajet logistique et transport alors que ces éléments peuvent constituer des éléments marquants dans le parcours du produit.

b) L'entreprise française de chaussures « veja » a une démarche responsable mais ne prend en compte ni la logistique ni le transport

Sur ce thème, nous pouvons également citer l'exemple de Veja, une entreprise française qui a entrepris une démarche responsable pour la fabrication de baskets. Justin Délépine, journaliste à Alternatives Economiques, a écrit un article le 29 Janvier 2019 intitulé « Les baskets Veja tiennent-elles leurs promesses ? »

«L'entreprise Veja écoule chaque année plus de 600 000 paires de chaussures dans le monde, et revendique un modèle responsable socialement et écologiquement».

Alors, en effet, leur approvisionnement, production et assemblage se font dans un seul et même pays, le Brésil, et passent par des coopératives de producteurs agricoles pour assurer une rémunération juste aux producteurs et un prix durable pour les matières premières ; mais il y a très peu d'informations concernant les modes de transport utilisés pour le transport principal entre l'Amérique du Sud et l'Europe et encore moins d'explications sur le dernier kilomètre. Cet exemple est représentatif de la situation de la place de la logistique et du transport dans les démarches de responsabilité dans les entreprises aujourd'hui.

Un effort est tout de même apporté par Veja. Leur modèle économique, social et environnemental fait preuve d'auto critique¹ et cela permet plus de transparence donc de confiance des consommateurs envers cette entreprise.

[1] Veja informe qu'elle «ne produit pas ses lacets, faute d'avoir atteint des volumes suffisants pour permettre des économies d'échelle. Elle s'approvisionne donc auprès de prestataires utilisant des matières ne provenant pas de l'agriculture biologique. Idem pour les pigments utilisés pour teindre le cuir et le caoutchouc, qui ne sont pas naturels. Depuis 2015, Veja a aussi arrêté de tanner son cuir avec des produits d'origine végétale et utilise donc des produits chimiques, pour des raisons de coût et d'efficacité.» Ces informations sont souvent occultées par les entreprises qui ne veulent pas forcément afficher leurs faiblesses mais Veja informe ses parties prenantes de ses difficultés dans un souci de transparence, élément clé dans une démarche de responsabilité.

Image 23 - Les chaussures Veja



Veja est une marque française de baskets écologiques et issues du commerce équitable créée en 2004

© Olmo

Dans une réflexion inverse, pour les deux prochains points, nous ne regardons pas si la responsabilité de l'entreprise prend en compte la logistique et le transport mais nous regardons si la logistique et le transport sont inscrits dans cette démarche de responsabilité.

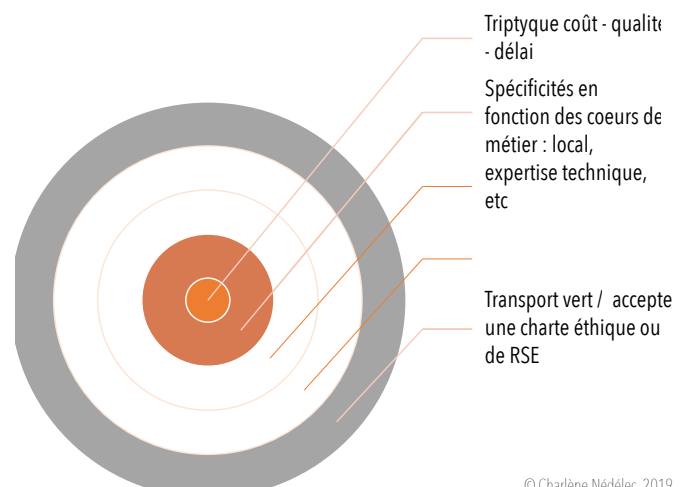
c) Les critères de sélection des fournisseurs ne sont pas des critères de responsabilité

Aux vues des entretiens avec Biocoop, Fairphone, Monoprix, Nokia, et Wiko, nous avons relevé le fait que le critère principal de sélection du fournisseur d'une entreprise restait toujours le triptyque qualité / coût / délai. Des critères secondaires peuvent apparaître selon le produit et la démarche de l'entreprise : Nokia vérifie la capacité de production et l'expertise technique du fournisseur puisqu'ils sont sur des volumes importants, Wiko regarde également la stabilité et réactivité du fournisseur, Biocoop privilégie les fournisseurs locaux, Monoprix fait de même pour les produits frais, etc.

Malgré cette hétérogénéité, aucun de ces entretiens n'a fait ressortir des critères de responsabilité sociale et environnementale comme facteur principal de sélection des fournisseurs : l'application d'une charte RSE au fournisseur est au cas par cas et l'obligation d'avoir des transports verts n'est pas non plus mentionnée comme étant une exigence primordiale.

Ces deux derniers facteurs (charte RSE et transport vert) peuvent être mis en place par le fournisseur sélectionné mais cela **sera un «bonus» et non une prérogative.**

Schéma 17 - Critères principaux de choix pour les fournisseurs



© Charlene Nédélec, 2019

d) Le choix d'un stock déporté permet plus de responsabilité mais cela n'a pas été le facteur déterminant de cette stratégie

Le deuxième élément explicitant le fait que la responsabilité peut être l'élément secondaire pris en compte et qu'une action logistique peut amener à des incidences positives en termes de responsabilité sociétale, est la stratégie Supply Chain de Nokia qui a débouché sur l'installation d'un stock déporté en Europe.

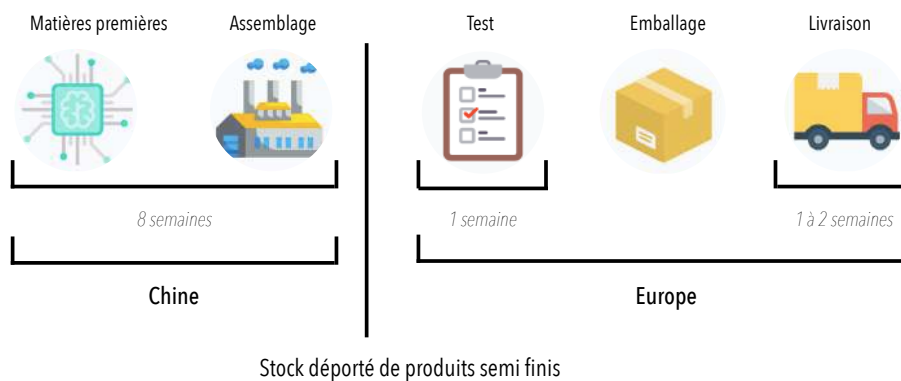
Dans la mise en place cette stratégie, l'objectif de Nokia était d'éliminer au maximum les moments de pénuries de ses composants et ainsi apporter un service optimal à ses clients.

Cela a impliqué dans un premier temps la sélection des fournisseurs selon leurs flexibilités logistiques : lorsque la demande fluctue, le fournisseur doit être en capacité d'absorber ce surplus ou cette diminution de demande et doit toujours tendre vers la prérogative principale qui est de livrer les clients finaux à temps.

Dans un deuxième temps, la stratégie Supply Chain de Nokia est allée plus loin en demandant à ses fournisseurs lointains (Chine surtout) la fabrication de produits jusqu'à un stade semi fini et la dernière transformation doit être apportée en Europe, plus proche du client final.

Pour cela, Nokia a décomposé le parcours logistique de ses produits en cinq étapes : matières premières, production, assemblage, test, packaging et transport. Les deux premières étapes (matières premières et production) permettent d'aboutir à un produit semi fini et peuvent être réalisées en Chine. Puis Nokia demande à ses fournisseurs d'installer des usines ou centres de distribution en Europe pour faire les trois dernières étapes (assemblage, test, packaging et transport). Cela a permis une réduction considérable du délai de livraison (une ou deux semaines au sein de l'Europe alors que ça peut monter à 8 semaines lorsque l'expéditeur est lointain) et donc à remplir l'objectif d'éviter les pénuries de matériels puisque cela permet plus de réactivité.

Schéma 18 - Le stock déporté de Nokia en Europe permet plus de réactivité



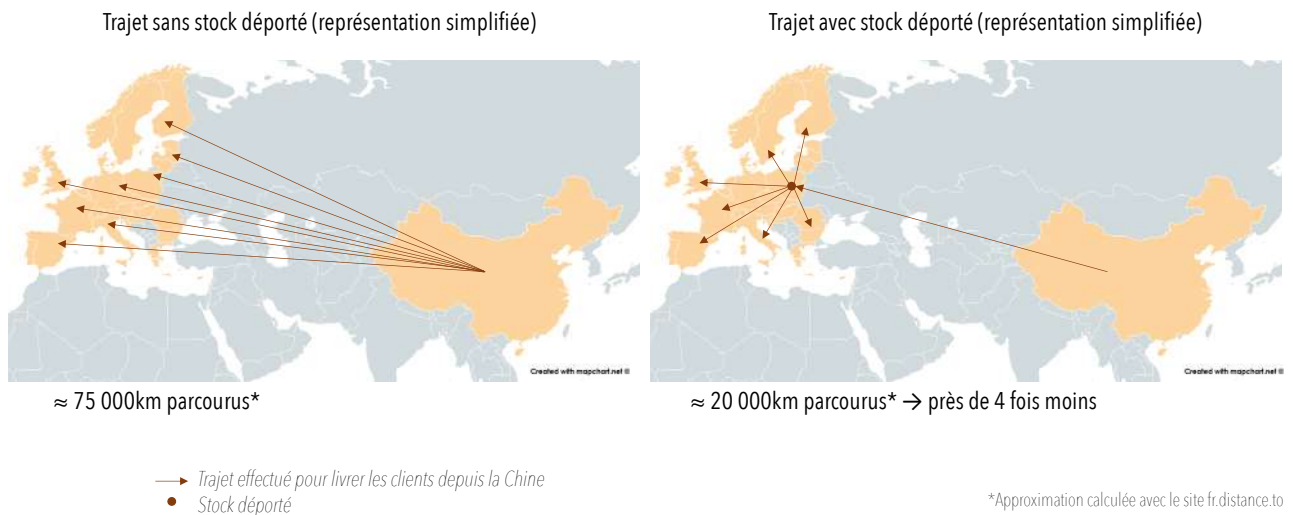
Icons : © FlatIcon
© Charlene Nédélec, 2019

Ceci est possible seulement si le chargeur a la capacité d'imposer ce schéma Supply Chain à ses fournisseurs. Nokia peut le faire dû aux forts volumes qu'il réalise et qui le rend primordial pour ce fournisseur. Cela rend la satisfaction d'un tel client indispensable pour la pérennité de l'entreprise fournisseur.

Une telle stratégie a un coût financier important pour le fournisseur qui doit mettre en place une usine / centre de distribution en Europe. Celui-ci est certes plus petit mais toujours coûteux. C'est pour cette raison que Nokia n'a pas généralisé cette stratégie de stock déporté : cela se fait seulement sur une catégorie de leur produit : les produits les plus critiques c'est à dire cartes, puces, produits sensibles en termes de technologie, de production et de valeur.

Dans cette recherche de rapidité, le vecteur de responsabilité sociétale n'a pas été abordé. Pourtant la mise en place de ce schéma permet de faire plus de groupages entre la Chine et l'Europe. En effet, tous les flux se font entre Shenzhen ou Chengdu en Chine jusqu'à la petite usine en Europe et le trajet jusqu'au client final ne se fait qu'à partir de cette usine européenne donc le trajet est moindre. Cette optimisation du plan de transport (plus de groupages et moins de trajets directs vers le client final) permet d'émettre moins d'émissions carbone. Donc malgré le fait que ce ne soit pas l'objectif principal, ce changement de stratégie logistique est vertueux pour la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Carte 3 – Optimisation du trajet Chine – Europe grâce à un stock déporté



B.

Une démarche volontariste nécessaire pour aboutir à des Supply Chain internationales responsables complètes

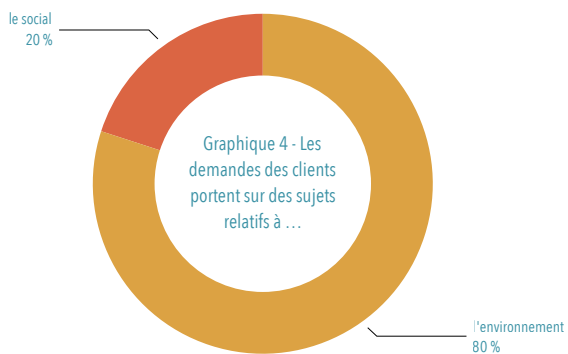
Dans la première partie de l'exposition de nos résultats, nous avons vu qu'une démarche de responsabilité sociétale commence à émerger au sein des entreprises, celle-ci est plus ou moins poussée en fonction des entreprises, des domaines d'interventions et des volontés de chacun. Tous les entretiens ont fini sur le même constat : cela ne va pas assez loin aujourd'hui eu égard à l'urgence climatique, environnementale et aux différences sociales qui s'accroissent à travers le monde ou même au sein d'un territoire. Donc des efforts sont aujourd'hui faits, mais ceux-ci doivent s'accroître dans le futur pour combler les externalités négatives qui émanent des Supply Chains internationales.

La responsabilité sociétale est multifacette et certaines ne sont pas encore suffisamment développées. Quelles pistes de réflexions existent pour que les Supply Chains internationales englobent toute la responsabilité sociétale ? Pour que les entreprises la prennent mieux en charge, il faut que celle-ci soit érigée en véritable stratégie et intègre la Supply Chain dans son intégralité. Pour cadrer les domaines d'intervention sur lesquels agir, nous avons répertorié cinq points principaux : s'axer sur le domaine social, prendre en compte les entreprises, les consommateurs et les gouvernements, recentrer la logistique et le transport au centre des préoccupations, valoriser financièrement ces activités, utiliser les nouvelles technologies pour apporter plus de traçabilité et de sécurité, fondements de la responsabilité sociétale.

1.

Agir sur tous les volets de la responsabilité sociétale : environnement et surtout social

Pour faire advenir une Supply Chain responsable, il faut mettre en évidence le volet social de ce principe. **Aujourd'hui, le côté environnemental est plus souvent pris en compte ce qui est dû à deux facteurs principaux : facilité de calcul et externalités négatives plus visibles** (cf A) 2)). Cela explique que 80% des demandes d'interventions de Marie Laurence Mervielle de Panalpina en France portent sur le volet environnemental (surtout sur l'empreinte carbone) et seulement 20% sur le volet social (notamment avec des objectifs en termes de recrutement de personnes défavorisées).



© Charlène Nédélec, 2019

Nous notons toutefois qu'il y a une amélioration de la prise en compte de ce volet social ces dernières années. Aujourd'hui quasiment toutes les grandes entreprises ont une charte de bonne conduite, un code éthique, etc. Donc ce fonctionnement est rentré dans les mœurs.

Donc **l'objectif est de rééquilibrer ce ratio vers un 50/50 pour avoir autant d'implications environnementales que sociales**. Aujourd'hui ce que nous constatons c'est que cet équilibre est très difficile à atteindre et des entreprises qui sont plus axées sur le développement social de la société ont du mal à être aussi performante sur le côté environnemental.

Concrètement, Fairphone refuse de s'approvisionner au Congo car des milices armées contrôlent l'extraction du cobalt indispensable à ses produits donc s'approvisionner dans cette zone finit par financer ces milices. Fairphone a donc décidé de s'approvisionner au Pérou où les conditions sociales sont plus favorables mais cela implique un trajet transport plus long et l'utilisation de l'avion rend les émissions carbone rejetées plus élevées, presque le double.

Tableau 9 - Comparaison des émissions de CO2 et trajet parcouru selon la provenance des matières premières pour Fairphone

Trajet	Km parcourus	Émissions rejetées (tonnes CO2)
Congo - Pays Bas	5 905	496.76
Pérou - Pays Bas	10 160	811.83

Les kilomètres parcourus sont calculés grâce à villedistance.com et les émissions rejetées grâce à EcoWorldTransit

© Charlène Nédélec, 2019

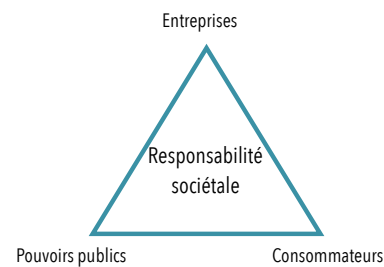
L'utilisation du transport aérien est indispensable pour Fairphone dû aux limites de temps de ces produits (« life cycle » très court comme explicité dans le A de cette partie 3). Ainsi, l'avion est sa première source de rejet de pollution. **La conclusion de ce tableau est que le choix d'avoir une responsabilité sociétale plus axée sur le social rend l'axe environnemental plus défavorable pour Fairphone**. C'est la stratégie que Fairphone a décidé de mettre en place et cela montre l'équilibre précaire que la responsabilité sociétale exige.

2.

Triple implication nécessaire : de la part des consommateurs, entreprises et gouvernements

Henri Waisman, chercheur à l'IDDRI au sein du programme « Climat, coordinateur du Deep Decarbonization Pathways Project » de l'IDDRI, lors de la Conférence à Jussieu, a insisté sur le fait qu'il n'y a pas de consensus aujourd'hui sur ces questions de responsabilité, il y a des choix à faire. Et face à l'ampleur de la transformation indispensable, il est nécessaire de mettre à plat toutes les solutions possibles. Pour cela, nous avons besoin d'une solidarité entre les acteurs : pouvoirs publics, citoyens consommateurs, acteurs économiques (entreprises, investisseurs, acteurs professionnels, etc).

Schéma 19 - Triple implication nécessaire pour une responsabilité sociétale



© Charlène Nédélec, 2019

a) Rôle des pouvoirs publics

Comme explicité lors de la partie A) 5), la réglementation est primordiale pour l'application d'une responsabilité sociétale complète. En effet, cette responsabilité n'est pas suffisamment mature pour être autonome : **l'implémentation d'un cadre permet d'impulser des démarches responsables.**

Par exemple, les magasins Monoprix redistribuent à des associations (notamment la Croix Rouge) les produits frais qui ont une date limite de consommation proche. Cela a un impact social étant donné que des personnes dans le besoin pourront bénéficier de ces produits à un prix moindre. Monoprix ne fait pas seulement cette action dans une démarche d'altruisme pure mais aussi parce que cela lui permet de bénéficier d'un crédit d'impôt de 30% du prix d'achat du produit redistribué.

Cet exemple montre que les pouvoirs publics et notamment l'État ont un rôle à jouer dans l'établissement d'une responsabilité sociétale des entreprises puisque des **incitations financières** permettent d'élancer plusieurs actions. Concrètement, l'État français permet les fondations d'entreprises, les crédits d'impôts etc ; et en partant du principe que «la fin justifie les moyens», même si les actions de certaines entreprises sont seulement dans une optique fiscale, le résultat est là et les produits sont redistribués et utilisés par d'autres au lieu d'être gâchés.

b) Rôle des acteurs économiques

Certains consommateurs engagés ont tendance à tenir pour seuls responsables les entreprises qui ont un comportement non responsable¹. Toutefois, Elsa Satilmis, Responsable commercial de "C'est qui le Patron ?!" lors de la conférence à la Recyclerie a rappelé que ces entreprises multinationales qui sont vues comme néfastes pour l'environnement sont des **grosses structures qui sont difficiles à changer**. Selon elle, le changement est présent mais lent dû au fait que changer un modèle économique qui est enraciné depuis plusieurs décennies prend forcément du temps mais que nous sommes sur le bon chemin pour inverser la tendance.

Dans la même conférence, Bertrand Swiderski, Directeur du développement durable du Groupe Carrefour, confirme ce fait et rappelle que pour abonder au maximum un marché de produits responsables, il faut une logistique fiable et une distribution efficace. **La grande distribution alimentaire a aujourd'hui cette compétence donc l'utilisation de cette structure pour ce dessein est possible et recommandée pour déboucher sur un résultat, a priori, enrichissant pour tous.**

[1] Par exemple, un article de RTL relate que «Des dizaines de membres de Youth for Climate France ont bloqué toute la journée de ce dimanche 14 juillet un restaurant McDonald's à Bordeaux pour dénoncer ce «symbole de la surconsommation, du gaspillage et de l'élevage intensif», article intitulé Bordeaux : un McDonald's occupé par de jeunes militants écologistes publié par Sarah Ugolini le 15/07/2019

Image 24 - La brique de lait de C'est qui le Patron ?!



C'est qui le patron ?! se veut participatif et local, afin de promouvoir les producteurs français et d'avoir un prix rémunérateur

Crédit pour la photo : gs-and-co

Également, il ne faut pas oublier que les avancées ne viennent pas que des chargeurs mais aussi des prestataires logistiques. Nous avons eu ce rappel lors de nos entretiens où deux personnes interviewées (Karim Ksia de Nokia et Benjamin Cordier de Wiko) nous ont fortement recommandé de contacter Panalpina, Marie Laurence Merville, puisque son équipe leur est d'une grande aide dans leurs démarches et dans le développement de leur responsabilité sociale (cf partie 2) B) de ce mémoire).

c) Rôle des consommateurs

Le rôle du consommateur est considéré par certains (mais ce point fait débat) comme extrêmement important dans cette démarche de responsabilité sociétale parce que les entreprises répondent aux envies et aux besoins des consommateurs. Cette idée a été mise en valeur par Misha Pinkhasov en Décembre 2014 dans un article intitulé « Creating Shared Value... for individuals » et énonce que « les GAFAs montrent que les innovations reposent sur l'observation des comportements sociaux et à partir de cela ils ont créé des produits qui donnent le pouvoir aux individus et changent les dynamiques sociales. » Donc pour que les entreprises aient une démarche positive pour l'environnement et toute la société en général, il faudrait que les consommateurs le demandent lors de leurs achats.

Pour cela, lors de la conférence à la Recyclerie, Monoprix et Biocoop ont explicité le fait qu'il faudrait que le consommateur accepte de limiter la gamme de ses produits. Par exemple, dans la grande distribution alimentaire, il faudrait prendre en compte de façon accrue la saisonnalité des fruits et légumes et le fait que les rayons de produits locaux ne peuvent pas être aussi diversifiés que les rayons qui sont agrémentés de produits venant des quatre coins du monde. Ce manque de diversité est aujourd'hui parfois compliqué à faire accepter auprès des consommateurs qui ont été habitués pendant plusieurs décennies à avoir un large choix de produits.

Dans le même sens, Benjamin Cordier de Wiko explique que « le consommateur ne doit pas être schizophrène à vouloir faire du Amazon tout le temps en 48 heures jusqu'à 2h dans les grandes villes et en se disant en même temps que ce sera sans impact sur l'empreinte carbone ».

En effet, un achat d'un consommateur a forcément un impact (positif ou négatif) et le fait est que les citoyens ont de plus en plus conscience de leurs impacts, ce qui est peut-être le début d'un changement de comportement et donc d'une demande accrue de responsabilité des entreprises dans leurs chaînes logistiques et de transport.

Le prix n'est plus forcément une barrière à la consommation de produits locaux et / ou bio et des démarches existent pour ouvrir au plus grand nombre à l'achat de produits bons pour l'environnement économique, social et écologique. Concrètement, Biocoop met en place des PMA, Prix Minimum Autorisé, appelé aussi des « Prix engagés » en magasin qui permettent d'élargir l'accès au bio et ces prix-là sont moins chers que ceux de la grande distribution classique.

Ainsi, le bio n'est pas forcément plus cher comme l'explique Charles Henri Fortier de Biocoop Versailles :



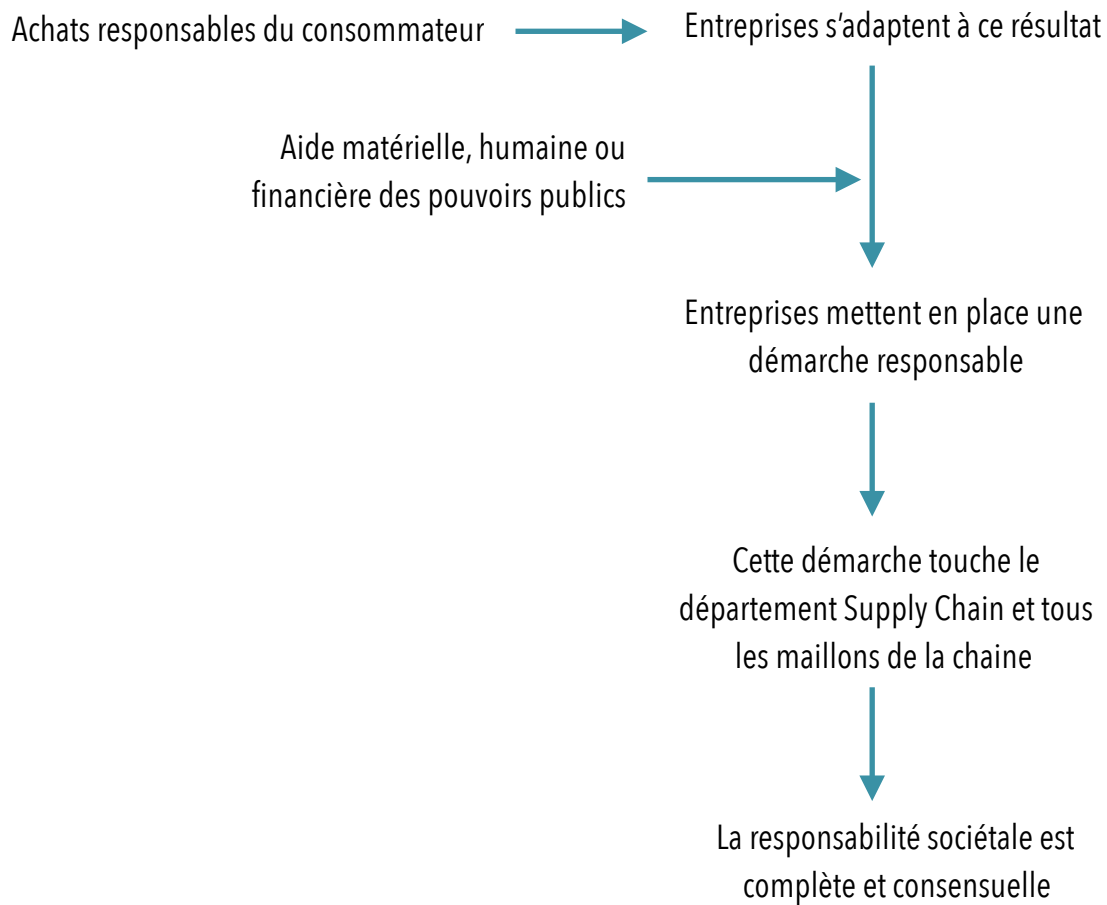
Le riz le plus cher de Monoprix vient d'Asie, on ne sait pas comment il est fait, nous il vient de Camargue. On arrive à relocaliser. Ça ne coûte pas du tout plus cher si on raisonne en collectif : un produit conventionnel reçoit beaucoup d'aides de la PAC et il pollue l'environnement, il y a un coût sanitaire pour la santé donc il faut payer tout ça, ce sont les externalités négatives indirectes. Donc si on rajoute tous ces coûts, le produit bio ne coûte pas cher. L'écart de prix sur l'étiquette dans le magasin n'est pas gigantesque alors que l'impact environnemental et social est monstrueux et là c'est tout le monde qui paye.



(Entretien avec Charles Henri Fortier de Biocoop Versailles, le 13/03/2019)

Pour résumer

Schéma 20 - Cheminement des acteurs pour aboutir à une responsabilité sociétale consensuelle



© Charlène Nédélec, 2019

3.

Implémenter une stratégie volontariste pour avoir une Supply Chain véritablement responsable

Aujourd'hui, la logistique et le transport sont des éléments secondaires dans les démarches vertueuses de responsabilités. Ce qui est souhaité maintenant, par les défenseurs d'une Supply Chain responsable, c'est l'installation de véritables stratégies Supply Chain responsables. Cela permettrait que **les externalités positives ne soient plus des incidences mais émanent des volontés des parties prenantes**. Pour cela, les personnes interviewées nous ont présenté plusieurs de leurs solutions pour avancer dans le « bon sens ». **Ces témoignages nous permettent d'avoir des pistes de réflexions sur les actions à mener aujourd'hui, elles sont à moduler en fonction de l'activité précise de l'entreprise :**

a)

Une nouvelle reorganisation des services pour mieux appréhender cet enjeu : avoir un interlocuteur dédié

Pour cela, Marie Laurence Merville de Panalpina nous a expliqué les prémices de son poste qui existe depuis le 1er janvier 2018. Le poste de « sustainability manager » a été créé à l'initiative d'un groupe de réflexion interne à l'entreprise qui avait pour objectif de réorganiser le département QHSE (Qualité - Hygiène - Sécurité - Environnement). Pour apporter plus de valeurs à leurs actions, chaque collaborateur a été amené à exposer les axes d'améliorations et réductions de coûts qu'une réorganisation pouvait apporter à ses yeux.

Le constat a été tel que la gestion des 4 thématiques d'un département QHSE était lourde pour un seul pays et aboutissait rarement à **l'approfondissement de ces enjeux**. Marie Laurence Merville était responsable QHSE pour la France donc gérait tous ces sujets concomitamment.

Il a alors été décidé de créer des « centres de compétences » avec un responsable qualité, un responsable HSE, un responsable bonnes pratiques de distribution et un sustainability manager donc responsable développement durable pour l'ensemble de l'Europe.

Cette nouvelle organisation permet d'avoir une vision plus complète des actions en Europe et ainsi de mieux organiser et gérer la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

La création de ces « centres de compétences » permet plus de synergies entre les métiers QHSE et entre toute l'entreprise. Marie Laurence Merville travaille avec tous les services : aérien et maritime dans le cadre des recherches de nouvelles technologies, de l'amélioration de l'empreinte carbone etc.

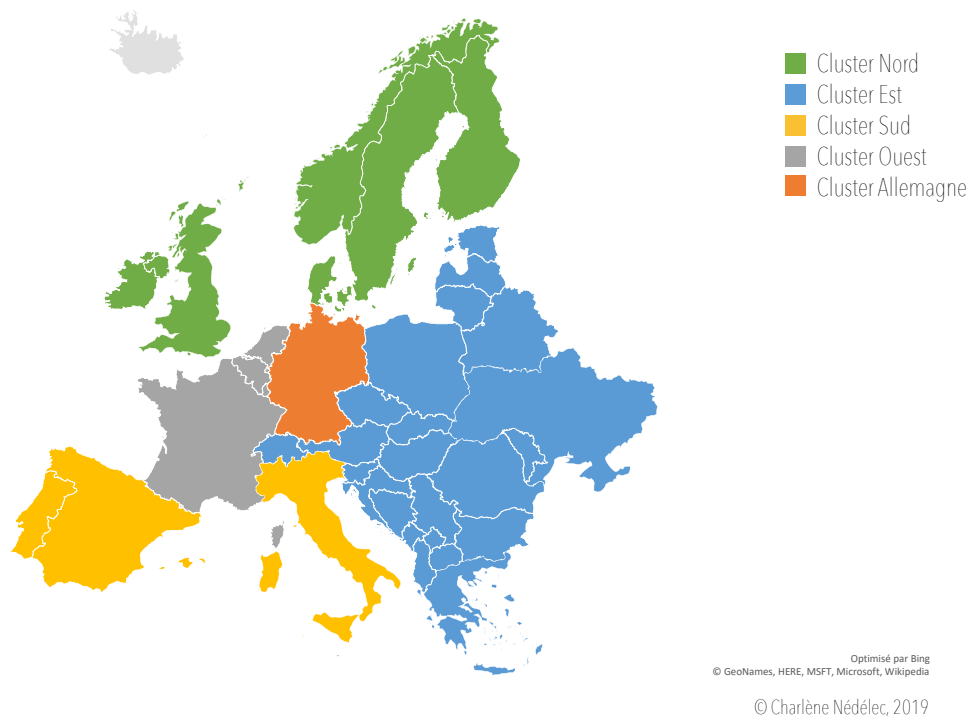
De même, aux vues des évolutions des normes (notamment ISO 9001 et 14001 dans leurs versions 2015^[1]) qui demandent l'intégration de l'équipe dirigeante dans les démarches de responsabilité, Panalpina s'est adapté en allouant une partie de son personnel QHSE auprès des métiers directement. Une partie des tâches qui étaient avant gérées par le QHSE le sont dorénavant par les responsables produits, les agences, les opérations, etc. Cela permet d'intégrer ces sujets au cœur des compétences métiers. Cette nouvelle réorganisation remplit donc l'objectif de départ qui était d'approfondir les sujets de responsabilité puisqu'elle permet de créer plus d'interconnexions entre les parties prenantes internes de l'entreprise.

[1] Les normes internationales ISO (Organisation Internationale de Normalisation) sont mises à jour régulièrement. La dernière revue pour l'ISO 9001 est en 2015 et permet d'assurer un management de la qualité ; de même pour la norme ISO 14001 qui porte sur le management environnemental.

La réduction de coûts a été faite en créant ces « centres de compétences » et en trouvant les synergies entre les pays. Par exemple ils ont créé 5 clusters en Europe, en fonction des synergies métiers et échanges commerciaux existants :

- Le cluster Nord où là il y a tous les pays nordiques et l'Angleterre et l'Irlande
- Le cluster Est qui a la Suisse, l'Autriche et tous les pays de l'Est
- Le cluster Sud qui a l'Italie, l'Espagne et le Portugal
- Le cluster Ouest qui regroupe la France, la Belgique, la Hollande et le Luxembourg
- Le cluster central qui est à lui seul l'Allemagne qui est leur gros pays (2000 des 5000 employés en Europe de Panalpina se trouvent en Allemagne donc l'Allemagne se suffit à elle-même).

Carte 4 – Construction de clusters pour être plus performant



Au sein de chaque cluster, plutôt que d'avoir un responsable QHSE dans chaque pays, Panalpina a créé un poste de responsable d'une compétence donc à l'intérieur de chaque cluster, on a un responsable qualité, un responsable HSE, un responsable bonnes pratiques. Par exemple, pour le cluster Ouest, pour 4 pays il y avait 4 responsables QHSE, maintenant il n'y a plus que 3 interlocuteurs basés sur une compétence (qualité / HSE / bonnes pratiques) et ces 3 interlocuteurs vont apporter plus de valeur en approfondissant leurs sujets (exemple sur le plastique ci-dessous en 3d).

Schéma 21 - Réorganisation fonctionnelle de Panalpina pour apporter plus de compétences, spécialisation et approfondissement. Exemple pour un cluster :



© Charlène Nédélec, 2019

b) S'impliquer sur les conséquences sociales d'un approvisionnement

Quand nous parlons de responsabilité sociale, il y a un volet social et un volet environnemental. **Habituellement, le volet environnemental est le plus mis en avant par les entreprises (dû au fait qu'il est plus facilement quantifiable, cf le point 2 du A de cette troisième partie).**

Toutefois, Panalpina a relevé **l'exception de l'Oréal qui va au-delà de la réglementation en termes de responsabilité sociale et qui est l'un des seuls chargeurs à développer ce point. Cela se traduit par un approvisionnement solidaire.**

Sur ce thème, un article sur le site internet de l'Oréal datant d'avril 2016 et intitulé « Burkina Faso : un approvisionnement solidaire en karité » décrit cette démarche : «Le beurre de karité entre dans la composition de près de 1 200 produits d'hygiène, de soin et de maquillage du Groupe L'Oréal. Il figure aujourd'hui parmi les 10 matières premières végétales les plus utilisées par le Groupe. Dans le cadre de sa démarche Solidarity Sourcing, le Groupe a lancé un programme d'approvisionnement durable en karité en partenariat avec des communautés du Burkina Faso. Ce pays d'Afrique occidentale, dont le tiers de la population vit en-dessous du seuil de pauvreté, est l'un des plus riches en arbres à karité. Le programme mis en place par L'Oréal a un triple objectif : apporter un revenu équitable et sans intermédiaire aux collectrices d'amandes de karité, créer localement de la valeur grâce à des formations sur les bonnes pratiques de collecte et de traitement, et agir pour l'environnement en préservant les arbres à karité.»¹

Avec des résultats concrets : «L'Oréal a facilité l'acquisition de 1 500 foyers améliorés pour remplacer les foyers traditionnels « à trois pierres » utilisés pour faire bouillir l'eau destinée à ébouillanter les noix de karité. Cette installation a permis d'éviter à la fois l'émission de plus de 2 300 tonnes de CO2 par an et la coupe de près de 800 tonnes de bois en 2016.

Depuis 2014, 100 % de (leur) beurre de karité provient de ce programme de sourcing durable au Burkina Faso, qui compte 35 000 femmes bénéficiaires en 2016.»

Avec ce Solidarity Sourcing, l'Oréal se porte pionnier des démarches d'approvisionnement socialement responsable. Ce n'est pas la Loi qui guide cette décision mais bien sa volonté stratégique, tactique, opérationnelle (et aussi marketing).

[1] Site de l'Oreal.com, rubrique «Suppliers» → «Our sustainable Procurement Policy» → «Socially Responsible Purchasing»

c) Actions pour diminuer les émissions carbone : encadrement de la conception et de l'utilisation des modes de transport

Michel Savy, Johann Buba, Caroline Daude et Dominique Auverlot dans leur rapport intitulé *Le fret mondial et le changement climatique, perspectives et marges de progrès en 2010* ont repris les modes de transport les plus utilisés (routier, maritime et aérien) et défini les actions fondamentales à mettre en place par les chargeurs et prestataires logistiques

Pour le routier, ces chercheurs recommandent d'agir sur les composants des véhicules, sur les taxes (d'où le rôle que l'Etat a à jouer dans cette responsabilité sociétale, cf point B) 2)) et sur le développement de modes alternatifs notamment les modes doux pour les trajets courts. « Les modes doux sont les modes de transport qui n'utilisent pas d'énergie polluante et ne rejettent pas de gaz à effet de serre. Ils englobent les véhicules non motorisés, les moyens de locomotion à assistance électronique, électrique ou au gaz naturel. L'offre est donc très large : vélo, trottinette, marche, rollers, etc. »¹

Pour l'aérien, il faudrait aussi agir sur la conception en intégrant des composants moins polluants (possible aujourd'hui grâce aux nouvelles technologies) et sur l'utilisation avec une exploitation optimisée. Cette exploitation compte non seulement l'avion en lui-même mais également toutes les infrastructures qui lui sont rattachées. Malgré ces éléments d'améliorations, le transport aérien est le mode de transport le plus polluant à la tonne kilomètre donc il serait toujours souhaitable, dans la mesure du possible, d'encourager un report modal.

Pour le maritime, la réduction des émissions carbone peut se faire sur deux aspects : tout d'abord lors de la conception, l'utilisation de matériaux moins polluants ou de matériaux plus performants pour allonger la durée de vie des navires et éviter de les rendre désuets prématurément¹. Cette désuétude vient aussi de l'utilisation que les clients en font et la course aux porte-conteneurs de plus en plus grands (20 000 EVP aujourd'hui) ne ralentit pas et bien au contraire, rend les porte-conteneurs n'ayant pas cette capacité moins rentables et moins utilisés. Le second aspect mis en valeur par ces chercheurs pour contrecarrer les émissions de CO2 émises par le transport maritime est le management de la flotte et l'optimisation des voyages en trouvant un équilibre précis entre capacité et qualité.

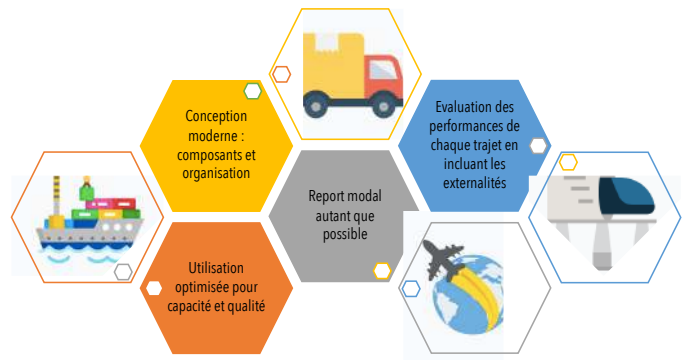
L'étude de 2010 ne parle pas du transport ferroviaire sur ce point mais nous pouvons transposer les éléments principaux recommandés pour les autres modes à celui-ci : conception, utilisation et report vers des modes moins polluants.

[1] Sur ce thème, vous pouvez retrouver un article de l'Antenne du 8 Aout 2013 écrit par Franck André intitulé *Petits porte-conteneurs : le gigantisme vu d'en bas* : « L'arrivée sur le marché de la ligne régulière de porte-conteneurs de plus en plus gigantesques a aussi pour conséquence la disparition progressive des navires les plus petits. C'est en Europe que la tendance est la plus marquée. »

[1] Définition de ekodev.com

Et, comme vu dans le point A) 2), l'utilisation de ces modes de transport devrait pouvoir être calculée et évaluée en termes d'impacts positifs et négatifs sur l'ensemble de la société pour ensuite être monitorée. **Des politiques existent dans ce sens depuis une trentaine d'années sans que cela ait un véritable impact sur l'action des chargeurs et des prestataires logistiques. Mais, nous pouvons penser que ces politiques vont porter leurs fruits dans un futur proche, eu égard à l'urgence climatique et à la prise de conscience des consommateurs, qui réclament cette prise en compte.**

Schéma 22 - Repenser la conception et l'utilisation des modes de transport



© Charlene Nédélec, 2019

Icons : FlatIcon

d) Mettre en place des actions sur la consommation excessive de plastiques

Le fléau des déchets plastiques est de plus en plus présent et visible. Par exemple, la « mer de plastique » se voit en satellite et représente toutes les serres utilisées dans le sud de l'Espagne. Malgré le fait qu'un quart des exploitations de cette zone sont labellisées bio, un gros problème est constaté et doit être pris en compte pour les actions de chacun.

Image 25 - La mer de plastique en Espagne



La « mer de plastique » se voit en satellite et représente toutes les serres utilisées dans le sud de l'Espagne

© Culturevie.info

L'utilisation du plastique est accommodante et difficile à bannir. Toutefois, des actions peuvent être mises en place. Par exemple, Panalpina a constaté que **filmer les palettes** était très consommateur de plastique et a envisagé une réduction de cette consommation. Toutefois, **trouver un équilibre entre qualité et réduction de cette consommation est compliqué et cela s'est concrétisé par une révision des process** de palettisation pour définir le nombre de couches de film suffisant. Dans le même temps, cette réflexion sur le plastique utilisé par l'entreprise s'est concrétisée par un tri accru des déchets pour que les plastiques récupérés puissent avoir une seconde vie lorsque cela est possible. Pour cette démarche, Panalpina passe par un prestataire de gestion des déchets

Aussi, une autre aberration a été constatée dans le marché du bio : les produits bio sont parfois emballés de plastique, ce qui est à contrecourant par rapport aux valeurs promues par ce mode de consommation. L'utilisation du plastique permet de séparer les flux bio des flux conventionnels donc a une réelle utilité logistique et plusieurs groupes de réflexion existent aujourd'hui pour changer progressivement cette méthode et aboutir à une autre solution pour séparer les flux.

e) Prendre en compte la performance énergétique et sociale des infrastructures

Pour cela, le département développement durable et finance de Panalpina met en place une politique de **gestion de l'électricité** qui se concrétise par le changement dans les magasins de tout ce qui est éclairage pour passer en priorité sur des leds. Cela permet d'une part une meilleure visibilité (bénéfique pour la santé / sécurité) et une baisse des coûts financiers (puisque la consommation est moindre par rapport à une ampoule classique).

Toutefois, passer par des ampoules leds est un investissement à faire et le retour sur **investissement** est long puisque cela représente un coût conséquent au départ. Donc, Panalpina ne fait cette action que sur les activités pérennes et où les baux ne sont pas précaires. Dans tous les cas, ils engagent les propriétaires dans leur démarche environnementale puisqu'ils sont identifiés comme parties intéressées à leur politique QHSE.

4.

Mise en valeur financière et extra financière des activités de responsabilité

Pour être compétitif, il faut être économiquement viable. Pour Tinu Steephen de LG, "le point le plus important à considérer est le coût et le temps" ¹. C'est un principe qui existe depuis longtemps et qui perdure. **Dans cette optique, la valorisation financière des activités faites dans le cadre de la responsabilité sociétale est essentielle pour que ces dernières apportent leur pierre à l'édifice d'une entreprise en bonne santé financière et ne soient pas juste un centre de coûts dû aux investissements que ces actions demandent.**

[1] Traduction de l'anglais, réponse par mail de Tinu Steephen : « «Most important points to consider is Cost effective and Time »

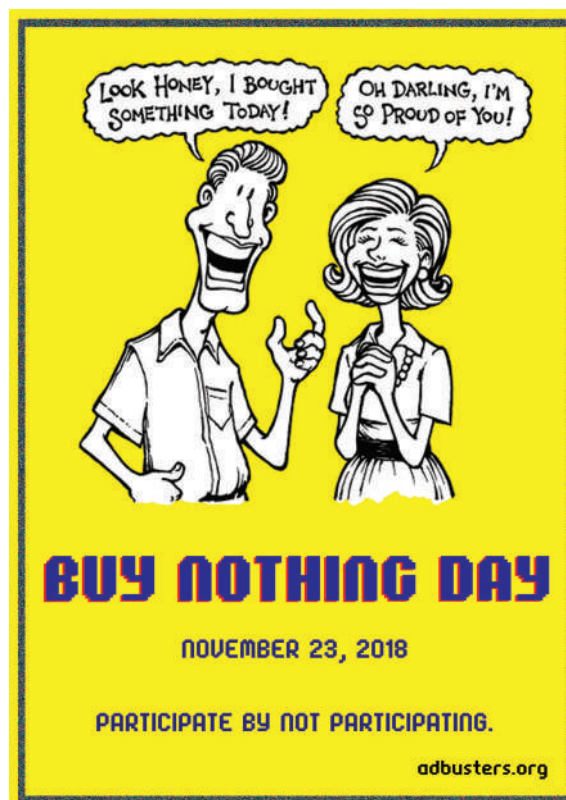
a) Les démarches responsables ont un impact financier

Les démarches responsables ont un impact financier pour deux raisons principales :

- Pour rappel, **le client n'est pas prêt à payer plus pour avoir ce service** : cf partie 1 - A) 3. où Lois A. Mohr, Deborah J. Webb, Katherine E. Harris expliquent dans l'article «Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? » de 2001 qu'un service responsable « fera partie intégrante de l'offre » qui devra dorénavant permettre une rencontre des progrès sociétaux et des performances économiques.

- Parce que **consommer mieux peut se traduire par consommer moins** et donc est une perte sèche de vente pour les entreprises. Par exemple, fin novembre, il existe une journée mondiale sans achat depuis 1992. Comme expliqué sur Wikipedia (consulté le 16/07/2019), «la journée sans achat, ou « Buy Nothing Day » (BND) est une manifestation non-violente de boycott des achats, pour protester contre le gaspillage de la société de consommation. Les organisateurs de cette manifestation justifient leur action pour protester contre la société de consommation et ce qu'elle entraîne : dégradation de l'environnement, exploitation des populations ou encore perte des valeurs humaines, emprise de la publicité qui pousse à avoir plutôt que d'être.»

Image 26 - Campagne d'informations sur la journée sans achat



La journée sans achat, ou « Buy Nothing Day » (BND) est une manifestation non-violente de boycott des achats, pour protester contre le gaspillage de la société de consommation.

Crédit pour la dessin : abillionpeople

Concrètement, dans cette démarche de responsabilité, Biocoop a décidé d'arrêter les ventes de bouteilles d'eau alors que celles-ci représentaient la première source de ses revenus. C'est un geste fort qui pénalise financièrement les magasins qui doivent combler ce manque à gagner par d'autres actions mais c'est un geste qui l'inscrit encore plus dans une démarche de responsabilité sociétale et, selon Charles Henri Fortier de Biocoop Versailles, qui a un écho extrêmement positif pour ses clients (qui sont déjà touchés par cette cause) :

« Ça fait quinze ans qu'il y a au moins la moitié des magasins qui n'en vendent plus et on a eu un peu de mal à motiver les 10-15% pour basculer à la majorité des deux tiers parce que ça représente 3 à 4% du CA d'un magasin, c'est énorme. Une fois qu'on y était, on a voté en 2016 et 6 mois après c'était interdit et là il y a 20% des magasins qui se sont retrouvés obligés à arrêter, ils y sont arrivés. Donc on passe de préconisation à obligation donc le cahier des charges gonfle et on n'a jamais supprimé une obligation. »

(Entretien avec Charles Henri Fortier de Biocoop Versailles, le 13/03/2019)

[1] « Dans le cahier des charges de Biocoop il y a des obligations / des préconisations. On n'est pas obligé d'appliquer les préconisations, on est quand même de plus en plus à les appliquer au fur et à mesure et quand on se rend compte qu'on est au moins 60 - 70%, en assemblée générale, tous les 2 ans, on vote pour les passer en obligations » : Charles Henri Fortier de Biocoop Versailles

b)

La prise en compte extra financière de la responsabilité sociétale de l'entreprise se fait progressivement

Aujourd'hui, une entreprise, qui n'aborde pas les externalités de ses actions sur sa communauté et son environnement, a pour objectif principal de réduire son besoin en fonds de roulement (BFR) ; mais demain, avec la prise de conscience de ces externalités actuelle, d'autres critères devront être pris en compte. Ces critères sont extra financiers tels que l'environnement ou l'impact social. Dans cette optique, Benjamin Cordier de Wiko pense que «bientôt sur les factures, ces données de responsabilité et d'empreinte carbone seront aussi importantes que le prix du transport».

Pour prendre en compte cet impact, il faudrait l'évaluer et le traduire dans un langage commun avec les rapports mensuels / annuels fait actuellement (dans le département finance notamment). **Le calcul de la performance de l'entreprise se fait traditionnellement sur la quantité, les chiffres, la part de marché et prendre en compte le résultat qualitatif de son activité est plus difficile.** Toutefois, dans cet objectif de qualité, plusieurs démarches ont été entreprises. Nous en citons deux :

1/ GRI : « Le Global Reporting Initiative » (GRI) est un «référentiel d'indicateurs permettant de mesurer le niveau d'avancement des programmes des entreprises en matière de développement durable. Elle propose à cet effet une série de lignes directrices afin de rendre compte des différents degrés de performance aux plans économique, social et environnemental. Les domaines pris en compte sont : l'économie, l'environnement, les Droits de l'Homme, les relations sociales et conditions de travail, la responsabilité en termes de produits, la société»¹. Pour avoir un exemple concret, nous pouvons nous reporter aux dernières pages du « Sustainability report » de 2018 de Panalpina.

2/ EP&P : « L'Environmental Profit & Loss » (EP&L) «mesure les émissions de carbone, la consommation d'eau, la pollution de l'air et de l'eau, l'utilisation des sols et la production de déchets tout au long de la chaîne logistique, rendant ainsi visibles, quantifiables et comparables les différents impacts environnementaux des activités du Groupe. Ces impacts sont ensuite convertis en valeurs monétaires pour quantifier l'utilisation des ressources naturelles.»²

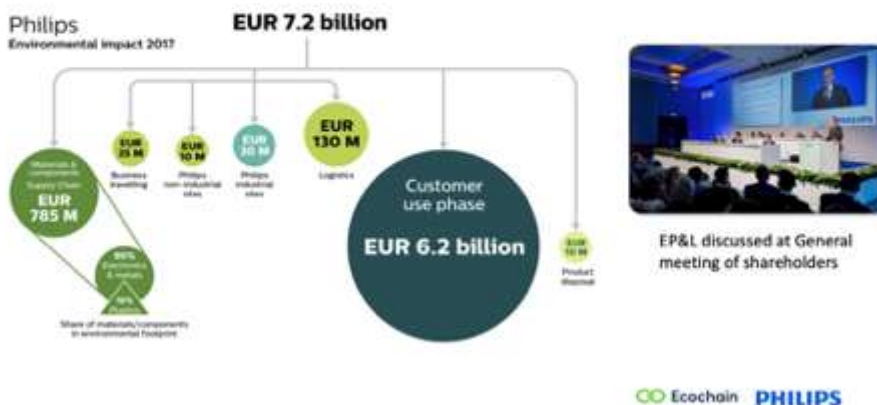
[1] Article de E-RSE intitulé « Global Reporting Initiative (GRI) : définition, indicateurs, lignes directrices » consulté le 08 Mai 2019

[2] Définition du site internet « Kering » intitulé « EP&L : un outil pour le développement durable » consulté le 08 Mai 2019.

Image 27 - Le rapport EP&L de Philips

Philips Environmental Profit & Loss account (EP&L)

Based on Life Cycle Assessment methodology



En complément des résultats financiers classiques, Philips utilise le EP&L et le présente à ses actionnaires pour faire un bilan de son action environnementale

Crédit pour la photo : Philips

5.

Utilisation des nouvelles technologies pour permettre plus de responsabilité sociétale dans les Supply Chains internationales

Pour rendre une Supply Chain internationale plus performante il est aujourd'hui indispensable de se lier au secteur des nouvelles technologies d'informations et de communications (NTIC) et de les intégrer dans ses process.

Par exemple, Wiko pourrait utiliser « l'intelligence data » dans les années à venir pour prévoir quel pourcentage de marchandises doit être envoyé par quel moyen de transport en fonction des prévisions et d'autres facteurs spécifiques à l'entreprise. **Le rayonnement des nouvelles technologies permet plus d'adaptabilité, d'agilité et d'alignement¹.**

Dans l'article « La nouvelle donne logistique et managériale : le pragmatisme éthique » d'Emmanuel Groutel et Frédéric Carluer dans le « Journal de la logistique » de 2012, ce lien est explicité en indiquant qu'avant, «un produit indiquait ce qu'il était puis on y a ajouté l'origine puis les écolabels puis les consignes de sécurité / codes barres, tags, étiquettes intelligentes pour la traçabilité. La logistique et les technologies qui lui sont liées peuvent répondre aux attentes des consommateurs, ONG, gouvernements et entreprises et ainsi permettre la rencontre entre les progrès sociétaux, une sécurisation de la chaîne logistique et les performances économiques.»

Cette interconnexion entre nouvelles technologies et Supply Chain est d'autant plus bénéfique dans le domaine de la responsabilité sociétale qu'elle permet plus de traçabilité et de sécurité de la chaîne logistique et du produit fini, aboutissant « in fine » à un contexte favorable pour plus de confiance et de transparence des relations entre parties prenantes.

[1] Ce «Triple A» a été dessiné par Hau L. Lee en Octobre 2004 dans la revue de Harvard pour représenter les trois caractéristiques essentielles d'une Supply Chain

a)

La sécurité, élément de plus en plus ébranlé et pourtant indispensable à la responsabilité de la Supply Chain

Tant dans le domaine alimentaire que dans le domaine des nouvelles technologies, la sécurité est primordiale pour la pérennité du secteur.

Pour l'alimentaire, la fraîcheur et la comestibilité du produit sont des caractères essentiels pour en faire un produit viable sur le marché. Pour assurer ces qualités, un contrôle sanitaire est rendu obligatoire lors de l'import d'aliments étrangers et un contrôle du respect de la chaîne du froid est également inéluctable.

Pour les nouvelles technologies, la sécurité concerne deux piliers : le « hacking » et la sécurité du produit lui-même.

- Pour ce qui est du hacking, c'est un domaine de plus en plus développé qui fait que les informations personnelles des utilisateurs peuvent être dérobées par des professionnels. Les entreprises du secteur des nouvelles technologies mettent tout en œuvre pour contrer ces attaques et rendre ses produits les plus protégés possibles. Concrètement, Fairphone améliore et vérifie mensuellement les anomalies qui pourraient ressembler à une cyber attaque. Si tel est le cas, les équipes mettent en place un PDCA (Plan Do Check Act) pour avoir un plan d'action correctif. Cette méthode est appliquée pour tous ses modèles, même le Fairphone 1 qui n'est plus vendu aujourd'hui.

- Pour ce qui est de la sécurité du produit lui-même, nous voulons faire ici un point sur la dangerosité des batteries des téléphones portables. Suite au scandale de 2016 où des téléphones portables Samsung explosaient à cause de leur batterie, le lithium est au centre des intérêts et est vu comme un produit dangereux¹. Benjamin Cordier de Wiko a subi un changement de lecture de la réglementation de la part des transporteurs chinois sur ce sujet qui ont décidé que les règles IATA permettant le transport de ces batteries pour l'aérien (qui s'appliquaient jusqu'alors au transport ferroviaire) n'étaient plus valables et qu'il fallait une certification spécifique pour le fer. Cet aspect sécuritaire sur les composants de ses produits est encore un point central que les entreprises des nouvelles technologies regardent avec attention.

[1] Article de 20 minutes par M.C. avec AFP intitulé Samsung : Ce sont bien les batteries qui faisaient exploser les Galaxy Note 7 du 23/01/17

Images 29 - Explosion d'une batterie de téléphone portable



Ces images sont extraites d'une vidéo où une personne perce une batterie de téléphone portable et celle-ci s'enflamme et explose. Le tout se fait en une vingtaine de secondes.

Vidéo : Franceinfo

Lien : https://www.francetvinfo.fr/decouverte/bizarre/pourquoi-cette-batterie-de-telephone-explose-t-elle-quand-on-la-perce_846317.html

La sécurité, la responsabilité sociétale de l'entreprise et la valorisation financière sont autant de notions liées. Elles sont indispensables l'une à l'autre. Pour avoir une responsabilité complète et fiable, il faut que toute la chaîne logistique soit sécurisée. Le client final veut s'assurer que son produit est utilisable et sans danger pour sa santé et son environnement. Cette assurance nécessite de forts investissements financiers de la part de l'entreprise qui délivre ce produit. En effet, les défaillances sur la sécurité sont médiatisées et dangereuses donc il est nécessaire de les éviter. Or, les « hackers » sont de plus en plus formés et expérimentés donc la réponse doit être encore plus pointue qu'auparavant. Cela nécessite le déploiement de nouvelles technologies (tel que la « Blockchain »), qui a un coût financier fort.

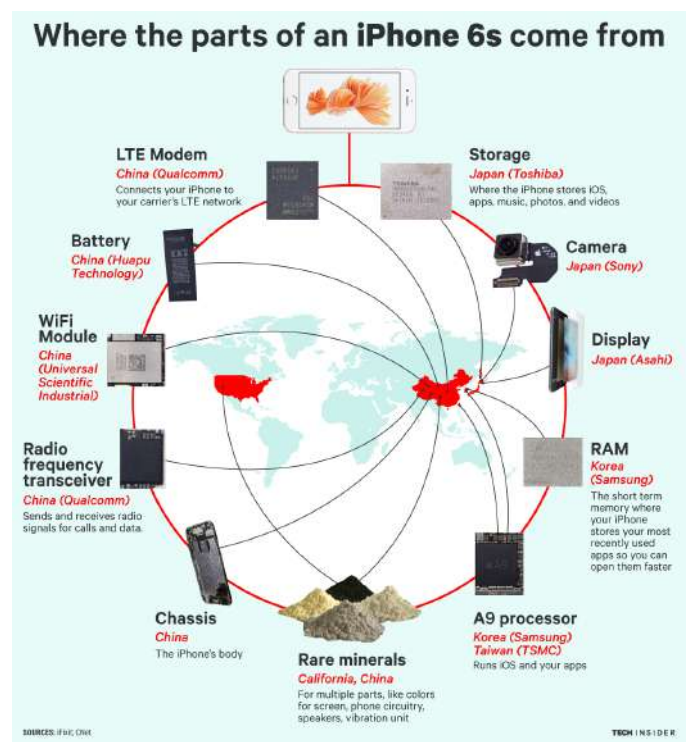
b)

La traçabilité, élément de plus en plus exigé et exigeant permettant la responsabilité de la supply chain

Pour savoir quel fournisseur, quels composants, quel mode de transport a été utilisé, etc, les entreprises ont différentes options :

- Nokia a mis en place un système qui permet de tracer les flux d'informations et les flux physiques. Pour les premiers flux, Nokia utilise un référentiel dans lequel est répertorié les « manufacturing part numbers » auxquels sont identifiés la source, les composants, le prix, le délai et d'autres informations utiles en fonction du produit. Ces informations sont directement inscrites dans le SAP (logiciel multifonction de gestion de l'entreprise) de Nokia. Cette traçabilité est indispensable et est au cœur de la méthodologie de Nokia étant donné que son schéma logistique (cf schéma 11) est complexe et entremêle plusieurs intervenants. Par exemple un sous-traitant peut passer une commande au nom de Nokia à un fournisseur, cette demande est automatiquement enregistrée dans le SAP de Nokia). Pour les flux physiques associés, Nokia trace ces mouvements grâce aux bons de commandes et bons de réceptions.

Image 28 - Traçabilité pointue de l'iPhone



L'iPhone est un exemple de traçabilité pour les nouvelles technologies. Apple fait appel à différents sous-traitants, ce qui allonge la chaîne d'intermédiaire mais il est possible de retrouver l'origine de chaque composant du produit final.

Crédit pour la photo : Business Insider

- Monoprix utilise la traçabilité ses leurs entrepôts : les préparateurs de palettes collent un code sur la palette qui permet d'identifier tous les produits sur celle-ci. Cette connaissance est automatiquement renseignée dans le logiciel de Monoprix et permet de connaître l'emplacement des produits puisque ce système interconnecte les magasins et les entrepôts : lorsqu'une palette sort de l'entrepôt, le système l'enregistre et lorsqu'une palette est scannée dans un magasin, le système fait de même.

Toutefois, nous voyons ici que la traçabilité se fait à partir du moment où l'entreprise a le produit en main. Il est compliqué de disposer de l'information de la marchandise avant ce moment-là, celle-ci est souvent détenue par le fournisseur du produit.

Concrètement, Stéphane Fouix de Monoprix explique qu'il n'y a pas de :

«traçabilité du porc qui aurait été élevé d'une certaine manière, abattu à un tel endroit, ça ce n'est pas dans le référentiel, c'est le fournisseur qui pourrait le fournir mais il n'y a pas encore de transmission de ces données au niveau de Monoprix. Je sais que d'autres acteurs de la grande distribution s'engagent là-dessus, Carrefour notamment. Mais c'est assez complexe d'un point de vue de regroupement de la donnée. C'est assez compliqué. Et là pour donner un exemple, à l'heure actuelle, tout ce qui est date limite d'utilisation optimale, c'est vraiment géré à la main en magasin donc l'automatisation ce n'est pas tout de suite. Ces données-là ne sont pas informatisées à l'heure actuelle.»

(Entretien avec Stéphane Fouix de Monoprix, le 24/04/2019)

Un degré supplémentaire de traçabilité peut être accompli grâce aux technologies de la « Blockchain » (stockage sécurisé et transmission d'informations). Comme Rutger Nouwen d'Apple et de Carrefour le dit, la «blockchain commence à s'introduire, mais plus souvent ce sont des initiatives particulières des grands fournisseurs comme Nestlé, Unilever etc. d'exiger des bases de données à leurs fournisseurs.» Donc nous pouvons présumer une situation qui tend vers plus de traçabilité dans les années à venir. Cela répondrait à un besoin sanitaire et sécuritaire et serait en même temps en adéquation avec la demande de plus en plus pressante de certains consommateurs finaux qui veulent ces informations.

Synthèse du A et B de la partie 3

Eu égard aux éléments de la partie 3 A et 3 B, nous constatons qu'actuellement la responsabilité des Supply Chain internationales est à ses prémices et qu'une évolution est en train de faire, pour répondre aux besoins des consommateurs (qui sont conscient que ce changement est bénéfique pour toute la société). Les entretiens ont permis de dégager plusieurs étapes pour arriver à une Supply Chain internationale plus responsable et complète (à la fois sur le volet environnemental et social).

Il faut tout d'abord connaître et évaluer sa Supply Chain et faire en sorte qu'elle soit suffisamment mature pour pouvoir prendre en charge un nouveau domaine (la responsabilité sociétale). Ensuite, il est primordial de mettre en place une relation de partenariat avec ses parties prenantes, cela se fait par plus de transparence et par la transmission d'informations sur sa planification, approvisionnement, production, distribution et ses retours. Il faut également prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux de ses actions, à travers des bilans financiers et extra financiers. Pour compléter cette démarche, le chargeur ou le prestataire logistique peut s'appuyer sur les nouvelles technologies qui permettent l'émergence de nouveaux outils en termes de sécurité et de traçabilité, deux éléments faisant partie intégrante de la responsabilité sociétale.

Schéma 23 - Comment avoir une Supply Chain responsable ? Impulser une véritable stratégie sur ce domaine



© Charlène Nédélec, 2019

C.

Descriptif de la grille d'auto évaluation des éléments constitutifs d'une Supply Chain internationale responsable

Cette grille d'auto-évaluation s'adresse aux entreprises désirant connaître le niveau de responsabilité sociétale de leurs Supply Chains. Cette grille s'est construite au fur et à mesure des huit témoignages de professionnels sur la Supply Chain internationale (cf partie 2 de ce mémoire pour plus de précisions). Les 30 critères repérés sont parfois liés à l'organisation interne de l'entreprise donc compléter ce questionnaire nécessite de lui être étroitement lié. Une telle démarche permet de faire émaner les sujets principaux à mettre en place à court, moyen ou long terme.

Afin d'expliciter ce qu'est une chaîne logistique responsable, nous avons recensé près de 30 critères. Ces critères permettront à l'entreprise d'acquérir un score sur 355, que nous ramènerons à un pourcentage pour plus d'intelligibilité. Si une entreprise a un pourcentage : Supérieur à 90%, nous considérons que l'entreprise est un exemple de Supply Chain internationale responsable, est pionnière dans son secteur et intervient sur tous les domaines de sa chaîne logistique : approvisionnement, production, distribution et retours.

Supérieur à 80%, nous considérons que l'entreprise tend vers une Supply Chain internationale responsable en impliquant ses parties prenantes dans une démarche de responsabilisation de leurs activités.

Supérieur à 60%, nous considérons que l'entreprise prend conscience de la nécessité d'une Supply Chain internationale et met en place des politiques de responsabilisations dans certains domaines.

Inférieur à 60%, nous considérons que l'entreprise a une Supply Chain non responsable selon les critères de la grille et communique peu sur son fonctionnement et les externalités positives ou négatives qu'elle induit.

Tableau 10 - Grille de lecture au tableau d'auto évaluation

Est-ce que votre entreprise a une Supply Chain responsable ?				
		Résultat		Signification
		Total obtenu	% de responsabilité obtenu	
En dessous de 3	En dessous de 213 points	Moins de 60 %		L'entreprise a une Supply Chain non responsable selon les critères de la grille et communique peu sur son fonctionnement et les externalités positives ou négatives qu'elle induit
Majorité de 3/5	Au-dessus de 213 points	Plus de 60 %		L'entreprise prend conscience de la nécessité d'une Supply Chain internationale et met en place des politiques de responsabilisations dans certains domaines
Majorité de 4/5	Au-dessus de 284 points	Plus de 80 %		L'entreprise tend vers une Supply Chain internationale responsable en impliquant ses collaborateurs dans une démarche de responsabilisation de leurs activités
Majorité de 5/5	Au-dessus de 320 points	Plus de 90 %		L'entreprise est un exemple de Supply Chain internationale responsable, est pionnière dans son secteur et intervient sur tous les domaines de sa chaîne logistique : approvisionnement, production, distribution et retours

L'entreprise s'auto évalue sur 30 critères. La réponse qui obtient 5 points représente une excellence parfois difficile à atteindre selon le produit et le secteur d'activité de l'entreprise. Toutefois, en atteignant une note de 4 sur plusieurs catégories de la grille, l'entreprise peut quand même se situer dans la catégorie de responsabilité la plus élevée (le nombre maximum de points est de 355).

Ce système de score est souvent utilisé lors d'audit. Cette méthode est souvent gage de qualité¹ et permet d'agir comme un levier d'actions face aux anomalies repérées².

Cette grille est large et se veut universaliste en s'appliquant à la fois au domaine des nouvelles technologies et à l'agroalimentaire donc nous nous intéressons ici à la vision de la logistique dans une entreprise qui vend des produits de grande consommation plutôt qu'aux spécificités intrinsèques de ces deux domaines. Comme le rappelle David Laurent, de l'organisation « Entreprises pour l'Environnement » (EpE), responsable du pôle Climat et Ressources pour la partie « Imaginer et construire une France neutre en carbone », à la Conférence de Jussieu, « un modèle est une vision mais ne parle pas de chaque spécificité, c'est intrinsèquement général et c'est justement une force »³.

Ces critères n'analysent ni la position concurrentielle de l'entreprise ni l'entreprise dans sa globalité mais s'intéressent surtout à la logistique plus ou moins responsable menée par ces entreprises. Le cadre de cette grille est donc limité. D'autres critères devraient être pris en compte ou au moins ajoutés à cette présente grille si nous voulions analyser l'entreprise dans sa globalité, la taille de l'entreprise par exemple (une petite entreprise ne peut pas avoir la même emprise ni la même influence que son concurrent plus grand).

Cette grille permet d'identifier les manques et surtout de faire un diagnostic de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

[1] La qualité de l'audit externe : proposition d'une grille d'évaluation axée sur le processus d'audit, Riadh Manita, 2008 pour Cairn
[2] À quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique de Charles Piot et Lamya Kermiche 2009 pour Cairn)
[3] Conférence à l'Université Jussieu du 22 Mai 2019 et s'intitule « les stratégies de neutralité carbone peuvent-elles réussir ?

Tableau 11 - Grille d'auto évaluation d'une Supply chain internationale

Domaines	Critères		
		1	
Caractéristiques générales de l'entreprise	Innovation	Le secteur principal de l'entreprise se situe dans un "Océan Rouge" et est entouré de concurrents qui font la même activité	
	Transparence	Aucun rapport d'audit ou d'études sur l'entreprise n'est disponible : tout est confidentiel	Très peu de transparence rapports d'audit par a l'entreprise est dispon internet
	Création de valeur	Purement économique	
	Audit	L'entreprise fait moins de un audit interne par an	L'entreprise fait un au annuellement
	Source de financement	La source de financement de l'entreprise est obscure et aucune information n'est accessible par les personnes intéressées	Le financement de l'e fait par la bourse, cel pression des actionna rendement économi
	Rapport financier	Comprend des indicateurs purement économiques	Etablit un bilan d'ém effet de serre
	Certifications	L'entreprise a perdu ses certifications par manque de conformité lors des 3 dernières années (durée moyenne d'une certification)	L'entreprise n'a pas d et en a jamais eu
	Présence d'une RSE, Responsabilité Sociale et Environnementale	Aucune RSE	Activités controversé greenwashing prouve

Nombre de points accordés			
2	3	4	5
	L'entreprise commence à innover sur certaines activités annexes et rejoint progressivement un Océan Bleu		L'entreprise a réussi à se démarquer au sein de son secteur d'activité principal et a rejoint un "Océan Bleu"
once, 1 ou 2 an sur nible sur		L'entreprise publie des informations sur son site internet ou à travers d'autres médias	Les clients internes / externes / finaux de l'entreprise reçoivent directement les rapports d'audit ou études de l'entreprise
	Economique et sociale ou économique et environnementale		Multiple : Economique, sociale, environnementale
udit interne		L'entreprise fait des audits internes plusieurs fois par an et un audit externe par an	L'entreprise fait plusieurs audits internes et externes par an
ntreprise se a induit une aires pour un que fort	L'entreprise s'appuie sur le secteur bancaire pour avoir le financement nécessaire à ses ambitions	Les sources de financement de l'entreprise sont diversifiées : banques, mécénat, participatif, etc.	L'entreprise fait appel à un financement uniquement participatif
issions de gaz à	S'élargit progressivement à une approche environnementale ou sociale	S'élargit progressivement à une approche environnementale et sociale	Un volet social et environnemental complet est ajouté au rapport financier classique (GRI, EP&L ou assimilés)
e certifications	L'entreprise entreprend des démarches concernant des certifications	L'entreprise a des certifications générales (ISO, OEA) ou des certifications en lien avec son secteur d'activité	L'entreprise a des certifications générales (ISO, OEA) et des certifications en lien avec son secteur d'activité
es, é	Communication autour de la présence de la RSE de l'entreprise	Actions concrètes émanant de la RSE et évaluation de ces actions	Communication, transparence, résultats concrets des actions de la RSE, évaluation de ces actions et plan d'action mis en place

Éléments classiques de la Supply Chain	Stade la Supply Chain gérée par l'entreprise	L'entreprise ne contrôle que l'aval ou que l'amont de sa Supply Chain	
	Maturité de la Supply Chain	La fonction logistique et transport est intégrée à d'autres départements et il n'existe pas de centralisation de cette activité	Un département logistique créé et gère les entrepôts, transports et approvisionnement de façon centralisée, il n'y a pas de représentant de ce département dans les agences
	Performance logistique	Les prévisions ont un taux de fiabilité inférieur à 80% ce qui rend les ruptures de stocks fréquentes	Les prévisions ont un taux de fiabilité entre 80 et 85%
Approvisionnement	Sélection fournisseurs	Le seul critère de sélection du fournisseur est le prix	
	Origine principale (80% des matières premières)	Internationale	Continental (Amérique, Europe, Asie)
	Contrôle fournisseur : audit par nous	Aucun audit	Peu d'audits sont réalisés tous les 3 ans
	Cahier des charges	Il n'y a pas de cahier des charges spécifiques pour le fournisseur	Il existe un cahier des charges succinct proposé au fournisseur
	Transport principal entre le fournisseur et l'usine	Avion	Maritime
Production	Qualité des entrepôts	Les principaux entrepôts sont énergivores	Connaissance des départements des entrepôts principaux
	Transport principal de l'usine au distributeur	Avion	Maritime
Distribution	Transport principal du dernier km : du distributeur au client final	Avion / maritime / train	Route diesel / essence
	Emballage	Sur emballage systématique des produits de la marque (sur + de 50% des produits)	Sur emballage ponctuel des produits (sur moins de 50% des produits)

	L'entreprise ne contrôle que l'amont ou l'aval et une partie de l'autre		L'entreprise contrôle toute sa Supply Chain : planification, sourcing, make, deliver et retour
Stratégie a été étudiée, coûts, provisionnements Il n'y a pas de département	Un département Supply Chain existe avec un responsable et plusieurs collaborateurs attachés à ce secteur et intègre les approvisionnements, productions, livraisons, transports et retours	Un département Supply Chain existe avec un responsable qui impulse une stratégie claire et précise pour ce secteur	Intégration interne du département Supply Chain dans les départements, collaborations et relations de partenariat avec les parties prenantes internes et externes
Taux de fiabilité	Les prévisions ont un taux de fiabilité entre 85 et 90%	Les prévisions ont un taux de fiabilité entre 90 et 95%	Les prévisions faites sont précises et ont un taux de fiabilité supérieur à 95%
	L'entreprise s'intéresse en premier lieu au prix du fournisseur puis à la qualité, au lieu et aux externalités positives ou négatives que le choix de ce fournisseur pourrait apporter		L'entreprise dispose d'une grille pondérée pour la sélection du fournisseur prenant en compte le prix, la qualité, le lieu, la sécurité, la fiabilité, la capacité du fournisseur et tout autre critère indispensable au secteur d'activité du fournisseur qui pourrait amener à une externalité (positive ou négative)
Zone géographique	Régionale (MERCOSUR, ALENA, UE, etc.)	Nationale	Locale (moins de 80km de l'usine)
Fréquence des audits	Des audits sont faits, à intervalles irréguliers (plus de un tous les 3 ans)	Audits faits annuellement (1 par an)	Audits faits régulièrement (plusieurs par an)
Existence de cahiers des charges fournisseur	Il existe un cahier des charges relatif aux conditions sociales ou environnementales, proposé au fournisseur	Il existe un cahier des charges comportant des chapitres relatifs aux conditions sociales et environnementales. Ce document est proposé au fournisseur	Il existe un cahier des charges comportant des chapitres relatifs aux conditions sociales et environnementales. Ce document est imposé au fournisseur
	Train	Route diesel / essence	Route au gaz naturel
Niveau des défauts	Amélioration ponctuelle des défauts des entrepôts principaux	Amélioration substantielle des défauts des entrepôts principaux	Tous les entrepôts sont aux normes HQE
	Train	Route diesel / essence	Route en électrique / gaz naturel
	Route électrique / gaz naturel	Vélo	Marche
Proportion des emballages recyclés	Emballage minimum par matières classique	Emballage minimum par matières biodégradable	Vrac possible et encouragé

Retour	Gestion des retours	Aucune possibilité	
	Utilisation des retours	Aucune utilisation des retours	
	Durabilité produit	Obsolescence programmée prouvée	Obsolescence programmée présumée
		Destruction des produits alimentaires encore viables : non respect de la loi prouvé	Aucune action mise en œuvre, l'utilisation des produits arrivent à échéance
Enables	Turnover employés	Changement fréquent : l'ancienneté moyenne des employés de l'entreprise est inférieure à 1 an	Consentement faible de l'entreprise : l'ancienneté des employés de l'entreprise inférieure à 3 ans
	Traçabilité	Les flux informatiques, physiques et financiers ne sont pas tracés	
	Sécurité	Des failles de sécurité majeures (affectant plus de 25% du réseau) sont fréquemment observées (plus de 1 sur les 6 derniers mois)	Des failles de sécurité mineures (affectant moins de 25% du réseau) sont fréquemment observées (plus de 1 sur les 6 derniers mois)
Responsabilité sociale de l'entreprise	Conditions de travail des employés directs de l'entreprise	Manque d'informations sur cette situation	Exploitation des employés : d'heure journalier / hebdomadaire / mensuel, terme d'âge (enfants et personnes âgées)
	Conditions de travail des employés indirects de l'entreprise	Manque d'informations sur cette situation	Exploitation des employés : d'heure journalier / hebdomadaire / mensuel, terme d'âge (enfants et personnes âgées)
	Redistribution sociale	Aucune activité spécifique dans ce domaine	Activité de mécénat n'existe pas
Responsabilité environnementale de l'entreprise	Impact environnemental	L'entreprise met en péril l'environnement de façon directe notamment par le rejet de substances chimiques	L'entreprise met en péril l'environnement de façon indirecte via ses fournisseurs ou sous-traitants
	Emissions carbone	Augmentation des émissions carbone de plus de 25% sur les trois dernières années	Augmentation des émissions carbone supérieure à 25% sur les trois dernières années

			Présence d'un SAV pour traiter les demandes des clients
	Recyclage possible	Remanufacture, reconditionnement ou recyclage possible	Remanufacture, reconditionnement, recyclage, destruction ou cannibalisation selon le produit revenu
Immédiée		Service de réparations mineures de l'appareil pour permettre la durabilité du produit	Pièces de rechange faciles d'accès et faciles à faire soi-même
En place pour produits qui	Actions mises en place pour ces produits, autre que les cases comptant pour 4 et 5 points	Redistribution à des associations des produits secs, cosmétiques ou d'entretiens	Redistribution à des associations pour les produits frais et pour les produits aux DLC proches
aux valeurs de neté moyenne reprise est	Cohésion au sein de l'entreprise : l'ancienneté moyenne des employés de l'entreprise est supérieure à 5 ans	Adhésion aux valeurs de l'entreprise : l'ancienneté moyenne des employés de l'entreprise est supérieure à 8 ans	Sentiment d'appartenance aux valeurs de l'entreprise fort : l'ancienneté moyenne des employés de l'entreprise est supérieure à 10 ans
	Une partie des flux informatiques ou physiques ou financiers sont tracés		Les personnes concernées ont accès aux données souhaitées en temps réel
mineures 5% du réseau) observées (plus de 1 sur l'année écoulée)	Des failles de sécurité majeures (affectant plus de 25% du réseau) sont observées régulièrement (plus de 1 sur l'année écoulée)	Des failles de sécurité mineures (affectant moins de 25% du réseau) sont observées régulièrement (plus d'une sur l'année écoulée)	Aucune faille majeure ou mineure n'a été constatée cette dernière année
loyés en terme usuel et en ou personnes		Conditions de travail classiques : horaires réguliers et respect de la loi	Bien-être des employés, mise en place de programmes pour leur cohésion et bien-être
loyés en terme usuel et en ou personnes		Conditions de travail classiques : horaires réguliers et respect de la loi	Bien-être des employés, mise en place de programmes pour leur cohésion et bien-être
nouvelle	Activité de mécénat historique	Existence d'une fondation d'entreprise, dispersée au sein de différents services de l'entreprise	Equipe dédiée à une fondation d'entreprise
ériel façon indirecte, ou sous	L'entreprise n'agit pas sur le bien-être ou mal-être de la nature	L'entreprise protège et met en place des actions pour sauvegarder la nature	L'entreprise protège, met en place et a eu des résultats sur les actions de sauvegarde qu'elle a entreprises
missions à 10% sur les ans	Rejet des émissions carbone identiques (moins de 2% de variation sur les trois dernières années)	Diminution des émissions carbone supérieure à 10% sur les trois dernières années	Diminution des émissions carbone de plus de 25% sur les trois dernières années

Tableau 12 – Calcul du résultat de la grille d'auto évaluation

PONDERATION DES CATEGORIES			
Domaines	Nombre de points accordés	Pondération	Total
Présentation générale de l'entreprise	Addition de tous les critères de la catégorie, notés entre 1 et 5	1	Multiplication de la ligne
Basiques Supply Chain indispensable		2	
Approvisionnement		3	
Production		3	
Distribution		3	
Retour		3	
Enables		2	
Responsabilité sociale de l'entreprise		3	
Responsabilité environnementale de l'entreprise		3	
		Total	Addition de la colonne

Chaque critère peut rapporter jusqu'à 5 points (le 1 correspond à une démarche pas du tout responsable alors que le 5 consacre une action responsable). En fonction de son importance (eu égard au thème qu'est la Supply Chain internationale), chaque catégorie de critère est pondérée en fonction de son importance eu égard au domaine qui nous intéresse : la Supply Chain internationale.

Ces critères regroupent neuf thématiques avec des catégories générales (caractéristiques générales de l'entreprise), d'autres en lien direct avec la responsabilité sociétale (responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilité environnementale de l'entreprise). Les autres catégories sont spécifiques à la Supply Chain avec une catégorie sur les éléments classiques de la Supply Chain. Enfin, les 5 dernières catégories sont orchestrées selon le modèle SCOR (« Supply Chain Operations Reference ») qui décompose l'activité de l'entreprise selon l'approvisionnement, la production, la distribution, les retours et les « enables » (éléments liant et facilitant les actions de l'entreprise).

Images 30 - Représentation du modèle SCOR

Figure 1
SCOR level-one processes



Le modèle SCOR décompose l'activité de l'entreprise selon l'approvisionnement, la production, la distribution, les retours et les enables (éléments liant et facilitant les actions de l'entreprise)

Crédit pour la photo : Advanceschool

1.

Caractéristiques générales de l'entreprise

Le modèle de l'entreprise s'intéresse aux caractéristiques générales de l'entreprise, sa politique et son « business model ». Comme le décrit Morris¹ : un Business Model est l'architecture qui reflète «les horizons temporels, les stratégies de ressources, les questions de croissance et outils opérationnels». Ce sont donc les éléments qui forment l'entreprise étudiée. Nous avons décomposé ces éléments en 8 axes : innovation, transparence, création de valeur, audit, source de financement, rapport financier, certifications, présence d'une RSE ou non.

[1] Morris M, Schindehutte M, Allen J. dans leur «The entrepreneur's business model : toward a unified perspective» de Juin 2005,

Innovation (1 = océan rouge, 5 = océan bleu, innovant)

Ce concept d'océan rouge / océan bleu a émergé de l'article de Kim et Mauborgne dans la « Harvard Business Review » d'Octobre 2004 intitulé « Bleu Ocean Strategy ». Les auteurs décrivent un paradoxe : il est impossible de maintenir un avantage compétitif et des performances de manière durable dans un environnement concurrentiel et ils proposent une approche stratégique en distinguant d'un côté un océan rouge et de l'autre un océan bleu.



- L'Océan rouge est l'environnement dans lequel se débattent les industries en essayant de prendre des parts de marché sur une demande existante.
- L'Océan bleu consiste à se lancer ou à se décaler dans un environnement où la concurrence n'existe pas, en créant cet environnement plutôt qu'en tentant de segmenter un environnement existant : ils rendent l'offre des concurrents obsolète en créant un saut en terme d'offre de valeur, à la fois pour les clients et pour l'entreprise elle-même. Il s'agit donc de combiner les deux avantages compétitifs génériques décrits par Porter¹ : la compétitivité coût et la compétitivité qualité. Cette stratégie passe par la reconstruction du « Business Model » de l'entreprise pour l'adapter aux exigences de ses différentes parties prenantes et au marché.

Pour plus d'informations, nous pouvons nous référer à la partie 1) A) 3) de ce mémoire

[1] 1980, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York)

Transparence (1 = non / 5 = oui)

Pour ce deuxième critère, nous faisons référence à la transparence des activités, coût et tarif de l'entreprise. La transparence permet la confiance des consommateurs mais se confronte souvent au secret des affaires. Pour utiliser une référence objective sur ce critère, nous recommandons de regarder le nombre d'audits effectués pendant une certaine période et de regarder quelles personnes sont touchées par le résultat de cet audit. Aujourd'hui, le principe est de tendre vers plus de communication auprès des parties prenantes.



Création de valeur (1 = économique / 5 = multiple)

Selon Jan Jonker lors de son discours inaugural à l'Université de Toulouse intitulé «changer la logique de création de valeur, Comment s'appuyer sur l'écologie organisationnelle pour créer des business models collaboratifs» d'Octobre 2014 : «Il y a création de valeur dès lors que le revenu du capital global dépasse le montant du capital investi»¹. Dans l'approche classique de coûts-bénéfice, le retour sur l'investissement social, écologique ou institutionnel n'est pas pris en considération, or, pour avoir un impact le plus grand possible, la création de valeur doit être multiple c'est-à-dire pas seulement économique mais aussi sociale et environnementale. Il est très difficile d'acquérir une création de valeur multiple mais cette atteinte signifie une implication et une efficacité maximale de l'entreprise, ce qui sera récompensé par un score de 5/5 sur ce point.



[1] Jonker Jan, «Changer la logique de création de valeur, Comment s'appuyer sur l'écologie organisationnelle pour créer des business models collaboratifs», Discours inaugural pour l'acceptation de la Chaire Pierre de Fermat, Région Midi- Pyrénées (France), à Toulouse Business School (TBS), Prononcé sous sa forme abrégée le 2 octobre 2014

Audit (1 = peu / 3 = seulement des audits internes / 5 = audits externes également)

Auditer, c'est à dire contrôler, diagnostiquer, une entreprise permet de faire un point sur la situation et de dégager les axes d'amélioration nécessaire. Un audit peut se faire sur l'entreprise en général ou bien par département. Cette procédure est utile et nécessaire pour une entreprise qui se remet en question et qui veut se caler sur les requêtes modernes.



Il existe des audits internes c'est à dire conduits par des personnes de l'entreprise elle-même mais aussi des audits externes qui sont menés par un œil extérieur, nouveau et souvent plus critique parce qu'il prend plus facilement de la hauteur (par exemple, le Bureau Veritas est un des plus grands groupes français à faire des audits externes).

Source de financement (1 = pas d'informations, 2 = entreprise en bourse, 5 = financement participatif)

La finance est souvent un gros mot, assimilable aux vices du capitalisme et vue comme néfaste notamment par le mouvement altermondialiste¹. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous situons entre ces deux extrêmes et pour schématiser nous considérons que les entreprises qui sont en bourse sont moins empreintes à avoir une logistique responsable étant donné que leurs activités répondent à de nombreux autres intérêts alors qu'une entreprise qui gère un financement participatif² aura plus tendance à redonner cet argent sous une autre forme et donc est plus ancrée dans la philosophie d'une responsabilité sociétale.



[1] «L'altermondialisme ou altermondialisation est un mouvement social qui, face à une logique de mondialisation libérale effrénée, revendique et met en avant des valeurs comme la démocratie, la justice économique, la sauvegarde de l'environnement, les droits humains en vue d'une mondialisation maîtrisée et solidaire. », Définition de La Toupie, consultée le 22/02/2019

[2] Définition Wikipédia de la page « Financement participatif » consulté le 01 Septembre 2019 : « Le financement participatif, crowdfunding, ou sociofinancement au Canada, est une expression décrivant tous les outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet. Ce mode de financement se fait sans l'aide des acteurs traditionnels du financement, il est dit désintermédié. L'émergence des plateformes de financement participatif a été permise grâce à internet et aux réseaux sociaux, complétant ou remplaçant la traditionnelle souscription. Cette tendance s'inscrit dans un mouvement plus global : celui de la consommation collaborative et de la production participative. »

Rapport financier (1 = seulement économique / 5 = intégration volets sociaux et environnementaux)

L'intégration de reporting extra financier dans le rapport classique fait mensuellement ou annuellement montre que l'entreprise prend en compte les volets sociaux et environnementaux de son action. Comme vues dans la partie 3 – B 4) de ce mémoire sur la valorisation financière des actions responsables, plusieurs démarches peuvent être entamées pour répondre à cette diversité (exemple des rapports GRI, EP&L ou assimilés).



Certifications (1= perte des certifications / 5 = obtention de certifications générales et spécifiques)

Pour encourager et contrôler la responsabilité des entreprises, des certifications et labels ont fleuri ces dernières années. Certaines certifications sont générales telles que les normes ISO ou l'OEA pour assurer une relation de confiance et de sécurité avec l'administration douanière, des actionnaires et des consommateurs. Les normes ISO sont un référentiel international et les plus connues sont la 9001 pour le management de la qualité et la 14001 pour le management de l'environnement (cf partie 3) B 3)). Dans le cadre de la responsabilité, l'entreprise peut également acquérir la norme 26000, pour «opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société.»¹ Ce sont des lignes directrices et non des exigences publiées en 2010 par l'ISO, Organisation internationale de normalisation.



[1] Définition de l'ISO sur leur site internet à la page « ISO 26000 – Responsabilité sociétale » consulté le 12 Juillet 2019

D'autres certifications sont spécifiques aux secteurs ou aux produits de l'entreprise : Dans le domaine de l'agroalimentaire, nous pouvons nous aider du tableau fait dans la deuxième partie du mémoire pour savoir si l'entreprise utilise des produits labellisés. Il est plus rare d'être labellisé ou certifié dans le domaine des nouvelles technologies donc au lieu de s'intéresser au produit fini, nous nous intéresserons aux matières composant ce produit (qui peuvent notamment être Origine France, Fairtrade Max Havelaar, etc).



Présence d'une RSE ? (1 = peu développée / 5 = très développée)

En France, toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur statut ou leur secteur d'activité, peuvent mettre en œuvre une démarche de RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale).



« Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société, à respecter l'environnement tout en étant économiquement viable. » Cela peut même aller jusqu'à la redéfinition du « business model » de l'entreprise pour permettre cette comptabilité.

Concrètement, le ministère de la Transition Écologique et Solidaire explique que pour assumer cette responsabilité,

- « Il faut respecter législation et conventions collectives.
- Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base. »¹

Comme explique Novethic², « la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) est une question par nature internationale car elle est liée au modèle de la mondialisation qui a éclaté les chaînes de production à travers le monde. La RSE s'est développée parallèlement à la montée en puissance des multinationales. Elle propose des garde-fous face au pouvoir de ces organisations devenues aussi, voire plus, puissantes que certains États. Elle constitue en cela un outil de régulation de la mondialisation » (voir encadré 12) puisque la plupart des entreprises étudiées ont un périmètre mondial ou du moins une supply chain internationalisée.

[1] Ministère de la solidarité, «Référentiel de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en logistique», Juin 2018

[2] Novethic se définit comme « Expert de la finance durable et média référence de l'économie responsable, Novethic combine les approches pour offrir aux acteurs financiers, aux entreprises et à leurs collaborateurs les clés d'une transformation durable. Notre mission est de diffuser la culture durable, d'éclairer les prises de décisions et de faciliter l'action.

Fondée en 2001, Novethic est une filiale du Groupe Caisse des Dépôts. »

2.

Éléments classiques de la Supply Chain

La logistique est le fait de « gérer des ressources correspondant aux besoins » et de « coordonner tous les processus organisationnels, administratifs et de gestion (...) dans les meilleurs délais, en bonne quantité et avec le coût le plus compétitif ». Les maîtres mots sont l'optimisation, l'adaptabilité et la robustesse de l'ensemble de ces techniques et moyens.

La logistique est aujourd'hui plus généralement englobée dans le terme de « Supply Chain Management ». Nous estimons ici que la « logistique doit donc couvrir des actions qui vont de l'achat (gestion des fournisseurs), en passant par l'entreposage (gestion de stocks et d'entrepôts) jusqu'au transport de distribution finale (livraisons). » donc même si un débat existe sur le périmètre de chacun de ces termes, pour le reste de ce mémoire, nous utiliserons les deux de façon interchangeable.

Stade de la Supply Chain gérée par l'entreprise (1 = amont ou aval / 5 = ensemble)

Le dessein du Supply Chain Management est de contrôler de bout en bout la chaîne logistique. Mais il est très complexe de véritablement arriver à un tel résultat donc ce n'est peut-être qu'une utopie. Toutefois, les avantages à contrôler toute la chaîne sont considérables : contrôle opérationnel, financier et social. Pouvoir contrôler toute cette chaîne est une chance inouïe pour permettre une logistique responsable étant donné que l'impulsion de toute cette chaîne vient d'un seul acteur qui a le monopole de la décision et le poids de sa pensée est fort. Donc, si l'entreprise a un score égal à 1 c'est qu'elle ne contrôle qu'une partie de la Supply Chain (l'amont c'est-à-dire la partie relative aux fournisseurs ou l'aval, celle relative au consommateur final) alors que si c'est égal à 5 alors l'ensemble de la chaîne est maîtrisé. Nous faisons référence ici une nouvelle fois au modèle SCOR pour estimer que la chaîne est totalement contrôlée lorsque les 5 étapes de ces modèles sont complétées c'est-à-dire la planification, l'approvisionnement, la production, la livraison et les retours.





Maturité de la Supply Chain (1 = intégrée à d'autres départements / 5 = département Supply Chain indépendant)

Pour qu'une Supply Chain puisse répondre à des objectifs de responsabilité sociale, il faut qu'elle soit indépendante et autonome des autres entités de l'entreprise, tout en ayant une interconnexion forte avec ces dernières. Pour connaître ce statut, nous nous intéressons ici à savoir la maturité du département logistique de l'entreprise (intégré à d'autres départements ou création stricto sensu d'un département spécifique).



Performance logistique (1 = mauvaises prévisions : 5 = prévisions fiables)

Une entreprise actuellement performante pourra se développer demain sur des thèmes comme la responsabilité et l'éthique de sa démarche. Pour notre étude de cas, la performance s'illustre par une bonne gestion prévisions parce qu'une fiabilité faible aboutit sur des ruptures de stocks fréquentes ou du surstock, nuisibles au développement du département.



3.

Approvisionnement

La première étape du modèle SCOR que nous suivons pour l'établissement de cette grille de lecture est le «sourcing » donc l'approvisionnement. Cette étape permet d'alimenter la production de l'entreprise et constitue les éléments de base nécessaires à la production du produit fini. Pour cela, et dans une démarche de responsabilité sociétale, il est nécessaire de sélectionner et auditer le fournisseur selon un cahier des charges précis, connaître son origine et identifier le transport principalement utilisé entre cette zone d'approvisionnement et l'usine de l'entreprise qui entend s'auto-évaluer avec cette grille.

Transport principal entre le fournisseur et l'usine (1 = avion / 5 = route au GNL)

Le transport est l'une des externalités négatives les plus connues car la plus visible du domaine de la logistique. Dans ce cadre, nous nous intéressons dans cette catégorie au transport et au mode de transport principalement utilisés pour l'acheminement entre le fournisseur et la production de l'entreprise qui remplit cette grille.



Ce critère a un lien direct avec l'origine du produit de cette catégorie approvisionnement puisqu'un produit qui a une origine internationale utilisera forcément l'aérien ou le maritime et donc sera plus polluant. Pour les produits qui ont une origine régionale voire nationale, les trois dernières options sont possibles : train, route diesel / essence / gaz naturel et ce choix permet de montrer la responsabilité sociétale de l'entreprise.



Origine (1 = forte délocalisation internationale / 5 = tendance au local)



L'origine des matières premières est tout aussi importante dans une logistique responsable. Si l'entreprise a tendance à promouvoir le recours aux matières premières locales alors nous considérons que cela s'inscrit dans une logistique responsable. Au contraire, si l'entreprise délocalise très fortement à l'international alors la production locale est lésée (seulement si le terroir local peut produire lesdites matières premières).

Pour cela, nous avons fixé le seuil de 80% des matières premières et c'est sur la majorité de ses matières premières que l'entreprise doit répondre à cette question et non pas sur l'ensemble de ses composants.

Ce thème sur l'origine des matières premières est décrit par Pierre Mathieu en Juin 2012 à Lille lors de la XX^{le} conférence annuelle de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Management stratégique des frontières et RSE : l'entreprise entre performance et responsabilité comme suit : «les principales orientations stratégiques actuelles conduisent les organisations à des bouleversements de leurs frontières et aires de responsabilité : l'entreprise a du pouvoir sur son environnement (notamment par la délocalisation) et, en l'exerçant, engage sa responsabilité directe. Elle doit donc se préoccuper des conséquences sociétales de ses décisions et de ses actes. »

Le périmètre de ce qui est local est considéré en dessous de 80 km en référence au mode de calcul du ministère de la transition écologique et solidaire qui considère une mobilité longue distance pour une personne à partir du moment où ce déplacement se situe dans un « rayon de plus de 80 km à vol d'oiseau autour du domicile ». Ce seuil est pour les personnes mais nous décidons ici de s'en servir en tant que référence pour les marchandises.

Pour les autres catégories : internationale, continentale ou régionale, nous recommandons ici de se baser sur les documents douaniers lors de l'importation qui demandent de déclarer l'origine de la marchandise. Cette origine se définit en fonction des transformations substantielles faites sur la marchandise et a un objectif douanier (établir les droits applicables) et statistiques (pour que l'État observe les mouvements et origines des marchandises).

Sélection des fournisseurs (1 = sélection sur le prix / 5 = d'autres critères sont pris en compte)

Le fournisseur est un acteur central dans la phase amont de la chaîne logistique. Les valeurs portées par le fournisseur impacteront le produit qu'il fournit et donc la suite de la chaîne logistique de l'entreprise acheteuse dudit produit. Donc une sélection du fournisseur sur d'autres critères que le prix permet de choisir celui qui correspond à des valeurs de responsabilité sociétale. Il est notamment possible de s'intéresser ici aux aspects sociaux du fournisseur, notamment les conditions de travail de ses employés.



Cahier des charges (1 = aucun / 5 = strict et précis)

Bien souvent, les fournisseurs respectent un cahier des charges afin de cadrer et contrôler la production faite. Parfois ce cahier des charges est très souple d'un point de vue responsabilité sociétale, alors que d'autres fois, il est très complet et encadre strictement la production. Nous situons l'entreprise en fonction de ces deux positions possibles.



Contrôle des fournisseurs (1 = aucun audit / 5 = souvent)

Le fournisseur doit être audité afin d'être sûr que les actions menées correspondent aux discours tenus. La fréquence de ces contrôles permettra d'attribuer une plus ou moins bonne note sur ce critère.



4.

Production

Même si le fournisseur correspond à tous les éléments désignés comme participant d'une démarche responsable, si la production bafoue ces valeurs alors tout le produit perdra sa valeur de responsable. Donc garder un processus responsable lors de cette phase est primordial. Pour cela, deux points semblent particulièrement importants à observer : la qualité énergétique des entrepôts et des sites de production et le transport principal de l'usine au distributeur.

Qualité énergétique des entrepôts et des sites de production (1 = énergivores / 5 = HQE)

Ce critère permet de s'intéresser à l'emplacement de l'entrepôt, à l'environnement qu'il côtoie et aux normes environnementales qu'il respecte. La plupart des entreprises disposent de plusieurs entrepôts donc nous recommandons de faire une moyenne ou un focus sur un des entrepôts principaux et d'attribuer la note la plus haute pour les entrepôts qui respectent les normes HQE (Haute Qualité Environnementale).



« La charte de chantier HQE prévoit la prise en compte des 14 cibles suivantes pour une meilleure qualité environnementale des bâtiments :

- Les cibles d'écoconstruction (1 à 3) : Relation harmonieuse des bâtiments avec leur environnement immédiat, choix intégré des procédés et produits de construction, chantier à faibles nuisances.
- Les cibles d'écogestion (4 à 7) : gestion de l'énergie, gestion de l'eau, gestion des déchets d'activités, Entretien et maintenance
- Les cibles de confort (8 à 11) : confort hygrothermique, confort acoustique, confort visuel, confort olfactif
- Les cibles de santé (12 à 14) : conditions sanitaires, qualité de l'air, qualité de l'eau.

La HQE n'est pas un label mais une démarche globale faisant appel à une approche multi-critères. Pour qu'un projet soit certifié il devra atteindre 7 cibles maximum avec au moins 4 cibles au niveau performant et 3 au niveau très performant. »¹

[1] Source : actu-environnement.com

Transport principal de l'usine au distributeur

Comme pour le transport principal entre le fournisseur et l'usine de l'entreprise qui remplit cette grille, les modes de transport proposés sont : l'avion, le maritime, le train, la route diesel / essence ou électrique / gaz naturel classé du plus polluant au moins polluant.



5.

Distribution

L'aval de chaîne logistique est le moment où elle touche son consommateur final. Elle est de plus en plus présente et est incontournable dans une logique de Supply Chain Management. Concrètement, nous parlons ici de la livraison finale du produit et de la distribution effectuée vers le consommateur final.

Transport principal du dernier km (1= faible sélection / 5 = forte sélection)

Ici nous nous intéressons au mode de livraison finale utilisé par l'entreprise à partir de son centre de distribution. Concrètement, les modes doux c'est-à-dire sans moteur (marche à pied, vélo, etc) s'inscrivent dans un souci d'éco-mobilité et recueille 5 points. Les modes de transport long trajet tels que l'avion, le maritime et le train sont ici dans la même case puisque nous parlons du dernier km, après le « decoupling point », qui implique des trajets directs vers chaque client donc c'est extrêmement polluant d'utiliser ces modes de transport individuellement pour chaque client.



Emballage (1= sur emballage / 5 = vrac)

Une des problématiques les plus médiatisées aujourd'hui est le suremballage. Souvent très présent dans les grandes surfaces avec des plastiques qui emballent un produit qui contient finalement un produit. Dans la logistique, bien emballer un produit permet de garantir sa qualité tout le long du cheminement jusqu'au consommateur final mais parfois il y a trop d'emballages par rapport à ce qui est réellement nécessaire. Pour lutter cette déviance de suremballage, certaines enseignes ont développé les produits en vrac. Ce système permet d'arriver avec son propre récipient (souvent un bocal en verre) et remplir ce récipient qui est réutilisable. Ce geste rentre progressivement dans les habitudes des consommateurs et les distributeurs agroalimentaires le prennent de plus en plus en compte, mais tous ne sont pas au même stade, ce qui nous permettra d'attribuer des notes différentes.



Le vrac n'est possible que pour certains produits donc attendre 5/5 sur cette catégorie n'est pas toujours possible. Pour rappel, atteindre une responsabilité sociétale de sa Supply Chain à plus de 90% ne nécessite pas d'avoir toujours des 5/5 mais plutôt une majorité de 5/5 qui peuvent être agrémenté de quelques 4/5.

Charles Henri Fortier de Biocoop nous explique les difficultés du vrac : Le vrac est plus compliqué sur des produits frais. Biocoop fait maintenant du vrac pour la bière mais c'est assez compliqué étant donné qu'il faut garder la pression du produit. Pour autant Biocoop promeut au maximum le vrac puisque le coût unitaire est moindre.

Pour ce qui est du secteur des nouvelles technologies, souvent l'emballage est très sobre et robuste. Le vrac paraît très compliqué pour le produit fini mais est permis pour les pièces détachables.

Exemple d'optimisation d'emballage : Migros

Anne-Marie Bocquet dans « L'engagement environnemental de l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? Les cas Migros et Coop sur le marché agroalimentaire suisse », en 2013 montre que «Le secteur agroalimentaire constitue un contexte d'application intéressant car il est confronté à d'importantes externalités négatives»

À travers des entretiens semi-directifs sur la stratégie de l'entreprise, la responsabilité de l'entreprise et la relation avec les parties prenantes, l'auteur prend l'exemple de Migros, leader helvétique avec une part de marché de 27% du marché de l'agroalimentaire suisse. Migros est précurseur en termes de réduction des emballages puisque dès 1964, ils ont remplacé la grande majorité de leurs cartons par des bacs en plastique. En plus d'être une action favorable à l'environnement, elle est aussi économiquement rentable puisque ceci permet l'économie de 60 000 tonnes de cartons par an.

Dans cet entretien, Migros explique : «On a comme tout citoyen, une responsabilité. On se doit de respecter notre environnement au sens large du terme, c'est une responsabilité»



Image 31 - Les supermarchés Migros, exemple pour la réduction d'emballages

► Migros est précurseur en termes de réduction des emballages puisque dès 1964, ils ont remplacé la grande majorité de leurs cartons par des bacs en plastique. En plus d'être une action favorable à l'environnement, elle est aussi économiquement rentable puisque ceci permet l'économie de 60 000 tonnes de cartons par an.

Crédit pour la photo : Migros

6.

Retour

Un point nouveau apparaît : dans une démarche de responsabilité sociétale, la gestion des retours doit être prise en compte par les Supply Chains internationales. Nous parlons ici de la gestion des retours, de l'utilisation des retours et de la durabilité du produit afin de boucler le cercle complet de la logistique induite par l'activité de l'entreprise.

A noter que certains produits sont difficilement retournables à cause de leurs caractéristiques intrinsèques. Concrètement, Benjamin Cordier de Wiko nous a expliqué la difficulté du retour des batteries dû au danger que le lithium représente (cf point 3 B 5).

Gestion des retours (1 = aucune possibilité / 5 = présence SAV)

Pour cette première catégorie, nous avons fait une proposition binaire : soit aucune possibilité de retour des produits de l'entreprise n'est permise, soit l'entreprise a mis en place un service après-vente pour traiter les demandes de retour des clients.



Utilisation des retours (1 = inexistante / 5 = performante)

Ce point s'apparente à la « reverse logistics » : habituellement la logistique va du producteur au consommateur, ici nous parlons de reverse logistics donc lorsque le flux est inverse c'est à dire du consommateur au producteur. Etant donné que c'est un phénomène récent, certaines entreprises n'ont pas encore pris en compte ce point, alors que d'autres sont déjà présentes sur le sujet.



La grille reprend les termes de remanufacture, reconditionnement, recyclage, destruction et cannibalisme. En effet, lors de l'utilisation des retours, nous pouvons faire une dissociation entre l'utilisation qui se fait au sein du produit même ou l'utilisation qui démontre ce produit :

- Au sein d'un même produit il est possible de le reconditionner ou de le remanufacturer. La deuxième option est un travail plus conséquent parce que le produit doit repasser dans le circuit de production.
- En démontant un produit, il est possible de le recycler, le détruire ou le cannibaliser. Lorsque le produit est démonté, il est possible de récupérer ses pièces détachées. Avec cela, il est possible de les recycler (les utiliser pour autre chose), les détruire (il n'est pas possible de les réinjecter dans le stock) ou de les cannibaliser (les réinjecter dans le stock du produit).



Durabilité du produit (1 = obsolescence programmée / 5 = utilisation maximale)



Nous analysons ici deux filiales de grande consommation : les nouvelles technologies et l'agroalimentaire. Ces deux secteurs se rejoignent, malheureusement, sur un mauvais point : l'obsolescence. L'un le fait en détruisant de la nourriture viable (produits jetés et non utilisés lorsque la date limite de consommation est proche, alors que des initiatives de réutilisation et de dons de ces produits est possible), l'autre en rendant obsolète des produits encore performants.

Dans ce cadre, Adele Chasson de l'association «Halte à l'Obsolescence Programmée» (association française créée contre le «prêt-à-jeter») écrit un article le 24 octobre 2018 sur une décision italienne qui «a infligé ce mercredi 24 octobre une amende de 10 millions d'euros à Apple et de 5 millions d'euros à Samsung pour obsolescence programmée. Ces sanctions ont été prononcées dans le cadre d'une enquête ouverte par l'antitrust en janvier dernier. Elle en conclut que « les sociétés du groupe Apple et du groupe Samsung ont mis en œuvre des pratiques commerciales malhonnêtes »¹. Les fabricants ont été punis pour avoir poussé les utilisateurs à mettre à jour le système d'exploitation de leurs téléphones, entraînant des dysfonctionnements pour les anciens modèles et favorisant de ce fait le renouvellement anticipé des appareils.

[1] Adele Chasson de l'association «Halte à l'Obsolescence Programmée» (association française créée contre le «prêt-à-jeter») écrit un article le 24 octobre 2018

7. Enables

Les enables sont la dernière partie du modèle SCOR que nous utilisons pour cadrer les catégories de cette grille et fait référence aux éléments facilitant ou permettant la mise en place des autres catégories liées à la logistique (approvisionnement, production, distribution et retours).

Turnover employés (1 = changement fréquent / 5 = adhésion pérenne des employés)

Le changement fréquent d'employés est un indicateur quantitatif permettant de connaître l'adhésion du personnel à l'entreprise. Si le turnover est élevé alors les employés ne se retrouvent pas dans le projet de l'entreprise tandis que les employés restent longtemps au sein de l'entreprise lorsqu'ils se retrouvent dans les valeurs véhiculées par leurs employeurs.



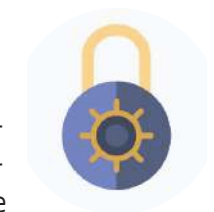
Traçabilité (1 = obscure / 5 = facile d'accès)

La traçabilité est le fait d'avoir accès aux informations sur l'origine du produit. Elle peut rapidement être difficile à avoir étant donné tous les intermédiaires qui peuvent exister mais lorsque celle-ci est facile d'accès, c'est une preuve que la chaîne logistique est maîtrisée et responsable.



Sécurité (1 = sécurité tendancieuse, vacillante / 5 = sécurité optimale)

La responsabilité des entreprises envers l'environnement, les personnes qui travaillent sur le produit et aussi la santé du consommateur garantit une sécurité optimale du produit final. Ceci est primordial pour être qualifié de logistique responsable. Ainsi, un produit final qui aurait une sécurité vacillante, ni stable ni durable se verra attribuer un 1/5.



8.

Responsabilité sociale de l'entreprise

La conscience que son activité a un impact social est rare (cf. point 3 B 1) et lorsqu'il est pris en compte, l'entreprise promeut un aspect très important de la responsabilité de l'entreprise.

Conditions de travail des employés directs de l'entreprise (1 = exploitation / 5 = bien être du salarié)

Dans un contexte de Supply Chain internationales, l'exploitation du personnel lors de la production est moins visible lorsqu'elle se situe géographiquement loin du consommateur. Notre objectif ici est donc de vérifier les conditions de travail de ces chaînes internationales.



©Icon de Iconfinder.com

Nous avons départagé la catégorie sur les conditions de travail de ceux qui sont employés directement par l'entreprise et ceux qui le sont indirectement. En effet, la gestion de ces personnels directs ou indirects n'est pas forcément la même mais nous avons établi les mêmes critères pour ces deux catégories puisque l'objectif est toujours le même : permettre le bien être du salarié et ainsi, sa motivation.

Conditions de travail des employés indirects de l'entreprise (1 = exploitation / 5 = bien être du salarié)

Cette deuxième catégorie est plus difficile à contrôler dû au manque de transmission d'informations de la part de la personne qui emploie directement ces salariés mais est primordiale pour avoir une Supply Chain responsable : comme nous l'avons vu dans le schéma ... de la partie 3 A 1, la responsabilité de l'entreprise s'étend vers ses fournisseurs et distributeurs et pas seulement lors de la production.



©Icon de Iconfinder.com

Une attention particulière pourra se faire sur le secteur de la livraison qui est très dur, avec une sous-traitance en cascade entraînant une forte pression et de faibles rémunérations pour les travailleurs, sans parler de tous les emplois non déclarés. Si l'entreprise désirant s'auto évaluer est face à de tels phénomènes, une note minimale est à privilégier.

Redistribution sociale

Même s'il est difficile de s'engager sur la perte pour pouvoir redistribuer à des associations ou autres dispositifs les produits déuets (dans les nouvelles technologies) ou arrivant à terme de leur date limite de consommation (grande distribution), plusieurs entreprises ont des activités ayant des externalités positives sur les communautés qui l'entourent, notamment à travers des fondations d'entreprises ou des activités de mécénat.



Tous les icons proviennent de Flaticon

9. Responsabilité environnementale de l'entreprise

À l'instar du point 8. sur la responsabilité sociale, l'environnement est l'autre point essentiel pour une responsabilité sociétale complète. Ici, nous l'avons décomposé en deux points :

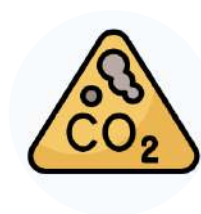
Impact environnemental (1 = dégradation environnementale / 5 = protection)

Ce critère permet de savoir si l'action de l'entreprise a des conséquences néfastes sur l'environnement ou si elle agit pour sa protection. De façon générale, le transport (qui est inclus dans la logistique) induit une dégradation de l'environnement puisque c'est une action polluante mais nonobstant cette réalité, nous nous intéressons à savoir si l'entreprise prend des mesures pour contrecarrer cette externalité négative.



Émissions carbonées

Le calcul des émissions carbonées permet de savoir l'évolution de celles-ci au fil des années et au fil des politiques mises en place. Nous estimons que les résultats d'une politique se fait en moyenne au bout de trois ans donc il est possible de constater l'augmentation, la diminution ou la stagnation du rejet des émissions carbonées faites par les activités de l'entreprise.





CONCLUSION



Une transformation radicale, massive, rapide et en profondeur est en route pour les productions, et les Supply Chains qui leurs sont attachées



Cette image représente la pièce finale d'un puzzle qui sera complet après le travail d'équipe de ces 5 hommes. Cette dernière partie fait de même en concluant sur l'avancée et le futur des Supply Chain internationales responsables en récapitulant les contributions à ce mémoire de chaque professionnel du monde du transport et de la logistique interviewé.

Crédit pour la photo : Adobe

Au début de ce mémoire, nous avons posé plusieurs questions : La Supply Chain internationale responsable existe-t-elle ? Dans quelles conditions ? Où en sommes-nous aujourd'hui ? Vers quelles évolutions peut-on tendre ? Quelles sont les conjonctures favorables et défavorables ? Est-il souhaitable de vouloir une responsabilité complète des Supply Chains internationales ?

Au vue de l'urgence de la situation climatique et des différences sociales qui se renforcent entre les pays du Nord et les pays du Sud ou à l'intérieur même d'un pays, des actions collectives sont nécessaires pour prendre en compte cette déviance du capitalisme. Une transformation radicale, massive, rapide et en profondeur est maintenant nécessaire et ce mémoire s'inscrit dans une volonté de « prophétie auto réalisatrice » où nous mettons en lumière les points principaux sur lesquels agir afin que la Supply Chain soit responsable et respecte toutes ses parties prenantes.

À travers cette étude, nous constatons que cette transformation est en route et plusieurs éléments nous amènent à la constater :

- Les chargeurs, notamment Biocoop et Fairphone se sont axés sur une démarche responsable et sont aujourd'hui rentable, et même en croissance. Ce succès résulte d'un **réel besoin et d'une envie des consommateurs de promouvoir des productions responsables socialement et environnementale**. Fairphone se situe plutôt sur le volet social en refusant de s'approvisionner dans des zones de guerre (notamment au Congo où le cobalt finance des milices armées) alors que Biocoop se positionne plutôt sur le volet environnemental en promouvant les productions locales.

- Aux vues des résultats de notre étude, il nous semble compliqué d'intervenir sur les deux volets en même temps. Donc **la marge de manœuvre des chargeurs sur leurs responsabilités est encore grande**, même pour des entreprises avec des productions plus vertueuses que leurs concurrents directs (sur le même secteur d'activité). **Cette transformation radicale et massive se caractérise par une prise en compte cumulative des aspects sociaux et environnementaux**.

- Il faut que cette **transformation soit rapide pour répondre aux défis environnementaux et à la brutalité du réchauffement climatique**, qui se matérialise un peu plus chaque jour (cf les ouragans de plus en plus en violent, de même pour les sécheresses, les feux de forêts, etc).

- Un des arguments de la grande distribution pour expliquer le fait qu'elle se mette petit à petit vers une responsabilité sociétale complète est que c'est un mouvement qui a plus de 60 ans. Or, 60 ans de procédures et de process sont compliqués à changer du « jour au lendemain ». Donc c'est un **changement complet, en profondeur, qui est nécessaire pour renverser la tendance** du « gaspillage alimentaire » et de la « surproduction », deux dérives attribuées à nos études de cas (agro-alimentaire et nouvelles technologies).

C'est un changement difficile dû aux forts ancrages des business models actuels et aux habitudes qui ont été prises depuis plusieurs décennies. Mais des alternatives sont possibles, en détruisant totalement le système actuel ou pas (cf débat de la partie 1).

Les acteurs de la logistique que nous avons rencontrés ont tous **conscience** de cette demande de plus en plus pressante des consommateurs finaux et œuvrent pour y apporter une solution adéquate. David Laurent, responsable du pôle Climat et Ressources, est intervenu lors de la Conférence à Jusieu le 29 Mai 2019 pour la partie sur « Imaginer et construire une France neutre en carbone », reflète ce contexte en exprimant le fait qu'il est important « d'intégrer le climat dans l'inconscient collectif par une appropriation collective passant par une éducation spécifique sur ce sujet, une publicité sur le succès de cette démarche et expliquant les modes de vie et consommation adaptés à ces contraintes ».

La Supply Chain internationale est à ses prémices de responsabilité, des actions sont engagées pour la rendre encore plus performante et généralisée. Pour permettre ce cercle vertueux de la responsabilité, nous avons remarqué qu'**un double triptyque doit être constitué :**

- Le triptyque classique pour la logistique, constitué du coût qualité délai

- Le coût de production et le prix final sont des éléments essentiels pour la logistique. Le coût doit pouvoir être absorbé par le reste de la chaîne logistique et dans une démarche de responsabilité sociétale, le prix final doit être transparent, équitable et rémunérer à sa juste valeur le producteur. Certaines entreprises se sont axées sur ce point, par exemple C'est qui le patron ? a établi le prix le plus juste pour le producteur et pour le consommateur suite à une enquête auprès de ces deux parties.

- La qualité est un principe qui ne doit pas être lésiné sur fond de responsabilité sociétale. La qualité doit démarrer dès le début de l'approvisionnement au produit final en passant par la livraison. Sur ce point, l'Oréal s'engage sur un sourcing solidaire et éthique, Fairphone sur des produits qui ne viennent pas de zones en conflits et Biocoop sur des prix engagés pour élargir l'accès aux produits de qualité au plus grand nombre (cf partie 3 B).

- Le délai représente le dernier point du triptyque classique de la logistique et à travers nos entretiens, nous avons remarqué que la proximité était de plus en plus promue. La proximité est souvent synonyme de rapidité et de réactivité due aux ressemblances culturelles et linguistiques. Dans cette optique de réduction du délai, Nokia a mis en place un stock déporté en Europe pour être plus proche de ses clients finaux (cf carte 2).

- Et le triptyque spécifique à la responsabilité, qui est **complémentaire :**

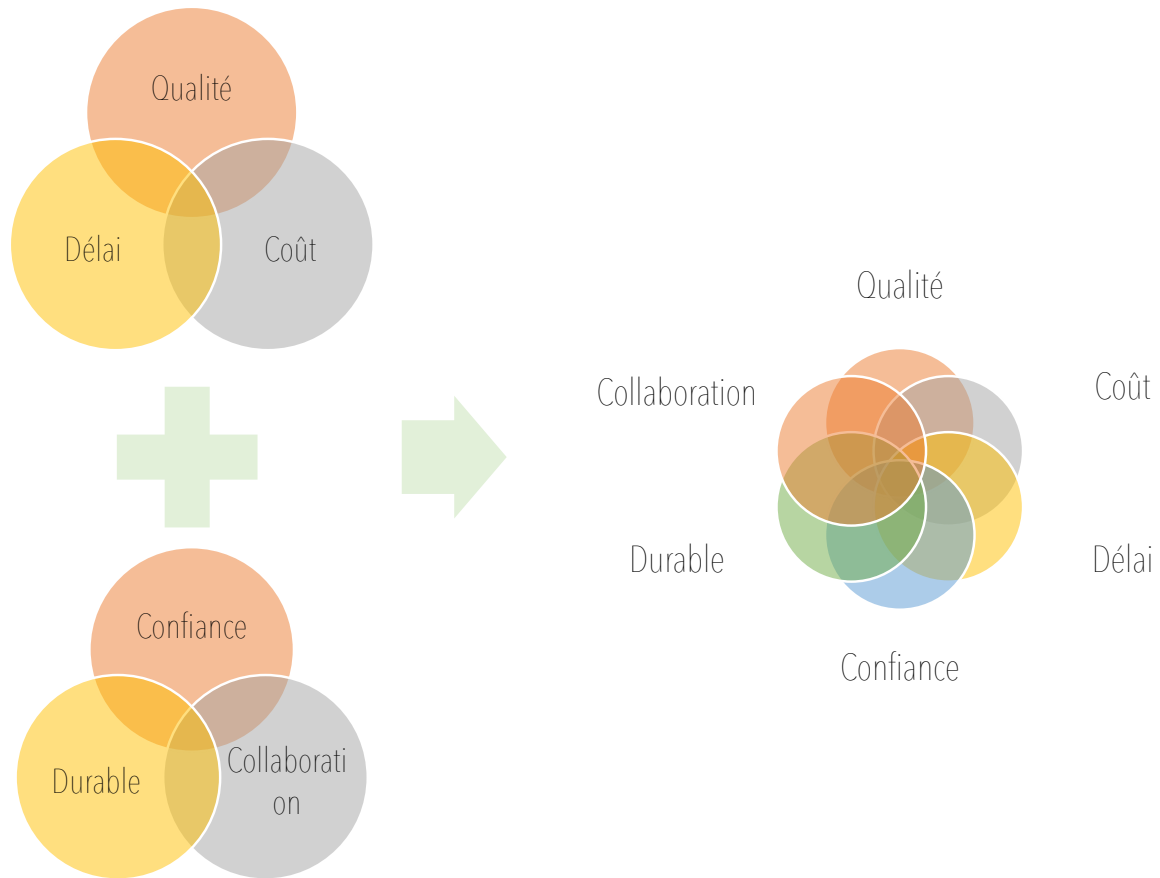
- La durabilité des actions est indispensable dans une démarche de responsabilité sociétale et dans le cadre de la Supply Chain, cela passe par des moyens de transport plus durables (multimodalité ou alternatives avec des modes doux comme Monoprix) ou par des produits plus durables (exemple de Fairphone qui propose des pièces de rechange faciles d'accès et d'utilisation pour que le produit dure plus longtemps).

- Le deuxième axe de ce triptyque de responsabilité est la collaboration, la relation de partenariats avec ses parties prenantes pour développer les synergies principales sur lesquelles s'appuyer. Cela est primordial pour permettre plus de transparence et d'échanges d'informations de qualité entre elles. Par exemple, Biocoop fonctionne via des commissions composées de quatre collèges (salariés / gérants / producteurs / consommateurs) pour prendre des décisions ; aussi, Panalpina a mis en place une nouvelle organisation de ses services (par compétence et par cluster) pour permettre plus de transversalité et de synergies entre les salariés.

- Le dernier point est la confiance des parties prenantes internes et externes à l'entreprise. Dans le cadre de la Supply Chain, cela est permis par la traçabilité et la sécurité des produits. Ceci est particulièrement important dans les deux filières que l'on étudie à travers ce mémoire, à savoir l'agroalimentaire et les nouvelles technologies parce que le consommateur final est de plus en plus curieux de savoir d'où vient le produit qu'il a entre les mains

Ce deuxième triptyque existe déjà à bien des égards mais son approfondissement est différent selon les entreprises donc mettre en lumière ces trois aspects permet de savoir quel plan d'action mettre en place.

Schéma 24 - Double triptyque à prendre en compte pour une Supply Chain responsable



© Charlene Nédélec, 2019

Selon DHL¹, avoir une logistique équitable et responsable aura des impacts majeurs dans 3 domaines clés :

- Sera un catalyseur pour l'économie circulaire, concept qui support la réutilisation, la réparation, et le recyclage des éléments qui ont atteint la fin de leur vie. Ce qui était considéré comme des déchets peut maintenant être vu comme une nouvelle ressource et ainsi ferme la boucle de l'économie circulaire.
- La logistique permet de connecter les personnes et donc ça peut créer un accès équitable aux opportunités qui aidera les personnes les moins privilégiées à améliorer leurs conditions.
- L'industrie logistique peut promouvoir la production et le commerce équitable en améliorant la transparence et la responsabilité de la Supply Chain. »

Images 32 - Les trois domaines clés pour une logistique équitable et responsable selon DHL



© DHL

[1] Fair and responsible logistics, a DHL perspective on how to create lasting competitive advantage, November 2015),

Le retour des expériences que nous avons pu avoir permet plus de partages sur les bonnes pratiques des chargeurs et prestataires. Ceci a pour objectif de mettre en place une concurrence positive. Le constat de ces entretiens est que des démarches sont aujourd'hui présentes pour favoriser un environnement de responsabilité sociale mais ces démarches peuvent être complétées par d'autres donc la conscience de la nécessité d'une démarche responsable est présente et celle-ci doit être accentuée dans l'avenir pour arriver à une responsabilité aboutie, complète et mondiale.

Il serait intéressant de multiplier les témoignages, sur d'autres secteurs d'activités, pour compléter notre étude. En effet, celle-ci est limitée sur plusieurs points :

- Nous ne pouvons pas généraliser ces résultats à toutes les Supply Chain internationales parce que nous avons fait émaner des éléments qui sont plus ou moins spécifiques au secteur des biens de grande consommation. Un domaine différent pourrait trouver un résultat distinct.

- D'autres questions persistent :

- Est-ce que pour consommer responsable, il faut consommer bas de gamme ?

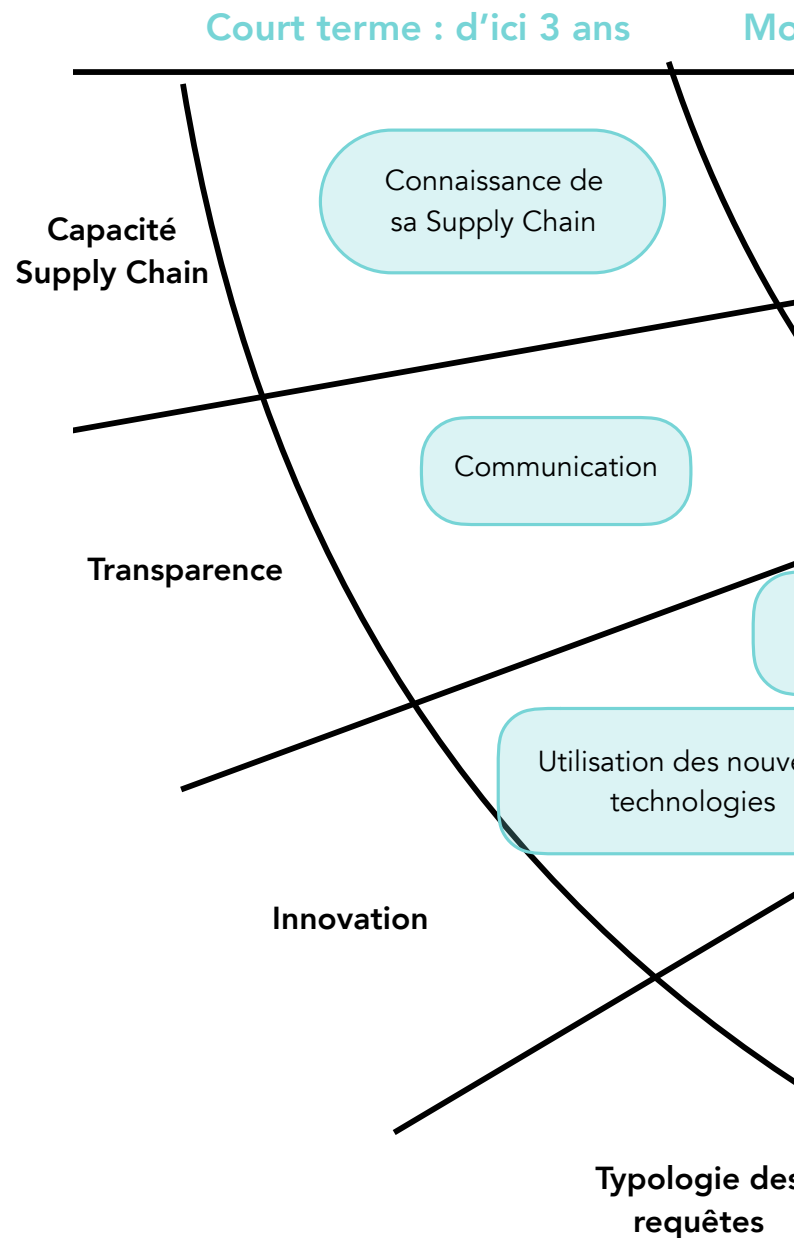
- Est-ce que consommer responsable est que pour des personnes ayant un pouvoir d'achat suffisant ?

- Plus radicalement, est-ce qu'il ne faut pas abolir toutes les Supply Chains internationales, quand nous avons la possibilité de produire localement, pour participer aux défis environnementaux et sociaux ?

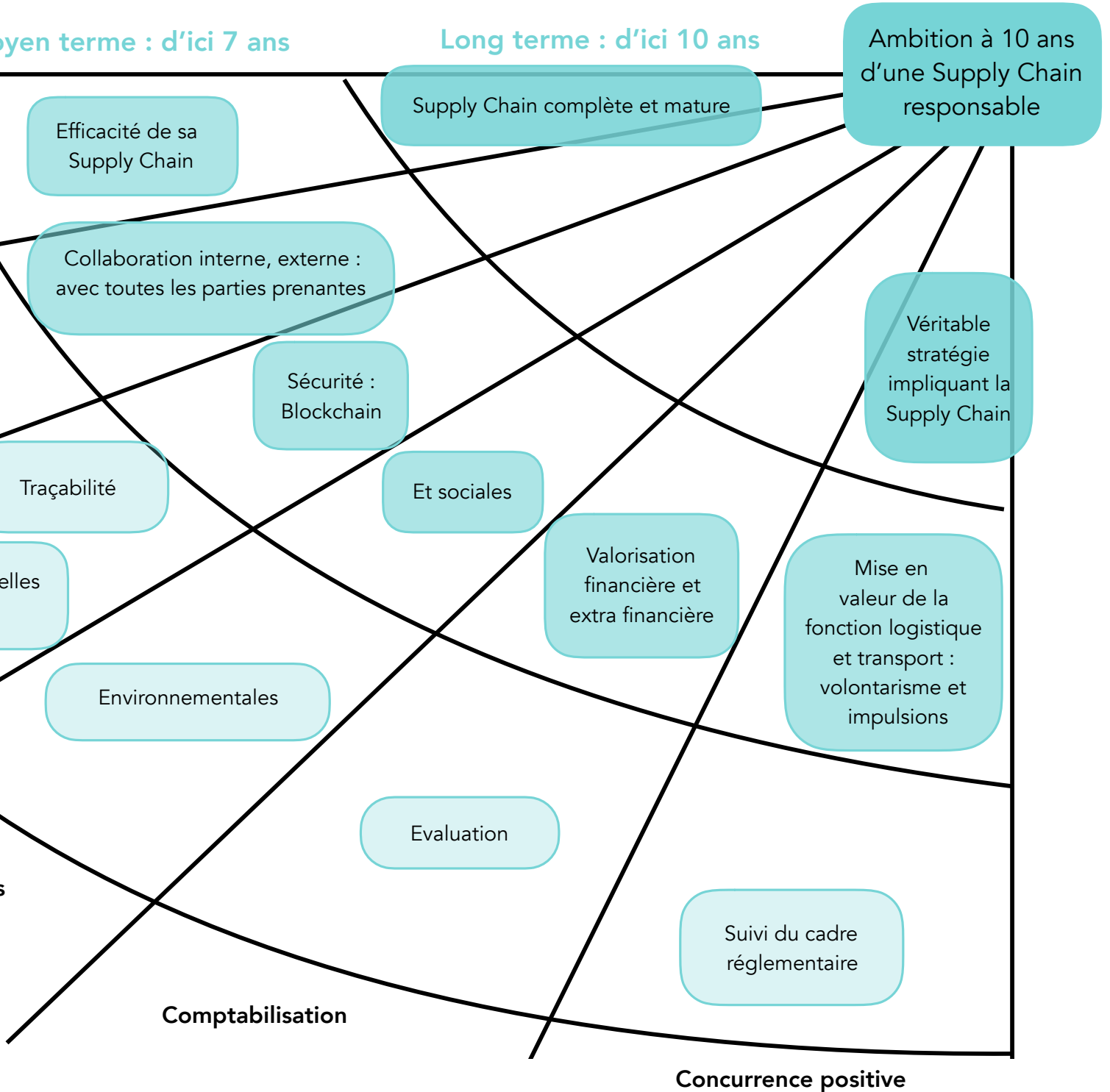
Schéma 25 - Plan de route plu

Pour mettre en place ce plan de route pluriannuel et pluridisciplinaire, l'entreprise doit avoir une véritable stratégie et doit être ouverte à ces **investissements**. C'est un long processus qui est décrit ici et les entreprises ne peuvent raisonnablement pas agir sur tous les points simultanément, il faut **établir des priorités, en fonction de la typologie de l'entreprise, de la filière et de la volonté**. Sans doute est-ce une utopie de vouloir la faire sur tous les points simultanément, c'est pourquoi nous avons dressé un modèle pluriannuel.

Il est important que les entreprises aient une véritable stratégie sur ce point mais il faut garder à l'esprit que, dans cette démarche, les entreprises puissantes aujourd'hui ne le seront pas forcément demain en prenant en compte cette variable. Cette **incertitude** est à prendre en compte parce que l'attitude d'une **sobriété de consommation ou d'une économie circulaire met à mal certaines filières et rebat les cartes du marché**. La responsabilité est un facteur de différenciation mais les résultats sont incertains donc aujourd'hui les entreprises qui se lancent sont surtout des gros groupes qui ont les moyens d'anticiper. L'objectif principal de ces démarches est de créer une concurrence positive où les entreprises sont tirées vers le haut en matière de responsabilité sociétale, en se comparant à ses concurrents directs et indirects qui entament des démarches dans ce sens.



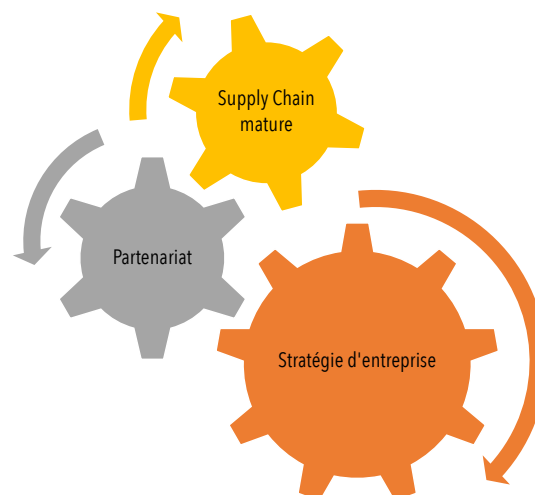
Stratégie triennale et pluridisciplinaire pour avoir une Supply Chain internationale responsable



Pour résumer, pour qu'une entreprise fasse un effort de responsabilité sociétale, il faut un triple engrenage :

- La stratégie de l'entreprise doit être suffisamment ouverte à cela et doit pouvoir prendre en compte ces éléments supplémentaires. Il faut une impulsion de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise pour que cela soit une réussite.
- De véritables partenariats doivent être dressés avec ses parties prenantes pour que celles-ci soient informées et impliquées dans cet effort.
- La Supply Chain de l'entreprise doit être suffisamment mature et intégrale. Rutger Nouwen accorde une importance particulière au rôle de la planification de la chaîne logistique : «En général je suis en faveur d'une planification centralisée qui couvre plusieurs éléments d'une chaîne. Mais cela exige une transparence entre les sociétés et ceci est plutôt rare...». Pour améliorer cette planification, il existe plusieurs techniques et notamment le lean management qui a pour objectif de réduire les actions à non-valeur ajoutée et donc les gâchis (discours de Karim Ksia de Nokia)

Schéma 26 - Engrenage à mettre en place pour réussir sa responsabilité sociétale



© Charlene Nédélec, 2019

Ce schéma montre que la Supply Chain est un élément central de la responsabilité d'une entreprise et ces deux concepts sont indissociables pour être complets.

La Supply Chain constitue une démarche intéressante pour faire face aux défis actuels parce qu'elle organise les schémas et les possibilités de distribution des produits. Sans une Supply Chain efficace, un trajet international de marchandise est anachronique donc son rôle est primordial. Nous pourrions croire que la Supply Chain ne fait que suivre le mouvement de la production : si la production est responsable, alors la Supply Chain fait de même. Or, nos études de cas ont démontré l'inverse ; notamment les labels alimentaires qui ont des démarches vertueuses et protectrices de l'environnement et / ou du social sans mentionner les aspects logistiques et transport lors de leurs labélisation.

Pour que la Supply Chain soit un véritable moteur dans les démarches de responsabilité, une synergie accrue est indispensable au sein des départements de l'entreprise qui se réclame d'une production responsable, « moins consommatrices de CO2 » et avec une « juste rémunération pour les producteurs ».

Le rôle des Supply Chains internationales est incontournable dû au périmètre de leur activité qui induit une sphère de responsabilité élargie à toutes ses parties prenantes et pas seulement à ses actions internes.

ANNEXES







Cette image représente une pile de dossier avec une loupe. Cela nous permet de zoomer sur certains éléments, annexes au corps du mémoire.

Crédit pour la photo : b2bwritingsuccess

PROGRAMME

Annexe 1 - Sources bibliographiques et webographiques

Annexe 2 - Détails par labels étudiés (ordre alphabétique)

Annexe 3 - Réponses des labels sur le lien entre leurs démarches et la logistique

Annexe 4 - Table des illustrations

Annexe 5 - Table des matières

ANNEXE 1 - SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIQUES

Toutes ces sources nous ont aidé à construire ce mémoire. Cette annexe se décompose en plusieurs thèmes : alimentaire, climat, définitions, emballages, entreprises éthiques, logistiques éthiques, méthodologie des tableaux, nouveaux "business models", RSE.

A. ALIMENTAIRE

1. AlimAvenir avec Futuribles, "Tendances alimentaires émergentes à l'horizon 2030, Etude Vigie Alimentation 2016-2017", Themavision, consulté le 11/01/2019 à 22h00
2. Barjolle D. "Comment une qualification de produit permet à un produit de se développer dans les chaînes de valeurs ?". In : Napoléone M. (ed.), Ben Salem H. (ed.), Boutonnet J.P. (ed.), López- Francos A. (ed.), Gabiña D. (ed.). The value chains of Mediterranean sheep and goat products. Organisation of the industry, marketing strategies, feeding and production systems. Zaragoza : CIHEAM. p. 127-135 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 115), 2016
3. Boltanski L. et Thévenot L., "De la justification les économies de la grandeur", Paris, 496 p., 1991
4. Chanut Odile, Paché Gilles, "Stratégies logistiques émergentes : de la grande distribution alimentaire aux réseaux contractuels", CAIRN, 2012
5. Collectif « Repenser les filières », "Café : la success story qui cache la crise, Etude sur la durabilité de la filière du café par Max Havelaar France", Commerce Equitable France, Basic, 2016
6. Crole-Rees Anna, "Perspectives alternatives sur l'accès aux marchés et sur les exportations agricoles des pays du Sud", Annuaire suisse de politique de développement, 2002
7. Delattre Miguel, Maître de Conférences, Université de Lyon et Moulette Pascal; Maître de conférences Université Paul Cézanne, "Mise en œuvre et déploiement d'une politique de RSE : Etude exploratoire d'une entreprise de l'industrie agroalimentaire", 2008
8. Filippi Maryline, Professor of Economics University of Bordeaux BSA INRA UMR SAD-APT Paris and Chapdaniel Alain SDSC Chair Director, AgroParisTech Paris, "A new modeling approach for adding value to agri-food chains", paper prepared for presentation at the 149th EAAE Seminar 'Structural change in agri-food chains: new relations between farm sector, food industry and retail sector' Rennes, France, October 27-28, 2016
9. Kaouther Ghozzi, Rym Kamoun, Basma Ben Alaya, "Le marché des produits bio en Tunisie: Mythe ou Réalité pour les Enseignes de la Grande Distribution", Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing N°9-10, Janvier-Décembre 2014
10. Kessous Aurélie, Boncori Anne-Laure, Paché Gilles, "Le transport durable dans la grande distribution Quelles perceptions des consommateurs ?", ResearchGate, 2015
11. Redlingshöfer B. "Vers une alimentation durable ? Ce qu'enseigne la littérature scientifique". Courrier de l'environnement de l'INRA 53, 83-102, 2006

12. Sindic Marianne, Tomé Daniel, Houins Gilbert, Deroanne Claude (Recteur), Semai Jean; "La sécurité des filières agro-alimentaires : de l'éthique à l'étiquette", Contrepoints Agricultures, une conférence-débat tenue à Gembloux le 11 mai 2000
13. Sirieix L., Pernin J-L., Schaer B. "L'enjeu de la provenance régionale pour l'agriculture biologique", Innovations Agronomiques, pages 401 - 407, 2009
14. Tagbata Didier et Sirieix Lucie, "L'équitable, le bio et le goût. Quels sont les effets de la double labellisation bio-équitable sur le consentement à payer de consommateurs ?" Cahier Agricole, volume 19, Mars 2010
15. Touzard Jean-Marc et Temple Ludovic, "Sécurisation alimentaire et innovations dans l'agriculture et l'agroalimentaire : vers un nouvel agenda de recherche ?" Une revue de la littérature, Inra UMR Innovation, 2012
16. Yannou-Le Bris Gwenola et Serhan Hiam, "La chaîne de valeur des connaissances pour éco-concevoir et éco-innover en alimentaire, Études de cas des projets ECOTROPHELIA", AgroParisTech, SESG, Université Paris-Saclay, Paris, France, 2017

• Consommation d'énergie

17. Jungbluth N., "Conséquences environnementales de la consommation alimentaire : évaluation des caractéristiques du produit au moyen d'un écobilan modulaire", 2000
18. Pretty J.N., Ball A.S., Lang T., Morison J.I.L., "Farm costs and food miles: an assessment of the full cost of the UK weekly food basket." Food Policy, 30, 1-19, 2005
19. Rizet C., Browne M., Léonardi J., Allen J., Piotrowska M., et al.. "Chaînes logistiques et consommation d'énergie: cas des meubles et des fruits et légumes." Rapport de recherche, 2008
20. Rizet C., Basile Keita. "Chaînes logistiques et consommation d'énergie: cas du yaourt et du jean." Rapport de recherche, 2005

• Food miles

21. Coley David, Howard Mark, Winter Michael, "Local food, food miles and carbon emissions: A comparison of farm shop and mass distribution approaches", Elsevier, 2008
22. ETA, "Food Miles", Britain Most Ethical Insurer, 2017
23. Faist M., "Efficacité des ressources dans l'alimentation : analyse des flux de matières et parties prenantes", AFNOR, 2000
24. Hari Srinivas, "And now Food Miles", Ecofootprints, consulté le 12.02. 2019
25. Schlich E.H., Fleissner U., "The Ecology of scale: assessment of regional energy turnover and comparison with global food" International Journal of Life Cycle Assessment, 10(3), 219-223, 2005
26. Sirieix Lucie, Grolleau Gilles, Schaer Burkhard, "Do consumers care about food miles? An empirical analysis in France", International Journal of Customer Studies, 2008
27. Weber Christopher L. et Matthews H. Scott, "Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States", Environmental Science & Technology, 2008

• **Labels**

28. Consoglobe, "Bio Cohérence : le label de trop ?" 21 Décembre 2010
29. Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, "Les signes officiels de la qualité", 27 Juillet 2018
30. Enzynov, "Découvrez les différents Labels Alimentaires et leurs significations", 22 Aout 2018
31. INAO, "Les produits sous signe d'identification de la qualité et de l'origine", Institut national de l'origine et de la qualité, Chiffres clé 2016
32. Jacquiau Christian, "Pourquoi le Sud rue dans les brancards, Havelaar ou les ambiguïtés du commerce équitable", Le Monde diplomatique, Samedi 1 septembre 2007
33. Julie de Yuka, "Décryptage des labels alimentaires", Yuka du 05 décembre 2018
34. OriGIn, ICONIC Food for SINGULAR People, "Labels alimentaires en France", consulté le 19 Janvier 2019
35. Pernin Jean-Louis et Carimentrand Aurélie "Quels critères environnementaux pour le commerce équitable ? Croyances et attentes chez les consommateurs", De Boeck Supérieur | « Mondes en développement », pages 45 à 58, 2012
36. UFC Que Choisir, "Labels alimentaires (infographie), Vous et les labels alimentaires", publié le 20 Aout 2016

• **Nestlé**

37. Ennes Meghan, Manager, Digital Communications at Boston College Center for Corporate Resources, "Shared Value Report", Citizenship, March 9th, 2016
38. Nestlé "Creating", Media Partners, Focus Areas, Insuring Shared Value Talent, 2015
39. Nestlé, "Création de valeur partagée et respect de nos engagements", 2015
40. Payaud Marielle Audrey, "Un schéma directeur pour un management stratégique BoP. Une recherche- intervention chez Nestlé Cameroun.. Journée de Recherche " Entreprise et Pauvreté ", Saint Louis, Sénégal, Mai 2012

• **Produits de contre saison**

41. Walter Jorge, Ruffier Jean, "Stratégies multi-canal des producteurs dans la chaîne mondiale de l'agrume à contre-saison", Géographie, économie, société 3 (Vol. 9), p. 297-313. DOI 10.3166/ges.9.297-314, 2007
42. Imene Kellou, "Logistique de la filière marocaine d'exportation de tomates fraîches : des enjeux économiques et environnementaux", Les notes d'alerte du CIHEAM N°80 – Mai 2012

• **Produits exotiques**

43. Akerlof George A. "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3., pp. 488-500, Août 1970
44. Esguerra Elda B., Consultant et Rolle Rosa, Senior Enterprise Development Officer, "Post-harvest management of mango for quality and safety assurance Guidance for horticultural supply chain stakeholders" FAO, Food and agriculture organization of the United Nations, Rome, 2018
45. Dharini Sivakumar, Yuming Jiang, Elhadi M. Yahia, "Maintaining mango (*Mangifera indica* L.) fruit quality during the export chain", Elsevier, 2010
46. Zúñiga-Arias Guillermo et Ruben Rued "Variability in Quality and Management Practices in the Mango Supply Chain from Costa Rica", Paper prepared for presentation at the I Mediterranean Conference of Agro-Food Social Scientists. 103rd EAAE Seminar 'Adding Value to the Agro-Food Supply Chain in the Future Euromediterranean Space'. Barcelona, Spain, April 23rd- 25th, 2007
47. Gereffi, G. "The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape the overseas production networks". In G. Gereffi and M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity chains and global capitalism*, Greenwood Press, 1994
48. Gereffi, G., "Global production systems and third World development". In B. Stallings (Ed.), *Global change, regional response: the new international context of development*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995
49. FRuiTRoP, "Marché européen de la papaye, Success Story" Janvier/Février 2018
50. Dawson Carolina (2004-2009) Elève-Ingénieur ISARA-Lyon Enseignant Responsable : Carole Chazoule Directeur de Mémoire : Eric Imbert, "Du marché de niche à la consommation de masse : Les spécificités des marchés des petits fruits exotiques au travers l'exemple de la papaye, mémoire de fin d'étude", 2009

• **Viande de cheval**

51. Tristan Vey, "Le scandale de la viande de cheval résumé en cinq points", *Le Figaro*, 15 Février 2013
52. RFI, "Scandale de la viande de cheval: un procès pour Spanghero", RFI, 02 Mars 2018
53. *Le Parisien*, "Scandale de la viande de cheval : la chronologie de l'affaire", 14 Février 2013

B. CLIMAT

54. Nedelec Gabriel, "Climat : le rapport alarmant du GIEC en quatre chiffres", *Les Echos*, 08 Octobre 18
55. Savy Michel, Buba Johanne, Daude Caroline, Auverlot Dominique, "Le fret mondial mondial et le changement climatique, perspectives et marges de progrès", *Rapports publics, La documentation française*, 2010
56. WWF, "Rapport planète vivant en 2016" consulté le 1er décembre 2018

C. DEFINITIONS

57. Esdifferent, "Différence entre l'éthique des affaires et la responsabilité sociale", consulté le 03 Juillet 2019
58. Digischool, "Ethique et Responsabilité - Sujet TPE Bac ES 2019", 22 novembre 2018
59. ISO, Standards, consulté le 15 Mai 2019
60. Fray Anne Marie, "Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité ?...", Vie & Science de l'entreprise, CAIRN, 2005
61. Weber Max, "L'éthique de responsabilité et l'éthique de conviction", Le savant et le politique, Plon, 10/18, Paris 1995.

D. EMBALLAGES

62. Demangeon Erick, "Emballage, le coût logistique et écologique du vide", Stratégies Logistique, 19 Septembre 2018
63. Kubrijanow Antoine, "Le rôle de l'emballage dans le processus logistique", Supplyweb consulté le 30/10/2018
64. Model Box, "Les emballages dans la chaîne logistique" Rapport n° 88, page 4-5, 21 Aout 2013

E. ENTREPRISES ÉTHIQUES

65. Alvater Elmar, "The social and natural environment of fossil capitalism", Socialist Register 2007
66. Bocquet Anne-Marie, "L'engagement environnemental de l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? Les cas Migros et Coop sur le marché agroalimentaire suisse", Management & Avenir /6 (N° 64), p. 35-55. DOI 10.3917/mav.064.0035, 2013
67. Elliott Kimberly Ann., Freeman Richard B., "White Hats or Don Quixotes? Human Rights Vigilantes" in the Global Economy, University of Chicago Press, 2004
68. Delépine Justin, "Les baskets Veja tiennent-elles leurs promesses ?", Alternatives Economiques, 29 Janvier 2019
69. Mohr Lois A., Webb Deborah J., Harris Katherine E., "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, No. 1, 2001 0022-0078/0002-1 1.50145, The American Council on Consumer Interests, 2001
70. Murphy Paul R. et Poist Richard F., "Socially Responsible Logistics: An Exploratory Study", Vol. 41, No. 4, pp. 23-35, Published by Penn State University Press, résumé, Été 2002
71. Pichon Alain, "Cadres, managers et professionnels : crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques", p.7-19 Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale, vol. 11, n° 2 | 2009 : Le travail en crise. Dossier : La souffrance au travail, 2009

72. Sirgy M. Joseph, "Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics", *Journal of Business Ethics* 35: 143–162, 2002.
73. Tanuro Daniel, "Le capitalisme ne sera jamais vert", *Grozeille*, 4 mars 2019

• Creating Shared Value

74. DHL, "Creating Shared Value : a win-win strategy ?", Avril 2014
75. Lohr Steve, "First, Make Money. Also, Do Good", *Business Day, The New York Times*, 13 Aout 2011
76. Moore Karl, "Why Creating Shared Value Is Vital For Winning The War For Talent", *FORBES*, 2014
77. Porter Michael E. et Kramer Mark R. "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Janvier - Février 2011
78. Porter Michael E. Professor "Creating Shared Value as Business Strategy", *Harvard Business School at the Shared Value Leadership Summit Boston*, 23 Mai 2013
79. Porter Michael E. et Kramer Mark R., "The Big Idea: Creating Shared Value Rethinking Capitalism", *Harvard Business Review*, Janvier - Février 2011
80. Shared Value Initiative, "About Shared Value", *Business at its best*, 2017, consulté le 13 Novembre 2018

• Contestation du Creating Shared Value

81. Crane Andrew, Palazzo Guido, Spence Laura J., Matten Dirk, "Contesting the Value of "Creating Shared Value"", *University of California, Berkeley*, Vol. 56, No 2, hiver 2014
82. Friedman Milton, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13 Septembre 1970
83. Misha Pinkhasov, "Creating Shared Value... for individuals", *Principal and Co-Founder at NAIR-SAFIR* | 4 Décembre 2014
84. Reich R.B., "Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life", *New York, NY: Knopf*, 2007
85. Salmon Anne, "Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés ?", *Sociologies pratiques* 2009/1 (n° 18), p. 51-63. DOI 10.3917/sopr.018.0051, 2009
86. Steve Denning, "Why 'Shared Value' Can't Fix Capitalism" *Senior Contributor de FORBES*, 20 Décembre 2011

• Fairphone

87. 01net.com, "Fairphone 3/3 : interview de Bas Van Abel, père du smartphone équitable", 07 Avril 2014
88. Akemu Ona, Whiteman Gail et Kennedy Steve, "Social Enterprise Emergence from Social Movement Activism: The Fairphone Case", *Rotterdam School of Management; University of Lancaster School of Management; Rotterdam School of Management, Journal of Management Studies* 53:5 Juillet 2016

89. Cahalane Claudia, "Fairphone: one smartphone company's search for conflict-free gold", *The Guardian*, 29 Avril 2016
90. Fagot Vincent, "Fairphone, l'OVNI des smartphones, à l'assaut du grand public", *Le Monde*, 20 Aout 2018
91. Guenveur Lauren, "Smartphones : une croissance au point mort", *Global Client Manager, ComTech, Kantar France Insight*, 28 Février 2017
92. Haucke Franziska, "Smartphone-enabled social change: Evidence from the Fairphone case?", *Article in Journal of Cleaner Production* · Juillet 2017
93. Karayan Raphaëlle, "Face à l'iPhone 6S, le Fairphone 2 se bat contre l'obsolescence programmée", *L'Express*, 10 Septembre 2015
94. *Le Monde*, "On a changé... l'écran du Fairphone 2, le smartphone modulaire et équitable", 05 octobre 2017
95. Les Hiboux adapté par Mr Mondialisation, "Fairphone : le smartphone éthique V2.0 est arrivé !" *Article partenaire Mr Mondialisation*, 18 février 2015
96. Raoul Emmanuel, "Peut-on fabriquer un téléphone équitable ?", *Le Monde diplomatique*, 1 mars 2016
97. Reuter Markus A., Van Schaik Antoinette, Ballester Miquel, "Limits of the Circular Economy : Fairphone Modular Design Pushing the Limits", *Article in World of Metallurgy - ERZMETALL* · Mars 2018
98. Van der Velden Maja, "Re-politicising participatory design : what can we learn from fairphone", *University of Oslo Paper presented at the Ninth International Conference on Culture and Technology and Communication (CaTaC), Oslo, Norway, 19-20 Juin 2014*
99. Wikipédia, "Page Fairphone", consulté le 30 octobre 2018

F. LOGISTIQUE ÉTHIQUE

100. Carter Craig R., Jennings Marianne M., "Social responsibility and supply chain relationships", *The Robert H Smith School of Business, University of Maryland, College Park, MD 20742, USA College of Business, Arizona State University, Tempe, AZ 85287, USA, Transportation Research Part E 38 (2002) 37±52*, 9 Mars 2001
101. DHL, "Fair and responsible logistics, a DHL perspective on how to create lasting competitive advantage", Novembre 2015
102. Groutel Emmanuel et Carluer Frédéric, "La nouvelle donne logistique et managériale : le pragmatisme éthique" *Article le Journal de la logistique*, Mars 2012
103. Job transport, "Le bio : une logistique à développer", 2012
104. Ministère de la solidarité, "Référentiel de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en logistique", Juin 2018
105. Quillaud Alban, "A Framework for Thinking Intermediation in Logistics Management", *Logistics and Supply Chain Management Professionnal, Switzerland, Global Intermediation and Logistics Service Providers*, 2017
106. Roberts Sarah, "Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives", *Journal of Business Ethics* 44: 159–170, 2003

107. Stock James R., "Applying theories from other disciplines to logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27 Issue: 9/10, pp.515-539, 1997
108. World Economic Power, "Beyond Supply Chains, Empowering Responsible Value Chains", Janvier 2015
109. Wu Haw-Jan, Dunn Steven C., "Environmentally responsible logistics systems", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25 Issue: 2, pp.20-38, 1995

G. MÉTHODOLOGIE DES TABLEAUX

• Définition logistique

110. FAQ Logistique, "La Logistique, définition et enjeux", consulté le 3 Juin 2019
111. E-marketing, "Logistique", consulté le 3 Juin 2019
112. Le coin des entrepreneurs, "La logistique en entreprise", publié le 12 Mars 2018

• KPI Logistique

113. FAQ Logistique, "KPI Logistique, la mesure de l'activité par les indicateurs", consulté le 3 Juin 2019
114. Vincent Criton, "Quels KPI pour évaluer l'efficacité de sa Supply Chain", *Logistique pour tous*, 4 Aout 2014
115. Logistique Conseil, "KPI - Tableau de bord, ensemble d'indicateurs", consulté le 3 Juin 2019

• Greenswashing

114. Greenwashing, "Définition du Greenwashing, consulté le 4 Juin 2019"
115. L'Express, "Le greenwashing n'est plus ce qu'il était", 13 Mars 2013

H. NOUVEAUX "BUSINESS MODELS"

116. Blanco Realzola Jorge, "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors", Free Press, New York, 1980
117. Blanquart Corinne (IFSTTAR, Villeneuve d'Asq, France) et Carbone Valentina (ESCP Europe Paris campus, France), "Collaborative Supply Chains and Environmental Awareness: A Typology in Terms of Proximity", *KEDGE BS, Supply Chain Forum, An International Journal*, Vol. 15 - N°4 - 2014
118. Contractor et al., "Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Compagny Functions", *Journal of Management Studies*, 47(8), December 2010
119. Di Maio Sébastien, Epelbaum David, Gueydan Camille, Hantcherli Muriel, Thomas Hoppe, "Les relations entre pays du Nord et du Sud", *emigratecaportuguesa*, 2012

120. Elkington John, "Triple-bottom-line, Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business". Oxford, UK: Capstone Publishing, 1997
121. Hoarau C, Teller R, "Création de valeur et management de l'entreprise" Vuibert, Paris, 2001
122. Jonker Jan, "Changer la logique de création de valeur, Comment s'appuyer sur l'écologie organisationnelle pour créer des business models collaboratifs", Discours inaugural pour l'acceptation de la Chaire Pierre de Fermat, Région Midi- Pyrénées (France), à Toulouse Business School (TBS), Prononcé sous sa forme abrégée le 2 octobre 2014
123. Kim et Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", Harvard Business Review, n° 82 (10), p. 76-84, Octobre 2004
124. Le Monde, "A Genève, Macron dénonce les dérives d'un « capitalisme devenu fou »" Le Monde avec AFP, 11 Juin 2019
125. Ligonie Marion, "The "forced performativity" of a strategy concept: Exploring how shared value shaped a gambling company's strategy, IESEG School of Management, Elsevier, 2017
126. Pagano Stéphane, Derrouiche Ridha, Neubert Gilles, "Contribution des achats à l'écosystème des entreprises : vers de nouveaux business models", UMR CNRS 5600, Environnement, Ville et Société, ResearchGate, Juillet 2014
127. Pierre Mathieu, "Management stratégique des frontières et RSE: l'entreprise entre performance et responsabilité". XXIe conférence annuelle de l'AIMS, LILLE, France, Juin 2012
128. Porter et Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, n° 80 (12), décembre 2002, p. 56-69, 2002
129. Porter, M.E., Kramer, M.R., "The link between competitive advantage and corporate social responsibility" Harvard Business Review 84 (12), 78e92, 2006
130. Sirdeshmukh Deepak, Singh Jagdip et Sabol Barry "Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges", Journal of Marketing, Vol. 66, No. 1, pp. 15-37, Janvier 2002
131. Van der Byl, C.A., Slawinski, N., "Embracing tensions in corporate sustainability: a review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond". Organ. Environ. 28 (1), 54e79, 2015
132. Wikipédia, "Nouvel ordre économique international" consulté le 13 Mai 2019
133. Yachoulti Anass et Houssaini Abdellah, "The impact of supply chain integration on corporate financial performance", Faculty of Law, Economics and Social Sciences, Ibn Tofail University, Morocco in Journal of Academic Finance Vol.9 N° 1 Printemps 2018

I. RSE

134. E-RSE, "Actualité RSE et développement durable" consulté le 12 Juillet 2019
135. France Stratégie, "RSE, performance globale et compétitivité", rapport de France stratégie, mars 2016
136. Hoffmann Gérard et Saulquin Jean-Yves, "Quand la RSE revisite la chaîne de valeur", Management & Avenir, CAIRN, 2009
137. Le Tourneau Philippe, "L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle" In: Revue internationale de droit comparé. Vol. 55 N°3, . pp. 726-727, Juillet-septembre 2003

138. Novethic, "Comment la RSE est-elle mise en oeuvre dans le monde ?", Mai 2017
139. Novethic, "Qu'est ce qu'une entreprise responsable en matière de RSE ?" Mai 2017
140. Tchotourian Ivan, "Aspects environnementaux et sociaux de la R.S.E. et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise", Management & Avenir, CAIRN, 2006
141. Trebucq Stéphane, "Vers un modèle de cartographie stratégique intégrant une typologie généralisée des capitaux. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur", HAL, Nice, France. pp.CD-ROM, Mai 2010
142. Wiley John & Sons, "Corporate Social Responsibility: A Comparison Between the United States and the European Union", Ltd and ERP Environment, 2005

• RSE et normes comptables

143. Acte International, "RSE France : transposition de la directive sur le reporting extra-financier", Août 2017
144. Amblard Marc, "Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable", HAL Montreal, Canada, Juin 2007
145. Bariet Anne, "Et si la comptabilité passait au vert ?", L'Express, publié le 21 Juin 2012
146. IFRS, "Comptabilité écologique : les limites des normes comptables Internationales", 28 septembre 2010
147. Lamarche Thomas, "Les nouvelles institutions de la "mesure" de la RSE entre communication et évaluation". Revue de l'Organisation Responsable, ESKA, 2009
148. Laperrouze Marion, "Pour une comptabilité adaptée à recherche de la performance globale et à la RSE", E-RSE, Novembre 2016
149. Le Monde, "Responsabilité sociale et environnementale des entreprises: la comptabilité vire au vert", Septembre 2010
150. Muller-Lagarde Yvonne, "La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'outil comptable. La RSE saisie par le droit", HAL, 2016
151. Novethic, "Demain, la comptabilité d'entreprise pourrait intégrer la dette écologique", 13 Mars 2019
152. Quairel Françoise, "Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)", Association Francophone de Comptabilité Tunis 2006

ANNEXE 2 - DÉTAILS PAR LABELS ÉTUDIÉS (ORDRE ALPHABÉTIQUE)

Pour être plus précis que la partie 2 et différencier tous les labels alimentaires existants nous avons établi une grille de lecture décomposant les objectifs de chaque label. Un graphique radar est permis pour chaque label et nous avons représenté la moyenne des 14 autres labels en gris. Les icons à chaque côté du nom du label sont explicités dans la partie 2.

➔ Appellation d'Origine Protégée (AOP)



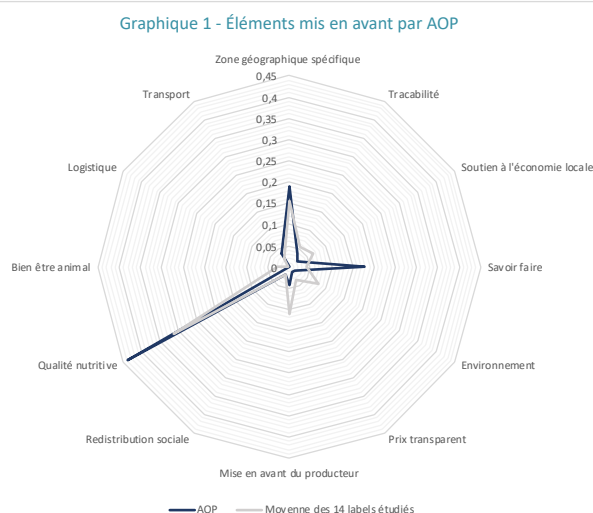
L'AOP est l'équivalent européen de l'AOC français (appellation d'origine contrôlée) et pour des raisons d'intelligibilité nous allons garder le terme d'AOP pour le reste de ce paragraphe explicatif.

Il est reconnu, mis en place et contrôlé par l'INAO (voir note dans la partie 2), il est donc institutionnalisé et ce depuis 1992.

Pour bénéficier de cette appellation, le produit doit obligatoirement appartenir à l'équivalent français (AOC) ou à une IGP (Indication Géographique Protégée). L'objectif principal est de protéger les produits du terroir des imitations et contrefaçons. Le terroir est entendu comme l'espace «délimité dans lequel une communauté humaine construit au cours de son histoire un savoir-faire collectif de production». Ainsi, dans notre tableau, l'AOP fait partie de trois catégories principales : zone géographique spécifique, savoir-faire et surtout qualité.

Concrètement, le cahier des charges dispose que les produits doivent être «produits, transformés et élaborés dans une aire géographique déterminée, en mettant en œuvre le savoir-faire reconnu de producteurs locaux et des ingrédients provenant de la région concernée».

D'un point de vue quantitatif, il existe 95 AOP agroalimentaires dont 50 pour les produits laitiers ; 361 pour les produits viticoles, et 4 cidres et poirés. C'est donc un label présent sur nos étals et il est connu à 80 % par les consommateurs français (selon l'infographie d'UFC Que Choisir).



© Charlène Nédélec, 2019



Bio cohérence



C'est une marque privée qui s'inscrit dans un courant biologique. Il semble être le label le plus complet puisqu'il s'inscrit dans cinq catégories de notre tableau : géographique, économie locale, environnement, mise en avant du producteur, qualité nutritive.

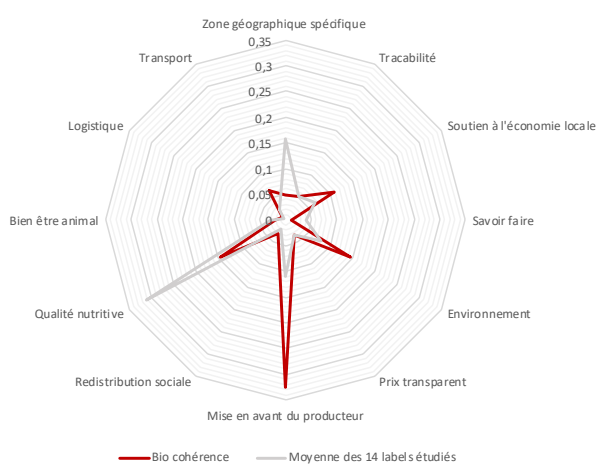
Son histoire est assez intéressante et légitime sa création : il a été créé en 2010 parce que l'Union Européenne a mis en place un nouveau label appelé Eurofeuille (supprimant dans le même temps le label français AB, cf point suivant). Beaucoup de personnes se sont outrées puisque les règles ont été moins strictes et l'attribution du label Eurofeuille est 'plus facile'. Donc Bio cohérence a été créé pour aller plus loin que la réglementation européenne et pour contrecarrer cette dégression dans les critères définissant ce qui est biologique. On trouve parmi les fondateurs la FNAB (Fédération Nationale d'Agriculture Biologique), les éleveurs biologiques ainsi que les magasins Biocoop, Biomonde ou encore Naturalia.

En effet, le cahier des charges est strict. Pour n'énumérer que les principaux critères à respecter, il faut :

- Aucune contamination par les OGM est requise, une tolérance de 0,1 % est permise pour les produits transformés (cette tolérance monte à 0,9 % pour l'Eurofeuille)
- Il faut avoir acquis tous les critères induits par le label Eurofeuille qui permet de promouvoir l'environnement
- La co-existence entre les cultures bio et non bio dans les locaux du producteur n'est pas du tout permise, alors qu'elle est possible pour Eurofeuille si ce n'est pas sur la même typologie d'aliments
- La ferme doit avoir une agriculture 100 % biologique
- Pour les produits transformés, il faut qu'ils soient constitués à partir de 100 % d'ingrédients bio
- Ce label fait partie de la catégorie 'géographie' étant donné que l'origine des ingrédients doit être française (sauf si l'ingrédient n'existe pas en France) et 100 % de la fabrication des produits doit se faire en France
- Pour ce qui est de la distribution, les produits doivent être vendus uniquement en vente directe, ou chez des distributeurs spécialisés «ayant des pratiques commerciales respectueuses des producteurs et des consommateurs», ce qui induit une vente hors des supermarchés, qui représenterait une «adhésion à un système qui tire les prix vers le bas.»
- D'un point de vue social, l'attribution de ce label est permise pour les produits qui permettent aux agriculteurs de vivre correctement de leur travail et ainsi de recevoir une rémunération ajustée : le critère social est donc pris en compte.
- Pour garantir le respect des critères, Bio cohérence conduit un contrôle externe, indépendant et impartial de l'engagement des producteurs et des entreprises de transformation pour assurer la qualité des produits.
- L'alimentation des herbivores doit être produite à 80 % sur l'exploitation.

La principale critique faite à Bio cohérence est qu’il intervient comme une couche supplémentaire. Ceci peut être néfaste dans le sens où la multiplication des labels peut les rendre obsolètes et inutiles. Il n’est même pas cité dans l’infographie d’UFC Que choisir et pourtant, il concerne 1 000 produits selon le site de Bio cohérence. Consoglobe le 21 décembre 2010 dans son article «Bio Cohérence : le label de trop ?» a explicité ce propos : «Bien que la démarche soit une fois de plus honorable, un nouveau label, si sérieux soit-il, risque non seulement de perdre en visibilité mais aussi de troubler davantage l’esprit des consommateurs... et de les inciter à se passer des labels.»

Graphique 2 - Éléments mis en avant par Bio Cohérence



© Charlène Nédélec, 2019

➔ Bleu Blanc Coeur



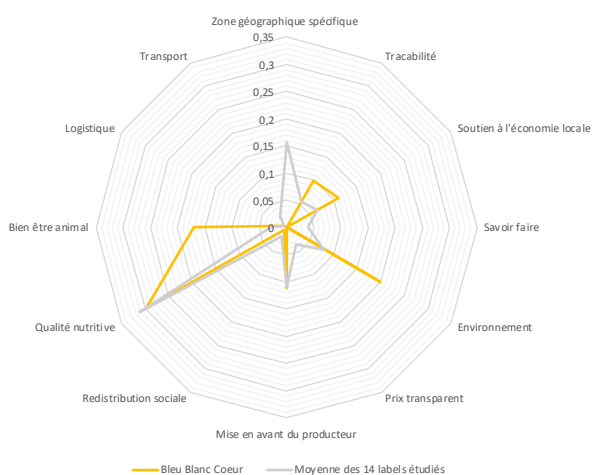
Bleu Blanc Coeur n'est pas un label d'État, il émane du regroupement de 500 éleveurs adhérents à la charte et s'institue sur le territoire national. La mission principale est de promouvoir l'enrichissement de l'alimentation animale en oméga 3 pour que les produits qui en découlent aient également cet enrichissement et ainsi avoir une meilleure alimentation pour l'humain. Ceci se concrétise dans la charte avec l'objectif suivant : améliorer «l'alimentation des animaux afin de garantir des produits de meilleure qualité nutritionnelle».

Cet enrichissement doit suivre 3 points :

- «Gestion documentaire de la qualité : chaque adhérent de l'Association réalise une gestion documentaire de la qualité (traçabilité écrite)
- Audits in situ (sur chaque site, chaque adhérent) : tout au long de la production, de nombreux audits sont réalisés chez les adhérents à l'Association (fabricants d'aliments, groupements, producteurs fermiers, distributeurs...)
- Contrôle analytique sur les produits (du champ à l'assiette) : chaque produit est analysé tout au long de la chaîne alimentaire pour vérifier sa bonne qualité nutritionnelle et son adéquation au cahier des charges»

Du point de vue de la notoriété, elle est la plus faible selon l'infographie UFC Que Choisir de 2016 puisque Bleu Blanc Coeur n'est connu que par 40 % des personnes questionnées. Pourtant, 1 900 produits en sont aujourd'hui labellisés.

Graphique 3 - Éléments mis en avant par Bleu Blanc Coeur



© Charlène Nédélec, 2019



Eurofeuille



Ce logo est délivré et contrôlé par l'INAO. Cette institutionnalisation n'est pas seulement nationale mais a un rayonnement européen.



L'un des points centraux de cette réglementation de 2010 a été la suppression du principe de subsidiarité. Ce principe permettait à un pays d'avoir son propre cahier des charges. La France, avec 'AB, Agriculture Biologique' avait un cahier des charges plus contraignant et était pour beaucoup gage de meilleure qualité. Toutefois, à noter qu'aujourd'hui, même si le cahier des charges a été uniformisé au niveau européen, l'Eurofeuille peut être complété par d'autres labels apposés à ses côtés.

Le cahier des charges est précis :

- 95 % minimum des ingrédients proviennent de l'agriculture biologique (si les 5 % restants ne sont pas disponibles en bio),
- Interdiction des produits chimiques et des OGM (même si des traces de contamination accidentelle - moins de 0,9 %- peuvent subsister) (ce 0,9 % est très critiqué, voir point suivant)
- Usage de semences issues de l'agriculture biologique, garantie de qualité.
- Maintien de la fertilité du sol avec des techniques comme les rotations pluriannuelles, ce qui implique un savoir-faire particulier
- Compostage des matières organiques pour appuyer sur le côté environnemental de ce label
- Au sein d'une même exploitation, la cohabitation entre bio et non bio pour une même espèce est interdite mais cette cohabitation est autorisée si ce n'est pas pour la même espèce (c'est un élément de critique également, voir point suivant)
- Pour les animaux, en cas de maladie, jusqu'à trois traitements antibiotiques par an peuvent être autorisés afin de garantir le bien être animal

Pour vérifier le respect de ce cahier des charges, des contrôles anti-fraude sont réalisés «sur toute la chaîne d'approvisionnement du produit et auprès de tous les opérateurs». C'est un contrôle utile puisque selon la DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes), en 2015, sur plus de 2 300 actions de contrôles menées auprès de 1008 établissements, le taux d'anomalies se rapportant au non-respect de la réglementation relative à l'agriculture biologique s'élevait à 14,2 %.

54 044 opérateurs sont certifiés en 2017 soit 8,3 % des exploitations françaises. C'est le label le plus utilisé en France et ceci implique une grande responsabilité : si un défaut apparaît il faut le contrecarrer rapidement sinon les critiques persistent et peuvent être nuisibles à la réputation du label.

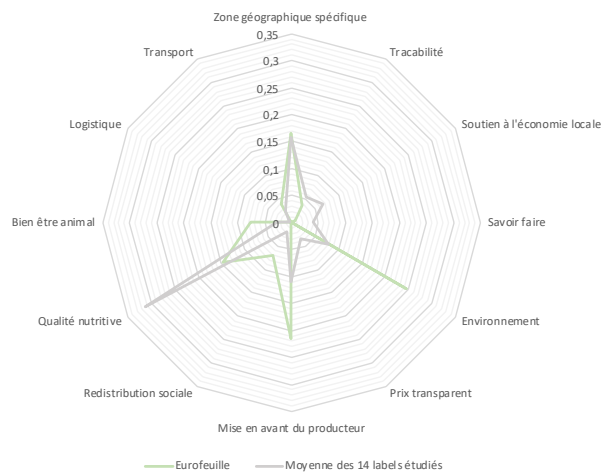
Beaucoup déplorent que les critères aient été assouplis avec la nouvelle réglementation européenne de 2010. Concrètement, un article de l'OBS intitulé «Les écologistes protestent contre le label bio européen» écrit le 13 juin 2007, met en avant les associations écologistes comme Greenpeace qui jugent «le label bio européen trop tolérant à l'égard des OGM». Ce 0,9 % est souvent sujet à friction et pour certains décrédibilise totalement l'utilité du label. Face à ces critiques, certains ont agi et par exemple, le label Bio cohérence, décrit précédemment, découle de ce mouvement contestataire.

L'Union Européenne elle-même a entendu ces critiques puisque le cahier des charges va être durci en 2021 sur plusieurs points et notamment en renforçant des contrôles sur les importations en provenance des pays tiers.

Une critique persistante et assez difficile à contrecarrer est le fait que ce label ne garantit pas une qualité nutritionnelle supérieure.

Malgré ces critiques, ce label est le plus connu et le plus repéré selon le sondage d'UFC Que Choisir puisque presque la totalité des personnes interrogées connaissent ce logo (99 %).

Graphique 4 - Éléments mis en avant par Eurofeuille



© Charlène Nédélec, 2019

➔ Indication Géographique Protégée



Comme son nom l'indique, ce n'est qu'une 'indication géographique', c'est donc moins exigeant que l'AOP puisqu'il ne fait qu'attester d'un lien avec un territoire. La principale critique qui est faite à l'IGP est qu'au moins une étape parmi la production, la transformation ou l'élaboration du produit doit avoir lieu dans l'aire géographique délimitée alors que pour l'AOP ce sont toutes les étapes. Donc un produit peut bénéficier d'une IGP en étant que très partiellement en provenance dudit endroit.

Concrètement, nous sommes face à une IGP lorsque l'on parle de sel de Guérande, miel de Provence, emmental de Savoie, etc.

Tout comme l'AOP, l'IGP est délivrée par l'INAO et est plutôt reconnue dans le domaine étant donné que 70 % des personnes interrogées par l'UFC Que Choisir en connaissent le logo.

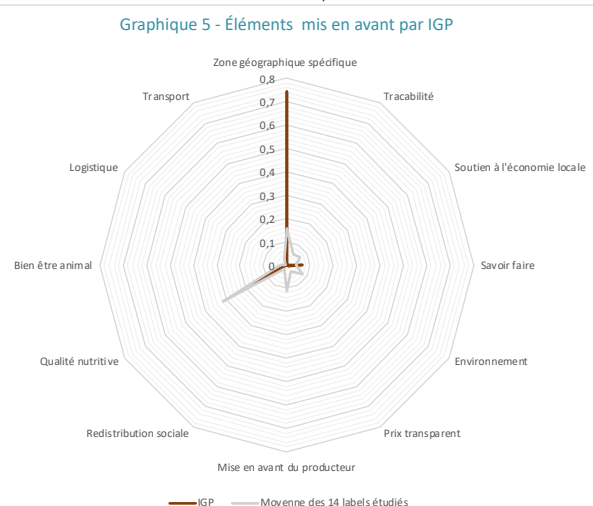
Avant même de regarder les conditions techniques, il faut remplir des conditions générales préalables pour pouvoir prétendre à ce logo, indiquée dans le cahier des charges «L'opérateur doit :

- Être membre d'un organisme de défense et de gestion d'une indication géographique ;
- Choisir un nom d'indication géographique ;
- Définir avec les autres opérateurs les critères à respecter pour les produits bénéficiant de l'indication géographique ;
- Respecter le cahier des charges. «

En sus, le cahier des charges doit contenir :

- «La qualité, la réputation, le savoir-faire traditionnel ou les autres caractéristiques du produit concerné, qui peuvent être attribuées essentiellement à cette zone géographique, ainsi que les éléments établissant le lien entre le produit et la zone géographique ;
- La description du processus d'élaboration, de production ou de transformation, dont les opérations de production ou de transformation qui doivent avoir lieu dans la zone géographique ;
- L'identité de l'organisme de défense et de gestion, ses statuts, la liste des opérateurs initiaux qu'il représente et les critères financiers de leur participation ;
- Les conditions et la périodicité des contrôles réalisés par les organismes d'évaluation de la conformité, ainsi que les critères de financement de ces contrôles ;
- Les procédures de mise en demeure et d'exclusion des opérateurs en cas de non-respect du cahier des charges ;
- Le financement prévisionnel de l'organisme de défense et de gestion ;
- Les éléments spécifiques de l'étiquetage ;»

D'un point de vue quantitatif, 141 IGP existent dans le domaine agroalimentaire ; 74 pour le secteur viticole, et 2 pour le cidre.



© Charlène Nédélec, 2019

→ Label Rouge



Selon le sondage de l'UFC Que Choisir c'est le logo le plus connu et reconnu par les personnes interrogées avec un score quasi parfait de 99 % des consommateurs au courant de son existence.

D'un point de vue formel, c'est le seul logo ayant été catégorisé seulement dans la rubrique 'qualité' de notre tableau à être délivré par l'INAO. Souvent lorsqu'un logo n'est «que» qualité il a tendance à être extrêmement subjectif, privé et payant ; à l'instar de 'Élu produit de l'année' et 'Reconnu Saveur de l'année'.

Néanmoins, pour le label rouge, c'est un cadre très institutionnalisé qui a été mis en place puisque le cahier des charges est rédigé par l'ODG (Organisme de Défense et de Gestion), et validé par l'INAO. Ensuite, la reconnaissance officielle se fait par arrêté ministériel.

Le cahier des charges de Label Rouge part du principe que «par leurs conditions de production ou de fabrication», les produits «ont un niveau de qualité supérieur par rapport aux autres produits similaires habituellement commercialisés.» Il décrit les conditions de production et les «valeurs-cible» à respecter pour prétendre au Label Rouge.

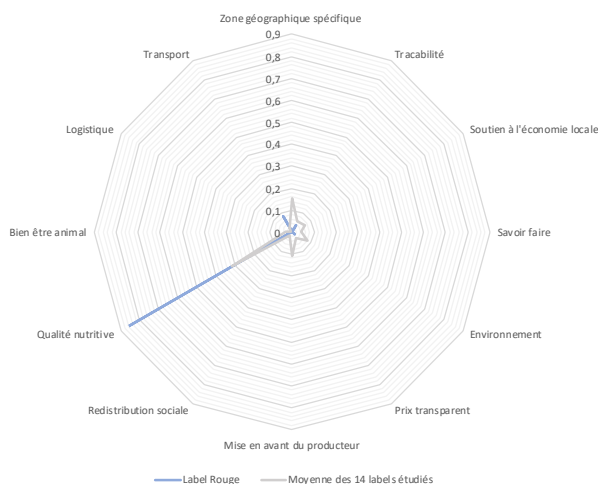
Le cahier des charges est spécifique à chaque produit concerné. Par exemple, pour les poules et œufs, «les poules doivent obligatoirement avoir accès à l'air libre quand elles le souhaitent, et l'alimentation ne doit pas être composée de matières animales ainsi que d'additifs.»

Le Label Rouge est principalement pour les produits alimentaires, il représente près de 500 produits, surtout dans le domaine carnivore puisque 215 volailles, 56 viandes et 43 charcuteries ont été labellisées.

Toutefois, il faut noter que Label Rouge ne s'applique pas qu'à des produits alimentaires puisqu'un «gazon, un géranium, un sapin de Noël coupé» peuvent être labellisés.

Une des critiques principales du Label Rouge est que pour certains produits, comme le foie gras, le cahier des charges est relativement souple et peut-être obtenu pour des produits de qualité moindre.

Graphique 6 - Éléments mis en avant par Label Rouge



© Charlène Nédélec, 2019



Max Havelaar



Max Havelaar est le seul logo de commerce équitable que nous avons retenu dans notre tableau. Il a un rayonnement international et sa création est mondiale : ce logo s'inscrit dans le mouvement Trade not aid ! de 1964, mouvement lancé lors de la première Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Ce mouvement revendique du commerce équitable afin d'avoir des relations justes et d'égal à égal entre le Nord et le Sud et pas seulement des aides au développement, qui peuvent être perçues comme une manière pour les pays développés de se donner bonne conscience". Max Havelaar est un acteur néerlandais pionnier pour créer un véritable système international de labellisation dans le cadre du commerce équitable. Ce mouvement a aujourd'hui labellisé plus de 30 000 produits dont près de 2 500 distribués en France.

Max Havelaar est aujourd'hui une association sans but lucratif qui se rémunère grâce à une redevance payée par les entreprises qui mettent le logo sur leurs produits.

Ce logo a une naissance mondiale et est pourtant bien ancré dans la consommation française puisque 72% des consommateurs le connaissent (Données d'UFC Que Choisir).

Tous les produits agroalimentaires ne sont pas concernés, ce sont surtout le «café, chocolat, jus d'orange, sucre, thé ou encore bananes» c'est à dire des produits que l'on trouve principalement dans la partie Sud du monde et que le Nord consomme de plus en plus. De plus, à noter qu'il s'agit de produits basiques, demandant un faible travail de transformation, et impliquant donc une faible plus-value pour les travailleurs et les pays exportateurs. Dans ce cadre, Max Havelaar met en avant le producteur en garantissant une rémunération estimée juste et équitable.

Le cahier des charges est souvent mis à jour pour être en adéquation avec la situation actuelle, les derniers en date sont entrés en application en juillet 2011 et se décomposent en 4 chapitres :

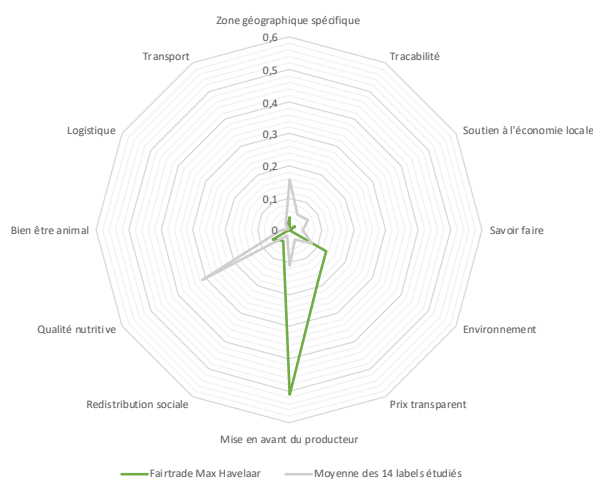
- Meilleure rémunération pour les producteurs et travailleurs
- Des conditions de travail décentes
- Le respect de l'environnement
- L'autonomie et la gestion démocratique des coopératives de producteurs

Max Havelaar n'est pas un label biologique étant donné que les produits labellisés ne sont pas forcément issus de l'agriculture biologique. Toutefois, nous l'avons classé dans la catégorie 'environnement' de notre tableau parce que «les producteurs sont engagés à prendre soin de leurs ressources naturelles et qu'ils n'utilisent ni pesticides dangereux ni OGM». D'ailleurs, sur ce point, Louis Pernin et Aurélie Carimentrand dans leur article de 2012, Quels critères environnementaux pour le commerce équitable ? Croyances et attentes chez les consommateurs constatent que «près de la moitié des producteurs labellisés Fairtrade Max Havelaar étaient aussi certifiés « agriculture biologique » en 2010».

Toutefois, ce modèle d'équité a quelques défauts :

- Tout d'abord, il est souvent regretté qu'un prix d'achat unique soit déterminé par produit. Il est appliqué de la même manière à des pays qui n'ont pas le même niveau de vie : l'égalité n'est pas toujours synonyme d'équité.
- De plus, le label s'est ouvert aux grands groupes alors que la grande distribution est souvent diabolisée et assimilée au prix bas non rémunérateur des producteurs (philosophie de Bio cohérence notamment) et à une délocalisation massive néfaste. Plusieurs exemples sont donnés dans le cahier des charges : «boire un café Max Havelaar chez Mac Donald's Starbucks, Accor, Nestlé, Dagris, Leclerc, Lidl, pourtant connus pour leurs pratiques sociales controversées.»
- Un article du Monde diplomatique du 1er septembre 2007 intitule même son article «Max Havelaar ou les ambiguïtés du commerce équitable». Le journaliste discute de la façon dont «Havelaar n'hésite pas à organiser la disparition des petits intermédiaires locaux afin de traiter directement avec les producteurs.» Ainsi, Anne Brochier, animatrice d'une petite structure d'aide au développement, s'inquiète de l'ébranlement de toute cette chaîne logistique déjà bien en place et qui fonctionne plutôt bien dans de nombreux pays.

Graphique 7 - Éléments mis en avant par Fairtrade Max Havelaar



© Charlène Nédélec, 2019

➔ Nature & Progrès



Nature & progrès n'est pas un label mais une mention. Une mention n'est qu'une signalisation / indication alors qu'un label est une certification / garantie. Elle n'est pas instituée par les pouvoirs publics mais se décrit comme une «marque associative privée». Elle a près de 50 ans et est basée sur le «partenariat, l'autoévaluation et l'évolution croisée».

La longévité de cette instance est peut-être due à une de ses spécificités : elle intervient en tant que lobby auprès de l'Union Européenne pour apporter plus d'agroécologie dans les décisions touchant à l'agroalimentaire.

A noter que cette mention n'est pas forcément attribuable à une certification biologique. En effet, «environ 40% des mentions Nature & Progrès n'ont pas le label Eurofeuille» donc ces deux dénominations sont bien distinctes.

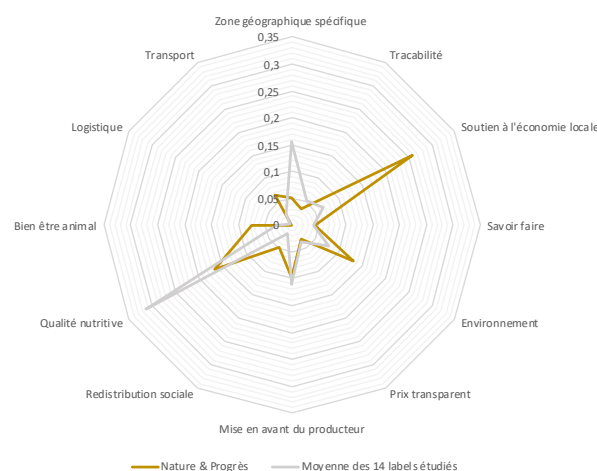
D'un point de vue formel, Nature & Progrès utilise un cahier des charges et une charte pour véhiculer et contrôler que ses valeurs sont respectées en matière d'environnement et de social.

Ce sont des points plutôt communs et déjà vus dans les labels Eurofeuille ou encore Bio cohérence tels que : aucune trace d'OGM n'est tolérée, les fermes doivent être 100% bio et ne peuvent donc pas mixer des cultures bio et non-bio, l'alimentation des herbivores et des porcs doit être produite pour moitié sur la ferme (bien-être animal).

Mais certains points la distinguent et sont innovateurs, notamment l'interdiction de l'huile de palme, la taille et la densité des fermes sont limitées ; et surtout cette mention promeut le local et le développement des circuits courts et l'approvisionnement local en réponse au bio importé (économie locale).

Toutefois, des défauts handicapants freinent son expansion (aujourd'hui, seulement 840 produits bénéficient de cette mention) : tout d'abord, la mention n'apporte pas de reconnaissance officielle et ensuite et surtout, Nature & Progrès peut être perçue comme un greenwashing excessif ; dans ce sens, la revue scientifique Sciences & Avenir met en garde contre une «instrumentalisation de l'appel au « naturel »»

Graphique 8 - Éléments mis en avant par Nature & Progrès



© Charlène Nédélec, 2019



Origine France



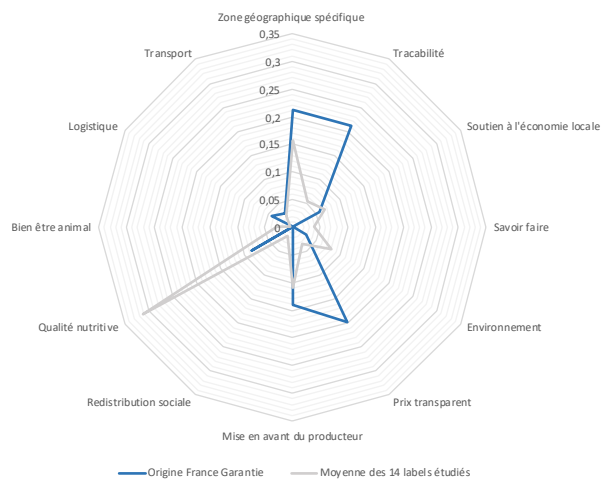
C'est un des rares labels interprofessionnels, c'est à dire créés par les professionnels et qui a eu un développement transverse entre plusieurs corps de professionnels. Fin 2017, il représentait 2 000 produits.

Deux critères concomitants doivent être réunis pour prétendre à ce label :

- Au moins 50% du prix de revient unitaire doit être acquis en France c'est à dire que la moitié, au moins, de la valeur du produit doit venir d'un travail réalisé en France → ce critère permet à Origine France de rejoindre la catégorie de prix transparent et mise en avant du producteur de notre tableau.
- Et le produit doit "prendre ses caractéristiques essentielles en France" c'est à dire que la France doit être le «lieu où se sont déroulées les activités ayant donné au produit ses caractéristiques principales» → ce critère permet de catégoriser le label en tant que zone géographique spécifique et traçabilité pour notre tableau.

Toutefois, ces deux critères sont très quantitatifs et non qualitatifs et laissent place à une grande marge de manœuvre. La démarche est chère : «de 1 000 à plusieurs milliers d'euros en fonction de la taille et des ressources de l'entreprise en cours de certification ainsi que du nombre de produits à identifier» et c'est une procédure lourde qui peut prendre plusieurs mois.

Graphique 9 - Éléments mis en avant par Origine France Garantie



© Charlène Nédélec, 2019

➔ Produit certifié



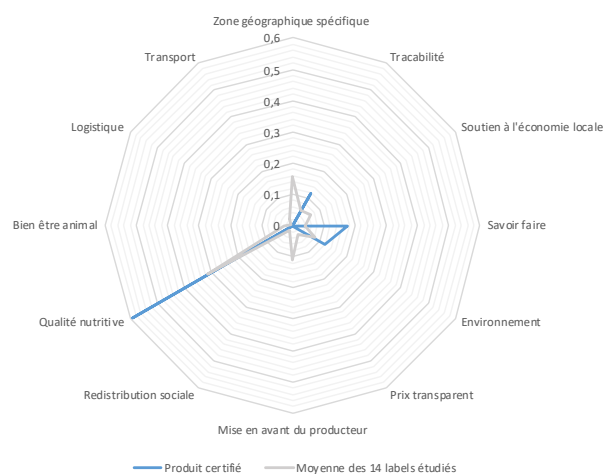
D'un point de vue formel, ce label est assez particulier parce qu'il est public mais n'est pas décerné par l'INAO. Il est décerné par le ministère chargé de l'agriculture et de la consommation. Cette forme lui confère peut-être moins de légitimité que les labels décernés par l'INAO (Label Rouge, Eurofeuille, AOP, SPG, IGP) mais tout de même, puisque c'est une institution d'État qui désigne les Produits Certifiés, il y a une importance nationale.

Cette forme n'est pas anecdotique et certains regrettent que le 'Produit Certifié' soit plus souple que le 'Label Rouge' puisque les démarches de dépôt et de modification des référentiels et les délais sont plus simples, et que les conditions de contrôles sont revues à la baisse.

Puisqu'il est assez semblable du Label Rouge, il n'a rejoint que la catégorie 'qualité' de notre tableau mais est beaucoup moins important quantitativement puisque seuls 280 produits sont touchés (contre près du double pour le Label Rouge). Ceci explique certainement que sa notoriété est encore à faire, il n'est même pas mentionné dans l'infographie d'UFC Que Choisir.

Le cahier des charges a pour objectif de garantir une qualité régulière et distincte face à un produit non certifié. Il existe différents cahiers des charges en fonction du type de produit (viandes, volailles, lapins, fruits et légumes, céréales, poissons et aquaculture, miels, boissons, produits de charcuterie, semences et plants, etc.) et le cahier des charges explique qu'il permet de mettre en avant les caractéristiques « significatives, objectives et mesurables » à mettre en place pour bénéficier de cette certification.

Graphique 10 - Éléments mis en avant par Produit certifié



© Charlène Nédélec, 2019

➔ Produit de l'année



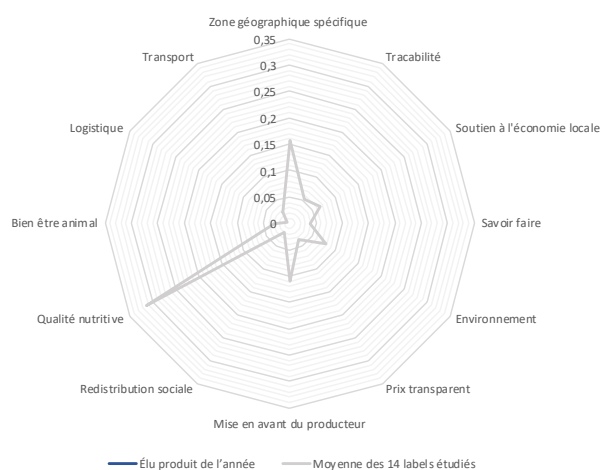
Il fait partie des premiers logos repérés par les consommateurs selon l'infographie d'UFC Que Choisir (82% des personnes interrogées en 2016 ont reconnu ce logo). Toutefois, sa réputation n'implique pas forcément son efficacité. En effet, c'est un label souvent rabaissé à un label dit marketing dans le sens où il n'indique ni des valeurs sociales ou environnementales ni une origine particulière mais uniquement une qualité désignée comme supérieure par 20 000 consommateurs qui élisent les produits de l'année selon 3 critères : innovation perçue, attractivité et satisfaction. Ces critères sont très subjectifs et basés sur le marketing et la communication du produit et non pas sur l'efficacité ou l'utilité dudit produit.

Ce qui est d'autant plus décrié est le fait qu'aucun cahier des charges n'est obligatoire donc tout fabricant peut l'obtenir en payant simplement une inscription. Une seule condition existe et elle est de nature temporelle : le cahier des charges explique qu'il faut que les produits aient une « date de lancement national comprise entre le 01/01/2017 et le 30/09/2018 (pour l'édition 2019 du concours) »

Malgré ces défauts et critiques, c'est un label privé (guidé par le groupe Nielsen) qui existe depuis 1987 et cette durabilité permet sa reconnaissance (au moins par les consommateurs). Il est implanté dans 45 pays et en 2018, a désigné 56 produits distribués dans les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces).

Aucun des 12 critères dans ce label n'est nommé dans son cahier des charges donc la représentation graphique radar le représente au centre avec « 0 ».

Graphique 11 - Éléments mis en avant par Elu produit de l'année



© Charlène Nédélec, 2019

➔ Saveur de l'année



Ce label a un fonctionnement très similaire au 'Produit de l'année' décrit ci-dessus :

- C'est une entreprise privée qui s'en occupe,
- Le choix se fait par un jury de consommateurs (seulement 120 consommateurs ici),
- Tout fabricant peut l'obtenir en payant simplement une inscription
- Aucun cahier des charges précis n'est requis (« ni sur la recette, ni sur les caractéristiques des matières premières, ni sur les méthodes de fabrication »)
- Cette sélection permet d'évaluer la « qualité gustative » du produit
- Label très reconnu (voire plus que 'Produit de l'année' étant donné que 85% des consommateurs interrogés par UFC Que Choisir l'ont reconnu)

Un point est divergent (sans changer fondamentalement le concept) : Saveur de l'année touche beaucoup plus de produits, plus du décuple par rapport au 'Produit de l'année', puisque 650 produits peuvent ainsi être labellisés.

L'un des inconvénients propres à Saveur de l'année est qu'il n'y a pas de quota minimum dans les catégories de produits donc un produit peut être élu même s'il n'y a que 2 ou 3 concurrents face à lui. Ce point questionne la légitimité d'une telle récompense.

Graphique 12 - Éléments mis en avant par Saveurs de l'année



© Charlène Nédélec, 2019

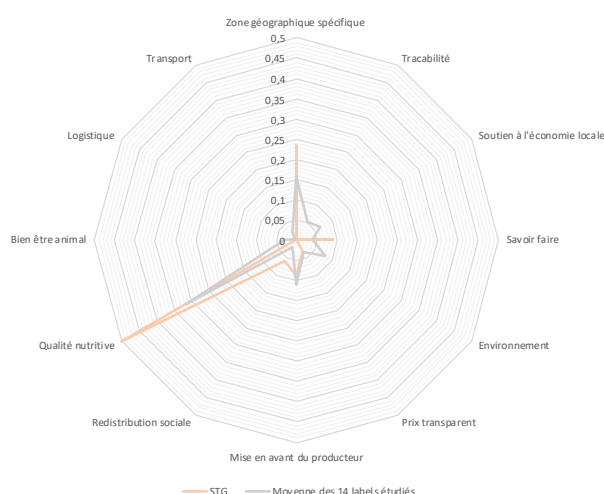
➔ Spécialité Traditionnelle Garantie



Tout comme le Label Rouge, Eurofeuille et l'AOP, la Spécialité Traditionnelle Garantie est mise en place et contrôlée par l'INAO. Mais c'est le label de l'INAO qui concerne le moins de produits puisque seulement 78 sont concernés en 2017 et cette faible quantité est certainement explicative du fait qu'il arrive dernier de l'infographie d'UFC Que Choisir c'est à dire que seulement la moitié des consommateurs interrogés ont su dire à quoi correspondait ce sigle.

Et pourtant, mis à part ce manque de notoriété, peu de critiques sont adressées à ce label. Le cahier des charges décrit le fait que cela permet de reconnaître et garantir une "composition traditionnelle d'un produit ou mode de production et/ou transformation correspondant à un type de production et/ou de transformation traditionnel.", nous parlons donc ici de savoir faire au sein d'une zone géographique spécifique, assimilé à la qualité du produit. La STG ne s'applique qu'à des produits ou denrées alimentaires et c'est notamment les moules de Bouchot pour la France ou encore la Mozzarella italienne ou le Jambon Serrano espagnol.

Graphique 13 - Éléments mis en avant par STG



© Charlène Nédélec, 2019



Viandes de France



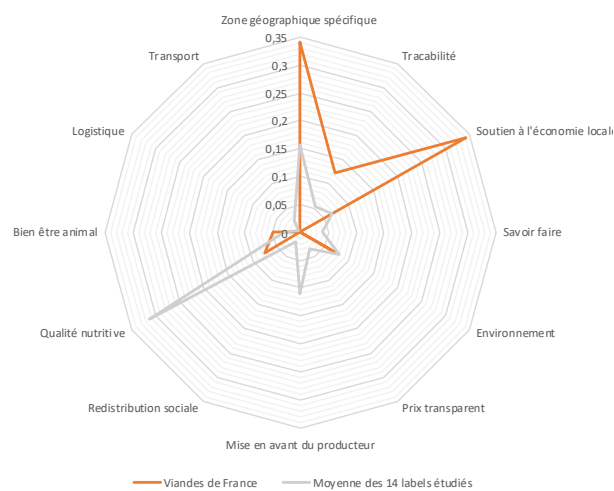
A l'instar du 'Origine France', 'Viandes de France' est un label interprofessionnel. Il se décline en plusieurs secteurs : bœuf, veau, agneau, cheval, porc, volaille, lapin et fait original dans les labels, il est directement apposé par les éleveurs.

Pour être reconnu 'Viandes de France', le cahier des charges précise que la viande « doit être issue d'animaux nés, élevés, abattus, découpés et transformés en France » Ceci permet de catégoriser ce label en tant que géographie et soutien à l'économie locale. Il ne rentre pas dans la catégorie 'qualité' parce que ce n'est pas parce que le produit est français qu'il a une qualité supérieure.

L'obtention se fait à la suite d'une démarche volontaire et des contrôles sont régulièrement faits par des organismes indépendants pour vérifier que la charte est bien respectée.

Aujourd'hui c'est près de 600 000 produits qui sont concernés et la grande majorité des consommateurs reconnaissent ce logo d'après le sondage d'UFC Que Choisir (94%).

Graphique 14 - Éléments mis en avant par Viandes de France



© Charlène Nédélec, 2019

ANNEXE 3 - RÉPONSES DES LABELS SUR LE LIEN ENTRE LEURS DÉMARCHES ET LA LOGISTIQUE

Dans le cadre de la partie 2 de ce mémoire, nous avons contacté, par mail, les labels étudiés afin de leur demander si l'impact de la logistique et du transport était pris en compte dans l'attribution du certificat. Max Havelaar (Marie Grave, Responsable Communication institutionnelle), Nature & Progrès (Isabelle Faure, Fédération Nature & Progrès), Origine France Garantie (Julien Vialar, Gestionnaire Technique Opérationnel), Produit Certifié (Cyril Laporte, ADCCPA) et Viandes de France (Justine Gardien, Étiquetage des viandes) nous ont répondu. A noter que les personnes nous ayant répondu n'ont pas de qualité logisticiennes.

“

Les cahiers des charges du label couvrent les conditions commerciales d'achat aux producteurs, les méthodes de productions, la gestion des organisations de producteurs etc. pour assurer un commerce équitable des matières premières. Ces critères sont garantis par des contrôles réguliers chez les acteurs de la chaîne, depuis la production jusqu'au conditionnement.



Les procédés logistiques au sens des choix de transports ne sont ainsi pas couverts comme tel par le commerce équitable Fairtrade/Max Havelaar.

”



La plupart de nos adhérents sous mention N&P travaillent en circuit court et vendent directement à la ferme ou très localement. Nous n'avons pas de pistes de réflexion mais nos adhérents doivent tendre vers le respect d'une charte environnementale.

”



“ Origine France Garantie certifie l'origine française de fabrication des produits et uniquement ce qui concerne la fabrication. Ce qui veut dire que notre analyse s'arrête à partir du moment où le produit est prêt à être commercialisé à la sortie de l'usine. Ce qui fait que nous ne prenons pas en compte les coûts de transport, de stockage, de communication, marketing, distribution, etc. ni dans le calcul du prix de revient unitaire (critère A) ni dans les caractéristiques essentielles du produit (critère B). Donc tout ce qui concerne le transport ou le stockage, nous ne nous y intéressons pas.

De même que pour tout ce qui intervient après la production, avant celle-ci nous ne regardons pas comment est géré l'achat. Ce qui va nous intéresser c'est l'origine de fabrication des pièces achetées nécessaires à la réalisation du produit mais en aucun cas l'emplacement du bureau d'achat.

”

“ Sur quasi toutes les démarches «produit» et filières, la chaîne s'arrête au moment de la vente du produit au distributeur.

Au mieux, il peut y avoir un contrôle sur la présentation du produit en rayon, sur les gestions des délais de maturation en frigos de viandes, ou des contrôles de traçabilité chez les distributeurs Bio (mais il s'agit essentiellement de bilan matière)....

A cela, 2 raisons principales :

- la responsabilité est plutôt de type «sanitaire» et une fois la vente du produit réalisé, c'est de la responsabilité du distributeur de maintenir et maîtriser cet aspect.
 - vu le nombre de fournisseurs différents, si chaque filière devait suivre ses produits, nous ferions des contrôles tous les jours chez les distributeurs.
- => les distributeurs ont plutôt développé des systèmes de contrôle transversaux ou par étage. Ils vont même faire contrôler chez leur fournisseurs et prestataire de stockage et transfert.



Si c'est réalisé au sein même du distributeur, il y a des démarches de type IFS Logistics qui permettent de rationaliser cela.

”

“ L'engagement dans les démarches Viandes de France (VBF/VVF/VOF/VCF) est possible pour toute entreprise travaillant avec de la viande. Sur votre sujet, cela implique donc aussi les grossistes et traders, qui peuvent être amenés à être détenteurs de ces viandes (dont abattoirs, ateliers de découpe, ateliers de préparation de viandes, grossistes, traders, commerçants en gros, commerçants au détail, restaurants, GMS, boucheries). Dans ce cas, chacun de leur site est engagé, et soumis à un contrôle, opéré par un organisme de certification. Les critères de traçabilité sont présentés dans les cahiers des charges, disponibles sur le site Interbev. Ce sont essentiellement des éléments réglementaires : traçabilité et identification des viandes, report des informations sur bons de livraison et factures.

Le cahier des charges ne stipule pas de moyen de transport particulier, si ce n'est le respect de la réglementation en vigueur concernant le transport de viandes réfrigérées et surgelées. »

”

ANNEXE 4 - TABLE DES ILLUSTRATIONS

17	Image 1 Les différents types de compétitivités
20	Image 2 - Publicité de Danone de septembre 2018
23	Figure 1 - Exemple de Supply Chain pour les mangues du Costa Rica
24	Image 3 - Les circuits courts sont pénalisés par les faibles quantités vendues
25	Image 4 - Le caractère international de la création d'un téléphone portable
25	Tableau 1 - La durée de vie des smartphones est environ de 2 ans
26	Image 5 - Classement des entreprises de nouvelles technologies les plus respectueuses de l'environnement
37	Tableau 2 - Vocabulaire Éthique / Responsabilité
39	Image 6 - Campagne de publicité pour Ecomagination
40	Schéma 1 - La responsabilité des entreprises existe-t-elle ?
41	Image 7 - Représentation de la théorie de l'Océan Bleu
43	Image 8 - La détresse des familles des employés de Foxconn
44	Figure 2 - La matrice appliquée aux parties prenantes
44	Figure 3 - La composition des parties prenantes
45	Schéma 2 - Acquisition de la confiance des parties prenantes
45	Schéma 3 - Modèle de Kano appliqué à la responsabilité
46	Schéma 4 - La responsabilité sociétale constitue un avantage concurrentiel de l'entreprise
47	Article de presse 1 - Le Monde diplomatique de décembre 2004 par Olivier Bailly
48	Article de presse 2 - Le Monde du 26 Mai 2013 par Armand Hatchuel
50	Figure 4 - Prix et coût d'un tee-shirt fabriqué au Bangladesh et vendu en Allemagne
50	Tableau 3 - La responsabilité sociétale mondiale est incontournable pour les multinationales
52	Schéma 5 - Influence d'un courant de pensée sur les business modèles des entreprises
53	Schéma 6 - Interprétation de la phrase de M. Porter et M. Kramer
54	Image 9 - Affiche explicitant la nationalisation de Renault
55	Image 10 - Edna Gleason
55	Image 11 - Comparaison de la répartition des coûts entre le marché conventionnel et le marché équitable
56	Image 12 - Logo de CJ Korea Express
57	Image 13 - La base de la responsabilité sociétale
57	Tableau 4 - 4 possibilités stratégies de responsabilités
57	Figure 5 - Les gains pour une entreprise d'avoir une démarche holistique
58	Schéma 7 - Positionnement des courants de pensée abordés dans ce mémoire
60	Schéma 8 - Départements de l'entreprise eu égard à sa responsabilité sociétale
66	Tableau 4 - Typologie de sources possibles pour une étude benchmark
68	Figure 6 - Logo des labels étudiés
70	Image 14 - Logo de l'INAO
70	Graphique 1 - Répartition de l'origine des labels étudiés
71	Graphique 2 - Répartition quantitative des labels étudiés
71	Tableau 5 - Mots clés des notions clés identifiées
73	Tableau 6 - Analyse des 14 labels étudiés
74	Graphique 3 - Proportion des critères pris en compte pour labelliser un produit, à partir de l'échantillon de labels sélectionnés
76	Image 15 - Findus a été l'une des marques affectée par le scandale de la viande de cheval dans les lasagnes au boeuf
76	Carte 1 - Plusieurs pays ont été impliqués dans le scandale de la viande de cheval rendant la traçabilité compliquée
83	Schéma 9 - Périmètre d'activité des personnes interviewées
84	Carte 2 - Emplacement des personnes interviewées
85	Image 16 - Le campus de l'Université de Jussieu, Paris
85	Image 17 - Intérieur de la REcyclerie, Paris

- 94 Schéma 10 - Représentation simplifiée de la chaîne logistique de Nokia : implication de plusieurs intervenants donc plusieurs responsabilités possibles
- 95 Schéma 11 - Compatibilité temporelle entre lead time et life cycle
- 96 Schéma 12 - Implication de la valeur du produit sur le lead time optimal
- 96 Schéma 13 - Représentation du budget alloué au transport par rapport au prix final
- 97 Tableau 7 - Résumé des avantages et inconvénients par modes de transports internationaux
- 97 Image 18 - Comparaison des rejets d'émissions de CO2 par modes de transport
- 98 Image 19 - Paramètres de calcul sur Ecotransit
- 98 Image 20 - Résultat des calculs d'Ecotransit
- 99 Schéma 14 - Implication de l'évaluation des émissions de CO2 émises par le transport de sa Supply Chain
- 99 Image 21 - Calcul des émissions de CO2 de Panalpina
- 101 Schéma 15 - Schéma de transport de Biocoop pour éviter les camions vides
- 102 Schéma 16 - Cercle vertueux permis par des prévisions fiables
- 103 Image 22 - Publicité de Monoprix Tableau 8 - Évolution des normes antipollution
- 106 Image 23 - Les chaussures Veja
- 108 Schéma 17 - Critères principaux de choix pour les fournisseurs
- 108 Schéma 18 - Le stock déporté de Nokia en Europe permet plus de réactivité
- 109 Carte 3 - Optimisation du trajet Chine - Europe grâce à un stock déporté
- 110 Graphique 4 - Les demandes des clients portent sur des sujets relatifs à ...
- 112 Tableau 9 - Comparaison des émissions de CO2 et trajet parcouru selon la provenance des matières premières pour Fairphone
- 112 Schéma 19 - Triple implication nécessaire pour une responsabilité sociétale
- 113 Image 24 - La brique de lait de C'est qui le Patron ?!
- 114 Schéma 20 - Cheminement des acteurs pour aboutir à une responsabilité sociétale consensuelle
- 116 Carte 4 - Construction de clusters pour être plus performant
- 118 Schéma 21 - Réorganisation fonctionnelle de Panalpina pour apporter plus de compétences, spécialisations et approfondissement. Exemple pour un cluster
- 118 Schéma 22 - Repenser la conception et l'utilisation des modes de transport
- 121 Image 25 - La mer de plastique en Espagne
- 121 Image 26 - Campagne d'informations sur la journée sans achat
- 123 Image 27 - Le rapport EP&L de Philips
- 125 Image 28 - Traçabilité pointue de l'iPhone
- 128 Image 29 - Explosion d'une batterie de téléphone portable
- 127 Schéma 23 - Comment avoir une Supply Chain responsable ? Impulser une véritable stratégie sur ce domaine
- 130 Tableau 10 - Grille de lecture au tableau d'auto évaluation
- 132 Tableau 11 - Grille d'auto évaluation d'une Supply Chain internationale
- 134 Tableau 12 - Calcul du résultat de la grille d'auto évaluation

ANNEXE 5 - TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION : LA COMPLEXE RESPONSABILITÉ D'UNE SUPPLY CHAIN INTERNATIONALE	12
1. Supply Chain	16
2. Responsabilité	16
3. International	18
4. Biens de grande consommation	19
5. Agroalimentaire	23
6. Nouvelles technologies	25
Problématique	28
PARTIE 1 - DÉBAT SUR LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES : EST-ELLE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE OU JUSTE ÉCONOMIQUE ? COMPREND-T-ELLE LA SUPPLY CHAIN OU SE CANTONNE-T-ELLE AUX FONCTIONS TRADITIONNELLES D'UNE ENTREPRISE ?	32
A. Comment justifier la nécessité d'une responsabilité sociétale des entreprises ?	35
1. Définitions terminologiques de valeur, éthique et responsabilité	36
a) Valeur	36
b) Éthique	36
c) Responsabilité	37
2. La responsabilité des entreprises existe-elle ?	38
a) L'entreprise n'a une responsabilité que financière	38
b) La nécessité d'une responsabilité sociétale des entreprises	39
3. En quoi la responsabilité peut-elle constituer un avantage concurrentiel considérable ?	41
a) Motivation des salariés	42
b) Réputation de l'entreprise	43
c) Confiance des parties prenantes de l'entreprise	44
d) Adéquation anticipée avec les besoins du client	45
4. La responsabilité sociétale mondiale incontournable pour les multinationales	47
a) Prise de conscience des consommateurs finaux occidentaux	47
b) Ces événements doivent-ils être pris en compte par les entreprises ?	48
Nouvel élément à prendre en compte pour le commerce, ce qui peut inverser les tendances actuelles : agit comme une disruption	48
Prise en compte de ces éléments est indispensable pour la pérennité des entreprises	49
B) Débat idéologique sur l'environnement des entreprises, bénéfique ou néfaste au développement d'une responsabilité des entreprises	51
1. Débats entre les business models classiques et modernes	52
2. Pourquoi décrier le capitalisme ?	52
3. Quelles alternatives viables ?	53
a) L'interventionnisme	54
b) Le commerce équitable	55
c) Le Creating Shared Value	56
d) La responsabilité sociétale	57
4. Positionnement de ces courants de pensée	58
C) La transposition de la notion de responsabilité sociétale au monde de la logistique et du transport est souhaitable	59
1. Pourquoi la logistique n'est pas incluse dans la responsabilité sociétale traditionnelle ?	60
2. Pourquoi transposer la notion de responsabilité sociétale à la logistique ?	61
a) Pourquoi transposer ?	61

b) Pourquoi transposer à la logistique ?	61
3. Comment définir une Supply Chain responsable ?	62
PARTIE 2 - SOURCES D'INFORMATIONS POUR LA RECHERCHE APPLIQUÉE À CE MÉMOIRE	64
A. Observation des critères d'attribution des labels pour l'agroalimentaire	67
1. Quels sont les labels alimentaires sélectionnés pour cette étude ?	69
Choix des labels	69
Sources	70
Typologie des labels étudiés	70
Importance du critère	71
2. Critères principaux dégagés par l'étude des labels sélectionnés permettant de comprendre les critères essentiels à une démarche responsable	75
Zone géographique spécifique	75
Savoir faire	75
Traçabilité	76
Soutien à l'économie locale	77
Environnement	77
Mise en avant du producteur	77
Qualité nutritive	78
Prix transparent	78
Redistribution sociale	78
Bien-être animal	79
Logistique	79
Transport	79
3. Est-ce que la logistique est pris en compte lors de la labélisation d'un produit ?	80
Recherche de labels spécifiques à la Supply Chain	80
B. Échantillons d'entretiens avec des personnes travaillant dans la Supply Chain	81
1. Typologie des personnes interviewées	82
2. Déroulement des interviews	84
3. Participation à des conférences pour compléter notre représentation du sujet	85
a) Conférence Jussieu	85
b) Conférence Recyclerie	85
C. Les limites de cette méthodologie	86
PARTIE 3 – PANORAMA DE LA RESPONSABILITÉ ACTUELLE ET FUTURE DES SUPPLY CHAINS INTERNATIONALES	90
A. La mise en œuvre de démarches responsables de la part des Supply Chains internationales est aujourd'hui le résultat d'incidences positives, souvent involontaires	93
1. La connaissance de la Supply Chain permet d'identifier son périmètre de responsabilité	94
a) Attention particulière sur le « lead time » du produit	95
b) Attention particulière sur la valeur du produit	96
2. Mesure des impacts de la Supply Chain internationale de l'entreprise étudiée	98
3. Efficience de la Supply Chain, catalyseur de responsabilité	101
a) La recherche d'optimisation des tournées permet la diminution des camions à vide	101
b) Des prévisions plus fiables indiquent une meilleure adéquation entre les ressources et les besoins de la supply chain de l'entreprise	102
c) Conjuguer responsabilité et rapidité : solutions apportées par la supply chain	102
4. Communication sur ses activités auprès des parties prenantes	103
5. Considération de la réglementation nationale, européenne et internationale	105
a) Conformité par rapport au cadre réglementaire	105
b) Harmonisation internationale en construction	106
6. Implication des départements logistiques et transports trop peu présents dans les actions de responsabilité et vice versa	107

a)	La logistique et le transport ne sont pas un critère de labellisation	107
b)	L'entreprise française de chaussures « veja » a une démarche responsable mais ne prend en compte ni la logistique ni le transport	107
c)	Les critères de sélection des fournisseurs ne sont pas des critères de responsabilité	108
d)	Le choix d'un stock déporté permet plus de responsabilité mais cela n'a pas été le facteur déterminant de cette stratégie	109
B.	Une démarche volontariste nécessaire pour aboutir à des Supply Chain internationales responsables complètes	111
1.	Agir sur tous les volets de la responsabilité sociétale : environnement et surtout social	112
2.	Triple implication nécessaire : de la part des consommateurs, entreprises et gouvernements	113
a)	Rôle des pouvoirs publics	113
b)	Rôle des acteurs économiques	114
c)	Rôle des consommateurs	115
3.	Implémenter une stratégie volontariste pour avoir une Supply Chain véritablement responsable	117
a)	Une nouvelle reorganisation des services pour mieux appréhender cet enjeu : avoir un interlocuteur dédié	117
b)	S'impliquer sur les conséquences sociales d'un approvisionnement	119
c)	Actions pour diminuer les émissions carbone : encadrement de la conception et de l'utilisation des modes de transport	120
d)	Mettre en place des actions sur la consommation excessive de plastiques	121
e)	Prendre en compte la performance énergétique et sociale des infrastructures	122
4.	Mise en valeur financière et extra financière des activités de responsabilité	123
a)	Les démarches responsables ont un impact financier	123
b)	La prise en compte extra financière de la responsabilité sociétale de l'entreprise se fait progressivement	125
5.	Utilisation des nouvelles technologies pour permettre plus de responsabilité sociétale dans les Supply Chains internationales	126
a)	La sécurité, élément de plus en plus ébranlé et pourtant indispensable à la responsabilité de la Supply Chain	127
b)	La traçabilité, élément de plus en plus exigé et exigeant permettant la responsabilité de la Supply Chain	128
	SYNTHÈSE A ET B DE LA PARTIE 3 A et B	130
C.	Descriptif de la grille d'auto évaluation des éléments constitutifs d'une Supply Chain internationale responsable	131
1.	Caractéristiques générales de l'entreprise	142
Innovation (1 = océan rouge, 5 = océan bleu, innovant)		142
Transparence (1 = non / 5 = oui)		143
Création de valeur (1 = économique / 5 = multiple)		143
Audit (1 = peu / 3 = seulement des audits internes / 5 = audits externes également)		143
Source de financement (1 = pas d'informations, 2 = entreprise en bourse, 5 = financement participatif)		144
Rapport financier (1 = seulement économique / 5 = intégration volets sociaux et environnementaux)		144
Certifications (1 = perte des certifications / 5 = obtention de certifications générales et spécifiques)		144
Présence d'une RSE ? (1 = peu développée / 5 = très développée)		145
2.	Éléments classiques de la Supply Chain	146
Stade de la Supply Chain gérée par l'entreprise (1 = amont ou aval / 5 = ensemble)		146
Maturité de la Supply Chain (1 = intégré à d'autres départements / 5 = département Supply Chain indépendant)		147
Performance logistique (1 = mauvaises prévisions : 5 = prévisions fiables)		147
3.	Approvisionnement	148
Transport principal entre le fournisseur et l'usine (1 = avion / 5 = route au GNL)		148
Origine (1 = forte délocalisation internationale / 5 = tendance au local)		149
Sélection des fournisseurs (1 = sélection sur le prix / 5 = d'autres critères sont pris en compte)		150
Cahier des charges (1 = aucun / 5 = strict et précis)		150
Contrôle des fournisseurs (1 = aucun audit / 5 = souvent)		150
4.	Production	151
Qualité énergétique des entrepôts et des sites de production (1 = énergivores / 5 = HQE)		151
Transport principal de l'usine au distributeur		151

5.	Distribution	152
	Transport principal du dernier km (1= faible sélection / 5 = forte sélection)	152
	Emballage (1= sur emballage / 5 = vrac)	152
6.	Retour	154
	Gestion des retours (1 = aucune possibilité / 5 = présence SAV)	154
	Utilisation des retours (1 = inexistante / 5 = performante)	154
	Durabilité du produit (1 = obsolescence programmée / 5 = utilisation maximale)	155
7.	Enables	156
	Turnover employés (1 = changement fréquent / 5 = adhésion pérenne des employés)	156
	Traçabilité (1 = obscure / 5 = facile d'accès)	156
	Sécurité (1 = sécurité tendancieuse, vacillante / 5 = sécurité optimale)	156
8.	Responsabilité sociale de l'entreprise	157
	Conditions de travail des employés directs de l'entreprise (1 = exploitation / 5 = bien être du salarié)	157
	Conditions de travail des employés indirects de l'entreprise (1 = exploitation / 5 = bien être du salarié)	157
	Redistribution sociale	157
9.	Responsabilité environnementale de l'entreprise	158
	Impact environnemental (1 = dégradation environnementale / 5 = protection)	158
	Émissions carbone	158

PARTIE 4 - CONCLUSION : UNE TRANSFORMATION RADICALE, MASSIVE, RAPIDE ET EN PROFONDEUR EST EN ROUTE POUR LES PRODUCTIONS, ET LES SUPPLY CHAINS QUI LEURS SONT ATTACHÉES	162
--	-----