



Université du Québec
à Rimouski

Implantation de chaînes d’approvisionnement durables pour des projets à l’exportation, en contexte de marché volontaire et réglementé

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l’obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© MARIE DIXNEUF

[Septembre 2021]

Composition du jury :

Marie-Noëlle Albert, présidente du jury, professeure UQAR – campus de Rimouski

Pierre Cadieux, directeur de recherche, professeur UQAR – campus de Rimouski

**Denis Rheault, codirecteur de recherche, chargé de cours et professionnel de
recherche UQAR – campus de Rimouski**

Louis Babineau, professeur UQAR – campus de Lévis

Dépôt initial le 27 septembre 2021

Dépôt final le 30 septembre 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à mon directeur de recherche, M. Pierre Cadieux et à mon codirecteur de recherche, M. Denis Rheault, pour leur implication dans ce projet, leur encadrement ainsi que pour leur disponibilité. Leurs conseils et la pertinence de leurs remarques m'ont été précieux. Leur soutien et leurs propositions afin de s'adapter à cette période de crise sanitaire majeure ont été fondamentales et ont permis l'achèvement de ce travail.

Je souhaiterais également remercier le Corps Professoral de la gestion de projet de l'Université du Québec à Rimouski pour leur apport de connaissances sur la gestion de projet et les méthodologies de recherche.

Je remercie ma famille et mes amis pour leur intérêt ainsi que pour leur important soutien à la fois moral et technique.

J'adresse également mes remerciements aux membres du jury pour leur temps consacré à la lecture de ce mémoire et pour leurs précieux commentaires.

Qu'il me soit permis d'exprimer ma reconnaissance envers toutes les personnes qui ont participé à la construction de ce mémoire, quelle que soit leur implication

RÉSUMÉ

Cette étude a pour but de dresser un portrait complet de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement pour des projets à l'exportation. Afin de comprendre comment et pourquoi intégrer de telles pratiques, les motivations, les bonnes pratiques, les facteurs de succès et les impacts sur la performance de l'entreprise sont explorés. De plus, ces différents éléments sont comparés entre le marché volontaire et le marché réglementé, juridiquement plus strict.

Cette recherche qualitative constructiviste s'appuie sur une analyse de données médiatiques provenant d'un échantillon de documents issus d'entreprises manufacturières travaillant en contexte de gestion de projets à l'exportation et ayant commencé l'intégration de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Ces entreprises appartiennent soit au marché volontaire représenté par le Québec, soit au marché réglementé représenté par l'Union Européenne. Les documents médiatiques comprennent des rapports d'entreprises, des textes de sites Internet, des articles de presse ou encore des codes de conduite.

Les chaînes d'approvisionnement sont en pleine mutation et l'importance du volet durable est croissante. Cette étude complète, détaille et met à jour d'une part les inventaires de motivations pour l'intégration de bonnes pratiques durables et d'autre part l'ensemble des bonnes pratiques, des facteurs de succès de cette intégration et des impacts sur la performance des entreprises. Cette recherche a permis d'explorer le volet social, encore peu développé dans les écrits scientifiques, en construisant de nouvelles listes de bonnes pratiques et d'indicateurs évaluant la performance. Ces indicateurs environnementaux ou sociaux tendent à souligner une évolution positive de la performance des entreprises.

L'étude se nourrit de la comparaison entre les deux marchés pour mettre en avant leurs différences et favoriser une inspiration mutuelle : les bonnes pratiques de l'un peuvent être pertinentes chez l'autre. Les entreprises du marché volontaire suivent progressivement celles du marché réglementé dans l'adoption de pratiques durables. Ce constat souligne que les entreprises peuvent bénéficier d'avantages stratégiques d'une telle adoption. Ceux-ci peuvent provenir des pressions partagées par les deux marchés, de l'amélioration de la performance et du contexte de gestion de projets à l'exportation. Ce contexte spécifique ajoute certaines particularités aux connaissances générales sur les chaînes d'approvisionnement durables.

Mots clés : gestion de projet, chaîne d'approvisionnement durable, projet à l'exportation, marché volontaire, marché réglementé, bonnes pratiques durables, motivations, facteurs de succès, performance

ABSTRACT

This study completely portrays the integration of sustainable practices in the supply chain for exportation projects. In order to understand how and why such practices are adopted, the incentives, the sustainable practices, the success factors of this adoption and the impacts on the corporate performance are investigated. Furthermore, these features are compared between the voluntary market and regulatory one, which is stricter.

This qualitative constructivist research relies on an analysis of media data from a sample of documents referring to manufacturing firms that are working in exportation project management and have started the integration of sustainable practices in their supply chain. These firms belong to the voluntary market embodied by Quebec and to the regulatory market embodied by the European Union. Corporate reports, websites, press articles, codes of conduct are examples of documents used for this empirical material.

Supply chains are evolving and the sustainability dimension within the supply chain is increasingly relevant. Thus, this study completes, details and updates the inventories of incentives, sustainable practices, success factors and impacts on the corporate performance. This research has enabled to investigate the social dimension still underdeveloped in the scientific literature by building new lists of practices and performance indicators. These indicators for both the environmental and social dimensions tend to globally identify a corporate performance improvement.

The comparison between the two kinds of markets highlights variations and favours mutual inspiration: practices from one market can become relevant for the other one. Firms from the voluntary market gradually follow the pace of the firms from the regulatory market in the integration of sustainable practices. The possibility that firms benefits this integration is highlighted by this observation. The common pressures for both markets, the corporate

performance improvement and the exportation project management context are the source of these strategic benefits. This specific context adds some features to the general knowledge around sustainable supply chains.

Keywords: project management, sustainable supply chain, export projects, voluntary market, regulated market, sustainable practices, incentives, success factors, performance

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iv
RÉSUMÉ.....	v
ABSTRACT	vi
TABLE DES MATIÈRES	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	xiv
LISTE DES FIGURES.....	xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Cadre de recherche	5
1.1 LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : UN ENJEU POUR LES VOLETS ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET INTERNATIONAL DE LA GESTION DE PROJET.....	5
1.1.1 Les notions de projet et de management de projet	6
1.1.2 Les caractéristiques internationales des projets.....	7
1.1.3 Les caractéristiques environnementales et sociales des projets	8
1.1.3.1 Notions d'impacts environnementaux et sociaux d'un projet.....	8
1.1.3.2 Importance de la gestion environnementale et sociale des projets.....	9
1.1.4 La notion de chaîne d'approvisionnement	11
1.1.4.1 Définition de la chaîne d'approvisionnement	11
1.1.4.2 Importance de la chaîne d'approvisionnement.....	12
1.1.5 Le lien entre la chaîne d'approvisionnement et la gestion de projet	13
1.1.5.1 Lien entre la chaîne d'approvisionnement et la gestion de projet.....	13

1.1.5.2	Lien entre la chaîne d’approvisionnement et les projets environnementaux, sociaux et internationaux	14
1.2	L’INTEGRATION DE BONNES PRATIQUES DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA CHAINE D’APPROVISIONNEMENT	15
1.2.1	Les notions de développement durable et de chaîne d’approvisionnement verte ou durable.....	16
1.2.2	Évolution de la vision du développement durable et de la chaîne d’approvisionnement durable.....	17
1.2.3	Les motivations de cette évolution	18
1.2.3.1	Les pressions des réglementations	19
1.2.3.2	Les pressions du marché	20
1.2.3.3	Exemples d’entreprises	22
1.2.4	Les bonnes pratiques sociales pour la chaîne d’approvisionnement	23
1.2.5	Les bonnes pratiques vertes pour la chaîne d’approvisionnement.....	26
1.2.6	Définition et approfondissement des principales pratiques vertes pour la chaîne d’approvisionnement	30
1.2.7	Définition du succès d’un projet	32
1.2.8	Les facteurs de succès pour l’intégration des bonnes pratiques durables	32
1.3	UNE INTEGRATION INFLUENÇANT LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES	36
1.3.1	Mesure de la performance.....	36
1.3.2	Le lien entre la chaîne d’approvisionnement verte et la performance	38
1.3.3	Les avantages de la chaîne d’approvisionnement verte pour la performance d’une entreprise	40
1.3.4	Les limites de la chaîne d’approvisionnement verte pour la performance d’une entreprise.....	42
1.3.5	Les impacts du volet social de la chaîne d’approvisionnement durable sur la performance d’une entreprise.....	43
1.4	LA CHAINE D’APPROVISIONNEMENT DURABLE EN CONTEXTE PARTICULIER	45
1.4.1	Le marché volontaire et réglementé.....	46

1.4.1.1	Un marché mondial tourné vers le développement durable	46
1.4.1.2	Contexte du marché réglementé	49
1.4.1.3	Contexte du marché volontaire	51
1.4.2	Les projets d'exportation	53
1.4.2.1	Les projets d'exportation : un lien entre les marchés	54
1.4.2.2	Les impacts du commerce international sur les enjeux du développement durable dans les chaînes d'approvisionnement	54
1.4.2.3	Les organisations internationales de commerce : impacts sur le développement durable	56
1.5	SYNTHESE ET CONSTATS	59
1.6	PRESENTATION DU QUESTIONNEMENT	62
1.6.1	Le but et la question de recherche	62
1.6.2	Les sous-questions de recherche	63
1.6.3	Les hypothèses de recherche	64
CHAPITRE 2 Devis de recherche		66
2.1	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	66
2.2	LES MILIEUX DE LA RECHERCHE	68
2.2.1	Description du milieu de la recherche	68
2.2.2	Étude qualitative descriptive	68
2.3	UTILISATION DE DONNEES MEDIATIQUES	69
2.3.1	Présentation des données médiatiques	69
2.3.2	Avantages des données médiatiques	70
2.3.3	Limites des données médiatiques	71
2.3.4	Valeur scientifique des données médiatiques	72
2.4	POPULATION ET ECHANTILLON	73
2.4.1	Représentativité de l'échantillon	73
2.4.2	Méthode d'échantillonnage	74
2.4.3	Taille de l'échantillon	75
2.4.4	Limites de la méthodologie	75

2.5	METHODES ET INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES	76
2.5.1	Moment et fréquence de la collecte des données	76
2.5.2	Collecte des données médiatiques	76
2.6	METHODE D'ANALYSE DES RESULTATS.....	77
CHAPITRE 3 Analyse des données médiatiques		79
3.1	PRESENTATION DU CORPUS MEDIATIQUE	79
3.2	LES MOTIVATIONS DES ENTREPRISES EXPORTATRICES POUR L'IMPLANTATION D'UNE CHAINE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE	81
3.2.1	Corpus médiatique	81
3.2.1.1	Le marché volontaire	81
3.2.1.2	Le marché réglementé.....	85
3.2.2	Analyse du corpus.....	90
3.2.2.1	Analyse globale.....	90
3.2.2.2	Comparaison des marchés volontaires et réglementés	100
3.2.3	Discussion.....	102
3.2.3.1	Les pressions des obligations juridiques.....	103
3.2.3.2	Les pressions des parties prenantes	104
3.2.3.3	Le marché des produits écologiques	106
3.2.3.4	L'influence des projets à l'exportation	106
3.2.3.5	L'imitation d'entreprises à succès	108
3.2.3.6	La COVID-19	108
3.2.4	Synthèse	112
3.3	LES PRATIQUES DURABLES DES CHAINES D'APPROVISIONNEMENT POUR LES ENTREPRISES EXPORTATRICES.....	113
3.3.1	Corpus médiatique	114
3.3.1.1	Le marché volontaire	114
3.3.1.2	Le marché réglementé.....	119
3.3.2	Analyse du corpus.....	139
3.3.2.1	Analyse globale.....	139

3.3.2.2	Comparaison des deux marchés	160
3.3.3	Discussion	164
3.3.4	Synthèse.....	190
3.4	LES FACTEURS DE SUCCES DE L'INTEGRATION DE PRATIQUES DURABLES DANS LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT POUR DES PROJETS A L'EXPORTATION	192
3.4.1	Corpus médiatique.....	192
3.4.1.1	Le marché volontaire.....	193
3.4.1.2	Le marché réglementé	194
3.4.2	Analyse du corpus	199
3.4.2.1	Analyse globale	199
3.4.2.2	Comparaison des deux marchés	205
3.4.3	Discussion	206
3.4.4	Synthèse.....	211
3.5	LES IMPACTS DE L'IMPLANTATION D'UNE CHAINE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE POUR UNE ENTREPRISE EXPORTATRICE	214
3.5.1	Corpus médiatique.....	214
3.5.1.1	Le marché volontaire.....	214
3.5.1.2	Le marché réglementé	218
3.5.2	Analyse du corpus	225
3.5.2.1	Analyse globale	225
3.5.2.2	Comparaison des deux marchés	235
3.5.3	Discussion	237
3.5.4	Synthèse.....	253
CHAPITRE 4	Confirmabilité des résultats et nouvelles perspectives	256
4.1	CONFIRMABILITE DES RESULTATS	256
4.1.1	Diversité des documents et des données médiatiques	256
4.1.2	Triangulation temporelle, des méthodes et des données	257
4.1.2.1	Triangulation des données.....	258

4.1.3	Confrontation des points de vue variés et contradictoires des données médiatiques	260
4.1.4	Regroupement en thèmes comparables à la revue de littérature	262
4.1.4.1	Les motivations des entreprises exportatrices pour l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable	262
4.1.4.2	Les pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation	263
4.1.4.3	Les facteurs de succès de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement pour les projets à l'exportation	264
4.1.4.4	Les impacts de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant sur des projets à l'exportation	265
4.2	NOUVELLES PERSPECTIVES	268
4.2.1	Évolution de la chaîne d'approvisionnement.....	268
4.2.2	Résultats typiques à l'arène médiatique.....	269
4.2.3	Implications du contexte de projets à l'exportation.....	274
4.2.4	Implications des différences entre le marché volontaire et le marché réglementé.....	275
4.2.5	Établissement d'un guide global.....	286
4.3	SYNTHESE	287
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	288
	• PORTEE DE L'ETUDE.....	288
	• LIMITES ET NOUVELLES PISTES DE RECHERCHE.....	290
	ANNEXES.....	292
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....	312

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Indicateurs pour la mesure de l'influence de pratiques vertes sur la performance.....	37
Tableau 2 : Récapitulatif des lois mentionnées dans les documents du corpus médiatique.....	92
Tableau 3 : Récapitulatif des parties prenantes mentionnées dans les documents.....	95
Tableau 4 : Inventaire global des motivations	99
Tableau 5 : Comparaison des motivations issues des données médiatiques et de la revue de littérature.....	109
Tableau 6 : Normes environnementales et leur signification pour les entreprises.....	145
Tableau 7 : Exemples de certifications (hors normes)	145
Tableau 8 : Chartes, traités, initiatives du développement durable des documents médiatiques.....	158
Tableau 9 : Programmes, associations sociales relevées dans les documents médiatiques.....	158
Tableau 10 : Certifications de normes sociales identifiées dans les documents médiatiques.....	159
Tableau 11 : Exemples de certifications et d'évaluations environnementales.....	166
Tableau 12 : Pratiques environnementales issues des données médiatiques et de la revue de littérature.....	170
Tableau 13 : Comparaison des pratiques sociales issues des données médiatiques et de la revue de littérature.....	188

Tableau 14 : Récapitulatif des facteurs de succès de l'intégration des pratiques durables	204
Tableau 15 : Comparaison des facteurs de succès issus des données médiatiques et de la revue de littérature	209
Tableau 16 : Récapitulatif des avantages stratégiques.....	235
Tableau 17 : Comparaison des indicateurs de la performance sociale issus du marché volontaire et du marché réglementé.....	238
Tableau 18 : Comparaison des indicateurs de la performance environnementale issus des documents médiatiques et de la revue de littérature.....	242
Tableau 19 : Comparaison des impacts sur la performance opérationnelle issus des données médiatiques et de la revue de littérature	246
Tableau 20 : Comparaison des notions de performance économique issues des données médiatiques et de la revue de littérature	248
Tableau 21 : Comparaison des avantages stratégiques issus des données médiatiques et de la revue de littérature.....	252
Tableau 22 : Récapitulatif des documents du corpus médiatique.....	292
Tableau 23 : Répartition des secteurs des entreprises du corpus.....	293
Tableau 24 : Caractéristiques des entreprises et organismes du marché volontaire	294
Tableau 25 : Caractéristiques des entreprises du marché réglementé	295
Tableau 26 : Références des caractéristiques des entreprises et organismes.....	296
Tableau 27 : Pratiques environnementales issues des données médiatiques	297
Tableau 28 : Pratiques sociales issues des documents médiatiques	299
Tableau 29 : Indicateurs de la performance sociale issus des données médiatiques	309
Tableau 30 : Indicateurs de la performance environnementale issus des données médiatiques	311

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La convergence des objectifs, traduit de : GEMI. (2001). New Paths To Business Value.....	22
Figure 2 : Les 17 Objectifs de développement durable de l'ONU. Source : (Centre régional d'information des Nations Unies, 2020).....	47
Figure 3 : Fonctionnement du marché du carbone. Source : (Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 2018)	53
Figure 4 : Cadre théorique des impacts d'une chaîne d'approvisionnement durable sur les performances d'une entreprise dans le contexte propre à cette étude.....	65
Figure 5 : Matrice de matérialité d'Orano. Source : (Orano, 2020b).....	87
Figure 6 : Cartographie des parties prenantes de Thales. Source : (Thales, 2019).....	96
Figure 7 : Nouvelles motivations pour l'adoption de pratiques durables identifiées par les données médiatiques.....	270
Figure 8 : Pratiques environnementales typiques aux documents médiatiques.....	271
Figure 9 : Facteurs de succès typiques aux documents médiatiques	272
Figure 10 : Indicateurs de la performance environnementale typiques des documents médiatiques	273
Figure 11 : Avantages stratégiques typiques des documents médiatiques	274
Figure 12 : Comparaison des motivations pour l'adoption de pratiques durables issues des données médiatiques, entre le marché volontaire et réglementé	277
Figure 13 : Comparaison des pratiques sociales issues des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé.....	278

Figure 14 : Comparaison des pratiques environnementales issues des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé.....	279
Figure 15 : Comparaison des facteurs de succès de l'intégration de pratiques durables issus des données médiatiques, entre le marché volontaire et réglementé.....	280
Figure 16 : Comparaison des indicateurs de la performance sociale issus des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé.....	281
Figure 17 : Comparaison des indicateurs de performance environnementale issus des données médiatiques, entre le marché volontaire et le marché réglementé	282
Figure 18 : Comparaison des indicateurs de la performance opérationnelle issus des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé.....	283
Figure 19 : Comparaison des indicateurs de la performance économique issus des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé.....	284
Figure 20 : Comparaison des avantages stratégiques issus des données médiatiques, entre le marché volontaire et le marché réglementé.....	285
Figure 21 : Synthèse de la déclaration de performance extrafinancière de Vinci. Source : (Vinci, 2019).....	307
Figure 22 : Synthèse de la déclaration de performance extrafinancière de Vinci (suite). Source : (Vinci, 2019).....	308

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACEUM	Accord Canada – États-Unis – Mexique
AÉCG	Accord Économique et Commercial Global
AFNOR	Association Française de Normalisation
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
ANACDE	Accord Nord-Américain de Coopération dans le Domaine de l'Environnement
ASEAN	Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (Association of Southeast Asian Nations)
BRC	British Retail Consortium
CA	Chiffre d'affaires
CBP	Customs Border Protection (Service des douanes et de la protection aux frontières des États-Unis)
CCE	Commission de Coopération Environnementale
CDI	Contrat à durée indéterminée
DEEE	Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques
FMI	Fonds Monétaire International
GATT	Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce (General Agreement on Tariffs and Trade)
GEMI	Global Environmental Management Initiative
GES	Gaz à Effet de Serre
GRI	Global Reporting Initiative

IAEG	International Aerospace Environmental Group
ITIE	Initiative de Transparence des Industries Extractives
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Innovation
MERCOSUR	Marché commun du Sud
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation International du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PBDE	Polybromodiphényléthers
PBB	Polybromodiphényles
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PTC	Premier Tech Chronos
PTPGP	Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste
PWC	Pratt & Whitney Canada
RDP	République Démocratique Populaire
RoHS	Restriction of Hazardous Substances
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SEQE-UE	Système d'Échange de Quotas d'Émission de l'Union européenne
Tep	Tonne équivalente pétrole (unité de mesure de l'énergie)
Teq	Tonne équivalente
UE	Union européenne

UNU	Université des Nations Unies
VCS	Voluntary Carbon Standard
WCI	Western Climate Initiative

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le réchauffement climatique, la fonte des glaces, la montée des eaux sont des exemples actuels de changements climatiques qui affectent notre environnement. De 1970 à 2010, 78% des émissions de CO₂ proviennent de la combustion industrielle d'énergie fossile (IPCC, 2014). Comme le souligne le titre du rapport préparatoire de la conférence de Stockholm, « nous n'avons qu'une Terre » (Damian & Graz, 2001; Dubos & Ward, 1972). La gestion de la pollution industrielle est une problématique critique de la société depuis le début de la révolution industrielle. Elle a des répercussions sur les chaînes d'approvisionnement dont la gestion gagne en notoriété. Les recherches académiques et l'industrie développent un intérêt croissant pour les chaînes d'approvisionnement vertes (Sarkis, Zhu, & Lai, 2011). Les principales causes du dérèglement climatique sont économiques et liées à l'augmentation de population (IPCC, 2014). La dimension sociale du développement durable notamment au niveau des chaînes d'approvisionnement et ses impacts sur la performance ont été moins étudiés jusqu'à présent, bien que la littérature s'intéresse de plus en plus à relier les enjeux sociaux à la performance économique et la durabilité de l'entreprise (Yawar & Seuring, 2017). Ces éléments nécessitent donc d'être développés. En cohérence avec ces constats, cette étude cherche à examiner l'équilibre entre les différentes performances économique, sociale, environnementale, opérationnelle d'une entreprise. Les chaînes d'approvisionnement durables étant en constante évolution, le but de cette recherche est également de compléter et mettre à jour les connaissances établies grâce aux travaux antérieurs.

De plus, l'implantation de chaînes d'approvisionnement durables doit s'adapter au contexte mondial. En effet, les entreprises mènent de plus en plus de projets internationaux du fait de la mondialisation qui a modifié l'ordre mondial, libéralisé les marchés et globalisé l'économie mondiale (Koster, 2009). Les entreprises et leur chaîne d'approvisionnement ont

tendance à devoir servir des marchés plus vastes et internationaux (Ayers, 2003). Pour leurs projets à l'exportation, les entreprises doivent s'adapter à de nouvelles pressions provenant, par exemple, des parties prenantes et réglementations du marché cible, ou encore des organisations internationales de commerce (Christmann & Taylor, 2001 ; European Commission, 2019 ; Zhu et al., 2007).

Ainsi, l'objectif de cette recherche est de répondre à la question suivante : comment et pourquoi implanter des chaînes d'approvisionnement durables pour des projets à l'exportation, sur les marchés volontaire et réglementé ? Afin de répondre à cette question, les différents aspects de l'implantation de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement sont examinés, pour en dresser un portrait complet : les motivations des entreprises, les bonnes pratiques durables, les facteurs de succès de l'intégration de ces pratiques et les impacts de cette intégration sur les performances des entreprises.

Quelques travaux antérieurs permettent de décrire le cadre théorique autour de l'intégration de pratiques durables dans une chaîne d'approvisionnement. Premièrement, les différentes motivations à la fois externes et internes provenant par exemple des parties prenantes ou des réglementations, pour l'intégration de pratiques environnementales, sont mises en lumière par exemple par Bansal & Roth (2000), Chassagnon & Haned (2013), González-Benito et González-Benito (2006), Kassolis (2007), Koberg et Longoni (2019), Laosirihongthong et al. (2013), Sarkis et al. (2011), Seuring et Müller (2008), Waddock et al. (2002). Les bonnes pratiques comme l'écoconception ou la logistique inverse sont listées par Azevedo et al. (2011), Laosirihongthong et al. (2013), Lee (2008), Rao et Holt (2005), Zhu et al. (2005), Zhu et al. (2007).

Cadieux et Dion (2012), Porter et Van der Linde (1995), Rao et Holt (2005), Sarkis et al. (2010), Zhu et Sarkis (2004) s'illustrent parmi les écrits scientifiques qui examinent les impacts de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour la dimension sociale, D. Marshall et al. (2015), Klassen et Vereecke (2012) examinent les motivations pour l'intégration de pratiques sociales. Klassen et Vereecke

(2012), Mani et al. (2018) ainsi que Yawar et Seuring (2017) listent les enjeux sociaux des chaînes d'approvisionnement comme la santé et la sécurité des employés au travail. Klassen et Vereecke (2012), Pfeffer (2010), Thong et Wong (2018) ainsi que Yawar et Seuring (2017) étudient les impacts de cette intégration sur la performance.

Les facteurs de succès de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement pour des projets à l'exportation sont également étudiés dans la littérature scientifique. Brinkhoff et al. (2015) ainsi que Meyer et Torres (2019) indiquent les facteurs de succès généraux pour la gestion de projet, puis ceux plus spécifiques aux chaînes d'approvisionnement durables comme la gestion des parties prenantes et la communication adéquate. González-Benito et González-Benito (2006), Lindgreen et al. (2009), D. Marshall et al. (2015) participent à compléter les connaissances concernant ces derniers facteurs de succès tels que la culture de l'organisation.

L'originalité de cette recherche réside dans la complétion et la mise à jour des données actuelles des écrits scientifiques. De plus, contrairement aux études précédentes, celle-ci dresse un portrait global des chaînes d'approvisionnement durables auquel une grande variété d'entreprises manufacturières peut se référer. En effet, elle repose sur des entreprises provenant de deux marchés, réglementaire et volontaire, incarnant les situations d'un grand nombre d'entreprises. En outre, tandis que les écrits scientifiques antérieurs reposent sur des cas particuliers d'entreprises par leur nationalité ou leur secteur d'activité, les entreprises utilisées pour cette recherche sont elles-mêmes variées par leur domaine d'activité, leur taille, leur statut, leur ancienneté. Cette étude permet donc de globaliser les résultats précédents avec Azevedo et al. (2011) ainsi que Mani et al. (2018) qui se focalisent sur l'industrie automobile portugaise, Rao & Holt (2005) sur des entreprises de l'Asie du Sud-Est, Laosirithongthong (2013) sur des entreprises manufacturières de Thaïlande, Zhu et al. (2007) sur des entreprises de l'industrie automobile chinoise. Enfin, le contexte spécifique de gestion de projets à l'exportation apporte une dernière originalité à cette étude.

Après une revue de littérature permettant de maîtriser les connaissances actuelles sur les chaînes d'approvisionnement durables, un deuxième chapitre présente devis de recherche

qui souligne la méthode utilisée ainsi que ses avantages et limites. Cette recherche qualitative repose sur une analyse d'un matériel empirique provenant de l'« arène médiatique ». Scruter Internet a permis de constituer un échantillon de documents de sources variées, représentatif d'entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation et intégrant des pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Enfin, un dernier chapitre permet de conclure sur la confirmabilité des résultats et de relever les nouvelles perspectives ouvertes lors de cette recherche.

CHAPITRE 1

CADRE DE RECHERCHE

Ce chapitre a pour vocation de prendre « connaissance de la science établie et reconnue » pour « alimenter sa question de recherche » (Gauthier, 2016). Il s'agit d'exposer les théories développées jusqu'à présent concernant les chaînes d'approvisionnement durables d'entreprises manufacturières. Ensuite il est intéressant de les placer en contexte de projet d'exportation et les mettre en relief afin de comparer deux types de marchés interreliés par l'exportation et dont les réglementations diffèrent : le marché volontaire et le marché réglementé. L'objectif final de cette recension est de baser cette recherche sur les données actuelles et de justifier le besoin d'apporter de nouvelles connaissances via cette étude, car « l'essence de de la recherche est de faire avancer une discipline en éprouvant des théories et des pratiques » (Gauthier, 2016). Premièrement, la littérature fournit les connaissances actuelles sur les enjeux internationaux, environnementaux et sociaux du management de projet. Elle met également en évidence le lien entre le management de projet et la gestion des chaînes d'approvisionnement. Ce lien permet de s'intéresser, dans un deuxième temps, aux répercussions de l'intégration de pratiques durables dans le cadre plus précis de la chaîne d'approvisionnement d'entreprises manufacturières. Puis, cette recherche s'intéresse aux potentiels impacts d'une telle intégration sur les performances de l'entreprise. Enfin, l'objectif est de mettre ces résultats dans un contexte spécifique que sont les projets d'exportations pour ensuite comparer le marché volontaire et le marché réglementé. Ce cheminement mène ainsi à la question de recherche, sa justification et aux hypothèses.

1.1 LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : UN ENJEU POUR LES VOLETS ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET INTERNATIONAL DE LA GESTION DE PROJET

L'objectif est de mettre en évidence le lien entre la chaîne d'approvisionnement et le management de projet, tout en le mettant en perspective dans un volet international et

environnemental. Elle permet de définir les notions de projet, de management de projet et de donner les caractéristiques propres aux volets international, environnemental et social. Puis, elle permet d'établir le lien entre le management de projet et la chaîne d'approvisionnement verte justifiant le positionnement plus précis de l'étude de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

1.1.1 Les notions de projet et de management de projet

Le cadre général de cette étude peut être introduit par la définition des notions de projets et de gestion de projet.

Un projet est défini comme une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique (PMI, 2017). La norme ISO10006:2017 sur les lignes directrices du management de la qualité dans les projets définit le projet comme un « processus unique entrepris dans le but d'atteindre un objectif » qui « consiste généralement en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources » (AFNOR, 2018). La norme ISO 21500:2021 « Management des projets, programmes et portefeuilles – Contexte et concepts » sur les lignes directrices du management de projet, définit ce dernier comme « un ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin et entreprises pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation des objectifs du projet requiert la fourniture de livrables conformes à des exigences spécifiques ». Elle définit également la notion de management de projet qui « consiste à appliquer des méthodes, des outils, des techniques et des compétences à un projet donné » pour toutes les phases de cycles de vie du projet (AFNOR, 2012). L'ISO10006:2017 « Management de la qualité dans les projets » et de « systèmes de management de la qualité dans les projets », apporte également une définition de cette notion en tant que « planification, organisation, surveillance, contrôle et compte-rendu de tous les aspects d'un projet et de l'animation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet » (AFNOR, 2018).

Les concepts de projet et de management de projet sont ainsi définis. Ils s'inscrivent dans le cadre de cette recherche, soit l'étude des impacts de l'intégration de pratiques environnementales et sociales pour les projets à l'exportation. Ces définitions générales permettent d'introduire le contexte plus spécifique des projets internationaux, liés à l'exportation et des projets prenant en considération des pratiques environnementales et sociales. Plus particulièrement, cette étude se concentre sur les pratiques environnementales et sociales des chaînes d'approvisionnement. Les caractéristiques internationales puis durables des projets peuvent ainsi être développées.

1.1.2 Les caractéristiques internationales des projets

Le premier volet étudié dans la littérature correspond aux caractéristiques internationales des projets. Ces caractéristiques servent à introduire plus tard le contexte de commerce international de cette recherche, généré par les projets d'exportation.

La mondialisation a modifié l'ordre mondial : la compétition internationale est plus forte, les marchés se sont libéralisés, l'économie mondiale est plus globale et interdépendante. Les entreprises s'adaptent et entreprennent des projets internationaux. Un projet international est un projet dépassant les frontières nationales, souvent en termes d'objectifs du projet ou de nationalité des parties prenantes. Les différences entre un projet standard et un projet international résident dans l'objectif du projet, son envergure, ses parties prenantes principales et ses risques. L'objectif peut par exemple être la réalisation de gains d'efficacité en délocalisant ses usines, en s'approvisionnant à l'étranger, favoriser l'accès à certains marchés étrangers, ou à des ressources rares. Les projets internationaux ont également une plus grande envergure et de plus nombreuses parties prenantes dont les intérêts varient selon la culture, complexifiant leur gestion. Les risques et incertitudes de tels projets sont plus importants du fait de l'environnement international changeant, parfois même de manière soudaine et imprédictible. C'est un type de projet diversifié et dynamique par la compétition du marché international, les différents intérêts personnels des parties prenantes, les nouvelles opportunités et les risques (Koster, 2009).

Les caractéristiques internationales d'un projet ont pu être étudiées et mises en avant. Toutefois, de tels projets ne garantissent pas le succès organisationnel : le management de projet doit être rendu plus efficace (Koster, 2009). Cette recherche s'intéresse également à un deuxième type de caractéristiques du projet pouvant influencer la gestion de projet positivement pour améliorer le succès organisationnel : le volet environnemental et social.

1.1.3 Les caractéristiques environnementales et sociales des projets

Le deuxième volet qu'il est nécessaire de développer pour décrire le contexte de l'étude correspond aux caractéristiques environnementales et sociales des projets, qui permettent de maîtriser le fondement même de cette recherche. Il est de plus en plus présent dans les projets et cette étude s'intéresse à l'impact du volet international sur l'adoption de pratiques sociales et environnementales. L'objectif est donc de décrire ces caractéristiques et de comprendre l'importance de la gestion environnementale et sociale des projets.

1.1.3.1 Notions d'impacts environnementaux et sociaux d'un projet

O'Shaughnessy (2006) donne une définition pour chacun des impacts sociaux et environnementaux d'un projet.

L'impact social d'un projet réfère principalement aux répercussions que peut avoir un projet sur les rapports entre les personnes, sur les besoins fondamentaux des individus, sur les normes, les croyances, les traditions, les lois, les classes sociales, les mécanismes de socialisation et les sous-systèmes politiques qui constituent la structure sociale (O'Shaughnessy, 2006).

L'auteur définit également l'impact environnemental d'un projet comme « l'influence ou l'effet du projet sur le milieu écologique, sur la qualité de l'air, de l'eau, sur la flore, sur la faune ou sur tout élément naturel susceptible de perturber la vie humaine, animale ou végétale ».

1.1.3.2 Importance de la gestion environnementale et sociale des projets

L'environnement occupe une place de plus en plus importante dans les projets. Par exemple au Québec, d'après le règlement relatif à l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement de certains projets, il est nécessaire de mener une évaluation et un examen des impacts sur l'environnement de certains types de projets comme un aéroport, des infrastructures routières, un gazoduc (LégisQuébec, 2018). L'étude de faisabilité sociale et environnementale fait désormais partie intégrante des bonnes pratiques d'un projet. Au-delà du respect des différentes normes environnementales déterminées par la législation existante, une étude d'impact social et/ou environnemental pour évaluer l'influence du projet sur la société, la faune et la flore. Les pressions sociales et la conscientisation accrue, par l'éveil de la population à la qualité de vie la création de plusieurs groupes de défenseurs de l'environnement, sensibilisent et amènent les entreprises à prendre un « virage vert ». Les promoteurs de projets ne doivent plus uniquement s'intéresser au développement économique : ils se doivent d'être en harmonie avec les valeurs du développement durable (O'Shaughnessy, 2006).

Cette démarche peut s'avérer bénéfique pour le projet « pour anticiper les craintes ou les objections d'une population face à un projet, pour éviter les obstructions ou les contestations et pour identifier les mesures ou les corrections à apporter de façon à faire accepter collectivement et socialement le projet à l'étude » (O'Shaughnessy, 2006). Il existe cinq bénéfices économiques pouvant amener les promoteurs à s'intéresser à ces dimensions sociale et environnementale. Le premier serait de baisser les barrières sociales afin de favoriser l'expansion d'une entreprise. Le deuxième concerne la réduction des risques de blocage ou de rejet d'un projet en identifiant, modifiant et réduisant les causes d'objections au projet. Le troisième bénéfice serait d'éviter les délais de la révision des plans d'un projet en réalisation liés à une cause environnementale non prévue, sachant que ces délais sont particulièrement coûteux : augmentation des coûts de fabrication, perte d'opportunités, mobilisation du personnel. Le quatrième concerne l'image de l'entreprise et le moral des employés afin de conserver la bienveillance du public pour le promoteur en diminuant le

risque de conflits. Enfin, le dernier bénéfice consiste à éviter de payer des frais additionnels servant à rectifier d'éventuels dommages causés à l'environnement par le projet (Gladwin, 1977 ; cité par Breton, 1981).

Par exemple, GNL Québec a lancé un projet Énergie Saguenay consistant à exporter du gaz naturel albertain du Saguenay jusqu'aux Escoumins. Avec les pressions de groupes environnementaux, l'Agence Canadienne d'Évaluation Environnementale a mené une évaluation sur le transport maritime. Les scientifiques de Pêches et Océans Canada soulèvent que l'étude de GNL Québec est incomplète et qu'elle sous-estime l'impact de la hausse du transport maritime et du bruit des navires sur les populations de bélugas. De plus, les risques environnementaux globaux relevés sont importants concernant l'empiètement sur l'habitat du poisson, la destruction d'herbiers aquatiques, l'introduction d'espèces aquatiques envahissantes, la collision avec des baleines, etc. En outre, Pêches et Océans Canada estime que toutes les solutions n'ont pas été envisagées, comme un changement de site plus adéquat (Martin, 2021; Shields, 2019). Ainsi, une mauvaise gestion environnementale augmente les causes d'objections, ce qui peut entraîner un retard, un blocage voire un rejet du projet et du travail de l'entreprise.

Conséquemment, les caractéristiques internationales, environnementales et sociales pour le management de projet ont pu être introduites. Il apparaît de plus en plus incontournable que le gestionnaire s'intéresse à la gestion environnementale et sociale d'un projet. La gestion de la chaîne d'approvisionnement consiste en une étape spécifique de la gestion de projet qui prend de plus en plus d'importance auprès des entreprises. Cette étude s'intéresse donc à un aspect plus précis du management de projet : la chaîne d'approvisionnement. En tant qu'une partie spécifique de la gestion de projet, l'intégration des notions sociales et environnementales sont donc également un enjeu essentiel pour les entreprises. L'objectif suivant est donc d'examiner l'intégration des dimensions sociales et environnementales au sein de la chaîne d'approvisionnement. Les étapes suivantes sont ainsi de définir la notion de chaîne d'approvisionnement et son importance croissante, d'établir

son lien avec la gestion de projet ainsi que son lien avec la gestion environnementale, sociale et internationale des projets.

1.1.4 La notion de chaîne d'approvisionnement

La première étape pour réaliser cet objectif est de définir la chaîne d'approvisionnement afin de maîtriser son concept pour le reste de cette recherche. Le but est également de comprendre la raison de l'intérêt particulier des chaînes d'approvisionnement dans les projets, pour ensuite la placer dans le contexte particulier de sa gestion environnementale, sociale et internationale.

1.1.4.1 Définition de la chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement se définit par un réseau d'organisations et de processus dans lequel plusieurs entreprises collaborent, comme : les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les détaillants. Cette collaboration a lieu tout au long de la chaîne afin d'acquérir des matières premières, de les convertir en un produit final et de livrer ce dernier au client (Ivanov, Tsipoulanidis, & Schönberger, 2017).

Ivanov, Tsipoulanidis, & Schönberger (2017) décrivent le management de cette chaîne d'approvisionnement comme étant une intégration et une coordination de matériel, d'informations et de flux financiers, interdépartementales et interentreprises. L'objectif est de s'appuyer sur les ressources de la chaîne d'approvisionnement de la manière la plus rationnelle afin d'équilibrer l'offre et la demande, depuis les fournisseurs de matière première jusqu'au client.

Pour ce faire, le management de la chaîne d'approvisionnement comprend, de manière pratique, deux types d'activités. Le premier concerne des activités continues de contrôle d'inventaire, de planification de production. Le deuxième est focalisé sur des tâches aux caractéristiques de projet comme l'optimisation du réseau de distribution ou la soumission des services de fret (Meyer & Torres, 2019).

1.1.4.2 Importance de la chaîne d'approvisionnement

Durant le vingtième siècle, avant l'arrivée des débats environnementaux, la gestion de la chaîne d'approvisionnement a gagné en notoriété dans l'industrie et les premières meilleures pratiques ont été mises en place comme le lean manufacturing, sous les efforts de Henry Ford dans l'industrie automobile (Sarkis et al., 2011).

La chaîne d'approvisionnement prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Elles sont en concurrence dans leur chaîne d'approvisionnement et non plus uniquement en tant qu'entreprise individuelle (Blackstone, 2008 ; cité par Thomé, Scavarda, Scavarda, & de Souza Thomé, 2016). Elle est reconnue dans la littérature scientifique comme une source d'avantage compétitif (Mentzer, 2004; Poirier, 1999; Vidal, 2006). Les entreprises fournissent donc des efforts afin d'améliorer leur chaîne d'approvisionnement (Poirier, 1999). Cette dernière est gardée au centre des préoccupations managériales afin de s'adapter à la mondialisation, la délocalisation, la flexibilité, la réactivité aux marchés, la concentration des investissements capacitaires, l'innovation technologique incessante et la réduction des délais de mise en marché, la compétitivité de la main-d'œuvre, projection de l'incidence du coût de l'énergie sur le marché des transports ou encore l'importance croissante du développement durable (Vidal, 2006).

La chaîne d'approvisionnement ainsi définie représente un aspect spécifique de la gestion de projet. Sa gestion est importante pour les entreprises qui peuvent l'améliorer afin d'améliorer leur compétitivité. Cette amélioration peut passer par l'intégration de pratiques environnementales et sociales. Le lien entre ces deux notions peut être explicité afin de pouvoir y appliquer les caractéristiques internationales, environnementales et sociales des projets plus spécifiquement. Cette justification de lien permet de valider le contexte spécifique de la chaîne d'approvisionnement de cette recherche.

1.1.5 Le lien entre la chaîne d’approvisionnement et la gestion de projet

La chaîne d’approvisionnement et le management de projet sont interreliés et ce lien peut être présenté. Le lien entre les projets verts, internationaux et sociaux et la chaîne d’approvisionnement est également introduit. Ces liens permettent ainsi de justifier le positionnement de l’étude des bonnes pratiques environnementales et sociales d’un projet dans le contexte précis des chaînes d’approvisionnement.

1.1.5.1 Lien entre la chaîne d’approvisionnement et la gestion de projet

La chaîne d’approvisionnement et le management de projet sont interreliés et ce lien peut être présenté. Il permet ainsi de justifier le positionnement de l’étude des bonnes pratiques environnementales et sociales d’un projet dans le contexte précis des chaînes d’approvisionnement.

La définition du management de projet prend en considération tous les aspects d’un projet (AFNOR, 2018). L’approvisionnement représente un de ces aspects auxquels s’intéresser pour le management de projet. En effet, les processus de management de projet sont classés par le Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) en 10 domaines de connaissance qui correspondent à des domaines identifiés du management de projet, définis par leurs exigences de connaissance. La gestion des approvisionnements est un de ces domaines. « La gestion des approvisionnements du projet comprend les processus d’achat ou d’acquisition des produits, des services ou des résultats nécessaires et externes à l’équipe projet. Sont également compris les processus de gestion et de maîtrise nécessaires pour élaborer et gérer des accords, comme les contrats, les bons de commande, les protocoles d’accord ou les accords de niveau de service internes ». Le processus de gestion des approvisionnements comprend trois étapes principales : planifier la gestion, procéder et maîtriser ces approvisionnements (PMI, 2017).

1.1.5.2 Lien entre la chaîne d'approvisionnement et les projets environnementaux, sociaux et internationaux

Le lien entre le management de la chaîne de projet et la chaîne d'approvisionnement est ainsi explicité. La gestion de la chaîne d'approvisionnement est un domaine de connaissance de la gestion de projet. Ainsi, les caractéristiques internationales, environnementales et sociales générales de la gestion de projet peuvent s'y appliquer de manière spécifique. La suite de la revue de littérature a donc pour objectif de se concentrer sur ces trois volets dans le cadre précis de la chaîne d'approvisionnement. En effet, les aspects environnementaux et sociaux ont une importance grandissante au sein des entreprises et de leurs projets. En tant que domaine de connaissance de la gestion de projet, ces aspects doivent se refléter au travers de la chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises et leur chaîne d'approvisionnement sont de plus en plus visées par la nécessité d'intégrer des pratiques de développement durable (Sarkis et al., 2011; Srivastava, 2007). Laosirihongthong, Adebajo et Tan (2013) ainsi que Sarkis et al. (2011) indiquent également que les enjeux environnementaux et l'adoption de pratiques vertes dans la chaîne d'approvisionnement sont des sujets très actuels dans la littérature scientifique et dans l'industrie. Zhu, Sarkis et Lai (2007) indiquent que l'intégration de notions environnementales dans la chaîne d'approvisionnement est une réelle stratégie pour des entreprises automobiles chinoises afin d'assurer leur durabilité environnementale, économique et sociale.

Selon Koster (2009), les caractéristiques internationales de la gestion d'un projet dépassant les frontières nationales, plus particulières à la chaîne d'approvisionnement correspondent à l'approvisionnement à l'étranger et à l'accès à certains marchés étrangers. Les entreprises peuvent donc chercher des partenaires, des sous-traitants, des fournisseurs étrangers. Elles peuvent également chercher à vendre leurs produits sur les marchés étrangers. Les impacts de ces caractéristiques sur la chaîne d'approvisionnement sont spécifiquement étudiés dans cette recherche. Zhu et al. (2007) expliquent que les entreprises chinoises de l'industrie automobile ont commencé à exporter leurs produits et à coopérer

avec des partenaires internationaux. Ces partenariats, les impacts des activités sur l'environnement et les pénuries de ressources ont des influences environnementales et économiques sur la chaîne d'approvisionnement : les entreprises de cette industrie ont commencé à adopter des pratiques environnementales comme l'écoconception. Les chaînes d'approvisionnement vertes ont été adoptées pour équilibrer la durabilité environnementale et économique de ces entreprises.

Ainsi, cette recherche s'oriente vers les pratiques durables que les entreprises peuvent mettre en place dans leur chaîne d'approvisionnement afin de prendre en considération ces aspects environnementaux, sociaux et internationaux des projets. Il est donc possible d'examiner l'intégration de bonnes pratiques du développement durable dans le cadre précis des chaînes d'approvisionnements, pour en étudier les impacts sur la performance par la suite.

1.2 L'INTEGRATION DE BONNES PRATIQUES DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT

La deuxième étape de cette recension consiste à utiliser les connaissances de la gestion environnementale, sociale et internationale de projets afin d'explorer les théories de l'approvisionnement. L'objectif est de s'intéresser ensuite à l'intégration progressive de pratiques de développement durable menant à l'implantation de chaînes d'approvisionnement durables. Le cheminement de cette section prend source dans les recherches sur la chaîne d'approvisionnement, puis intègre une notion durable au sein même de cette chaîne. Cette réflexion mène à expliquer pourquoi les entreprises décident d'intégrer des pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement, quelles sont ces bonnes pratiques reconnues par la littérature et comment bien le faire pour avoir du succès dans cette intégration de pratiques durables.

1.2.1 Les notions de développement durable et de chaîne d'approvisionnement verte ou durable

Dans un premier temps, il est essentiel de définir les notions de développement durable et de chaîne d'approvisionnement durable.

La loi sur le développement durable du Québec (2006) définit le développement durable comme : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement » (Gouvernement du Québec, 2020).

Pour la dimension environnementale, la chaîne d'approvisionnement verte s'est définie de plusieurs manières au fil des années (Sarkis et al., 2011). Elle consiste en une gestion du réseau d'approvisionnement durable (Cruz & Matsypura, 2009; Young & Kielkiewicz-Young, 2001), en la durabilité de l'offre et la demande dans les réseaux de responsabilité sociale corporatifs (Cruz & Matsypura, 2009; Kovacs, 2004), en la gestion environnementale de la chaîne d'approvisionnement (Sharfman, Shaft, & Anex Jr, 2009), en l'achat vert (Günther & Scheibe, 2006; Min & Galle, 1997) ou environnemental (C. R. Carter, Kale, & Grimm, 2000; Zsidisin & Siferd, 2001), en une logistique verte (Murphy & Poist, 2000) et environnementale (González-Benito & González-Benito, 2006), ou encore en une chaîne d'approvisionnement durable (Bai & Sarkis, 2010; Linton, Klassen, & Jayaraman, 2007).

Pour la dimension sociale, Klassen et Vereecke (2012) définissent les enjeux sociaux dans la chaîne d'approvisionnement comme « des aspects d'opérations reliées aux produits ou aux processus qui affectent la sécurité humaine, le bien-être et le développement communautaire ».

De manière plus globale, pour prendre en considération l'intégralité des dimensions du développement durable, Seuring et Müller (2008) définissent la chaîne d'approvisionnement durable comme « la gestion du matériel, de l'information et des flux de capitaux, de même

que la coopération entre compagnies tout au long de la chaîne d'approvisionnement tout en prenant en compte des objectifs des trois dimensions économique, environnementale, sociale, du développement durable, qui proviennent des exigences des clients et des parties prenantes ».

Les concepts du développement durable ont ainsi pu être définis et placés dans le contexte de la chaîne d'approvisionnement. Cette dernière a évolué au cours de l'histoire jusqu'à l'introduction d'un volet durable. Il est intéressant de regarder cette évolution afin d'illustrer l'importance des chaînes d'approvisionnement durables actuelles.

1.2.2 Évolution de la vision du développement durable et de la chaîne d'approvisionnement durable

Il est intéressant de se tourner vers l'histoire de la chaîne d'approvisionnement et de regarder l'adaptation des entreprises face aux chaînes d'approvisionnement durables.

Historiquement, l'étude de la gestion de la pollution industrielle a été un problème critique depuis le début de la révolution industrielle. Cette dernière a également suscité un besoin de fournisseurs spécifiques et de canaux de distribution. Les premières bonnes pratiques sont ainsi apparues. Ces pratiques se sont renforcées et la chaîne d'approvisionnement verte a gagné une attention accrue auprès de l'industrie et des recherches académiques (Sarkis et al., 2011). La révolution de la chaîne d'approvisionnement des années 1990 a rendu clair le besoin d'intégrer ces meilleures pratiques. La chaîne d'approvisionnement verte a gagné en importance avec la dégradation de l'environnement, l'épuisement des matières premières, l'excès de gaspillage et l'augmentation des niveaux de pollution (Srivastava, 2007). Cette montée des préoccupations se reflète sur la scène mondiale avec l'apparition d'accords internationaux comme le protocole de Kyoto ou les Accords de Paris (Nations Unies, 2020; United Nations, 1997). Toutefois, la recherche se focalise moins sur la dimension sociale du développement durable dans les chaînes d'approvisionnement (Seuring & Müller, 2008). Certaines études ont été menées sur le lien entre la performance sociale et la performance économique, mais il reste peu clair si ce lien

est applicable aux chaînes d'approvisionnement et à leur gestion. Toutefois, la question de la gestion des enjeux sociaux dans la chaîne d'approvisionnement gagne peu à peu de l'attention (Yawar & Seuring, 2017).

Ainsi, de plus en plus d'entreprises s'accordent à intégrer le développement durable dans leur chaîne d'approvisionnement (La Direction de la coordination et de l'évaluation de programme (DCEP) du ministère de l'Économie de l'Innovation et des Exportations, 2013). Par exemple, l'entreprise Toyota adopte de nombreuses pratiques sociales et environnementales sur l'utilisation des ressources, la pollution, l'énergie ainsi que sur les relations avec la communauté, les employés et les clients (Toyota, 2004).

La tendance de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement dans l'industrie est claire : le développement durable est de plus en plus au centre des préoccupations des entreprises et de la recherche académique. Certains écrits permettent de commencer à justifier cette évolution en analysant les motivations de cette évolution.

1.2.3 Les motivations de cette évolution

Différentes forces à la fois internes et externes ont mené à cette évolution et à l'institutionnalisation de pratiques environnementales (J. R. Carter, Smeltzer, & Narasimhan, 2000). Face aux mesures de réglementation et à différentes pressions communautaires, les entreprises ont graduellement reconnu leur responsabilité vis-à-vis de la performance environnementale de leurs fournisseurs (Seuring & Müller, 2008). D. Marshall, McCarthy, McGrath et Claudy (2015) expliquent également que les actions sociales peuvent prendre source dans des facteurs externes et dans les réglementations. Une étude sur des petites et moyennes entreprises espagnoles conclut que la pression environnementale provient de sources gouvernementales et non gouvernementales. Cette dernière pression serait d'ailleurs la plus forte, ce qui expliquerait la proactivité des mesures prises par les entreprises (González-Benito & González-Benito, 2006). Dans le cas de la chaîne d'approvisionnement verte, ces pressions peuvent provenir du gouvernement, du consommateur ainsi que d'autres

compagnies, par imitation d'entreprises à succès (Sarkis et al., 2011). D'autres écrits dénombrent quatre motivations : la réglementation, les pressions des parties prenantes, les opportunités économiques et l'éthique (Bansal & Roth, 2000). En parallèle, les entreprises sont soumises à une pression grandissante provenant des réglementations, en particulier dans l'Union européenne où une nouvelle loi climatique vise la neutralité carbone d'ici 2050 (Parlement européen, 2021).

1.2.3.1 Les pressions des réglementations

Une première motivation afin de développer les chaînes d'approvisionnement vertes reposerait sur les dispositifs institutionnels et un cadre légal défini par le gouvernement (Kassolis, 2007). De nouvelles lois et réglementation sur la santé et la sécurité des humains incitent les entreprises à se tourner vers des réponses aux enjeux sociaux et sociétaux (Yawar & Seuring, 2017). Le processus d'approvisionnement est particulièrement régi par des obligations juridiques. Les contrats doivent respecter les lois à la fois locales, nationales ou internationales (PMI, 2017). Par exemple, l'Union européenne (UE) a adopté des lois et directives sur les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) ou sur les restrictions de substances dangereuses : Restriction of Hazardous Substances (RoHS), de nombreux pays ont signé et ratifié le protocole de Kyoto, le Royaume-Uni a passé le Climate Change Act en 2008, les États-Unis ont adopté l'American Clean Energy Bill en 2019 (Laosirihongthong et al., 2013). De plus, l'Accord de Paris du 12 décembre 2015 compte 195 signataires (Nations Unies, 2020). Conséquemment, il existe de nombreux exemples d'entreprises faisant un pas vers une chaîne d'approvisionnement durable du fait de pressions organisationnelles (Laosirihongthong et al., 2013). Aux États-Unis, les entreprises dépensent déjà plus de 125 milliards de dollars chaque année pour se conformer aux réglementations, tandis que ces réglementations tendent à augmenter dans de nombreux pays. De plus, étant donné les coûts importants pour pouvoir s'aligner sur les réglementations, les entreprises trouvent de la valeur en répondant pro activement aux potentielles futures réglementations (GEMI, 2001). Ces futures réglementations sont de plus en plus exigeantes envers les entreprises. Par exemple, une nouvelle réglementation de l'UE a pour objectif la neutralité

carbone en 2050 en passant par un objectif de réduction de 40 % à 50 % des émissions en 2030, tout en augmentant les contributions des absorptions de gaz à effet de serre (GES) liées à l'utilisation des terres, au changement d'affectation des terres et à la foresterie (Parlement européen, 2021). Après 2050, l'UE vise ainsi des émissions négatives.

1.2.3.2 Les pressions du marché

Une deuxième motivation principale proviendrait des pressions extérieures. Selon la théorie du réseau social, plus une entreprise a de localisations, de clients, de fournisseurs et de connaissance générale dans le public, plus elle sera soumise à une grande pression envers l'adoption d'une chaîne d'approvisionnement verte (Maignan & Mcalister, 2003; Sarkis et al., 2011). Les différentes parties prenantes jouent un rôle majeur sur les décisions concernant la chaîne d'approvisionnement verte : les achats verts, l'analyse de cycle de vie, la logistique inversée verte, et les différentes pratiques (Sarkis et al., 2011). Elles exercent une pression particulière puisqu'elles sont « de moins en moins sensibles aux efforts écologiques “artificiels” » (Chassagnon & Haned, 2013). Parmi ces parties prenantes, les clients ont certaines exigences qui motivent l'adoption d'une chaîne d'approvisionnement verte (Laosirihongthong et al., 2013), mais aussi les groupes de défense, les investisseurs et les actionnaires : les entreprises, les foyers et les gouvernements achètent de plus en plus de produits « verts » (GEMI, 2001). Sarkis, Gonzalez-Torre et Adenso-Diaz (2010) identifient également les parties prenantes influençant l'adoption de pratiques environnementales : la pression des clients, du gouvernement, des actionnaires, des employés, des sociétés et Organisations Non Gouvernementales (ONG). Koberg et Longoni (2019) listent également les clients, les fournisseurs, les gouvernements et des organisations de la société civile comme parties prenantes. Le même phénomène existe pour le volet social : les parties prenantes s'intéressent désormais à l'intégrité et la responsabilité corporatives (Waddock, Bodwell, & Graves, 2002). Une partie prenante, interne ou externe tenant l'entreprise responsable de ses enjeux sociaux force l'entreprise à prendre la responsabilité de ses actions dans sa chaîne d'approvisionnement. Le non-respect des exigences des parties prenantes peut provoquer un tollé chez le client. De plus, l'émergence de nouvelles parties prenantes

externes telles que les médias, les ONG ou des acteurs de la société civile a souligné le manque d'éthique dans le comportement des entreprises, les encourageant à prendre des mesures stratégiques pour les enjeux sociaux (Klassen & Vereecke, 2012).

Ces pressions de parties prenantes s'expliquent et sont d'autant plus motivées pour plusieurs raisons : le marché des produits écologiques représente plus de 200 milliards de dollars, les clients veulent réduire les risques, la transparence des entreprises est accrue de manière volontaire ou non, le public est de plus en plus conscient et tient les entreprises responsables des actions de leurs fournisseurs et de ce qui peut arriver tout au long du cycle de vie du produit (GEMI, 2001). La réputation d'une entreprise dans ce domaine dépend de ses fournisseurs, ce qui rend la gestion sociale de la chaîne d'approvisionnement pertinente de par la gestion des multiples fournisseurs (Hoejmoose, Roehrich, & Grosvold, 2014).

En résumé, les entreprises sont soumises à des pressions du marché venant des parties prenantes comme les clients, les groupes de défense, les investisseurs ou les actionnaires. Elles sont également soumises aux réglementations. De plus, les risques concernant l'environnement, la santé et la sécurité, ne cesseront probablement pas d'augmenter et peuvent s'avérer coûteux. L'amélioration environnementale, de la santé et de la sécurité pourraient alors présenter des avantages d'affaires pour les entreprises qui cherchent alors à acquérir elles-mêmes la meilleure performance dont elles aient les moyens financiers. En réponse, elles cherchent également des fournisseurs améliorant leurs performances dans ces domaines (GEMI, 2001). Le schéma de la figure 1 illustre ce processus.

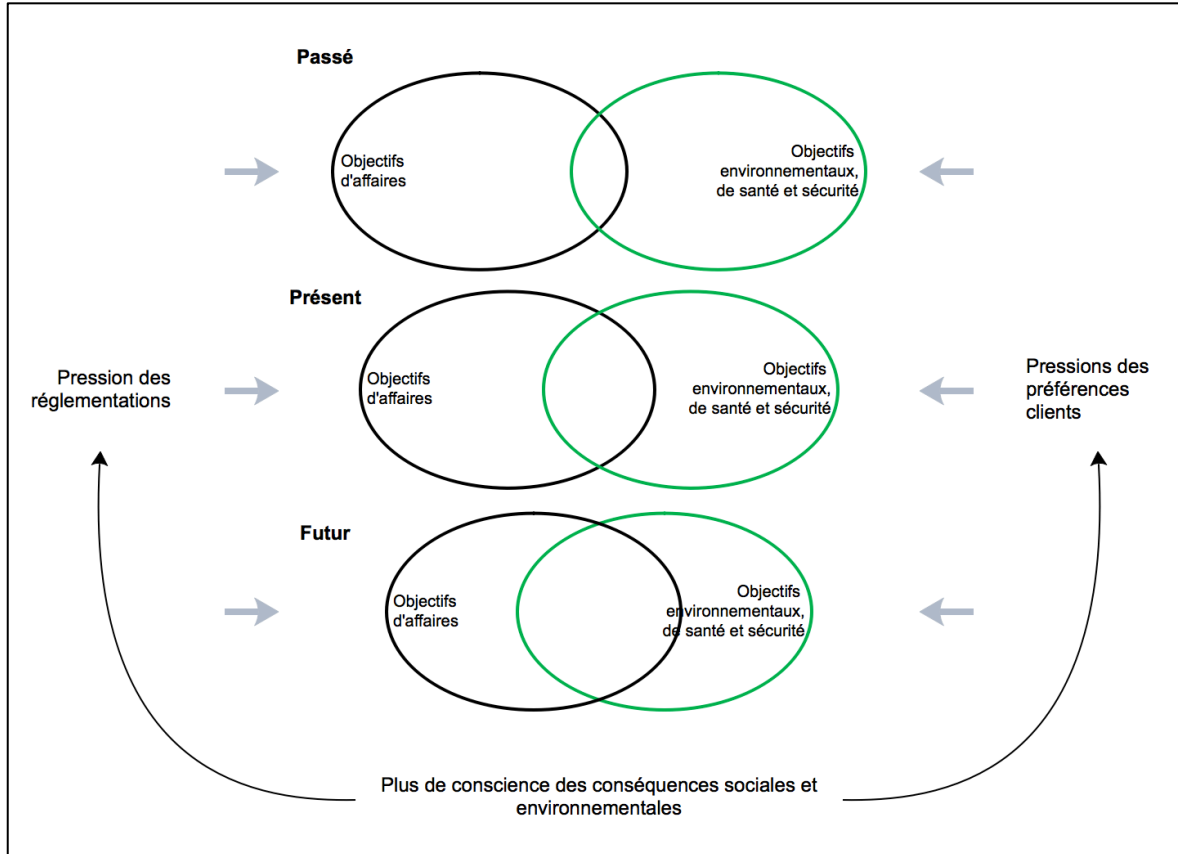


Figure 1 : La convergence des objectifs, traduit de : GEMI. (2001). *New Paths To Business Value*.

1.2.3.3 Exemples d'entreprises

Il est possible d'illustrer ces propos en citant des exemples concrets d'entreprises se tournant effectivement vers les chaînes d'approvisionnement durables socialement et écologiquement. Par exemple, Walmart s'est engagé en 2019 pour réduire le gaspillage de plastique pour ses emballages. Dans ces engagements, l'entreprise a également poussé ses fournisseurs à suivre la démarche : 800 marques distributeurs ont ainsi participé à la démarche (Walmart, 2019). De même, Ford a adopté le programme « Go Green Dealership » consistant à encourager leurs concessionnaires indépendants et franchisés à réaliser des économies énergétiques : à date, 1700 concessionnaires ont emprunté cette direction (U.S. Department of Energy, 2010). Toyota invite également ses filiales à intégrer le

développement durable via la certification ISO 14001 (Toyota, 2004). Dans le cas de Samsung Electronics, l'entreprise accompagne ses fournisseurs et partenaires stratégiques dans une transition durable en offrant du budget, de la main-d'œuvre, des formations afin de favoriser cette gestion écologique. L'ensemble des fournisseurs, qu'ils soient anciens ou en sélection, devront passer une certification interne : Eco-Partner (Samsung). D'autres exemples d'entreprises exerçant des pressions existent comme Bristol-Meyer Squibb, IBM ou Xerox qui encouragent leurs fournisseurs à développer des systèmes de gestion écologique environnementaux cohérents avec la norme ISO 14001, tandis que Toyota, Ford ou General Motors exigent qu'ils obtiennent cette certification (GEMI, 2001).

De plus en plus d'entreprises intègrent des pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement pour suivre les réglementations, pour prévoir de futures réglementations, pour intégrer le marché écologique, par imitation d'entreprises à succès, et par pression de parties prenantes, accrue par la responsabilisation et la transparence des entreprises. La société civile, les investisseurs, les employés, les clients, le gouvernement, les groupes de défense peuvent exercer de la pression sur les entreprises et les inciter à adopter des pratiques de développement durable dans leur chaîne d'approvisionnement. La littérature permet d'établir la liste de ces pratiques durables identifiées jusqu'à présent. Elles peuvent se découper en deux grandes dimensions : la dimension sociale et la dimension environnementale.

1.2.4 Les bonnes pratiques sociales pour la chaîne d'approvisionnement

Dans un premier temps, il existe quelques écrits s'intéressant aux problématiques sociales de la chaîne d'approvisionnement. Ces pratiques décrites dans les recherches précédentes permettent de commencer à constituer l'inventaire des pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement, que ce mémoire vise à compléter ou confirmer, pour ensuite étudier leurs impacts sur la performance d'une entreprise.

Yawar et Seuring (2017) listent les enjeux sociaux les plus communs auxquels font face les entreprises :

- Les conditions de travail des employés qui incluent les salaires, les heures de travail supplémentaires, le droit à former des syndicats, les contrats de travail et l'exploitation des employés.
- Le travail des enfants de moins de 15 ans les privant d'étude et le travail des enfants de moins de 18 ans dangereux pour leur santé mentale ou physique.
- Les droits de l'Homme inhérents à tout humain indépendamment de sa nationalité, endroit de résidence, sexe, origine nationale ou ethnique, couleur, langue, statut, afin d'atteindre une égalité des droits sans discrimination.
- La santé et la sécurité physique et mentale directement reliées à l'hygiène, la sécurité au travail, et aux conditions de travail dangereuses qui pourraient laisser des effets à long terme sur la santé du travailleur.
- Le développement des minorités correspond au développement de ces populations considérées comme des minorités en matière de population du fait de leur religion, race ou ethnique.
- La marginalisation des personnes marginalisées ou handicapées négligées dans la société du fait d'incapacités physiques ou négligées par le gouvernement : des personnes vivant sous le seuil de pauvreté sont considérées comme marginales.
- L'égalité des genres référant à l'égalité de traitement des femmes et des transgenres en répondant à leurs besoins spécifiques et en instaurant l'égalité des droits sur le lieu de travail.

Yawar et Seuring (2017) définissent une bonne pratique de la chaîne d'approvisionnement responsable comme « des actions initiées par une entreprise pour résoudre des problèmes sociaux, qui sont ensuite acceptées, adoptées et implantées par d'autres membres de la chaîne d'approvisionnement ». Ils relèvent alors trois actions de chaîne d'approvisionnement responsable : les stratégies de communication, les stratégies de développement des fournisseurs, les stratégies de conformité. Les stratégies de

communication reposent sur l'étiquetage et les documents d'entreprise afin de communiquer les préoccupations sociales avec les parties prenantes. Les stratégies de conformité sont les plus importantes pour la chaîne d'approvisionnement. Elles reposent sur les codes de conduite et les standards de l'entreprise. Toutefois, ces codes de conduite sont soumis à certaines critiques du fait d'insensibilité culturelle ou, car ils oublient certaines inquiétudes sociales et ne sont pas assez globaux depuis leur création. En effet, ils excluent des parties prenantes majeures comme les fournisseurs qui ne participent pas à la préparation et au développement de ces standards et codes. Enfin, il existe différentes stratégies de développement des fournisseurs directes : via de l'éducation, des entraînements, des investissements techniques ou financiers ; ou indirectes : via l'évaluation des fournisseurs des audits informels (Klassen & Vereecke, 2012).

Le développement des fournisseurs repose également sur la relation de collaboration avec eux, ainsi que la confiance et l'engagement permettant d'augmenter l'apprentissage organisationnel. Klassen et Vereecke (2012) listent trois compétences de gestion sociale : la surveillance, la collaboration et l'innovation. La surveillance des fournisseurs nécessite d'être plus ou moins intense en fonction de leur engagement social. La collaboration avec les fournisseurs prend source dans le positionnement de l'entreprise acheteuse en tant que modèle à suivre. Les pratiques qu'il est possible d'ajouter pour la collaboration sont : l'entraînement et le développement des fournisseurs ainsi qu'une aide financière même modeste afin de démontrer l'engagement de l'acheteur envers les standards, accélérer la prise de mesures par le fournisseur et contrer les hésitations envers l'obtention de certifications. L'innovation se distingue de la collaboration par la fonction de changements radicaux dans l'architecture, tandis que la collaboration consiste à coordonner et exécuter des produits, standards de système et de performance, précédemment établis.

Mani, Gunasekaran et Delgado (2018) identifient une liste de 38 pratiques sociales et sociétales de la chaîne d'approvisionnement durable. Ces pratiques sont réparties en trois catégories : celles liées aux fournisseurs, l'entreprise principale et les clients. Les enjeux liés aux fournisseurs sont les pratiques de travail des enfants, de travail forcé, de diversité,

de discrimination, de droits de l'Homme, de santé, de sécurité, de sourcing local, de sourcing durable, de philanthropie et les pratiques non éthiques. Les enjeux liés à l'entreprise centrale sont les pratiques de diversité, de sécurité, de droits de l'Homme, de santé, de responsabilité du produit, d'entraînement et d'éducation, de philanthropie, de pratiques non éthiques, de travail des enfants, de travail forcé, de standards de travail, de trafic sexuel, de droits du travail, de bien-être des employés, de création d'emplois, de réduction de la pauvreté, de développement de compétences, d'éducation et d'entraînement, d'hygiène, d'engagement des parties prenantes et de développement économique. Enfin, les enjeux liés au client comptent les pratiques de diversité, d'éducation du client, d'éthique, de la santé et sécurité du client, de philanthropie et de responsabilité du produit.

Conséquemment, une liste des bonnes pratiques sociales de la chaîne d'approvisionnement qui apparaissent dans les recherches précédentes a pu être établie. Le volet social ne constitue qu'une partie du développement durable. Pour avoir une revue complète des pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement, il faut également étudier les listes de pratiques environnementales qui ressortent dans la littérature scientifique.

1.2.5 Les bonnes pratiques vertes pour la chaîne d'approvisionnement

Pour respecter l'objectif de ce mémoire d'établir l'inventaire des bonnes pratiques durables et d'étudier leurs impacts sur la performance d'une entreprise, il est important de chercher les listes de bonnes pratiques identifiées dans la littérature pour les dimensions sociales et environnementales. Les pratiques sociales ayant pu être listées précédemment, il est également nécessaire de se focaliser sur les pratiques environnementales de la chaîne d'approvisionnement.

Srivastava (2007) définit la chaîne d'approvisionnement verte par l'intégration d'une notion environnementale dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement incluant la conception du produit, l'origine des matériaux et leur sélection, les processus de fabrication, la livraison du produit final au client, la gestion de la fin de vie du produit. Les bonnes pratiques de la chaîne d'approvisionnement verte peuvent être classées en trois catégories :

la logistique en amont de la chaîne d'approvisionnement, la production ou la chaîne d'approvisionnement interne et la logistique en aval de la chaîne d'approvisionnement (Azevedo, Carvalho, & Machado, 2011; Rao & Holt, 2005). La littérature fournit de nombreuses bonnes pratiques de la chaîne d'approvisionnement verte pour chacune de ces catégories.

La première catégorie de pratiques, soit la logistique en amont de la chaîne d'approvisionnement peut être scindée en deux groupes de pratiques : les achats écoresponsables et la collaboration environnementale avec les fournisseurs (Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Lee, 2008; Rao & Holt, 2005; Zhu, Sarkis, & Geng, 2005; Zhu et al., 2007). En ce qui concerne les achats écoresponsables, Zhu et al. (2007) citent : les exigences environnementales spécifiées aux fournisseurs pour la conception, les audits environnementaux de la gestion interne des fournisseurs, la certification ISO 14001 des fournisseurs, l'évaluation environnementale des fournisseurs de deuxième niveau. Lee (2008) s'accorde également sur les spécifications de conception aux fournisseurs incluant des exigences environnementales et la certification ISO 14001 des fournisseurs. Il ajoute également la pression sur les fournisseurs pour prendre des actions environnementales. Rao & Holt (2005) citent également cette dernière pratique et ajoutent qu'il est possible de choisir ses fournisseurs en fonction de critères environnementaux.

Le deuxième groupe de pratiques de la logistique en amont de la chaîne d'approvisionnement durable correspond à la collaboration environnementale avec les fournisseurs. Rao & Holt (2005) proposent les pratiques suivantes : guider les fournisseurs vers l'adoption de leurs propres programmes environnementaux, mener des séminaires de sensibilisation pour les fournisseurs et les prestataires, informer les fournisseurs sur les bénéfices d'une production et de technologies plus propres, et enfin partager des connaissances entre fournisseurs de la même industrie. Lee (2008) rejoint également cette dernière pratique et cite en plus des recherches environnementales jointes. Azevedo et al. (2011) proposent de manière générale le travail avec les concepteurs et les fournisseurs pour réduire et éliminer l'impact environnemental du produit.

La deuxième catégorie aborde les pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement concernant la production ou la gestion interne. Cette catégorie regroupe les pratiques en trois thèmes : la gestion interne (Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Lee, 2008; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2005; Zhu et al., 2007), l'écoconception des produits et des emballages (Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007) et la minimisation du gaspillage (Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005). Premièrement, pour la gestion interne, Lee (2008) et Zhu et al. (2007) abordent l'engagement de la direction envers la chaîne d'approvisionnement verte et l'existence d'un système de gestion environnementale. Zhu et al. (2007) ajoutent le support des gestionnaires intermédiaires, la coopération interfonctionnelle, la gestion de la qualité totale (autonomisation des employés...), le respect de l'environnement et des programmes d'audits et la certification ISO 14001 de l'entreprise. Azevedo (2011) les rejoint sur cette dernière pratique. Rao & Holt (2005) évoquent aussi la gestion environnementale de la qualité totale, mais complètent la liste avec la prise en considération de critères environnementaux.

Deuxièmement, l'écoconception des produits et des emballages regroupe d'autres bonnes pratiques de la chaîne d'approvisionnement durable. Azevedo et al. (2011), Laosirihongthong et al. (2013), Rao & Holt (2005) et Zhu et al. (2007) citent tous la conception pour éviter ou réduire l'utilisation de matériaux ou de processus dangereux ou toxiques. Zhu et al. (2007) intègrent de plus la conception pour une consommation réduite de matériaux et d'énergie, l'étiquetage écoresponsable et la conception pour Réutilisation, Recyclage, Récupération des matériaux et composants (5R). Laosirihongthong et al. (2013) citent aussi cette dernière pratique et Rao & Holt (2005) complètent le tout avec la conception pour une utilisation de matière première écologique. Enfin, le dernier groupe de pratiques aborde la minimisation du gaspillage. Rao & Holt (2005) listent alors trois pratiques : le recyclage interne de matériaux dans la phase de production, l'optimisation des processus pour réduire le gaspillage solide et les émissions, ainsi que l'utilisation de technologies plus propres pour faire des économies d'énergie, d'eau et de gaspillage.

La troisième, et dernière, catégorie aborde la logistique en aval de la chaîne d'approvisionnement. Rao & Holt (2005) citent l'utilisation de transports écoresponsables. D'autres écrits s'ajoutent au leur permettant de faire apparaître trois autres groupes de pratiques : la collaboration environnementale avec les clients (Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007), la logistique inverse des produits, matériaux et emballages (Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Rao & Holt, 2005), ainsi que la gestion écologique des excès et des déchets (Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007). Premièrement, la collaboration environnementale avec les clients est illustrée par Zhu et al. (2007) par la collaboration avec le client sur l'écoconception, la collaboration avec le client pour une production plus verte, la collaboration avec le client pour un emballage écoresponsable, la collaboration avec le client pour la réduction d'énergie liée au transport. Azevedo et al. (2011) complètent avec le travail avec les clients pour changer les spécifications du produit. Enfin, Rao & Holt (2005) intègrent également l'information des clients sur les produits écologiques et/ou les méthodes de production.

Deuxièmement, pour la logistique inverse des produits, matériaux et emballages, Rao & Holt (2005) citent la reprise des emballages et la récupération des produits en fin de vie de l'entreprise. Laosirihongthong et al. (2013) complètent avec la Refabrication, le Retravail, la Réutilisation, le Recyclage, la Redistribution des produits récupérés. Enfin, le tout dernier regroupement de pratiques concerne la gestion écologique des excès. Zhu et al. (2007) abordent la vente des excès de matériaux, d'inventaires, la vente des déchets et matériaux usagés, la vente des excédents d'équipement, tandis que Azevedo et al. (2011) complète avec le recyclage des déchets.

Les recherches précédentes sur les pratiques de la chaîne d'approvisionnement durable permettent d'établir un inventaire des nombreuses pratiques environnementales venant s'ajouter aux quelques sociales. Ces pratiques peuvent être classées en plusieurs catégories organisées dans les groupes de pratiques en amont, de la production et gestion interne et en aval de la chaîne d'approvisionnement. Plus d'études ont été menées sur les pratiques environnementales que sociales, d'où la plus grande quantité de pratiques vertes répertoriées

vis-à-vis des sociales. Toutefois, parmi elles, certaines comme les achats écoresponsables, apparaissent plus fréquemment dans la littérature et semblent incontournables. Elles regroupent elles-mêmes d'autres pratiques. Pour les comprendre ainsi que leur fondement et les définir, il est intéressant de les approfondir.

1.2.6 Définition et approfondissement des principales pratiques vertes pour la chaîne d'approvisionnement

L'objectif est de définir les principales pratiques environnementales de la chaîne d'approvisionnement, reconnues dans la littérature, soit les achats écoresponsables, l'écoconception, les opérations vertes, la logistique inverse et les certifications.

Une première bonne pratique de la chaîne d'approvisionnement verte correspond aux achats écoresponsables. Une entreprise mettant en place une telle chaîne d'approvisionnement porte une attention particulière à ses fournisseurs à la fois en ayant certaines exigences environnementales et en collaborant avec eux (Lee, 2008), comme le montrent également les exemples de Walmart, Samsung Electronics, Bristol-Meyer Squibb, IBM ou Xerox.

Une autre bonne pratique ressortant de la littérature est l'écoconception des produits (Srivastava, 2007). Il est estimé que 80 % de l'impact environnemental du produit peut être influencé dans la phase de conception (Goosey, 2004). Srivastava (2007) la définit comme la conception de produit intégrant des considérations environnementales tout au long du cycle de vie du produit. De nombreuses disciplines sont influencées comme la gestion des risques, la sécurité des produits, la santé et la sécurité des professionnels, la prévention de la pollution, la préservation des ressources et la gestion du gaspillage.

Une autre bonne pratique concerne les opérations vertes, soit la fabrication ou refabrication, l'utilisation, la manutention, la logistique et la gestion du gaspillage une fois la conception terminée. Le but ici est d'utiliser les bons matériaux, technologies ou processus de restauration. Cela peut s'implanter à travers certains R comme : Réduire, Réutiliser,

Retravailler, Réparer, Récupérer, Recycler, Refabriquer, logistique des Retours (Srivastava, 2007).

La logistique inverse (ou de retour) constitue également une bonne pratique pour les chaînes d'approvisionnement vertes (Srivastava, 2007). C'est « le processus de planification, d'implantation, de contrôle de l'efficacité, de rentabilité des flux de matière première, des inventaires en cours, des produits finis et des informations connexes du point de consommation au point d'origine, dans le but de recréer de la valeur ou pour une élimination appropriée » (Rogers & Tibben-Lembke, 1999). R. Le Moigne (2017) donne également une définition de cette pratique :

La logistique inverse (reverse logistics) est le processus d'acheminement des marchandises du point de consommation vers un point de consolidation afin de récupérer leur valeur et de minimiser leur impact sur l'environnement. Elle prend en charge par exemple le retour d'un produit à un distributeur, le ramassage des déchets en porte-à-porte, la collecte d'emballages de transport réutilisables ou encore la reprise d'un appareil en fin de location (R. Le Moigne, 2017).

La logistique verte visant à réduire l'impact environnemental des activités de logistique, peut être appliquée en parallèle de la logistique inverse dans de nombreux cas. Par exemple, l'utilisation de contenants réutilisables au lieu de cartons à usage unique peut être classée comme logistique verte et inverse, alors que la réduction des emballages est uniquement considérée comme logistique verte (Rogers & Tibben-Lembke, 2001).

Il existe également différentes normes concernant le développement durable grâce auxquelles il est possible de certifier son entreprise. La certification la plus répandue dans la littérature est la norme ISO 14001 sur le management de l'environnement (Azevedo et al., 2011; Zhu et al., 2007). Par exemple, Toyota dans son programme de développement durable a adopté la norme ISO 14001 (Toyota, 2004). Toutefois, il existe une grande diversité de normes développées dans la section 1.3.1 sur les marchés volontaires et réglementés.

Les écrits ont permis de compléter un premier inventaire des pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement en prenant en considération le volet social et le volet environnemental, plus développé. Toutefois, pour intégrer ces pratiques durables avec succès

dans la chaîne d'approvisionnement il est important de s'intéresser aux facteurs de succès de cette intégration.

1.2.7 Définition du succès d'un projet

La première étape pour s'intéresser aux facteurs de succès de cette intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement est de définir la notion de succès d'un tel projet.

Afin de pouvoir comprendre la notion de facteur de succès, il est important de définir la notion de succès. Les objectifs clés de la chaîne d'approvisionnement sont le temps, les coûts, la qualité et la résilience (Ivanov et al., 2017). Ainsi depuis des années, le succès du projet a été mesuré à l'aide de la triple contrainte : temps, budget, qualité ou performance. Le but est de réussir à trouver l'équilibre optimal entre ces trois variables. Toutefois, la définition de cet équilibre dépend de la vision de chaque partie prenante. L'ensemble des parties doit donc d'abord s'entendre sur leurs attentes (Verzuh, 2015). La définition du succès doit donc combiner ces deux éléments soit la complétion du projet dans le temps et le budget impartis, avec la qualité ou performance désirée, de sorte que les livrables du projet correspondent aux attentes des parties prenantes (Meyer & Torres, 2019).

Le succès d'un projet est un élément important dans la littérature de la gestion de projet. Cette notion est ainsi définie et de nombreuses études cherchent à augmenter les chances de l'atteindre. Ainsi, les facteurs de succès d'un projet ont été examinés. Ils dépendent du projet et notre recherche s'intéresse aux facteurs de succès pour l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

1.2.8 Les facteurs de succès pour l'intégration des bonnes pratiques durables

Cette partie vise à définir les facteurs de succès d'un projet et d'en faire une liste pour les projets en général et en affinant la recherche sur ceux pour l'intégration des bonnes

pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement, que ce soient des pratiques environnementales ou sociales.

Les facteurs de succès d'un projet sont les éléments d'un projet qui peuvent être influencés afin d'augmenter la probabilité de succès. Ce sont des variables indépendantes rendant le succès plus probable. Ils sont eux-mêmes influencés par l'équipe de projet (Dvir, Lipovetsky, Shenhar, & Tishler, 1998; Müller & Turner, 2007).

Les facteurs de succès pour la gestion de projet générale relevés dans la littérature incluent des objectifs clairs, une communication constante et efficace, le soutien de la haute direction, le soutien des gestionnaires intermédiaires, la configuration et la motivation de l'équipe, les ressources adéquates, la communication entre le directeur commercial et des professionnels de l'environnement (Brinkhoff, Özer, & Sargut, 2015; Meyer & Torres, 2019; Zhu et al., 2005).

Pour affiner la recherche, Brinkhoff et al. (2015) et Meyer et Torres (2019) établissent une liste des facteurs de succès plus spécifiques aux chaînes d'approvisionnement :

- la gestion des parties prenantes et la communication adéquate,
- la disponibilité de ressources suffisantes,
- la clarté des objectifs,
- l'expérience du chef de projet envers la gestion de projet générale,
- l'expérience du chef de projet envers les projets de chaînes d'approvisionnement,
- l'expérience de l'équipe de projet envers le travail en projet,
- la configuration organisationnelle : équipe de projet externe,
- la configuration organisationnelle : équipe de projet interne,
- le soutien du commanditaire du projet et de la haute direction,

- l'utilisation d'une méthodologie de gestion de projet.

Meyer et Torres (2019) ont établi un classement de l'importance de ces facteurs. Pour l'industrie, les trois facteurs les plus importants sont dans l'ordre : la gestion des parties prenantes et une communication efficace, le soutien du commanditaire et de la haute direction et enfin la clarté des objectifs. Ils introduisent également de nouveaux facteurs de succès toujours dans le cadre des chaînes d'approvisionnement :

- le management du temps et de l'envergure,
- l'honnêteté et la confiance,
- un contrôle des changements standardisé,
- des tampons et plans de secours,
- la documentation et les leçons apprises.

La confiance semble être un facteur pouvant influencer le succès de la gestion des bonnes pratiques durables au sein d'une chaîne d'approvisionnement qui ressort à plusieurs reprises dans la littérature pour la dimension environnementale et sociale (Brinkhoff et al., 2015; Yawar & Seuring, 2017). La théorie organisationnelle de l'information illustre l'inégalité de la possession de l'information entre l'industrie et le client (Demeter, Simpson, Power, & Samson, 2007). Il devient dans ce cas plus important de collecter de l'information auprès des fournisseurs et de s'assurer de leurs engagements. Ainsi, il est plus probable que les organisations décident de certifier leurs pratiques en contexte d'asymétrie de l'information entre plusieurs parties prenantes d'une chaîne d'approvisionnement verte (Jiang & Bansal, 2003). Brinkhoff, Özer, Sargut (2015) identifient d'autres avantages de la confiance pour favoriser le succès des projets de chaîne d'approvisionnement : minimiser les coûts des interactions, réduire le nombre de contrats et de conflits potentiels.

González-Benito & González-Benito (2006) concluent dans leur étude sur les petites et moyennes entreprises espagnoles que l'effet de la conscience environnementale sur

l'implantation de pratiques logistiques environnementales joue sur la perception des pressions des parties prenantes : les mêmes pressions sont perçues de manière plus intense par des gestionnaires conscients de l'environnement interprétant ainsi qu'ils sont soumis à de plus fortes pressions, ce qui les pousse à entreprendre des initiatives environnementales pour satisfaire leurs parties prenantes. D. Marshall et al. (2015) concluent que comme pour le volet environnemental, la culture de l'organisation, notamment vis-à-vis du développement durable, influence positivement l'adoption d'une chaîne d'approvisionnement sociale. Lindgreen, Swaen, Maon, Andersen et Skjoett-Larsen (2009) identifient également l'histoire de l'entreprise et la culture d'engagement proactif dans les initiatives sociales et environnementales comme des facteurs influençant les chances de succès d'implanter un code de conduite. Ils ajoutent à cette liste la taille de l'entreprise, son image et sa réputation. Enfin, van Donk, van der Vaart, Awaysheh et Klassen (2010) introduisent deux autres facteurs de la structure de la chaîne d'approvisionnement influençant la mise en place des pratiques sociales : la transparence et la distance. Plus les clients finaux ont de la visibilité et plus il y a de rangs de fournisseurs, plus les pratiques sociales sont utilisées.

Ces facteurs de succès permettent de compléter le portrait des chaînes d'approvisionnement durables. En effet, la littérature a permis d'étudier les motivations connues à ce jour menant à l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable. Les écrits ont également servi afin de repérer l'inventaire de pratiques durables que les entreprises ont à leur disposition afin de mettre en place leur chaîne d'approvisionnement durable, tant pour la dimension sociale qu'environnementale, même si cette dernière a connu plus d'études. Enfin, les facteurs de succès de l'intégration de ces pratiques ont pu être listés. La recension des écrits indique donc pourquoi les entreprises s'orientent vers les chaînes d'approvisionnement durables, les bonnes pratiques qu'elles peuvent y intégrer et comment elles les intègrent avec succès. Le cadre complet de l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable est ainsi défini, ce qui permet de s'interroger sur un autre point principal de cette recherche qui en découle directement : les impacts d'une telle implantation sur la performance des entreprises.

1.3 UNE INTEGRATION INFLUENÇANT LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

« le pourquoi, le quoi et le comment » ont été abordés afin de définir le cadre de l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable. Le nouvel objectif est d'utiliser ce cadre afin d'éclaircir un point important de cette recherche. Une fois la décision prise d'intégrer certaines pratiques vertes et sociales dans la chaîne d'approvisionnement dans un contexte favorable, il est nécessaire d'étudier les impacts d'une telle intégration sur les performances d'une entreprise. La littérature permet alors de réfléchir sur la définition de la performance d'une entreprise, sur comment la mesurer. Ensuite on peut se demander comment la chaîne d'approvisionnement durable peut influencer positivement ou négativement les performances d'une entreprise. Il est donc important de présenter la définition des performances d'une entreprise sur laquelle cette recherche s'appuie afin de présenter le lien entre la chaîne d'approvisionnement durable et ces performances. En effet, la confusion de ce lien et le manque de documentation dans le cas de la dimension sociale, ont été mis en avant. Ainsi, les avantages et les limites des pratiques environnementales et sociales de la chaîne d'approvisionnement pour la performance d'une entreprise sont mis en lumière, servant à consolider les pistes de recherche de cette étude.

1.3.1 Mesure de la performance

Dans le but d'évaluer les impacts de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement sur la performance de l'entreprise, il est nécessaire de définir la performance. Cette définition mène à une meilleure compréhension du lien entre la performance et les pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement. En effet, elle permet d'identifier les éléments de la performance pouvant être influencés par les pratiques vertes de la chaîne.

La performance peut être évaluée selon trois dimensions : environnementale, économique, sociale (Wittstruck & Teuteberg, 2012). Toutefois, la plupart des études soutiennent qu'il existe une répartition différente de ces trois dimensions : la performance

environnementale, économique et opérationnelle (Azevedo et al., 2011; Green, Zelbst, Meacham, & Bhadauria, 2012; Laosirihongthong et al., 2013). Cette recherche utilisera donc l'ensemble des volets de la performance évoqués dans la littérature : environnemental, économique, opérationnel et social. En se basant sur la revue de littérature, il est possible de repérer les mesures et indicateurs permettant d'évaluer l'influence des pratiques durables sur ces trois premiers volets de la chaîne d'approvisionnement verte, que le tableau 1 met en lumière. La performance économique peut être mesurée par l'efficacité, les coûts environnementaux, les coûts et les recettes environnementales. La performance environnementale peut être mesurée par le gaspillage, les émissions et l'image verte de l'entreprise. La performance opérationnelle peut être mesurée par la qualité et la satisfaction du client (Azevedo et al., 2011). Les indicateurs précis pour chaque type de mesure sont fournis dans le tableau 1.

Tableau 1 : Indicateurs pour la mesure de l'influence de pratiques vertes sur la performance

Mesures*	Indicateurs
Efficacité	Frais généraux = (vente, dépenses générales et administratives)/ventes totales Frais opérationnels = (vente, dépenses générales et administratives + coût des biens vendus)/ventes totales
Coûts environnementaux	Coût des déchets/reprises Coûts pour l'achat de matériaux écologiques Coûts de traitement Coûts de recyclage = transport + stockage
Coûts	Coûts de garantie Coûts de fabrication Coût de fonctionnement à l'heure
Recettes environnementales	Recettes pour produit écologique Recettes du recyclage Évitement de coûts pour action environnementale
Gaspillage	Gaspillage solide et liquide Flux total de quantité de déchets Pourcentage de matériaux retravaillés Pourcentage de matériaux recyclés ou réutilisés Sortie de matériaux dangereux et toxiques Quantité de déchets éliminés

Émissions	Consommation d'énergie Émission de gaz à effet de serre Émissions atmosphériques
Image verte	Nombre de salons/foires /colloques reliés à la conscience environnementale dans l'industrie auxquels l'entreprise participe
Qualité	Taux de refus de clients Rendement de produits finis à la première passe Taux de déchets inexploités en usine Augmentation de la qualité du produit = (qualité des produits retraités sortants – qualité des produits usagers rentrants)
Satisfaction client	Efficacité du service après-vente = nombre de clients servis/nombre de clients cherchant le service Livraison à l'heure Taux de clients récurrents Taux de rupture de stock

*Performance économique , performance environnementale , performance opérationnelle

Inspiré et traduit de : Azevedo, S. G., Carvalho, H., & Machado, V. C. (2011). The influence of green practices on supply chain performance: A case study approach. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 47(6), 850-871.

Les aspects environnementaux, opérationnels, économiques, de la performance d'une entreprise sont décrits précisément dans la littérature. Toutefois, il manque encore de données quant à la mesure de la performance sociale d'une entreprise. Cette description permet d'identifier tous les aspects et indicateurs de la performance qui peuvent être influencés par l'intégration de pratiques environnementales dans la chaîne d'approvisionnement. Cet élément permet donc de développer le lien entre la chaîne d'approvisionnement verte et la performance.

1.3.2 Le lien entre la chaîne d'approvisionnement verte et la performance

Une première étape pour comprendre les impacts d'une chaîne d'approvisionnement verte sur les performances d'une entreprise consiste à analyser les écrits établissant ce lien et le décrivant.

Les entreprises du monde entier cherchent à développer leur compétitivité à travers de nouveaux moyens innovatifs. Certaines choisissent de l'améliorer via leur performance économique afin de se conformer aux réglementations, aux pressions des clients et pour atténuer l'impact environnemental de ses activités, maintenant que le marché le requiert (Rao & Holt, 2005).

Une théorie organisationnelle adoptant la perspective des ressources met en lumière qu'il est possible d'augmenter les performances en exploitant de manière maîtrisée les ressources à la fois précieuses, rares, non imitables et non remplaçables, au niveau de la chaîne d'approvisionnement verte. Adopter de bonnes pratiques vertes de gestion des ressources dans la chaîne d'approvisionnement peut donc mener à un avantage compétitif (Sarkis et al., 2010; Sarkis et al., 2011). Dans la chaîne d'approvisionnement, l'écoconception et la récupération des matériaux constituent des exemples de ressources organisationnelles nécessitant des partenariats afin d'améliorer les performances : les liens avec les clients et les fournisseurs sont donc primordiaux afin de favoriser la performance (Sarkis et al., 2011).

La plupart des entreprises reconnaissent le management de la chaîne d'approvisionnement comme représentant un avantage compétitif certain (Meyer & Torres, 2019). Plusieurs études montrent comment les organisations ont augmenté leur avantage compétitif en adoptant des pratiques environnementales ou une chaîne d'approvisionnement verte (Laosirihongthong et al., 2013). En Chine, la chaîne d'approvisionnement verte tend à créer une relation gagnant-gagnant entre la performance environnementale et économique (Zhu & Sarkis, 2004). Les professionnels de l'approvisionnement s'accordent à dire qu'une gestion adéquate des fournisseurs est devenue de plus en plus importante pour les bénéfices des entreprises et il est clair que ces dernières ajoutent des éléments environnementaux, de santé et sécurité à leurs initiatives stratégiques. In fine, de nombreuses entreprises s'appuient sur le domaine environnemental, de la santé et de la sécurité afin de créer de la valeur (GEMI, 2001).

L'implantation d'une chaîne d'approvisionnement verte et la performance d'une entreprise sont ainsi reliées. Quelques études permettent de détailler ce lien pour comprendre quels sont les avantages d'une telle implantation, mais aussi ses limites. Les conclusions peuvent se montrer contradictoires quant aux bénéfices tirés de cette implantation, c'est pourquoi les arguments positifs et négatifs sont présentés.

1.3.3 Les avantages de la chaîne d'approvisionnement verte pour la performance d'une entreprise

Certaines études développent le lien entre la chaîne d'approvisionnement durable et les performances d'une entreprise, tout en détaillant leurs avantages. Les raisons expliquant les bénéfices qu'une entreprise peut tirer de l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable sont ainsi expliquées. Cette partie positive du lien permet de commencer la discussion sur les impacts des pratiques environnementales de la chaîne sur la performance.

Plusieurs études dans des pays développés révèlent l'intérêt des entreprises dans l'adoption de pratiques environnementales ou d'une chaîne d'approvisionnement verte dans le but d'améliorer leur avantage compétitif (Laosirihongthong et al., 2013). La chaîne d'approvisionnement verte n'est pas seulement développée à des fins écologiques, mais aussi pour le sens des affaires et une augmentation des profits (Srivastava, 2007). La performance économique reste la principale priorité des industriels (Laosirihongthong et al., 2013).

Des pratiques environnementales conçues adéquatement peuvent être source de réduction du coût d'un produit ou bien d'augmentation de sa valeur, permettant aux entreprises d'augmenter leur compétitivité. Le rejet de déchets, de substances dangereuses ou de formes d'énergie indique une utilisation incomplète et inefficace des ressources : la pollution est une forme de perte économique. Les avantages stratégiques pour les entreprises résident dans l'économie de ressources, l'élimination de gaspillage et l'augmentation de la productivité (Porter & Van der Linde, 1995). L'intégration de pratiques environnementales joue favorablement sur la compétitivité avec l'amélioration de l'efficacité, de la qualité, de la productivité et les économies (Rao & Holt, 2005).

La gestion de la chaîne d'approvisionnement verte influence également positivement la performance économique en procurant de nouvelles opportunités de marché, avec l'augmentation du prix du produit, la marge de profit, les ventes et les parts de marché (Rao & Holt, 2005). Chassagnon et Haned (2013) indiquent que si les entreprises ne mettent pas en place ces processus durables, elles risquent de perdre des parts de marché voire de remettre en question leur survie. Ces parts de marché se reflètent également par la vente possible de crédits carbone instaurée dans les divers marchés du carbone. Le fonctionnement de ces marchés, schématisé à la figure 3, repose sur la procuration de droits d'émissions, désignant à la fois les unités d'émission et les crédits compensatoires. Dans le cas d'émetteurs restant en dessous du nombre d'unités d'émission allouées gratuitement, ils peuvent saisir l'opportunité de vendre ces excédents d'unités sur le marché du carbone à d'autres émetteurs les ayant, quant à eux, dépassées (Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 2018)

Cadioux et Dion (2012) mettent en lumière les différentes raisons d'adopter une gestion conforme au développement durable qui ont des impacts sur toutes les performances des entreprises :

accéder à de nouveaux marchés ou répondre aux exigences des clients ; favoriser une culture d'apprentissage et d'innovation ; améliorer le climat de travail et la motivation des employés ; réduire les coûts et accroître la performance financière ; augmenter son attrait comme employeur ; améliorer la planification stratégique et la gestion des risques et des crises ; améliorer la productivité ; favoriser l'accès au financement ; favoriser l'acceptabilité sociale des opérations de l'entreprise ; générer une image plus positive de l'organisation (Cadioux & Dion, 2012).

Par exemple, dans le secteur des réfrigérateurs, trois problématiques environnementales étaient l'utilisation de chlorofluorocarbones (fréon), l'utilisation d'énergie et leur élimination. L'utilisation de réfrigérants alternatifs, une isolation plus épaisse, de meilleurs joints et des compresseurs améliorés, a entraîné une augmentation de 10 % de l'efficacité énergétique au même prix ainsi qu'une prime de 5 % à 10 % du prix initial pour réfrigérateur « vert » (Porter & Van der Linde, 1995). De même, Ford a mesuré le succès du programme « Go Green Dealership » auprès de ses concessionnaires. Ainsi, le

concessionnaire moyen économise annuellement en moyenne 33 000 \$ soit une réduction de 27 % d'énergie et un retour sur investissement en 3,5 ans (U.S. Department of Energy, 2010).

Toutefois, certaines études apportent des limitations et des nuances vis-à-vis de leurs résultats. Ces limites permettent d'alimenter la discussion sur les impacts des pratiques vertes sur la performance d'une entreprise : les avantages stratégiques pour les entreprises ne sont pas toujours évidents.

1.3.4 Les limites de la chaîne d'approvisionnement verte pour la performance d'une entreprise

D'autres études montrent que la chaîne d'approvisionnement verte n'influence pas nécessairement positivement la compétitivité de l'entreprise : un manque d'uniformité existe dans la littérature quant aux impacts de la gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (Laosirihongthong et al., 2013). Le type de pratique de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte en influence sa performance. Il est intéressant de se pencher sur les relations entre les différentes pratiques durables et leurs performances spécifiques (Azevedo et al., 2011). Par exemple, la performance économique a également un côté négatif, car elle doit prendre en considération une augmentation de l'investissement et des coûts opérationnels (Zhu et al., 2007).

Une limite pouvant perturber la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement serait liée à une théorie organisationnelle concernant la complexité : plus la complexité augmente plus il est difficile de planifier les actions organisationnelles, par exemple pour l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement verte (Crozier & Thoenig, 1976; Sarkis et al., 2011). En effet, mettre en place une telle chaîne d'approvisionnement deviendrait plus difficile avec des complexités organisationnelles comme la taille ou bien les relations (Sarkis et al., 2011).

Enfin, les entreprises entre les différents pays peuvent avoir des caractéristiques différentes pouvant faire varier les résultats de relation entre la performance environnementale et économique (Zhu & Sarkis, 2004). Cette relation peut également différer en fonction du secteur dans lequel est menée l'étude (Rao & Holt, 2005). Par

exemple, Zhu et al. (2007) concluent que les pratiques de la chaîne d'approvisionnement verte dans l'industrie automobile chinoise sont en retard. Ainsi, elle n'aurait que faiblement amélioré les performances environnementale et opérationnelle et n'aurait pas fait évoluer la performance économique.

Ces nouveaux arguments soulignent un manque d'uniformité de la littérature : les avantages stratégiques du lien entre les chaînes d'approvisionnement vertes et la performance d'une entreprise ne sont pas encore clairement définis. Ces dernières conclusions indiquent qu'il est important de se placer dans un contexte spécifique pour délimiter son étude, ouvrant les possibilités de comparaison, par exemple entre deux types de marchés : volontaire et réglementé. Elles permettent également de terminer la recension des écrits vis-à-vis des impacts d'une chaîne d'approvisionnement verte sur la performance d'une entreprise. Pour étudier l'intégralité des impacts d'une chaîne d'approvisionnement durable sur la performance d'une entreprise, il est également nécessaire de s'intéresser au volet social de la chaîne.

1.3.5 Les impacts du volet social de la chaîne d'approvisionnement durable sur la performance d'une entreprise

Le lien entre la chaîne d'approvisionnement durable et la performance d'une entreprise a été étudié du point de vue environnemental. La littérature scientifique souligne un manque d'uniformité vis-à-vis des conclusions sur les avantages stratégiques que procure ce lien aux entreprises. Toutefois, cette étude veut examiner l'ensemble des dimensions du développement durable. Pour avoir une revue des écrits complète sur ce lien, il est donc également nécessaire de scruter les théories abordant les impacts du volet social de la chaîne d'approvisionnement sur la performance des entreprises, malgré une faible documentation.

Yawar et Seuring (2017) expliquent que de plus en plus d'études relient le volet social avec les performances économiques d'une entreprise et sa durabilité. De plus, repérer les problématiques sociales et les traiter correspond à une part importante de la performance sociale de l'entreprise. La gestion de ces enjeux sociaux dans la chaîne d'approvisionnement

doit être systématiquement analysée afin d'avoir une meilleure compréhension des impacts d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Hoejmosse et al. (2014) soutiennent également qu'une gestion efficace des enjeux sociaux peut mener à des améliorations de la performance à travers la chaîne d'approvisionnement. Klassen et Verecke (2012) ont souligné que le non-respect des exigences des parties prenantes, notamment avec les médias ou les ONG, peut influencer négativement les décisions des clients. Pfeffer (2010) met en évidence le lien entre la performance économique et les pratiques sociales : les longs temps de travail peuvent entraîner des épuisements professionnels et mener à des erreurs. De plus, l'aspect social d'une entreprise permet d'attirer des employés et apporter stabilité. Toutefois, Thong et Wong (2018) ont étudié le lien entre les pratiques sociales de la chaîne d'approvisionnement durable et la performance économique sans pouvoir le justifier de manière significative.

L'étude du volet social complète la recension des théories sur les impacts d'une chaîne d'approvisionnement durable sur la performance d'une entreprise. Elle vient s'ajouter aux connaissances acquises sur les avantages stratégiques d'une chaîne d'approvisionnement verte. Tous ces éléments permettent la maîtrise de la notion de performance d'une entreprise selon ses quatre volets : environnemental, opérationnel, économique et social. Ils permettent ainsi de mettre en évidence et d'évaluer le lien entre cette performance et la chaîne d'approvisionnement durable, à la fois pour la dimension sociale et environnementale. Les écrits relèvent un certain nombre d'avantages stratégiques pour les entreprises comme la réduction du coût de production du produit, l'augmentation de sa valeur ou l'efficacité des employés. Toutefois, ces résultats sont discutés et les impacts sur la performance ne sont pas toujours évidents. En effet, la littérature scientifique souligne des désavantages comme l'investissement et l'augmentation des coûts opérationnels. Enfin, les auteurs recommandent de placer les études dans des contextes particuliers, car les résultats peuvent varier en fonction du pays ou du secteur d'activité des entreprises. L'objectif suivant est donc de placer cette étude sur les chaînes d'approvisionnement dans un contexte particulier.

1.4 LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE EN CONTEXTE PARTICULIER

Afin d'éclaircir le lien entre la chaîne d'approvisionnement durable et la performance d'une entreprise, tout en respectant les recommandations des auteurs pour avoir des résultats viables, il est nécessaire de placer cette étude dans un contexte particulier. Cette recherche s'intéresse aux motivations pour l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement, à l'inventaire de ces bonnes pratiques, aux facteurs de succès de cette intégration et à ses impacts sur la performance de l'entreprise. Ces axes de recherche sont étudiés dans un contexte particulier. Cette étape de la revue de littérature a pour but de définir un périmètre à cette étude en plaçant les résultats précédents dans un contexte particulier essentiel depuis la mondialisation : les projets d'exportation. Finalement, cette recherche permet de constamment comparer les résultats pour deux types de marchés interreliés par l'exportation : le marché volontaire et le marché réglementé. Le but est donc de présenter le contexte de l'étude et d'indiquer quelles seront les potentielles influences de ce contexte sur le lien entre les chaînes d'approvisionnement durables et la performance d'une entreprise. Premièrement, l'étude s'intéresse au contexte mondial et aux différences entre les deux types de marchés représentatifs. Elle étudie les pressions communes ou particulières aux marchés volontaires et réglementés pouvant conduire à l'adoption de chaînes d'approvisionnement durables. Cette recherche peut ensuite s'appuyer sur ce contexte afin de déterminer s'il a des répercussions sur la chaîne d'approvisionnement durable par ses bonnes pratiques, ses facteurs de succès, et s'il influence son lien avec la performance d'une entreprise.

Deuxièmement, les écrits éclairent le contexte de projet d'exportation et ses caractéristiques influençant également les bonnes pratiques, facteurs de succès et le lien entre la chaîne d'approvisionnement durable et la performance d'une entreprise. Ainsi, l'objectif est d'explorer les bonnes pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement, les raisons de leur adoption, les facteurs de succès de leur intégration, les impacts de cette intégration sur la performance d'une entreprise travaillant sur des projets à l'exportation, sur les marchés réglementés et volontaires.

1.4.1 Le marché volontaire et réglementé

Le premier contexte de cette étude permet de comparer les pratiques de développement durable de la chaîne d'approvisionnement, les facteurs de succès de leur intégration, les motivations de cette intégration et ses impacts sur la performance de l'entreprise entre deux types de marchés volontaire et réglementé, couvrant le marché mondial. Ces marchés ont des particularités pouvant avoir un impact sur ces quatre objets de cette recherche. Les caractéristiques et contextes législatifs du marché international, puis du marché réglementé et volontaire sont donc examinés.

1.4.1.1 Un marché mondial tourné vers le développement durable

Les préoccupations internationales envers le développement durable ont évolué. Le protocole de Kyoto, élaboré en 1997, est entré en vigueur le 16 février 2005, 90 jours après ratification, acceptation, approbation ou adhésion par 55 Parties à la Convention au minimum. Ces Parties devaient représenter au moins 55 % du volume total des émissions de dioxyde de carbone en 1990. L'objectif est alors de réduire d'un certain pourcentage dépendant de la situation nationale, en moyenne 5 %, les gaz à effet de serre par rapport aux émissions de 1990 sur la période de 2008 à 2012 (United Nations, 1997; United Nations Climate Change, 2020). Le protocole regroupe 83 pays signataires sur 192 Parties. Le Canada s'est retiré du traité le 15 décembre 2012, les États-Unis ont signé le protocole, mais ne l'ont jamais ratifié, tandis que l'Union européenne appuie le traité pour le respect des engagements via ses compétences pour les accords internationaux et la mise en place d'instruments juridiques contraignants pour les États membres de l'Union (Nations Unies, 1997). La deuxième phase du protocole de Kyoto débutée par l'amendement de Doha en 2012 augmente l'objectif à 18 % à la place de 5 % sur la période de 2013 à 2020 (United Nations Climate Change, 2020). Pour la dimension sociale internationale, des organismes comme l'Organisation Mondiale du Travail (OIT), la commission des droits de l'Homme de l'ONU, le Programme de développement des Nations Unies, permettent de fixer la trame juridique internationale en fixant des normes sociales (Yawar & Seuring, 2017). Les Nations

Unies ont établi une liste de 17 objectifs de développement durable résumés dans la figure 2 ci-dessous, adoptés par les 193 pays composant l'ONU en septembre 2015 (Centre régional d'information des Nations Unies, 2020). De plus, il existe un nombre important de normes internationales et nationales concernant le développement durable dont les principales sont résumées ci-dessous.



Figure 2 : Les 17 Objectifs de développement durable de l'ONU. Source : (Centre régional d'information des Nations Unies, 2020)

La norme ISO 26000:2010 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » aborde les questions de l'environnement, des communautés et du développement local, les questions relatives aux consommateurs et les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail et la loyauté des pratiques (ISO/TMB, 2010). La norme ISO 9001:2015 « Systèmes de management de la qualité – Exigences » donne accès à une certification sur l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité, soit accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. Elle est reliée à la norme ISO 9000:2015 « Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire », et à la norme ISO 9004:2018 « Gestion des performances durables d'un organisme — Approche de management par la qualité » (ISO/TC 176, 2015).

Une autre norme ISO est l'ISO 14001:2015 «Système de management environnemental» dont l'objectif est de « fournir un cadre aux organismes afin de protéger l'environnement et de répondre à l'évolution des conditions environnementales en tenant compte des besoins socio-économiques. Elle spécifie des exigences permettant à un organisme d'obtenir les résultats escomptés qu'il a fixés pour son système de management environnemental » (ISO/TC 207, 2015). Dans la même famille de normes, l'ISO14064 « Gaz à effet de serre » (GES) en trois parties, permet de quantifier, surveiller, déclarer les émissions et les suppressions de GES. Le groupe ISO 14060 dirige ces objectifs tout en ouvrant la possibilité de certification des entreprises (AFNOR E2C, 2019). L'ISO 45001:2018 « Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail » permet aux entreprises de se certifier sur le cadre de management des risques de la santé et de la sécurité au travail, sur la non-apparition de traumatismes et pathologies liés au travail chez les employés et sur la mise à disposition de lieux de travail sûrs et sains (ISO/PC 283, 2018). Une dernière norme ISO intéressante pour cette recherche est l'ISO 50001:2018 « Systèmes de management de l'énergie – Exigences et recommandations de mise en œuvre » ouvrant à la certification sur l'amélioration continue de la performance énergétique et sur les exigences du système de management de l'énergie (ISO/TC 301, 2018).

D'autres organismes non gouvernementaux donnent accès à des standards et certifications comme SAI avec le standard SA8000 créé en 1997 consistant en un programme de certification sociale dans toute industrie de toute taille ou de tout pays pour le traitement juste des travailleurs, à partir de standards internationaux comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de conventions et de lois nationales. Les éléments repris sont : le travail des enfants, le travail forcé, la santé et la sécurité, la liberté d'association et le droit de négociation collective, la discrimination, les pratiques disciplinaires, les heures de travail, la rémunération, le système de gestion (Social Accountability International, 2020).

Il existe également des normes nationales comme en France avec l'Association Française de Normalisation (AFNOR). Une norme notable du Québec est la BNQ 21000 « Développement durable – Guide pour l'application des principes dans la gestion des

entreprises et des autres organisations » permettant une autoévaluation à travers les 21 enjeux du développement durable. « Le BNQ 21000 est un document qui émet des recommandations afin de permettre aux organisations d'améliorer leur gestion en appliquant les principes de développement durable » et est inspiré de la norme française SD 21000, adapté au contexte québécois et de la Loi sur le développement durable de 2006 (Cadieux & Dion, 2012). Une dernière norme intéressante du développement durable est la norme « Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail » OHSAS18001. OHSAS 18001 est un standard du « British Standard Institute » donnant, avec possibilité de certification, les exigences de gestion permettant les entreprises de contrôler leurs risques sur la santé et la sécurité au travail et améliorer leur performance (Canadian Center for Occupational Health and Safety, 2007).

Certains marchés comme l'Union européenne (UE) sont particulièrement réglementés et possèdent des normes plus strictes que les autres pays ou groupements de pays, d'États, de régions (UE, 2016b). Dans cette recherche, ces marchés seront appelés « marchés réglementés », apparus notamment suite au protocole de Kyoto en 1997 (Valiergue, 2018). En opposition, cette recherche utilisera l'appellation « marchés volontaires » pour parler des zones plus libres sur la question du développement durable comme le Canada ou les États-Unis.

1.4.1.2 Contexte du marché réglementé

L'UE a adopté de nombreuses législations pour le développement durable ayant des impacts sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement : c'est un marché réglementé. Par exemple, les Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (DEEE) contenant des composants dangereux pour l'environnement et la santé sont réglementés par deux directives entrées en vigueur en février 2003. La première est une directive sur les DEEE menant à la création de systèmes de collecte gratuits des DEEE pour les consommateurs à des fins de recyclage ou réutilisation. La deuxième est une directive sur la limitation de l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques (directive RoHS). Elle consiste à trouver des substituts plus écologiques aux métaux lourds comme le plomb, le mercure, le cadmium (European Commission, 2007).

L'UE a également mis en place des directives sur l'écoconception et l'étiquetage énergétique : indication par l'étiquetage, informations standards, fixation d'exigences d'écoconception applicables aux produits consommateurs d'énergie (Commission Européenne, 2016). La réglementation REACH mise en vigueur en 2007 est un dernier exemple. Elle s'appuie sur la déclaration, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des produits chimiques pour améliorer la protection de la santé et de l'environnement. De plus, les entreprises sont appelées à progressivement substituer leurs produits chimiques à « très forte préoccupation » lorsque des alternatives viables sont disponibles (European Commission, 2013).

Le premier système mondial d'échange international de quotas d'émissions de carbone a été créé en 2005 dans l'Union européenne. Le Système d'Échange de Quotas d'Émissions de l'Union européenne (SEQE-UE) est le plus vaste au monde avec plus de trois quarts des échanges internationaux de carbone dans 31 pays : les 27 pays de l'Union européenne ainsi que le Liechtenstein, la Norvège et l'Islande. Il s'agit d'un système de plafonnement et d'échange des droits d'émission dont le plafond diminue progressivement afin d'allier avantages économiques et lutte contre le changement climatique en limitant les émissions de GES et en encourageant l'investissement dans les technologies propres et sobres en carbone. D'après la Commission Européenne, 11000 installations grandes consommatrices d'énergie et compagnies aériennes pour les vols dans la Zone Économique Européenne sont concernées, représentant 45 % des émissions de GES de l'Union européenne. Ces installations reçoivent ou achètent des quotas qu'elles peuvent échanger. Il existe également des crédits compensatoires limités obtenus en réalisant des projets pour limiter les émissions de GES. L'objectif est de rendre suffisamment de quotas à la fin de chaque année afin de couvrir les émissions de l'entreprise. Si cet objectif n'est pas rempli, des amendes importantes sont distribuées. Une entreprise peut choisir de conserver son excédent de quotas pour l'année suivante ou le vendre à une entreprise le nécessitant. En 2020, il est prévu de réduire de 21 % le niveau de 2005, et de 43 % en 2030 (Commission Européenne, 2017). Concrètement, l'Union européenne a réduit de 23 % ses émissions entre 1990 et 2018 pendant que son économie a pu croître de 61 %. Les émissions couvertes par le SEQE-UE

ont eu la diminution d'émission la plus importante des secteurs avec 4,1 % entre 2017 et 2018 (European Commission, 2017).

L'UE agit comme précurseur : ses directives ont des impacts internationaux. Par exemple, le Japon se prépare à implanter la directive sur les DEEE : attestations de non-utilisation de substances bannies, divisions spécifiques de l'entreprise pour la préparation (Goosey, 2004). Le Québec a également rendu obligatoire pour les producteurs et fournisseurs de mettre en place un programme de reprise et remise en état de certains matériaux utilisés dans les DEEE (LégisQuébec, 2017). L'Ontario rend également entièrement environnementalement et financièrement responsables les producteurs de la récupération de leurs produits (électriques, électroniques concernés, batteries) en fin de vie (Environmental Registry of Ontario, 2016). L'UE a donc orienté ses réglementations vers un volet durable en avance d'autres pays. Ces derniers subissent moins de pressions réglementaires, mais tendent peu à peu à suivre la démarche : c'est le marché volontaire.

1.4.1.3 Contexte du marché volontaire

Le marché volontaire peut également être tourné vers le développement durable. D'autres alliances se créent entre des provinces des États-Unis, du Canada dans le Western Climate Initiative (WCI). En effet, l'Arizona, la Californie, le Nouveau-Mexique, l'Oregon, Washington ont signé en février 2007, un accord ayant pour but de réduire et suivre les émissions de GES de ces états, et de développer un programme de marché à ce but. La Colombie-Britannique, le Manitoba, le Québec, l'Ontario, le Montana et l'Utah ont rejoint les cinq états originels dans cet accord entre 2007 et 2008 (Western Climate Initiative, 2020). WCI, Inc a été fondé afin d'aider les États à implanter leurs systèmes d'échanges de droits d'émissions. Ce partenariat a mené la Californie et le Québec a créé un premier système multisectoriel d'échange de droits d'émissions de GES pour les gouvernements décidant volontairement de participer, rejoints par la Nouvelle-Écosse, après un retrait de l'Ontario en 2018 (Western Climate Initiative Inc., 2020a). Ceci représente un marché volontaire, toutefois des États et entreprises y participent et se tournent vers le développement durable. Par exemple, la participation au programme « Go Green Dealership » de Ford se fait sur la

base du volontariat. Toutefois, 1700 concessionnaires ont participé, soit la moitié des concessionnaires Ford des États-Unis (U.S. Department of Energy, 2010). De nombreuses études mettent en lumière les pratiques durables adoptées par des entreprises dans des marchés volontaires, par exemple en Chine (Zhu et al., 2007), en Thaïlande (Laosirihongthong et al., 2013), en Asie du Sud-Est (Rao & Holt, 2005), au Québec (La Direction de la coordination et de l'évaluation de programme (DCEP) du ministère de l'Économie de l'Innovation et des Exportations, 2013).

De plus, il existe une pluralité de marchés du carbone. Le programme du WCI, Inc représente le principal marché du carbone d'Amérique du Nord mettant en lumière une collaboration entre le Québec et la Californie initiée en 2012 dans le but de réduire les émissions de GES de manière rentable. La Nouvelle-Écosse a joint ce programme en 2018 en adoptant un système de plafonnement provincial en 2019 et une mise aux enchères en 2020. Ces trois provinces ont pour objectif de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre au fil des années en visant une réduction d'un certain pourcentage de la production carbone de 1990 en 2020, 2030 et 2050. La Californie cherche même à atteindre la neutralité carbone en 2045 (Western Climate Initiative Inc., 2020b). L'Ontario a également rejoint le programme le 1^{er} janvier 2018 puis l'a quitté le 3 juillet 2018. Le marché du carbone du Québec repose sur un système de plafonnement et d'échange de droits d'émissions de GES. Il vise des installations industrielles, producteurs et importateurs d'électricité, émettant 25 000 tonnes métriques en équivalent CO₂ ou plus, ainsi que les distributeurs de carburant et de combustibles fossiles utilisés au Québec. Ces entreprises couvrent 80 % des émissions de gaz à effet de serre du Québec. Toutefois, une autre installation, personne morale ou physique, sans obligation réglementaire peut également s'enregistrer de manière volontaire. Le système de fonctionnement du marché du carbone est schématisé dans la figure ci-dessous. Le gouvernement distribue des droits d'émissions (unités d'émission et crédits compensatoires) aux émetteurs par tonne de GES émis dans l'atmosphère. Les émetteurs remettent tous les trois ans ces droits au gouvernement qui réduit les plafonds d'émission après chaque période de conformité. Chaque émetteur produisant moins de GES que leurs unités d'émission allouées peuvent vendre ces unités sur le marché du carbone à d'autres

émetteurs qui les ont dépassées (Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 2018).

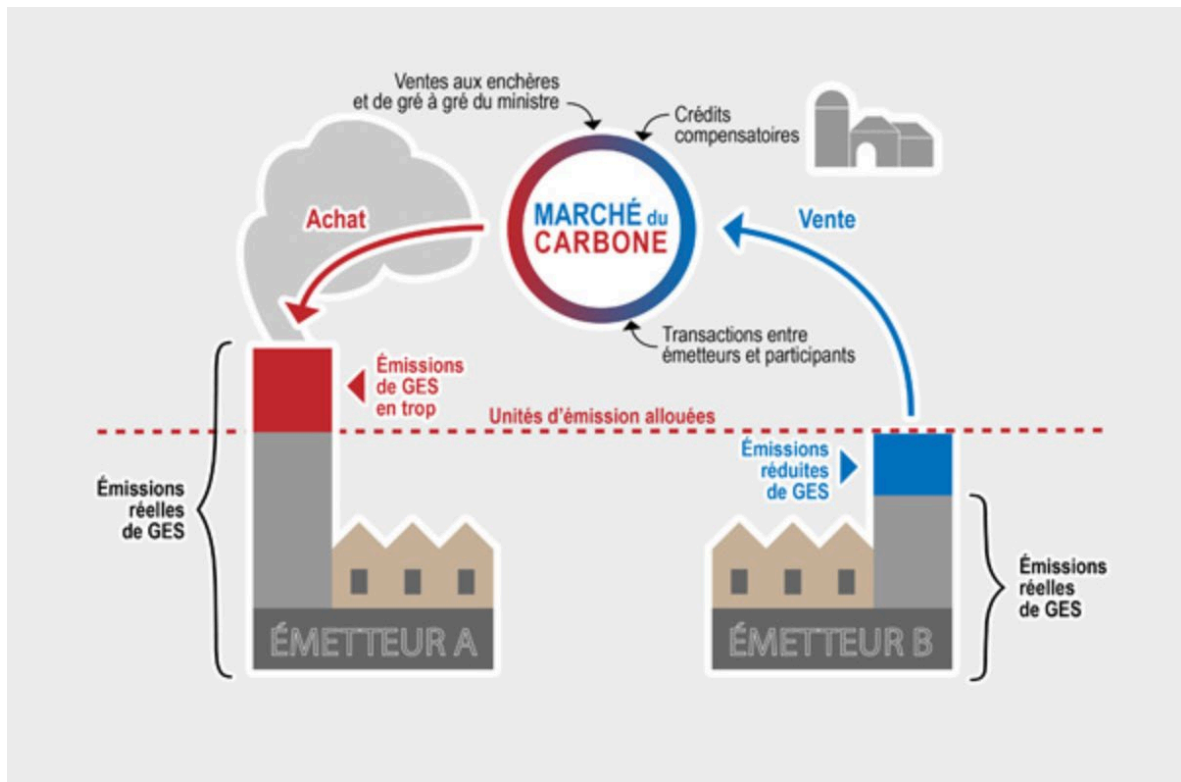


Figure 3 : Fonctionnement du marché du carbone. Source : (Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, 2018)

Avec la mondialisation, ces deux types de marchés sont désormais interreliés via l'exportation qui peut également fournir une justification quant aux tournants durables observés également dans les marchés volontaires. Il semble donc intéressant de se placer dans ce contexte qu'est la gestion de projet à l'exportation afin d'étudier et de comprendre son influence sur le lien entre les marchés et les différents impacts.

1.4.2 Les projets d'exportation

Chaque type de projet requiert une gestion et des approches spécifiques en fonction de ses besoins (Müller & Turner, 2007). De la même manière, les facteurs de succès peuvent

différer selon le type de projet que l'on mène (Dvir et al., 1998). Cette étude va donc s'orienter sur un contexte spécifique que sont les projets à l'exportation. Il apporte le volet international aux projets, discuté précédemment permettant l'accès à de nouveaux marchés. De nouvelles parties prenantes internationales apparaissent comme notamment les clients, les groupes de pression, les gouvernements, les organismes de commerce international. De nouvelles conditions sont donc à prendre en compte. Ce contexte est choisi pour le lien qu'il crée entre les deux marchés, fournissant des arguments supplémentaires en faveur de l'implantation de chaînes d'approvisionnement durables et justifiant l'importance de la gestion environnementale de ces projets d'exportation. En effet, les entreprises doivent s'adapter au marché cible de l'exportation, parfois plus réglementé, et subissent des pressions des organisations de commerce international.

1.4.2.1 Les projets d'exportation : un lien entre les marchés

Ce contexte de projet d'exportation est intéressant pour le lien qu'il crée entre le marché volontaire et le marché réglementé, particulièrement présent de nos jours avec la mondialisation. En effet, avec la mondialisation, les entreprises et leur chaîne d'approvisionnement ont tendance à devoir servir des marchés plus vastes et internationaux. Un nouveau critère de succès des entreprises est d'être capable de vendre en dehors de son propre pays et d'être compétitif dans cet export. Cette nouvelle tendance modifie les projets par de nouvelles options en aval de la chaîne d'approvisionnement (Ayers, 2003). Les entreprises doivent s'adapter aux réglementations du marché cible afin de placer leurs produits visés par des directives sur ce marché plus réglementé comme l'UE (European Commission, 2019).

1.4.2.2 Les impacts du commerce international sur les enjeux du développement durable dans les chaînes d'approvisionnement

Damian et Graz (2001) affirment que « les conflits traditionnels pour le partage des marchés et la définition des règles de l'échange sont aujourd'hui bousculés par un mot de treize lettres – environnement ». L'environnement dans le commerce international est un

enjeu majeur du XXI^e siècle qui est apparu depuis la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain de Stockholm en 1972. L'environnement fut initialement jugé comme un obstacle aux échanges, les pays riches redoutaient que des mesures puissent diminuer leur compétitivité et engendrer des mesures protectionnistes.

Les projets à l'exportations et ventes à l'étranger peuvent être vecteurs d'amélioration de la performance environnementale du fait d'accords verts entre organisations d'exportation et de pressions sur les fournisseurs (Christmann & Taylor, 2001). La mondialisation fait ressortir des pressions environnementales supplémentaires venant des partenaires et des clients étrangers, poussant à prendre des mesures écologiques afin de conserver les partenariats ou gagner de nouveaux marchés. Ces partenariats ont à la fois des conséquences environnementales et économiques et doivent être développés afin de suivre la compétition internationale (Zhu et al., 2007).

Pour les projets d'exportation, d'autres réglementations sont à prendre en considération. Le pays vers lequel a lieu l'export peut avoir des réglementations spécifiques et le produit exporté peut ne pas respecter les lois locales (Zhu et al., 2007). Par exemple, en 2001, Sony a dû dépenser beaucoup d'argent afin de remplacer, stocker, remballer presque 1,3 million de Playstations. Ces consoles se sont fait arrêter à la frontière néerlandaise, car selon leur loi, un niveau trop important de cadmium, un métal lourd et toxique a été détecté dans les câbles. Ce problème illustre également l'importance de l'investissement environnemental des fournisseurs puisque ces câbles étaient fabriqués par des fournisseurs de Sony (Week, 2005).

Un autre facteur incitant l'adoption d'une chaîne d'approvisionnement verte correspond aux inscriptions dans les organisations internationales de commerce comme l'OMC. Par exemple, l'entrée de la Chine à l'Organisation Mondiale du Commerce a mené l'industrie automobile chinoise à de nouveaux défis instillés par leurs homologues internationaux. Cette industrie a dû faire face à des difficultés afin d'allier les performances environnementales et économiques du fait de fortes pressions du marché, de réglementations plus dures, de pressions internes et externes (Zhu et al., 2007). Les différentes organisations

permettent la libre circulation en établissant des règles, des accords, en créant de nouveaux liens commerciaux entre les pays. Ces organisations sont aujourd'hui nombreuses, mais les principales associations, leurs impacts sur le commerce international et sur le développement durable sont présentés ci-dessous.

1.4.2.3 Les organisations internationales de commerce : impacts sur le développement durable

L'Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce (GATT) a commencé ces regroupements de pays en 1947 par 23 membres fondateurs, en créant une base d'accords sur les règles du commerce pour le traitement égal des partenaires, l'imposition, les droits antidumping, la valeur en douane (GATT, 1947). Un Groupe de travail sur le commerce et l'environnement a été créé en 1971 visant l'établissement d'accords et de procédures et marquant le début des préoccupations internationales (Damian & Graz, 2001). L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), créée le 1^{er} janvier 1995, a réutilisé le principe du GATT. Elle régit le commerce des marchandises, le commerce des services et la propriété intellectuelle via des règles et des accords, en réglant des différends commerciaux et en répondant aux besoins des pays en développement afin de favoriser l'ouverture du commerce dans l'intérêt de tous. Le cycle de Doha en 2001 vise la réduction des obstacles au commerce et les révisions des règles commerciales. Aujourd'hui, ce sont 164 états membres représentés, couvrant 98 % du commerce international (OMC, 2018). L'OMC influence le développement durable dans le commerce international par le règlement de différends entre les mesures de développement durable et de protectionnisme, par l'autorisation d'adopter des mesures commerciales pour protéger l'environnement, la santé, la vie des personnes en respectant les règles du GATT, par la sensibilisation avec des cours, des séminaires ou des ateliers (OMC, 2008). Enfin, l'OMC joue un rôle important afin de favoriser les réformes commerciales contribuant à l'atteinte des 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Elle collabore avec l'ONU afin de mesurer les progrès réalisés aux vues de ces ODD (OMC, 2017).

Le Fonds Monétaire International (FMI), créé en juillet 1944 comptant 189 états membres vise la stabilité financière et la coopération internationale afin de faciliter le commerce international. Il mène des activités de conseil et de recherche afin d'influencer le développement durable dans le commerce international (FMI, 2016; Lipton, 2019).

Des accords plus régionaux existent comme l'Accord de Libre-Échange Nord-Américain (ALENA) créé le 1^{er} janvier 1994, ayant donné naissance par la suite, à un nouvel Accord Canada États-Unis Mexique (ACEUM). Son but est de faciliter les échanges commerciaux entre le Canada, les États-Unis et le Mexique en levant les frais tarifaires, les droits de douane et d'autres obstacles au commerce comme certaines lois. Un accord parallèle a été mis en place dans un but de développement durable : l'Accord Nord-Américain de Coopération dans le Domaine de l'Environnement (ANACDE). De la même façon, la Commission de Coopération Environnementale (CCE) a été créée. Enfin, l'impact sur le développement durable est modelé, par exemple, par des activités de formation des agents au respect des lois environnementales, par des plans d'action appuyant le commerce durable comme sur le bois d'œuvre ou les animaux menacés, et par l'accélération de l'adoption de certifications (CBP, 2006; CCE, 2019). Le nouvel accord ACEUM signé en novembre 2018 est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2020. Il conserve les éléments clés de l'entente historique de ces trois pays tout en intégrant de nouvelles dispositions répondant aux enjeux commerciaux du 21^e siècle (Gouvernement du Canada, 2018).

L'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) est un autre exemple d'accord de libre-échange. Il lie le Canada à 10 autres pays de l'Asie-Pacifique en abaissant les obstacles aux échanges et en facilitant les échanges. En termes de développement durable, le PTPGP veille au respect des normes environnementales et de travail des membres de l'accord afin d'éviter des contournements à buts commerciaux (Gouvernement du Canada, 2020).

L'Union européenne (UE) formée en 1993 comprend 27 pays membres et a permis la création d'un espace sans frontière entre 26 pays européens membres depuis 1995 : l'espace Schengen. Elle représente une union économique et politique avec une monnaie unique, la

réduction des frontières intérieures, la promotion de la paix, du bien-être et des valeurs, la lutte contre la discrimination, la solidarité entre les États membres et enfin la promotion du développement durable. En effet, l'UE possède les normes environnementales parmi les plus strictes au monde et des programmes de recherche, réglementations et financements spécifiques (UE, 2016a, 2016b). L'UE et le Canada ont signé un Accord Économique et Commercial Global (AÉCG) le 21 septembre 2017. Cet accord permet un commerce international en lien avec le développement durable afin d'inciter l'adoption des meilleures pratiques d'affaires, d'encourager l'usage de l'écoétiquetage et de commerce équitable, de mener des forums sur les enjeux du développement durable dans la relation commerciale de l'UE et du Canada (Ministère de l'économie et de l'innovation, 2019).

Le Marché Commun du Sud (MERCOSUR) représente un espace commun d'affaires entre l'Argentine, le Brésil, le Paraguay, l'Uruguay et le Venezuela depuis le 26 mars 1991. Il permet les accords commerciaux, les politiques de coopération avec de nombreux pays. Le MERCOSUR a également lancé un programme de promotion de droits de l'Homme (MERCOSUR, 2018).

L'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) représente un dernier exemple de coopération étroite régionale. C'est une zone de libre-échange avec abaissement tarifaire. Des accords environnementaux pour une région propre et écologique sont passés afin de promouvoir la durabilité des ressources, la qualité de vie, la protection des communautés rurales, l'éradication de la pauvreté. L'objectif est de trouver un équilibre entre la croissance économique et le développement durable. L'ASEAN collabore avec l'ONU et a mis en place un plan d'action 2021-2025 (ASEAN, 2004, 2019).

Le libre-échange pourrait être un mécanisme efficient pour le développement durable. La concurrence globale des entreprises conduit à une réduction des coûts de production des biens et donc des ressources. Ces dernières sont utilisées de manière plus efficiente bénéficiant à l'environnement. Les entreprises pourraient également se concentrer sur la production de biens pour lesquelles elles sont le plus efficaces (Damian & Graz, 2001). Ainsi, les organisations internationales de libre-échange favorisent les échanges entre les

pays et influencent les projets à l'exportation des entreprises. Ces dernières peuvent se demander quel produit exporter, vers quel pays et par quel moyen.

Cette dernière mise en concept avec les projets à l'exportation montre l'importance du contexte dans lequel se place cette étude afin de relier les marchés volontaire et réglementé décrivant globalement les marchés mondiaux. En effet, il semble qu'ils jouent un rôle dans la décision d'adoption d'une chaîne d'approvisionnement durable du fait de la nécessité d'adaptation de l'entreprise au marché cible. De plus, les organisations du commerce international établissent un nouveau cadre réglementaire qui influence les stratégies des entreprises vis-à-vis des projets à l'exportation. Les règles du commerce international, dont les règles sociales et environnementales doivent être prises en compte dans les phases du projet. L'ensemble des concepts et le contexte de cette recherche sont donc maintenant établis grâce aux écrits existant sur le domaine. Cette revue de littérature permet de faire émerger certaines interrogations.

1.5 SYNTHÈSE ET CONSTATS

Le cadre théorique explicité grâce à la revue de littérature précédente permet de constater un « écart entre ce que nous savons et ce que nous désirons savoir », caractéristique du problème de recherche (Gauthier, 2016). L'objectif est de synthétiser les acquis de la revue de littérature en mettant en lumière les constats clés amenant au problème de recherche propre à cette étude.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est un élément clé de la gestion d'un projet. Cette recherche s'intéresse à cet environnement de chaîne d'approvisionnement. Plus particulièrement, les volets sociaux, environnementaux et internationaux ont une grande influence sur les projets et sur la chaîne d'approvisionnement. Les performances sociale et environnementale de ces chaînes gagnent en importance au sein des entreprises du monde, c'est pourquoi cette étude s'intéresse au développement durable dans ces chaînes. Les entreprises tendent à implanter des chaînes d'approvisionnement durables pour des raisons de réglementations, de stratégies proactives, de mimétisme d'entreprises à succès, de

pressions de parties prenantes diverses, d'adaptation aux changements de mentalité du public, de responsabilisation et de transparence des entreprises.

Le contexte de commerce international dans lequel cette étude se place augmente cet effet en ajoutant de nouvelles motivations à cette implantation : l'adaptation aux réglementations plus ou moins strictes et au public des marchés visés, aux nouvelles parties prenantes et à leurs attentes comme les clients qui peuvent posséder des cultures différentes, ainsi qu'aux réglementations spécifiques du commerce international. Toutes ces motivations entraînent l'intégration de pratiques de développement durable dans la chaîne d'approvisionnement comme les achats verts, l'écoconception ou encore l'interdiction du travail des enfants. Cette intégration peut être favorisée par des facteurs de succès que la littérature a permis de lister, comme la gestion des parties prenantes et la communication adéquate, la clarté des objectifs, l'expérience du chef de projet envers la gestion de projet générale, ou encore l'expérience du chef de projet envers les projets de chaînes d'approvisionnement.

Enfin, le cœur de cette recherche repose sur les impacts de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement sur la performance d'une entreprise. La revue de littérature a permis de mettre en évidence le lien entre ces deux variables et de faire ressortir quelques avantages ou désavantages stratégiques permettant de justifier ce lien. Par exemple, on peut retrouver parmi les avantages stratégiques pour l'entreprise : la réduction des coûts de production, l'augmentation de valeur d'un produit, la hausse de motivation des employés, des accès à des financements, une image plus positive de l'entreprise. De plus, les projets à l'exportation permettent aux entreprises de servir un marché plus vaste et d'améliorer leur compétitivité si elles gèrent adéquatement cet export en prenant en considération les nouvelles pressions sociales et environnementales. Ce contexte offre ainsi des opportunités d'avantages stratégiques pour les entreprises via, par exemple, l'accès aux marchés étrangers, le suivi de la compétition internationale.

Toutefois, l'état actuel des connaissances souligne un manque de données pour le volet durable de la chaîne d'approvisionnement, notamment dans la dimension sociale et dans les

contextes particuliers dans lesquels cette étude se positionne. En effet, il y a peu d'écrits sur les impacts de l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable sur la performance des entreprises. Seuring et Müller (2008) expliquent également que le volet social reçoit moins d'intérêt dans les recherches que la dimension environnementale. De plus, ces quelques études sur les impacts d'une chaîne d'approvisionnement durable se focalisent sur un contexte national et manufacturier précis. Azevedo et al. (2011) et Mani et al. (2018) basent leur étude sur l'industrie automobile portugaise, Rao & Holt (2005) sur des entreprises de l'Asie du Sud-Est, Laosirithongthong (2013) sur des entreprises manufacturières de Thaïlande, Zhu et al. (2007) sur des entreprises de l'industrie automobile chinoise. Ce dernier auteur a d'ailleurs plusieurs études à son actif, mais toutes orientées sur des entreprises chinoises. Or le contexte particulier dans lequel se déroule l'étude peut faire varier les résultats finaux (Rao & Holt, 2005; Zhu & Sarkis, 2004). La présente recherche se place donc dans un nouveau contexte manquant de données : les entreprises en projet à l'exportation sur le marché volontaire et réglementé. Le contexte de projet d'exportation permet d'apporter de nouvelles données comme sur les motivations, les avantages stratégiques pour les entreprises d'implanter des chaînes d'approvisionnement durable. Toutefois, les études précédentes n'investiguent pas ce lien directement.

Porter & Van der Linde (1995) aborde plus vastement et internationalement la question, mais le sujet du développement durable étant en pleine expansion, les données peuvent ne plus être à jour. C'est également pourquoi cette recherche vise à compléter les inventaires de bonnes pratiques durables et de facteurs de succès de l'intégration de telles pratiques, même si les études sur la chaîne d'approvisionnement verte sont plus développées. En effet, Zhu et al. (2007) concluent qu'avec le temps, les relations entre les pressions et les pratiques de la chaîne d'approvisionnement verte deviendront plus claires. Gupta (1995) souligne également que « ce qui était vert il y a deux ans peut ne plus l'être aujourd'hui et ce qui est vert aujourd'hui peut ne plus l'être demain ».

De plus, la recension des écrits a permis de souligner des limites de la chaîne d'approvisionnement durable pour les entreprises. Elle met en évidence que certains résultats

et conclusions peuvent être contradictoires dans ce domaine. Cette recherche peut permettre d'éclaircir cette lacune via une nouvelle étude se focalisant sur chacune des dimensions du développement durable, chacun des marchés et chaque type de performance.

Cette recherche a donc pour vocation de favoriser l'avancement des connaissances scientifiques dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement durable et de ses impacts sur les performances des entreprises. Elle suit cet objectif tout en se plaçant dans un contexte spécifique pour comparer deux types de marché et de déceler leurs spécificités. Cette comparaison n'a pas été repérée dans la littérature. Elle permettra de faciliter la pratique professionnelle et la prise de décision organisationnelle quant aux choix de bonnes pratiques durables et de facteurs de succès pour la chaîne d'approvisionnement durable. Or tous ces arguments sont utilisés par Gauthier (2016) afin de justifier la pertinence d'une recherche.

1.6 PRESENTATION DU QUESTIONNEMENT

La recension de littérature précédente soulève différentes interrogations qui permettent de présenter le questionnement de recherche. L'objectif de cette partie est de « clairement exprimer le but ou l'objectif général de l'étude à entreprendre, expliciter les questions de recherche ou les objectifs précis ou formuler les hypothèses afin d'établir un lien entre le cadre théorique ou conceptuel » (Fortin & Gagnon, 2016).

1.6.1 Le but et la question de recherche

Cette revue de littérature mène à s'interroger sur les motivations de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement, sur ces bonnes pratiques environnementales et sociales, sur les facteurs de succès de cette intégration et sur les impacts de cette intégration sur les performances d'une entreprise dans ce contexte spécifique. Le but de cette recherche est de présenter les impacts de l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable sur les performances d'une entreprise gérant des projets d'exportation, en contexte de marché volontaire et de marché réglementé. Elle a également pour but de compléter et mettre à jour ces motivations, bonnes pratiques et facteurs de succès

dans un contexte spécifique de gestion de projet à l'exportation, à la fois sur marché volontaire et le marché réglementé.

Il en découle la question de recherche suivante : comment et pourquoi implanter des chaînes d'approvisionnement durables pour des projets à l'exportation, sur les marchés volontaire et réglementé ?

1.6.2 Les sous-questions de recherche

Cette question de recherche mène à réfléchir sur plusieurs sous-questions reliées les unes aux autres.

- Quelles sont les motivations des entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation, pour se tourner vers une chaîne d'approvisionnement durable ? Quelles sont ces motivations pour le marché réglementé et le marché volontaire ?
- Quelles sont les bonnes pratiques durables à adopter dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation ? Quelles sont ces bonnes pratiques pour le marché volontaire et le marché réglementé ?
- Quels sont les facteurs de succès qui permettent de favoriser l'intégration de ces bonnes pratiques dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation ? Quels sont ces facteurs sur le marché volontaire et le marché réglementé ?
- Quels sont les impacts de l'intégration de ces bonnes pratiques sur la performance des entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation, sur le marché volontaire et réglementé ? Quels sont les avantages stratégiques de l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable pour des projets à l'exportation ? Quelles sont les différences d'avantages entre le marché volontaire et le marché réglementé ?

L'objectif de cette recherche est de pouvoir conseiller une entreprise gérant des projets en exportation s'orientant vers l'adoption d'une chaîne d'approvisionnement durable. Cela nécessite alors l'étude de l'adoption et de la mise en application de bonnes pratiques durables ainsi que de leurs impacts sur le succès des entreprises. Ainsi, cette recherche s'intéresse à l'inventaire des bonnes pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement, à l'inventaire des facteurs de succès permettant leur bonne intégration dans la chaîne, aux raisons d'une telle intégration, ainsi qu'aux impacts de cette intégration sur les performances de l'entreprise. Pour cela, il sera utile d'examiner les expériences d'entreprises gérant des projets en exportation ayant déjà commencé l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable.

1.6.3 Les hypothèses de recherche

Afin de pallier le manque de connaissances pour le volet durable de la chaîne d'approvisionnement, notamment dans les contextes particuliers dans lesquels cette étude se place ainsi que la contradiction de résultats quant aux impacts sur la performance, cette recherche investigate les impacts de l'intégration de bonnes pratiques de la chaîne d'approvisionnement durable sur les performances d'une entreprise. Elle examine également l'inventaire des bonnes pratiques durables, des motivations, des facteurs de succès, pour l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement. Ces études sont menées dans un contexte spécifique de gestion de projet à l'exportation, sur des marchés réglementé et volontaire. Les facteurs de succès peuvent permettre d'intégrer de la bonne manière ces bonnes pratiques. Ils peuvent ainsi influencer le lien entre les bonnes pratiques durables et les performances des entreprises. Les motivations des entreprises pour intégrer les bonnes pratiques influencent également ce lien : elles représentent des raisons stratégiques pour lesquelles les entreprises ont pu vouloir commencer à implanter une chaîne d'approvisionnement durable. Le contexte particulier de cette étude est défini par la gestion de projet en exportation et le type de marché : volontaire ou réglementé. Ces deux contextes spécifiques peuvent influencer l'inventaire des bonnes pratiques, les facteurs de succès, les motivations pour

l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable et les impacts sur les performances des entreprises. Ces liens sont résumés par la figure 3 ci-dessous.

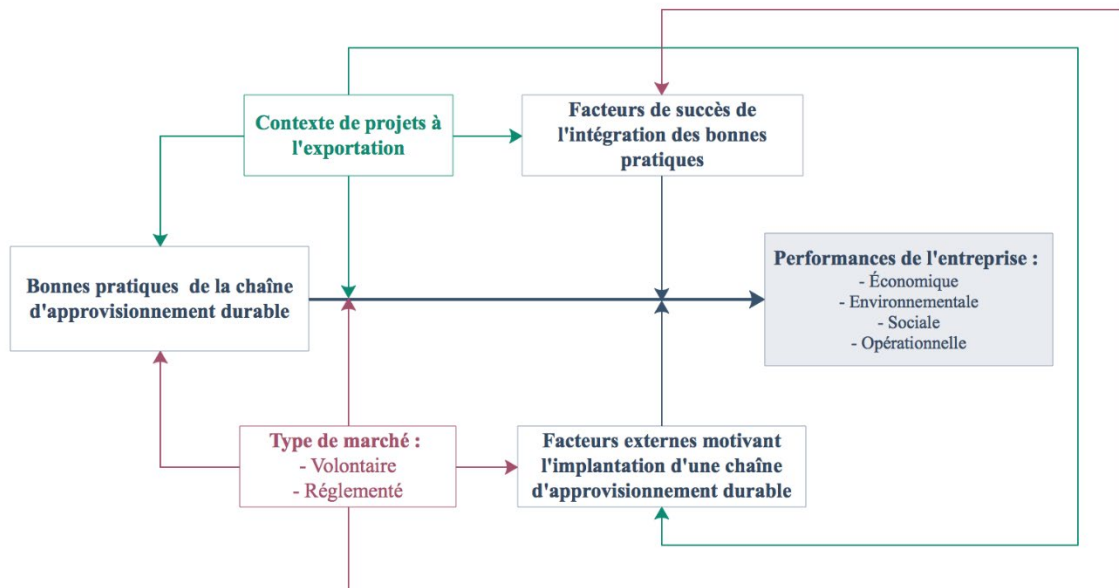


Figure 4 : Cadre théorique des impacts d'une chaîne d'approvisionnement durable sur les performances d'une entreprise dans le contexte propre à cette étude

Cette recherche vise donc à compléter et adapter au contexte spécifique les inventaires de bonnes pratiques de la chaîne d'approvisionnement durable et les facteurs de succès de l'intégration de ces bonnes pratiques dans la chaîne. L'étude a pour but d'explorer le lien entre les bonnes pratiques de la chaîne d'approvisionnement durable et la performance de l'entreprise, toujours dans ce contexte spécifique, dans une optique de comparaison du marché volontaire et du marché réglementé.

CHAPITRE 2

DEVIS DE RECHERCHE

De la revue de littérature, il découle un questionnement portant sur les motivations de l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable pour des projets à l'exportation, les bonnes pratiques de cette chaîne, les facteurs de succès assurant l'intégration de ces pratiques ainsi que sur leurs impacts sur les différents types de performance. Ce chapitre a pour but de décrire la méthodologie utilisée afin de répondre, au mieux, à ces différentes questions. En effet, Fortin et Gagnon (2016) définissent le devis de recherche comme le « plan d'ensemble qui permet de répondre aux questions de recherche ou de vérifier des hypothèses et qui, dans certains cas, définit des mécanismes de contrôle ayant pour objet de minimiser le risque d'erreur ». Ainsi, le positionnement épistémologique, les milieux de la recherche, la valeur scientifique de l'utilisation de données médiatiques, la population et l'échantillon, les méthodes et instruments de collecte de données ainsi que la méthode d'analyse des données sont explicités.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Le positionnement épistémologique le plus adapté à cette recherche qualitative semble être le paradigme constructiviste. En effet, dans la recherche qualitative avec le paradigme constructiviste, les phénomènes sociaux sont perçus d'une manière particulière, ils ne sont pas indépendants de la réalité. Cette réalité est d'ailleurs changeante. La recherche qualitative vise à comprendre comment les personnes perçoivent le monde et la façon dont elles se comportent et agissent dans celui-ci (Fortin & Gagnon, 2016). Le paradigme constructiviste semble plus adéquat.

Pour le paradigme constructiviste, toute connaissance est subjective et socialement construite. Le réel existe-t-il réellement? Comment peut-on affirmer qu'un énoncé correspond au réel? Le paradigme constructiviste, contrairement au paradigme postpositiviste, ne se limite pas à une réalité. En effet, il peut exister une réalité unique ou bien une multitude de réalités. Les contextes individuels et sociaux sont uniques. La connaissance se construit en fonction de l'expérience de chacun par la relation que la personne entretient entre le sujet et elle-même (J.-L. Le Moigne, 1995). Il paraît donc complexe de généraliser des situations. Il est nécessaire d'étudier les particularités des cas et des situations afin de pleinement comprendre les aboutissants. Les comportements des êtres humains sont influencés par leur environnement: chacun peut alors apporter une signification ou une interprétation particulière. Les humains ayant des visions différentes, ils peuvent ne pas s'accorder sur une idée, créant une subjectivité propre à chaque individu. Ces faits sont encore plus remarquables en contexte de gestion de projet et notamment dans des travaux comme celui-ci. En effet, il implique de nombreuses parties prenantes faisant pression sur le projet. Il fait également appel à des perceptions et ressentis de personnes dans leur vie en entreprise afin de considérer les trois aspects du développement durable: environnemental, social, économique. En effet, le facteur humain est très présent. Comme précisé plus haut, il faudra prendre en considération le vécu des humains et étudier l'inévitable subjectivité des êtres humains, notamment pour le point de vue social du développement durable.

Le paradigme constructiviste se base également sur un processus itératif (Fortin & Gagnon, 2016). On se construit au fur et à mesure, cela favorise la remise en question, la mise en évidence de phénomènes. On observe des phénomènes pour ensuite les interpréter en fonction du contexte particulier: ici des entreprises d'exportation et d'un marché volontaire ou réglementé. L'approche qualitative permet de développer de nouvelles questions et « le chercheur qualitatif aura tendance à construire son objet au contact du terrain et des données qu'il recueillera »: l'objet de recherche se construit au fil de la collecte de données et de l'analyse qui en découle (Poupart, 1997). C'est une méthode qui permet de créer un savoir discutabile entre différentes personnes, à adapter aux différents contextes,

mais également et surtout un savoir qui fait du sens pour notre monde. Ce point-là semble plus pertinent qu'essayer de déterminer une seule et unique réalité, dans le cas d'un paradigme post-positiviste. Le paradigme constructiviste permet de déterminer une réalité adaptée et efficace dans un contexte changeant, la littérature scientifique et donc l'expérience venant valider les théories.

Le paradigme constructiviste apparaît donc comme étant scientifiquement plus solide notamment en gestion de projet où le facteur humain est fort. De plus, ce paradigme est particulièrement adapté à la méthodologie de cette étude qualitative basée sur l'utilisation de données médiatiques. Or ces données proviennent de l'« arène médiatique » en tant qu'« arène de négociation apte à rendre compte d'une pluralité de points de vue, stratégies, explications et propositions théoriques » (Fines, 2010). La suite des recherches se fonde donc sur une réflexion constructiviste.

2.2 LES MILIEUX DE LA RECHERCHE

2.2.1 Description du milieu de la recherche

Le ou les milieux de la recherche sont cruciaux afin de s'assurer qu'ils sont appropriés aux objectifs de la recherche. Les informations étant récoltées sur le terrain par communication à la fois orale, écrite ou visuelle, il faut s'assurer de bien être dans le milieu adéquat (Fortin & Gagnon, 2016). Dans le cadre de cette recherche, le milieu adéquat pour correspondre au contexte particulier, serait l'ensemble des entreprises menant des projets à l'exportation sur des marchés volontaires ou réglementés. Ces entreprises devront avoir intégré de bonnes pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement afin de pouvoir étudier comment ces pratiques ont pu influencer stratégiquement les entreprises.

2.2.2 Étude qualitative descriptive

La description de ce milieu permettra de faire ressortir une liste de participants potentiels à l'étude. Il est très important de le définir afin de répondre aux besoins de l'étude

qualitative descriptive. Une méthodologie qualitative est justifiée du fait de la volonté d'approfondir des processus ou phénomènes complexes et de faire ressortir les buts organisationnels réels (C. Marshall & Rossman, 2014; Poupart, 1997). La recherche qualitative est souvent utilisée afin de décrire une situation sociale circonscrite. Cette recherche descriptive s'interroge sur « le comment et le qui des phénomènes » (Deslauriers & Kérisit, 1997). L'objectif de cette étude est de comprendre les avantages stratégiques actuels pour les entreprises en exportation, d'implanter une chaîne d'approvisionnement verte, en contexte de marché volontaire et réglementé. Il s'agit donc de déterminer les impacts d'associations de bonnes pratiques et de facteurs de succès afin de comprendre comment et pourquoi certaines entreprises travaillant à l'exportation ont implémenté ou devraient implémenter cette chaîne d'approvisionnement durable. Cet objectif illustre la découverte, ou l'observation de la recherche qualitative qui vise à s'intéresser aux pensées des personnes : comment agissent-elles et pourquoi font-elles ces choix, pour ensuite dresser un portrait de ces découvertes par la description (Fortin & Gagnon, 2016)? Le milieu doit donc bien être respecté afin d'appliquer ce modèle dans un contexte adéquat à l'étude.

2.3 UTILISATION DE DONNEES MEDIATIQUES

2.3.1 Présentation des données médiatiques

Cette recherche s'appuie sur une recherche documentaire depuis l'« arène médiatique ». Les données médiatiques sont représentées par « des données empiriques disponibles et accessibles immédiatement ». Les données médiatiques représentent une grande source d'informations permettant l'étude de processus sociaux contemporains en analysant la façon dont un phénomène est abordé (Fines, 2010). Cette méthodologie permet un « recensement de l'ensemble des données disponibles » (Gauthier, 2016). Il existe de nombreuses variétés de documents transmettant cette large information : les archives publiques gouvernementales, juridiques, les documents publics tels que les journaux, revues, périodiques, publicités, circulaires, tracts, les archives privées ou encore les documents personnels comme les journaux intimes (Cellard, 1997). Il est également possible de

décortiquer les sites Internet, les tableaux, les films, enregistrements audio ou affiches publicitaires (Gauthier, 2016). Cette recherche utilise donc des rapports d'entreprises, des extraits de sites Internet d'entreprises et d'organisations spécialisées, des codes de conduite de fournisseurs, des documents de responsabilité d'entreprise.

2.3.2 Avantages des données médiatiques

Proulx et Rueff (2018) mettent avant que les modes d'information en ligne sont de plus en plus utilisés. Fines (2010) explique que les médias permettent d'obtenir des informations qui n'auraient pas été accessibles autrement. Le domaine du développement durable ainsi que la transparence forcée ou non, sont en pleine croissance au sein des entreprises (GEMI, 2001). Ainsi, l'accès à l'information est encore plus facilité. Il est aisé de trouver des documents d'entreprises et d'organismes publiés dans le domaine public sur Internet qui regorgent d'informations pertinentes pour cette recherche, notamment pour le marché réglementé. De plus, afin de satisfaire les parties prenantes et du fait de cette augmentation de transparence, les documents sont plus honnêtes et plus complets.

En outre, il est possible de justifier l'utilisation de données médiatiques « sur la base de leur capacité à rendre compte d'un phénomène particulier » (Kobler, 1975a, 1975b; cité par Fines, 2010). Les documents médiatiques utilisés pour cette étude, mentionnés précédemment, permettent de baser cette recherche sur de réelles situations et expériences reprenant des exemples pratiques d'entreprises.

Un autre avantage de cette méthodologie est d'éviter toute influence du chercheur par sa présence ou son intervention vis-à-vis de son sujet. Le répondant n'aura pas de stress généré par l'utilisation de vocabulaire complexe qu'il ne comprendrait pas, par sa potentielle incapacité à répondre à une question (Gauthier, 2016).

Toutefois, l'utilisation de tels documents amène à se poser certaines questions d'ordres épistémologiques et méthodologiques (Cellard, 1997; Fines, 2010).

2.3.3 Limites des données médiatiques

Une première limite repose sur le fait que le chercheur n'est pas maître de son document : s'il le souhaite, il ne peut pas demander d'explications supplémentaires au document, contrairement à un répondant. Afin d'avoir des propos solides, le chercheur doit chercher toutes les pistes pour trouver des documents intéressants et être précautionneux dans son analyse du document. Il doit suivre plusieurs étapes : trouver un document pertinent, s'assurer de sa crédibilité et de sa représentativité via un examen critique (Cellard, 1997). Dans le cas de cette recherche, de nombreuses pistes ont été suivies afin de trouver notamment des documents au sein d'archives gouvernementales de l'Union européenne, de la France, du Québec et du Canada donnant accès à des sondages sur les pratiques des entreprises, des plans de relance, des rapports. De nombreux rapports annuels financiers, de développement durable, d'information, de conseil d'administration d'entreprises ou d'organismes sont également disponibles et fournissent de très amples informations pour ce sujet. Le développement durable devenant une préoccupation majeure pour les entreprises, il est également fréquemment possible de récolter de précieuses informations sur leur site Internet. Une autre piste mène à différentes revues et différents articles de presse balayant largement le sujet puisque la problématique de cette recherche est un sujet clé très actuel pour les entreprises.

La parole n'est pas donnée directement aux gestionnaires de manière personnelle puisque les données médiatiques sont tirées de documents d'entreprises ou d'organismes et d'articles de presse publiés sur Internet. Conséquemment, il est plus complexe de se procurer une information spécifique ou d'expliquer pourquoi mettre en place une certaine pratique durable ainsi que son importance aux yeux du gestionnaire. De plus, l'image de l'entreprise dépend également de ces documents. Il n'est donc pas exclu que les informations soient choisies précautionneusement et partiellement transmises. En effet, Fines (2010) fait remarquer que les données médiatiques ne garantissent pas la véracité des faits. Toutefois, avec la transparence grandissante des entreprises et l'importance d'informer les parties prenantes comme les actionnaires dont les pressions augmentent, les documents sont de plus

en plus complets et fournissent une grande quantité d'informations. De plus des sources de documents diversifiées sont utilisées afin d'accéder à l'information. Fines (2010) relève également l'importance de cette diversité de données médiatiques.

Enfin, Fines (2010) soulève l'importance de la confrontation des points de vue. Dans le cas de cette recherche, divers documents d'entreprises et organismes différents, de sources variées sont utilisés afin d'accéder à une pluralité d'opinions. Toutefois, au-delà de points de vue, les documents médiatiques utilisés pour cette recherche fournissent de réels exemples et expériences d'entreprises et d'organismes qu'il est possible de comparer.

2.3.4 Valeur scientifique des données médiatiques

Fines (2010) justifie la valeur scientifique à accorder aux recherches basées sur les données médiatiques grâce à trois axes interreliés : la dimension temporelle, la dimension constitutive caractéristique du contenu et des limites des données médiagraphiques, ainsi que la dimension méthodologique caractéristique des stratégies de fouille. Cette première dimension souligne que la chronologie permet à l'« arène médiatique » de se transformer en arène de négociation donnant accès à l'évolution d'un processus. Elle permet ainsi de justifier la légitimité de l'utilisation de données médiatiques face à la désinformation, la manipulation de la presse, la propagande, etc. Le deuxième axe permet de compenser la subjectivité des médias, l'occultation de crimes et la recherche d'explications socialement acceptables. Les médias sont parfois l'unique accès à des informations sociologiques pertinentes. Enfin, Fines (2010) utilise la dimension méthodologique afin de légitimer l'utilisation de données médiatiques en recherche : il faut utiliser toutes les sources disponibles, des données diversifiées, de temporalités différentes, confronter des points de vue contradictoires, scruter Internet, trianguler ses données, méthodes, sa temporalité. Comme expliqué précédemment, pour cette étude, de nombreuses sources ont été cherchées depuis des sites internet gouvernementaux ou d'entreprises, des revues comme « Les Affaires », des rapports officiels. Le développement durable prend une place croissante dans les entreprises offrant une grande quantité de données médiatiques et rendant la chronologie des événements

intéressante. Elle permet de découvrir les raisons et conséquences de ces changements : les scandales, les manifestations, les différents actes et leurs conséquences sur les stratégies des entreprises. L'« arène médiatique » permet également de confronter les différentes stratégies des entreprises : chaque entreprise peut faire ses propres choix. Elle permet également par la suite de comparer ces résultats entre deux catégories différentes : le marché volontaire et le marché réglementé.

2.4 POPULATION ET ECHANTILLON

2.4.1 Représentativité de l'échantillon

Dans un premier temps, il est nécessaire de choisir un échantillon représentatif de l'étude afin d'obtenir des données réellement pertinentes et représentatives pour la recherche. La population à l'étude correspond à l'ensemble des éléments qui présentent des caractéristiques communes (Fortin & Gagnon, 2016). La population globale correspondrait à des documents traitant de différentes entreprises. La population ciblée correspondrait à des documents abordant ces entreprises travaillant en contexte de projets à l'exportation et en contexte de marché volontaire ou réglementé. La population accessible serait alors ces documents à propos d'entreprises particulières travaillant au Canada et plus spécifiquement au Québec pour le marché volontaire ou en Union européenne pour le marché réglementé dont la documentation est disponible grâce à l'« arène médiatique ». Ces entreprises devront également avoir commencé l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement verte afin de pouvoir mettre en lumière les influences stratégiques qu'a apportées l'intégration de bonnes pratiques durables. Ces critères sont appliqués aux documents de l'« arène médiatique » : documents écrits, articles de presses, archives gouvernementales ou d'organismes, rapports financiers, rapports d'information, rapports sur l'environnement durable, de conseil d'administration d'entreprises, sites internet d'entreprises. La recherche documentaire se focalise donc sur de tels documents traitant uniquement des entreprises respectant ces critères de sélection.

Si les documents traitent d'entreprises qui respectent l'ensemble de ces caractéristiques, ce seront des documents représentatifs afin de répondre à l'objectif de cette recherche et les documents sont valides pour être sélectionnés afin de former le corpus médiatique de cette recherche. Ainsi, le corpus médiatique peut être formé de documents d'entreprises correspondant aux critères de sélection et de documents d'organismes traitant d'entreprises correspondant également aux critères de sélection. Les domaines d'exercice des entreprises peuvent être variés puisque l'étude porte sur la chaîne d'approvisionnement des entreprises travaillant en contexte de projets à l'exportation, sur le marché réglementé ou volontaire de manière générale. Parmi toutes ces entreprises correspondant aux critères de sélection, il est nécessaire d'en trouver suffisamment répondant favorablement à la demande pour atteindre la saturation pour mener cette étude qualitative. Ce type d'échantillon serait donc représentatif puisque les entreprises pourraient se substituer à l'ensemble de la population cible dans des circonstances similaires.

2.4.2 Méthode d'échantillonnage

Les critères d'inclusion et d'exclusion sont désormais mis en place. L'étape suivante est d'échantillonner la population accessible. Dans le cas d'une recherche s'appuyant sur des données médiatiques, la méthode d'échantillonnage utilisée correspond à la cueillette médiatique. L'échantillon sera constitué à partir de la population accessible sur Internet et de recherches sur les entreprises afin de valider les critères de sélection et de trouver des entreprises particulièrement intéressantes pour cette recherche. Par exemple, des recherches sur des entreprises mettant en place des certifications ISO, des labels indépendants, des pratiques durables spécifiques liées à l'élimination des GES ou aux différents enjeux sociaux, ont été menées afin de mettre l'échantillon représentatif en place et de sélectionner les meilleures entreprises possibles pour cette recherche, à la fois sur le marché réglementé avec l'Union européenne, et sur le marché volontaire avec le Canada et particulièrement le Québec.

2.4.3 Taille de l'échantillon

Dans les recherches qualitatives, il est rare que la taille de l'échantillon soit prédéfinie : elle dépend directement du besoin de données. Elle devra être suffisante afin d'atteindre la saturation des données expliquées dans la section « Moment et fréquence de la collecte des données » : les données deviennent répétitives et n'apportent aucune nouvelle information. Il sera donc nécessaire d'attendre ce point de redondance. Un maximum de documents médiatiques est listé afin de s'assurer d'atteindre cette saturation (Fortin & Gagnon, 2016). Comme les résultats des marchés volontaire et réglementé sont analysés, il est important d'avoir suffisamment de documentation pour les deux cas.

2.4.4 Limites de la méthodologie

Tandis que l'utilisation de données médiatiques collectées dans le domaine numérique facilite l'accès à un grand nombre d'informations, Boyd et Crawford (2012) soulèvent des problèmes relatifs à l'éthique, sur la protection de la vie privée : les participants ne sont pas nécessairement au courant de l'utilisation de leurs données, le statut de public est parfois remis en question. Les auteurs se demandent si l'utilisation de telles données numériques peut être préjudiciable maintenant ou dans les années à venir. De même, Proulx et Rueff (2018) soulignent une prise de conscience éthique et déontologique liée à ces données numériques depuis les années 2000. Toutefois, cette recherche n'utilise pas des données personnelles de sujets humains, mais des documents et sites Internet d'entreprises et d'organismes destinés à être publiés et lus par le public.

Étant en effet destinés à être perçus par les parties prenantes et le grand public, ces documents peuvent être biaisés en fonction du type de source. Par exemple, un extrait du site internet d'une entreprise peut avoir une visée plus publicitaire, donc il a tendance à mettre en avant les aspects positifs de l'entreprise. Toutefois, en mettant en avant ces aspects durables, il est possible de récupérer les motivations, les bonnes pratiques mises en place et les avantages que les entreprises en tirent. Au contraire, un document d'entreprise comme un

code de conduite des fournisseurs est un document neutre, toute information est effectivement mise en place par l'entreprise. De même, un rapport d'entreprise doit fournir des informations les plus complètes possible afin d'informer les parties prenantes comme les actionnaires. Ainsi, tous ces textes regorgent d'informations pertinentes qu'il est intéressant de prendre en considération. Afin de ne pas avoir d'information biaisée, les deux marchés sont documentés par des sources variées : rapports d'entreprises, documents d'entreprise, codes de conduite, sites Internet.

2.5 METHODES ET INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES

Dans cette partie, les instruments de mesure utilisés pour recueillir les données et la méthodologie sont décrits. Parmi les méthodes de collecte pour les recherches qualitatives, on retrouve les méthodes d'observation non structurées, les entrevues dirigées ou semi-dirigées et les groupes de discussion focalisés (Fortin & Gagnon, 2016). La recherche sociale qualitative permet aussi d'utiliser l'analyse documentaire ou analyse de contenu qui « permet au chercheur de recueillir des données à partir d'un ensemble de documents afin de détecter les thèmes et les idées qui en ressortent » (Gauthier, 2016). Il s'agit de choisir la méthode qui paraît la plus adéquate afin de répondre au questionnement.

2.5.1 Moment et fréquence de la collecte des données

Dans cette recherche qualitative, la collecte des données et l'analyse se font de manière simultanée. Cette collecte des données prend fin lorsqu'une saturation apparaît. On peut considérer qu'il y a saturation des données lorsque quand une donnée supplémentaire s'ajoute, elle n'apporte pas d'élément supplémentaire pour la compréhension (Fortin & Gagnon, 2016).

2.5.2 Collecte des données médiatiques

Pour l'« arène médiatique », les documents trouvés et estimés intéressants pour cette recherche peuvent être immédiatement récupérés pour l'analyse puisqu'ils appartiennent au

domaine public. Ainsi, les données médiatiques peuvent être collectées immédiatement depuis différentes sources internet : depuis des sites internet gouvernementaux ou d'entreprises, des magazines d'organismes, des documents de responsabilité d'entreprise, des rapports financiers, de développement durable et d'information, des codes de conduite de fournisseurs (voir tableau 22 en annexe I).

2.6 METHODE D'ANALYSE DES RESULTATS

L'analyse des données qualitatives est un processus qui consiste à organiser et à interpréter les données narratives en vue de découvrir des thèmes, des catégories et des modèles de référence. L'analyse des résultats parallèle à la collecte des données permet de déterminer le point de saturation et de conceptualiser les données (Fortin & Gagnon, 2016). L'analyse des données qualitatives consiste à fracturer, examiner, comparer, catégoriser et conceptualiser (Strauss & Corbin, 1998).

Tout d'abord, il est nécessaire d'organiser les données afin de leur donner du sens (Fortin & Gagnon, 2016). Pour cette recherche, les données à analyser proviennent des documents médiatiques. Cela commence par une transcription intégrale des données acquises par le chercheur afin de pouvoir réfléchir sur leur pertinence. Puis, il faut réviser ces données pour favoriser l'imprégnation des données pour le chercheur (Fortin & Gagnon, 2016). Cela permet au chercheur de bien connaître le contenu de ses données : il peut alors évaluer si le nombre de données est suffisant et commencer à découvrir les possibilités d'analyse. Ce n'est qu'alors que le codage peut réellement commencer par une segmentation et un découpage en unités analytiques. Le codage qualitatif correspond à « un processus par lequel des symboles ou des mots-clés sont attribués à des segments de phrase de manière à en dégager des thèmes et des modèles » (Fortin & Gagnon, 2016). Dans cette recherche, l'analyse de données qualitative sera assistée par ordinateur. Le logiciel NVivo 12 sera choisi pour cette tâche. Il permettra de mettre en lumière des catégories et des thèmes provenant des documents du corpus médiatique. Ensuite, dans le codage thématique, le chercheur fait des liens entre les différentes catégories, mais il a besoin de rechercher d'autres modèles de référence afin

d'essayer de trouver d'autres explications pour ces liens par des mémos analytiques et l'analyse de contenu. Enfin, les résultats et interprétations pourront être présentés afin de donner une signification et une cohérence aux thèmes, catégories et aux modèles (Fortin & Gagnon, 2016).

CHAPITRE 3

ANALYSE DES DONNEES MEDIATIQUES

Ce chapitre a pour objectif d'explorer, d'analyser et d'interpréter les données d'un corpus de documents issus de l'arène médiatique répondant aux exigences explicitées dans le devis de recherche. Un corpus a été établi à partir de rapports ou de sites internet d'entreprises travaillant à l'exportation et intégrant des pratiques de développement durable dans leur chaîne d'approvisionnement, à la fois sur le marché volontaire et le marché réglementé. Après avoir présenté ce corpus, il est détaillé pour chaque thème : les motivations des entreprises pour implanter des chaînes d'approvisionnement durables, les bonnes pratiques durables des chaînes d'approvisionnement, les facteurs de succès de l'intégration de ces pratiques et les impacts de cette intégration sur les performances des entreprises. Ceci permet de présenter les résultats par document pour ensuite les analyser en les comparant entre tous les documents. Les résultats entre les deux types de marchés volontaire et réglementé sont comparés tout au long de l'analyse. Les résultats de cette analyse sont enfin comparés et interprétés grâce à la littérature scientifique.

3.1 PRESENTATION DU CORPUS MEDIATIQUE

Premièrement, les documents sélectionnés afin de composer un corpus pour cette recherche sont détaillés. Le corpus médiatique est composé de 15 documents respectant les critères de sélection établis dans le devis de recherche. Ils proviennent de différentes sources : sites internet des entreprises ou des organismes, articles de presse ou de magazines, rapports de développement durable, rapports d'information annuel, rapports financiers, documents de politiques de responsabilité d'entreprise, codes de conduite des fournisseurs, documents d'enregistrement universel, rapports d'engagements sociétaux et environnementaux (voir annexe I). Au total, 13 de ces documents proviennent d'entreprises et 2 documents

proviennent d'organismes du marché volontaire. Plus précisément, parmi les 13 entreprises, on dénombre 7 entreprises appartenant au marché réglementé et 6 entreprises du marché volontaire. Les entreprises et organismes peuvent être détaillés pour chacun de ces marchés.

Les 6 entreprises sélectionnées provenant du marché volontaire sont : Filspec, Premier Tech Chronos (PTC), YourBarFactory, Aluminerie Alouette, Pratt & Whitney Canada (PWC) ainsi que Bombardier. D'autre part, deux autres documents complètent également les informations sur le marché volontaire : le document des guides et outils pour les entreprises québécoises voulant exporter fourni par le ministère de l'Économie et de l'innovation, ainsi que des articles du magazine de SERDEX, un organisme appuyant l'export des entreprises du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ces organismes sont des spécialistes des entreprises travaillant à l'exportation et du rôle du développement durable. Leurs documents traitent d'entreprises respectant les critères de sélections énoncés dans le devis de recherche et fournissent des informations permettant d'appuyer les propos des documents provenant directement des entreprises. De plus, les 7 entreprises appartenant au marché réglementé utilisées pour cette recherche sont : Cartier, Vinci, Veja, Orano, Absolut Vodka, Thalès et Harrys. Toutes ces entreprises proviennent de secteurs variés : agroalimentaire, nucléaire, textile, aérospatial, aéronautique, fabrication de machines et d'équipements, luxe, infrastructure et télécommunication, métallurgie (voir annexe II). Elles ont des caractéristiques permettant de répondre aux critères de sélection du devis de recherche sur la présence sur un type de marché, sur les projets à l'exportation et sur l'intégration de pratiques de développement durable dans la chaîne d'approvisionnement (voir annexe III).

La formation de ce corpus constitué de documents d'entreprises et d'organismes adaptés permet d'étudier les quatre thèmes principaux de cette recherche : les motivations des entreprises exportatrices pour l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable, les pratiques durables de cette chaîne d'approvisionnement, les facteurs de succès de l'intégration de ces pratiques et ses impacts sur la performance des entreprises.

3.2 LES MOTIVATIONS DES ENTREPRISES EXPORTATRICES POUR L'IMPLANTATION D'UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

Le premier thème abordé par l'analyse des données médiatiques correspond aux motivations des entreprises travaillant sur des projets d'exportation, pour adopter des pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Le corpus médiatique constitué de rapports, de sites internet et de documents d'entreprises permet de relever les motivations et d'en établir un inventaire. Elles sont présentées de manière brute pour chaque entreprise. L'analyse du corpus permet ensuite de coder ces résultats pour les relier à partir de tous les documents, en comparant les résultats entre les deux types de marchés. Enfin, la discussion permet d'établir des parallèles entre ces résultats et les données de la revue de littérature.

3.2.1 Corpus médiatique

La première étape du cheminement consiste à relever de manière intacte toutes les motivations des entreprises pour intégrer des pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement, dans chaque document. Cet inventaire est effectué de manière séparée entre le marché volontaire et le marché réglementé.

3.2.1.1 Le marché volontaire

Le premier document d'entreprise du marché volontaire est le rapport de développement durable de 2019 ainsi que le site internet d'**Aluminerie Alouette** : une entreprise québécoise de production d'aluminium. Le développement durable fait partie de la mission de l'entreprise qui veut maintenir « de hauts standards de santé, de sécurité et d'environnement, de façon à être reconnue comme un employeur et un citoyen corporatif responsable », ce qui reflète la volonté de se conformer aux demandes du public. La transparence est également importante pour cette entreprise qui publie des rapports sur les incidents environnementaux de l'année et les inscrit aux registres du Ministère de

l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (Aluminerie Alouette, 2019b, 2020).

Le rapport financier et le rapport d'information annuel de 2020 de **Bombardier**, une entreprise québécoise de transport aéronautique et ferroviaire, permettent d'identifier certaines motivations pour l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. Les réalisations de 2020 de cette entreprise ont été menées à bien dans le respect des principes du développement durable et de ses standards éthiques, des pratiques d'affaires durables, avec le support des communautés. L'inclusion, l'égalité et le recrutement d'une main-d'œuvre diversifiée font partie intégrante de la culture de la compagnie. Bombardier souligne sa transparence, sa responsabilité environnementale et explique également que les produits et opérations de l'entreprise suivent les règles gouvernementales. Les réglementations suivies par Bombardier sont notamment : le suivi du Système d'Échange de Quotas d'Émissions de l'Union européenne (SEQE-UE), l'Accord sur le changement climatique du Royaume-Uni, le projet d'efficacité énergétique pour l'engagement de réduction des émissions carbone du Royaume-Uni, le projet d'opportunité d'économies d'énergie et le système d'échange de quotas carbone du Québec, la réglementation REACH sur la déclaration, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des produits chimiques. Particulièrement, la compagnie doit se conformer aux autorités des pays où elle est présente. Bombardier participe également volontairement au programme de la Western Climate Initiative (WCI). De plus, la COVID-19 a bousculé les chaînes d'approvisionnement et apparaît comme une motivation supplémentaire pour prendre des précautions envers la santé et la sécurité des employés. Ainsi, l'entreprise a réfléchi à des pratiques à mettre en place sans avoir à interrompre ses activités. Enfin, Bombardier doit faire face à une compétition internationale et mettre en place des stratégies afin de suivre ses concurrents. Ainsi l'entreprise procède à un benchmarking des stratégies RSE et de la création de valeur chez ses pairs à l'international (Bombardier, 2020a, 2020b).

FilSpec est une entreprise de fabrication de fils textiles techniques. Son site internet permet de relever certaines motivations. Premièrement, l'entreprise a ancré le développement

durable dans ses valeurs : « Chez FilSpec, nous croyons que la protection de l'environnement est le devoir de chaque individu et de chaque entreprise ». L'entreprise indique travailler avec intégrité vis-à-vis des employés, des clients et des fournisseurs en respectant les valeurs de développement durable. Elle mentionne également agir en transparence, avec honnêteté dans ses actions ou comportements : ses engagements sont atteints de manière fiable et constante, une responsabilité est prise dans les décisions, des réponses honnêtes et rapides sont apportées aux plaintes ou problèmes. De plus, FilSpec veut se conformer avec les lois environnementales, de santé, de sécurité (FilSpec, 2017a).

Le **ministère de l'Économie et de l'Innovation** (MEI) du Québec a publié sur son site des guides et outils pour le commerce international et le développement durable. Ils mettent en lumière des motivations pour l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. En effet, le MEI indique que plusieurs entreprises ont dû faire face à une dégradation de leur image à cause de controverses médiatiques à propos des normes du travail et de la dégradation de l'environnement. Dans la chaîne d'approvisionnement, le ministère indique que « les parties prenantes, notamment les consommateurs, les actionnaires et les organismes non gouvernementaux (ONG) exigent désormais que l'entreprise assume une responsabilité quant à ses sources d'approvisionnement et à ses fournisseurs ». Il explique également que certains pays ont des réglementations plus strictes, comme l'Union européenne avec les directives RoHS, DEEE, REACH ou le régime de compensation sur les imprimés, contenants et emballages. Il est donc nécessaire pour les entreprises de se conformer à ces obligations juridiques afin d'exporter sur le marché de l'UE. Par exemple, dans la chaîne d'approvisionnement, « il est parfois nécessaire que les entreprises demandent à leurs fournisseurs d'aller plus loin que les réglementations nationales, car celles-ci peuvent être en deçà des standards internationaux dans certains pays en développement » (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018).

Pratt & Whitney Canada (PWC) est un constructeur québécois de moteurs pour l'aviation d'affaires, générale et régionale, ainsi que pour les hélicoptères. Cette entreprise appartient à la société mère United Technologies Corporation aux États-Unis (Connecticut).

La catégorie développement durable de son site internet a permis de relever certaines motivations. Premièrement, PWC se veut une « entreprise citoyenne et responsable » veillant au bien-être, à la santé et à la sécurité des communautés locales et de ses employés, en agissant socialement, éthiquement et écologiquement. L'entreprise tient à ces valeurs en tant que chef de file mondial. Ce travail de développement durable se fait en collaboration avec les parties prenantes : clients, fournisseurs, ONG, communautés. De plus, PWC doit se conformer aux obligations mondiales comme la réglementation REACH de l'Union européenne (Pratt & Whitney Canada, 2019a).

Premier Tech Chronos (PTC) est une entreprise québécoise fabriquant des systèmes de manutention et d'emballage pour les produits alimentaires, agricoles, organiques et industriels. Un onglet « Nos valeurs » disponible sur leur site internet indique les raisons les amenant à l'adoption de pratiques durables. PTC souhaite répondre aux demandes de leurs clients afin de conquérir des marchés cibles. De plus, l'entreprise répond aux réglementations minimales et les dépasse même (Premier Tech Chronos, 2021).

SERDEX est un organisme permettant de « soutenir, outiller et accompagner les PME manufacturières et de services à valeur ajoutée du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans l'amélioration de leur capacité à l'exportation afin de favoriser leur développement à l'international » (SERDEX, 2015). Cet organisme a publié un magazine dont des articles relèvent certains éléments pouvant motiver les entreprises à adopter des pratiques de développement durables dans leur chaîne d'approvisionnement. SERDEX explique que la mise en place de telles pratiques, en plus d'être bénéfique pour l'environnement et les communautés, permet de répondre aux exigences croissantes des consommateurs. Il est également nécessaire de se conformer aux réglementations applicables. De plus, l'intégration de pratiques durables permettrait l'accès à des marchés d'exportation (Simard, 2019). En effet, les organismes de commerce international comme l'ACEUM imposent certaines règles comme un salaire minimum de 16 \$ par heure pour les employés du secteur automobile (Dessureault, 2019).

YourBarFactory est une entreprise créant des barres nutritives sur mesure et sans allergène (YourBarFactory, 2011). Son site internet accompagné d'un article de presse fait apparaître une motivation principale. En effet, l'entreprise intègre des pratiques durables dans sa chaîne d'approvisionnement afin d'obtenir des certifications pour développer ses activités d'exportation : « YourBarFactory voit grand, alors qu'elle vient d'investir plus de 15 millions de dollars pour augmenter sa capacité de production et obtenir de nouvelles certifications qui lui ouvriront encore plus de portes, notamment en Europe » (Tremblay, 2019).

3.2.1.2 Le marché réglementé

Le premier document du marché réglementé analysé provient du site internet de la compagnie **Absolut Vodka** : une marque de vodka suédoise détenue par Pernod-Ricard, une entreprise française de vins et spiritueux. Ce document met en lumière des motivations pour l'implantation de chaînes d'approvisionnement durable. Ce document explique que l'entreprise tire de la fierté de la recherche constante pour réduire l'impact sur l'environnement. Absolut Vodka explique avoir « toujours placé l'environnement au cœur de son développement et de ses préoccupations ». Ces orientations reflètent leurs « valeurs et engagements » comme la qualité, l'agriculture raisonnée et durable tout en ayant un impact positif sur la communauté. Cette entreprise mentionne également la transparence. De plus, elle doit suivre « la stratégie globale RSE du groupe Pernod-Ricard », son entreprise mère. Enfin, Absolut Vodka veut « montrer le chemin et inspirer le changement via des initiatives positives incarnant un monde plus durable, collaboratif et créatif » et elle souhaite inspirer des entreprises à l'imiter dans ses changements (Absolut Vodka, 2017).

Cartier est une entreprise du secteur du luxe travaillant dans la joaillerie, l'horlogerie, la maroquinerie et la parfumerie (Le Point Montres, 2016). L'entreprise a publié un document de responsabilité d'entreprise expliquant chacun des principes qu'elle suit. Elle indique s'engager à continuellement améliorer sa performance éthique, environnementale et sociale tout en s'assurant d'agir en transparence et de se conformer aux lois applicables. Cette

décision d'orientation a été prise afin de bénéficier aux clients, aux employés, aux actionnaires et à la société civile (Cartier, 2015).

Harrys est une entreprise agroalimentaire française spécialisée dans les viennoiseries, appartenant au groupe italien Barilla. Son site internet nous renseigne sur les motivations de cette entreprise pour intégrer des pratiques de développement durable dans sa chaîne d'approvisionnement. L'entreprise s'engage à réduire et compenser ses émissions de CO₂, inscrit et adopte « une démarche plus globale dictée par des valeurs humaines : le respect de l'environnement, l'écologie, l'éthique ». Les valeurs de l'entreprise doivent également correspondre à celles de leur groupe père Barilla (Harrys, 2020a).

Orano, anciennement Areva, est une entreprise française spécialisée dans le combustible nucléaire, travaillant depuis l'extraction de l'uranium jusqu'à la gestion des déchets radioactifs en passant par le raffinage et la fabrication d'assemblages de combustibles nucléaires. Son rapport sur les engagements sociétaux et environnementaux, édition 2019-2020, fournit également des motivations pour l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. Premièrement, la compagnie est engagée pour la protection du climat et de l'environnement. Ses valeurs sont listées : « sécurité et sûreté ; exemplarité, intégrité, responsabilité ; amélioration continue ; satisfaction du client ; cohésion et esprit d'équipe ; respect et développement des personnes ». Orano s'engage également envers la transparence de l'entreprise même si elle est encore perfectible, et la « responsabilisation de sa chaîne de valeur ». De plus, l'entreprise estime que les pratiques de développement durable favorisent la croissance client. Elle accorde de l'importance aux parties prenantes. Par exemple, elle réalise une matrice de matérialité auprès de 160 managers et 130 parties prenantes externes évaluant l'importance des enjeux pour elles et pour Orano. Cette dernière écoute ses parties prenantes, s'enrichit des dialogues et détermine des axes de progrès. Elle fournit également une liste précise de ces parties prenantes :

Clients & Partenaires, Salariés & Représentants, Administrations & Autorités, Actionnaires & Investisseurs, Sous-traitants & Fournisseurs, Élus & Représentants de l'État, Public & Territoires, Riverains & communautés locales, Acteurs de

l'emploi et du développement local, Relations écoles & jeunes générations, Relations médias & associatives (Orano, 2020b)

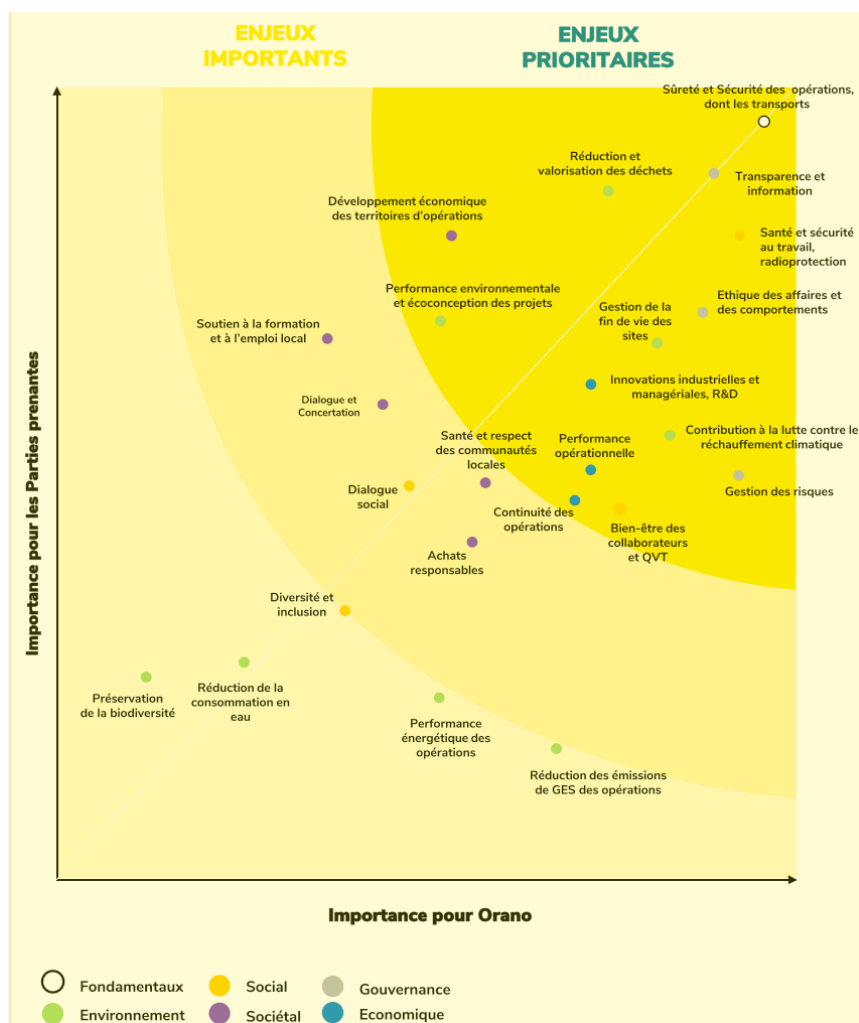


Figure 5 : Matrice de matérialité d'Orano. Source : (Orano, 2020b)

Orano doit également respecter les obligations juridiques de l'Union européenne et de l'accord de Paris. Par exemple, la compagnie doit suivre le plan de vigilance « conformément aux termes de la loi du 27 mars 2017, afin recenser les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits de la personne et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement » et la loi Sapin 2 « relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique ». L'entreprise doit respecter ces obligations tout en « préparant l'intégration des nouvelles exigences ». En outre, l'export

introduit des règles supplémentaires qu'Orano suit grâce à un dispositif de lanceur d'alertes sur « la violation des règles de contrôle de l'export et le non-respect des sanctions internationales ». Enfin, la COVID-19 a poussé l'entreprise à prioriser la santé et la sécurité des collaborateurs (Orano, 2020b).

Thales est une entreprise servant 5 grands secteurs : l'aéronautique, l'espace, le transport terrestre, l'identité et la sécurité numériques, la défense et la sécurité (Thales, 2020). Son document d'enregistrement universel incluant son rapport financier pour l'année 2019 nous indique ses motivations pour l'adoption de pratiques durables. Répondre aux grandes tendances sociétales, environnementales et technologiques font partie des valeurs de l'entreprise. Selon le président-directeur général Patrice Caine, Thales suit une stratégie de responsabilité sociétale en accord avec ses valeurs et communique avec transparence avec les autorités locales, les riverains et la société civile. L'entreprise publie ainsi des rapports intégrés de responsabilité, met à disposition des données environnementales sur son site internet. Cela a également pour objectif de répondre aux demandes des parties prenantes : collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, communautés locales, autorités publiques et locales, ONG, investisseurs, marchés financiers, société civile, organismes de l'ONU, organisations syndicales, cabinets juridiques, autres entreprises, institutions nationales de défense des droits de l'Homme, agences de notation de ses clients, milieux universitaires et médias. De plus, Thales doit se conformer aux réglementations en vigueur comme la réglementation REACH de l'UE, la « loi n° 2017 - 399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », la loi anticorruption « Sapin II ». La compagnie se base sur les standards internationaux les plus élevés. Les activités d'exportation augmentent les risques de corruption et de trafic d'influence. Ainsi, des réglementations supplémentaires sont appliquées pour le commerce international, notamment pour le contrôle des exportations, le respect des obligations environnementales, éthiques et sociales avec la santé et la sécurité des personnes (Thales, 2019).

Veja est une entreprise de fabrication de chaussures de sport. Son site internet ainsi que son code de conduite des fournisseurs permettent de récupérer des informations sur les motivations des entreprises pour l'adoption de pratiques durables. Le développement durable fait partie intégrante des valeurs et des principes de la société et qui, depuis sa création, cherche continuellement à s'améliorer. En effet, l'entreprise se tourne vers un approvisionnement durable auprès des producteurs de coton, de caoutchouc au Brésil ou au Pérou, dans sa manière de produire par le développement de matériaux les plus écoresponsables, comme en développant une matière remplaçant le cuir ou en le fabriquant à partir de tilapia, un poisson, ou encore auprès de sa communication puisque la publicité est supprimée afin de mieux rémunérer les fournisseurs et de soutenir le développement écoresponsable. Elle peut ainsi intégrer ces éléments dans chacun de ses nouveaux projets de chaussures de sport et en proposer au public uniquement des modèles respectueux de l'Homme et de l'environnement. Par conséquent, elle demande à ses fournisseurs d'avoir ces mêmes standards. Les principes de développement durable sont présents dans la conception de chacun des nouveaux projets de modèles de chaussures, y compris dans la mise en place de la chaîne d'approvisionnement : matériaux véganes et bio, développement de nouvelles matières. L'entreprise est complètement transparente : elle indique le principe de fabrication des chaussures de sport, les salaires des ouvriers, la rémunération d'un producteur de coton bio, les produits chimiques présents dans la chaussure de sport. Veja met en avant être « bien conscients qu'aujourd'hui, la réalité est devenue une nouvelle frontière du marketing, et que certains “racontent” un réel partiel, ou lissé ». De plus, Veja suit proactivement et dépasse les réglementations : REACH, les règles de l'OIT (Veja, 2020, 2021).

La dernière entreprise étudiée est **Vinci** grâce à son rapport annuel de 2019. Vinci travaille dans le domaine de la construction et des services associés : infrastructures de transport et d'énergie, équipements publics, technologies de communication (Vinci, 2015). Cette entreprise cherche à réduire son impact sur les villes, les territoires et les habitants en améliorant sa performance technique, environnementale, sociale tout en favorisant sa relation avec ses parties prenantes. Cette volonté reflète les valeurs du groupe pour concilier le respect

de l'environnement et la performance socio-économique. De plus, les décisions du groupe sont influencées par les parties prenantes.

La démarche de développement durable de VINCI se conforme à deux principes complémentaires. Le premier est de diminuer l'impact environnemental des projets et d'optimiser dans la durée les retombées socio-économiques des activités du Groupe sur les populations et les territoires. Le second est d'imaginer, en liaison avec les parties prenantes de ses activités, les solutions d'utilité publique les plus efficaces dans une économie de rareté (Vinci, 2019).

L'entreprise établit une liste de ses parties prenantes : les partenaires, les clients, les fournisseurs, les élus, les riverains et la société civile, le monde associatif, les services de l'État, les établissements financiers et organismes de financement internationaux, les bureaux d'études indépendants, les collaborateurs. Une analyse de matérialité a été menée afin d'identifier les enjeux environnementaux en collaboration avec ces parties prenantes. En outre, Vinci est une société mère qui laisse la responsabilité de la gestion durable à chacune de ses entités. Toutefois, elles doivent toutes s'inscrire dans le cadre établi par le Groupe. Vinci s'engage également à transmettre les informations sur ses pratiques et celles de ses sous-traitants de manière transparente. Enfin, le Groupe se positionnant en tant qu'acteur mondial et leader dans son secteur explique avoir un devoir d'exemplarité menant à ces décisions durables et à une performance globale.

3.2.2 Analyse du corpus

La deuxième étape du cheminement consiste à analyser conjointement l'ensemble des documents afin de coder les données et de faire ressortir un inventaire exhaustif des motivations pour l'intégration de bonnes pratiques durables dans les chaînes d'approvisionnement. Cette analyse permet également la comparaison de cet inventaire entre le marché volontaire et le marché réglementé.

3.2.2.1 Analyse globale

Dans un premier temps, nous pouvons analyser l'intégralité des résultats afin de fournir un inventaire le plus exhaustif possible des motivations des entreprises pour intégrer de

bonnes pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Ainsi, tous les résultats des 15 sources du corpus, issues à la fois des marchés volontaires et réglementés, sont utilisés afin de révéler globalement ces motivations. L'analyse des documents du corpus médiatique fait ressortir neuf motivations principales : les valeurs de l'entreprise, la transparence et la responsabilisation des entreprises, les stratégies des sociétés mères, les parties prenantes, les obligations juridiques, le marché des produits écologiques, l'imitation d'entreprises à succès, l'export et des événements particuliers comme la crise pandémique de la COVID-19.

Onze entreprises et organismes sur les 15 au total, présentent le développement durable comme étant l'une de leurs principales valeurs. C'est en s'ancrant dans ces valeurs qu'elles décident d'effectuer des changements, par exemple dans leur chaîne d'approvisionnement. Ainsi, les entreprises prennent des décisions telles que l'intégration de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement afin de tenir des stratégies cohérentes avec les valeurs qu'elles affichent.

Cette décision s'inscrit dans une démarche plus globale dictée par des valeurs humaines : le respect de l'environnement, l'écologie, l'éthique... Autant de lignes de conduite qui guident nos actions afin de vous proposer le meilleur (Harrys, 2020a).

Toutefois, le choix même de ces valeurs affichées par les entreprises peut lui aussi être motivé par d'autres facteurs comme la volonté des parties prenantes ou encore les obligations juridiques.

Dix entreprises et organismes citent les obligations juridiques comme motivations à l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

L'évolution des réglementations environnementales peut disqualifier certaines solutions techniques ou technologiques, en particulier chez certains fournisseurs ou sous-traitants. Ceci peut entraîner la nécessité de qualifier et de mettre en œuvre des solutions de substitution, une évolution de la chaîne d'approvisionnement ou la mise à niveau des moyens industriels, avec les coûts et délais afférents à ces changements (Thales, 2019).

Il est possible d'inventorier les lois repérées dans les différents documents (voir tableau 2). La loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises

donneuses d'ordres agit afin de recenser les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits de la personne et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement. La loi Sapin 2 est relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. La réglementation REACH de l'Union européenne relative aux produits chimiques est mentionnée 5 fois. D'autres lois du système de l'UE sont également relevées comme les directives RoHS et DEEE. Une entreprise indique également devoir respecter le suivi du Système d'Échange de Quotas d'Émissions de l'Union européenne (SEQE-UE), l'Accord sur le changement climatique du Royaume-Uni, le projet d'efficacité énergétique pour l'engagement de réduction du carbone du Royaume-Uni et le projet d'opportunité d'économies d'énergie et le système d'échange de quotas carbone du Québec.

Tableau 2 : Récapitulatif des lois mentionnées dans les documents du corpus médiatique

<ul style="list-style-type: none"> • Loi du 27 mars 2017 • Loi Sapin 2 • Réglementation REACH • Le suivi du Système d'Échange de Quotas d'Émissions de l'Union européenne (SEQE-UE) • L'Accord sur le changement climatique du Royaume-Uni • Le projet d'efficacité énergétique pour l'engagement de réduction du carbone du Royaume-Uni • Le projet d'opportunité d'économies d'énergie et le système d'échange de quotas carbone du Québec • Les directives RoHS et DEEE de l'UE
--

Le contexte de projet à l'exportation rajoute de nouvelles contraintes légales auxquelles les entreprises doivent se conformer. Aux réglementations locales et nationales, 7 entreprises ajoutent plus particulièrement qu'il est nécessaire de respecter les règles du commerce international. Le contrôle des exports comporte ses propres règles auxquelles les entreprises doivent faire face. Les risques de corruption et de trafic d'influence sont plus importants, nécessitant une attention particulière au respect des réglementations. En effet, Thales (2019)

explique que « la corruption et le trafic d'influence représentent un risque majeur pour les multinationales, en particulier pour celles qui ont une activité d'exportation ». De plus, les entreprises doivent s'adapter aux réglementations et attentes des marchés ciblés par l'exportation : « les entreprises québécoises qui souhaitent se lancer sur les marchés européens et internationaux doivent être au courant de ces réglementations et s'y conformer afin d'éviter de mauvaises surprises » (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018). Toutes ces réglementations se reflètent dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises. Une entreprise mentionne spécifiquement les impacts sur ses achats auprès de ses fournisseurs.

La politique Achats de Thales vise à travailler avec une base de fournisseurs performants, fiables, et respectant strictement les lois et réglementations nationales et internationales qui leur sont applicables, y compris pour ce qui concerne les exigences de conformité aux règles du commerce international (dont celles relatives au contrôle des exportations) et les obligations environnementales, de santé et de sécurité des personnes, éthiques et sociales (Thales, 2019).

Une autre motivation principale pour l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement provient des parties prenantes. Onze entreprises et organismes affirment prendre en considération les attentes de leurs parties prenantes afin de les intégrer dans leur stratégie ou comme axes de progrès. Deux entreprises indiquent avoir mené une étude de matérialité avec ses parties prenantes afin de définir les enjeux environnementaux et sociaux. Par exemple, l'étude d'Orano (2020b), illustrée en figure 4, cartographie l'importance des enjeux pour les parties prenantes ainsi que pour l'entreprise afin de déterminer les enjeux prioritaires et importants. Ainsi, les enjeux prioritaires de l'entreprise sont déterminés en accord avec les attentes des parties prenantes.

Début 2020, le groupe a décidé de réaliser sa première analyse de matérialité. Ce sont près de 160 managers et 130 parties prenantes externes qui ont été interviewés afin d'identifier les attentes, les risques et les opportunités. Les enseignements de cet exercice ont été pris en compte dans la réflexion sur les futurs engagements du groupe, ancrés dans la stratégie (Orano, 2020b).

Cette étude de matérialité montre ainsi que les enjeux importants pour l'entreprise et pour les parties prenantes concordent sur des enjeux du développement durable et plus

particulièrement « la sûreté et la sécurité des opérations et des transports », « la transparence, l'information et l'éthique », « la santé, la sécurité au travail », « la réduction et la valorisation des déchets », « la gestion de la fin de vie des sites » et « la performance environnementale et l'écoconception des projets ».

Les documents du corpus médiatique permettent d'établir la liste de ces parties prenantes ayant un impact sur les décisions durables des entreprises. Elles sont récapitulées dans le tableau 3 ci-dessous. Dix documents citent les sous-traitants et fournisseurs comme parties prenantes. Huit documents mentionnent également les clients : les entreprises cherchent à satisfaire les attentes de leurs clients et ces derniers peuvent réaliser des audits environnementaux ou sociaux. SERDEX explique également que « plusieurs grands donneurs d'ordre s'impliquent dans la RSE en intégrant un système de collaboration multipartite visant l'implantation de chaînes d'approvisionnement durable, augmentant ainsi leurs exigences envers les fournisseurs » (Simard, 2019). Les clients devant ou voulant développer leurs actions durables seront donc plus exigeants avec leurs fournisseurs. Sept entreprises indiquent prendre en considération les ONG et la société civile comme partie prenante. La société civile, le monde associatif, perçoivent et influencent l'image de marque des entreprises et peuvent exercer une pression sur la réputation de l'entreprise. Cinq documents citent également les collaborateurs et employés. Ils ont un pouvoir d'action au sein de l'entreprise afin que celle-ci réponde à leurs attentes. Les collaborateurs de Vinci représentent également le premier actionnaire du Groupe (Vinci, 2019). Les investisseurs et actionnaires ainsi que les communautés locales et riverains sont eux-mêmes des parties prenantes mentionnées 4 fois. Les communautés locales et les riverains peuvent exercer une pression par la surveillance proche des projets ou en fournissant des informations aux associations adéquates.

Les riverains et la société civile locale exercent de plus en plus fréquemment une surveillance des chantiers de construction, en particulier lorsque des mesures de concertation sont établies permettant aux associations partenaires de venir sur les sites afin de vérifier que les engagements sont tenus (Vinci, 2019).

Les régulateurs et autorités publiques sont pris en considération comme parties prenantes par 3 entreprises. Les médias et leaders d’opinion, les futurs collaborateurs et étudiants, les partenaires commerciaux ainsi que les fonds d’investissement, établissements financiers et organismes de financement internationaux sont cités par 2 documents, tandis que les instituts de recherche et universités, les acteurs de l’emploi et du développement local sont mentionnés à une reprise. Le contexte de projet à l’exportation peut modifier les attentes de ces parties prenantes. Avec ce contexte, « les parties prenantes, notamment les consommateurs, les actionnaires et les organismes non gouvernementaux (ONG) exigent désormais que l’entreprise assume une responsabilité quant à ses sources d’approvisionnement et à ses fournisseurs » (Ministère de l’Économie et de l’Innovation, 2018). Il devient ainsi nécessaire de prendre en considération ces nouvelles attentes, par exemple, en communiquant avec ses nouveaux clients : « En écoutant ses clients et en posant des questions, PTC a pu poser les actions nécessaires à la conquête de différents marchés cibles au sein de ses trois domaines d’activité » (Premier Tech Chronos, 2021).

Tableau 3 : Récapitulatif des parties prenantes mentionnées dans les documents

<ul style="list-style-type: none"> • Régulateurs et autorités publiques • Partenaires commerciaux • Clients • Sous-traitants et fournisseurs • Actionnaires et investisseurs • Employés, salariés, collaborateurs • Médias et leaders d’opinion • Riverains et communautés locales • Associations, ONG et société civile • Futurs collaborateurs et étudiants • Instituts de recherche et universités • Acteurs de l’emploi et du développement local • Établissements financiers et organismes de financement internationaux
--

Thales (2019) réalise une cartographie de ses parties prenantes et les classe en quatre catégories selon le pouvoir qu’elles exercent sur les activités de l’entreprise : fort, important,

moyen, faible. Cette cartographie est disponible à la figure 5 ci-dessous. Selon Thales (2019), les parties prenantes ayant le plus de pouvoir sont les clients, les régulateurs et autorités publiques ainsi que les collaborateurs. Toutefois, les parties prenantes les plus citées par les documents sont les sous-traitants et fournisseurs cités 10 fois, les clients mentionnés 8 fois ainsi que les associations, ONG et la société civile citées 7 fois. Selon Thales (2019), les parties prenantes à pouvoir important sont les investisseurs et les fournisseurs. Celles à pouvoir moyen sur les activités de l'entreprise sont les ONG et société civile, les communautés locales et les riverains, les futurs collaborateurs et étudiants, les médias et leaders d'opinion ainsi que les instituts de recherche et les universités.

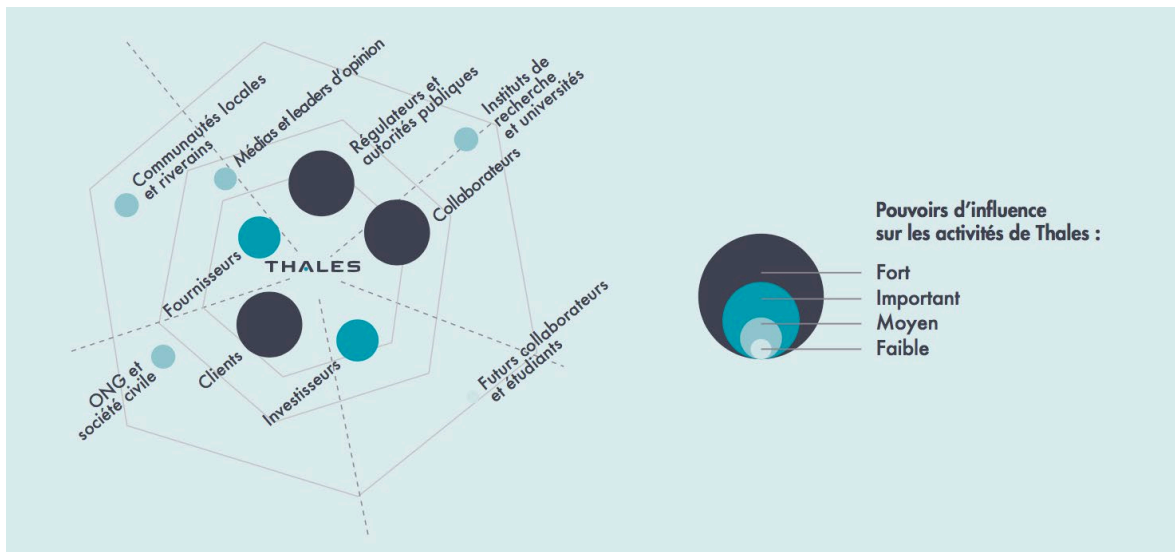


Figure 6 : Cartographie des parties prenantes de Thales. Source : (Thales, 2019)

Enfin, l'intégration et le développement des marchés des produits écologiques sont aussi des facteurs influençant les décisions des entreprises mis en avant par 2 entreprises. Cette intégration d'un marché écologique en développement permet de faciliter la « croissance client en innovant pour la préservation des ressources et la santé » (Orano, 2020b) et intéresse ainsi des parties prenantes comme les investisseurs :

Le Groupe répond également aux demandes de ses investisseurs et des marchés financiers pour une entreprise toujours plus performante, innovante et consciente de ses responsabilités (Thales, 2019).

De plus, les entreprises doivent suivre les stratégies de leurs entreprises mères lorsqu'elles ne le sont pas elles-mêmes. En effet, 2 sur 5 des entreprises appartenant à un groupe père expliquent suivre leur stratégie. Par exemple, Absolut Vodka (2017) annonce que « l'ensemble de ces engagements reflète la stratégie globale RSE du groupe Pernod-Ricard ». Les sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre ont également un devoir de vigilance, selon la loi n° 2017 - 399 du 27 mars 2017, sur la responsabilité sociétale de toute leur chaîne de sous-traitance. Deux sur 2 des entreprises également sociétés mères citent cette transmission de valeurs à leur chaîne de sous-traitance, aux entreprises du groupe. Par exemple, Thales (2019) explique que « le suivi et la gestion de ce risque sont inclus dans le plan de vigilance au titre de la mise en œuvre de la loi n° 2017 - 399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ».

La transparence et la responsabilisation apparaissent également comme clés au sein des entreprises. Neuf entreprises indiquent agir en transparence et de manière responsabilisée. Par exemple, Bombardier (2020a) explique agir « en cohérence avec sa politique de mise en avant de sa responsabilité environnementale et avec sa volonté de maintien de sa conformité légale » lorsqu'ils mettent en place des actions comme l'installation de dispositifs de contrôle de la pollution. De même, Thales (2019) « a à cœur de communiquer en toute transparence vers les autorités locales, mais également avec ses riverains et la société civile partageant ainsi ses enjeux ». La transparence et la responsabilisation des entreprises permettent de rendre les entreprises responsables de leurs actions environnementales et sociales, ainsi que de communiquer sur l'ensemble de leurs actions auprès de leurs parties prenantes. Ainsi, les parties prenantes ont plus d'informations en main afin de comprendre les activités des entreprises.

Pour répondre aux attentes de ses parties prenantes, de la société civile, des investisseurs, des agences de notation et des clients, Thales met à disposition ses données environnementales sur son site internet et participe au compte rendu du Carbon Disclosure Project(1) Sustainability Index(2) ou encore de MSCI (Thales, 2019).

Ces connaissances peuvent influencer la pression que ces parties prenantes peuvent exercer sur ces entreprises afin de prendre des mesures environnementales et durables dans leur chaîne d'approvisionnement. La transparence et la responsabilisation des entreprises jouent donc un rôle dans l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, la transparence est citée par 2 entreprises comme n'étant pas totale ou encore perfectible. Par exemple, Veja (2021) dénonce les entreprises ne fournissant que des informations arrangées afin qu'elles puissent bénéficier à l'image de l'entreprise : « Nous sommes bien conscients qu'aujourd'hui, la réalité est devenue une nouvelle frontière du marketing, et que certains “racontent” un réel partiel, ou lissé ». En effet, dans la même direction, l'organisme SERDEX conseille aux entreprises de s'appuyer sur ses actions durables afin d'avantager son entreprise : « Surtout, n'hésitez pas à capitaliser vos bonnes actions en les mettant en avant comme avantage concurrentiel » (Simard, 2019).

Une autre raison motivant l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises réside dans l'imitation d'entreprises à succès. En effet, 3 entreprises mentionnent le fait de vouloir inspirer d'autres entreprises ou de se positionner en chef de ligne dans leur domaine, induisant un devoir d'exemplarité afin d'avoir une performance globale. Par exemple, Absolut Vodka (2017) indique être « une société qui souhaite aujourd'hui montrer le chemin et inspirer le changement par des initiatives positives incarnant un monde plus durable, collaboratif et créatif ». Bombardier explique également mener un benchmarking de ses pairs afin d'évaluer leurs stratégies RSE et leurs procédés de création de valeur (Bombardier, 2020a).

Une dernière motivation peut être illustrée par un contexte récent. Un événement mondial peut avoir pour conséquence de souligner l'obligation pour les entreprises de s'adapter à des contextes pour protéger l'environnement ou ses employés. C'est le cas pour la crise pandémique mondiale de la COVID-19. Trois entreprises sur 3 dont le rapport a été publié après le début de la pandémie mentionnent avoir pris des mesures afin de protéger ses employés et de réduire la propagation du virus. La crise a influencé le fonctionnement des entreprises et ces dernières ont dû prendre des mesures sociales.

Au début de la pandémie mondiale, qui a significativement influencé quasiment tous les aspects de nos opérations, notre équipe agit rapidement pour protéger la santé et la sécurité de nos employés ; pour appuyer les mandats gouvernementaux pour ralentir la propagation du virus ; et pour soutenir nos clients au meilleur de nos aptitudes (Bombardier, 2020b).

Une crise comme la COVID-19 influence donc les décisions des entreprises et ajoute des pressions supplémentaires pour l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

Ainsi, cette analyse a permis de mettre en avant des motivations pour l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises. Les valeurs propres aux entreprises, les obligations juridiques encore plus nombreuses avec les projets à l'exportation, les parties prenantes comme les clients ou les fournisseurs et les marchés financiers, les stratégies des sociétés mères, la transparence et la responsabilisation des entreprises, l'imitation d'entreprises à succès, la COVID-19, sont tous des raisons poussant les entreprises à prendre des mesures durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Ces motivations pouvant s'auto-influencer sont résumées dans le tableau 4 ci-dessous. Cette analyse globale a permis de recenser le plus de raisons possible à l'échelle mondiale pour l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. Il est également intéressant de faire une distinction de motivations entre le marché volontaire et le marché réglementé afin de les analyser plus spécifiquement.

Tableau 4 : Inventaire global des motivations

<ul style="list-style-type: none">• Les valeurs des entreprises• Les obligations juridiques• Les projets à l'exportation• Les parties prenantes• Le marché des produits écologiques• La stratégie des sociétés mères• La transparence et la responsabilisation des entreprises• Imitation d'entreprises à succès• La COVID-19

3.2.2.2 Comparaison des marchés volontaires et réglementés

Les entreprises des marchés réglementés et volontaires peuvent avoir des différences de motivations pour l'intégration de bonnes pratiques durables dans leurs chaînes d'approvisionnement. L'analyse globale a fait ressortir huit motivations reprises dans cette analyse pour les comparer entre les deux marchés. Cette comparaison permet de déterminer la source des variations de motivations environnementales et sociales dans les deux cas. Pour cette comparaison, le corpus fournit 15 documents : 7 entreprises du marché volontaire, 6 entreprises et 2 organismes provenant du marché réglementé.

La première motivation pour l'adoption de pratiques durables relève des valeurs de l'entreprise. Toutes les entreprises du marché réglementé et 4 entreprises sur 6 au total du marché volontaire indiquent considérer les aspects environnementaux et sociaux comme étant partie intégrante de leurs valeurs. Ces entreprises agissent ensuite en fonction de ces valeurs. Les entreprises des deux marchés ont donc leurs valeurs comme motivation pour l'intégration de pratiques durables.

La deuxième motivation concerne les obligations juridiques. Quatre entreprises et les 2 organismes du marché volontaire ainsi que 4 entreprises du marché réglementé indiquent prendre des mesures du fait des réglementations. Les entreprises des deux marchés sont donc motivées par des obligations juridiques pour adopter des pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement.

L'analyse globale a pu relever que le contexte de projet à l'exportation augmente le nombre de réglementations auxquelles les entreprises doivent se conformer en suivant les règles du commerce international. Le même nombre d'entreprises du marché volontaire et du marché réglementé font référence à l'exportation comme vectrice de nouvelles réglementations environnementales, de santé, de sécurité, éthiques et sociales. Toutefois, au-delà de la reconnaissance des règles supplémentaires d'échanges imposées par le commerce international aux deux marchés, l'export n'affecte pas les entreprises des deux marchés de la

même façon. Celles du marché volontaire expliquent que l'export apporte des contraintes supplémentaires afin de se conformer aux attentes des clients et des obligations juridiques d'un marché plus réglementé. Par exemple, Premier Tech Chronos (2021) explique qu'« en écoutant ses clients et en posant des questions, PTC a pu poser les actions nécessaires à la conquête des différents marchés cibles ». De même, YourBarFactory a décidé d'« obtenir de nouvelles certifications qui lui ouvriront encore plus de portes, notamment en Europe » (Tremblay, 2019). Tandis que, Thales (2019), une entreprise du marché réglementé souligne que l'export apporte des enjeux supplémentaires en augmentant certains risques comme la corruption et le trafic d'influence. Les deux marchés sont donc soumis aux réglementations du commerce international et l'export leur apporte des enjeux supplémentaires même si la nature de ces derniers diffère.

Une autre motivation importante que l'analyse globale a pu faire ressortir correspond aux parties prenantes qu'elle a permis d'inventorier. Elles sont récapitulées dans le tableau 3 précédemment. Les fournisseurs, les clients, les investisseurs et actionnaires, les ONG et la société civile, les collaborateurs, les communautés locales et riverains sont mentionnées par les entreprises des deux marchés. Toutefois, certaines parties prenantes ont été uniquement citées par les entreprises du marché réglementé : les régulateurs et les autorités publiques, les médias et leaders d'opinion, les futurs collaborateurs et étudiants, les instituts de recherche et universités, les partenaires commerciaux, les acteurs de l'emploi et du développement local ainsi que les établissements financiers et les organismes de financement internationaux. Tandis que la pression provenant des régulateurs et des autorités publiques peuvent s'expliquer par les pressions plus fortes subies par les entreprises du marché réglementé, les raisons de l'absence des autres parties prenantes dans les textes des entreprises du marché volontaire, sont moins évidentes. Cette observation peut se justifier puisque les documents des entreprises du marché volontaire sont moins précis et moins complets : les entreprises du marché volontaire peuvent être moins alertes, car elles subissent moins de pression que celles du marché réglementé.

La transparence et la responsabilisation des entreprises sont également des préoccupations intervenant au niveau des marchés volontaires et réglementés. Le suivi des stratégies des sociétés mères, l'imitation d'entreprises à succès ainsi que la COVID-19 sont des motivations que l'analyse globale a fait ressortir. Ces motivations sont citées à la fois par des entreprises appartenant au marché volontaire et par des entreprises du marché réglementé. Ce sont donc des sources de décision des entreprises des deux marchés pour l'adoption de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Toutefois, seules des entreprises du marché réglementé mentionnent la volonté de s'intéresser au marché des produits écologiques.

Ainsi, les principales différences de motivations pour l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement, entre les entreprises du marché volontaire et celles du marché réglementé, résident dans les particularités de l'export et des parties prenantes. En effet, les huit motivations recensées par l'analyse globale se retrouvent au sein des deux marchés. Les projets à l'exportation forcent les entreprises à se conformer aux règles du commerce international, aux attentes et aux réglementations parfois plus strictes au niveau du marché cible. Toutefois, ils n'ont pas le même impact : les entreprises du marché volontaire doivent se conformer à d'autres attentes clients et aux réglementations étrangères plus importantes, tandis que les entreprises du marché réglementaire sont plus confrontées à de nouveaux risques vis-à-vis de leur Éthique déjà existante. Enfin, les parties prenantes les plus importantes ne sont pas les mêmes en fonction du marché. Par exemple, seules les entreprises du marché réglementaire citent les régulateurs et autorités publiques. Cette analyse comparative a permis de détailler les résultats de l'analyse globale afin de valider et d'adapter les motivations pour chaque marché.

3.2.3 Discussion

Les principales motivations pour l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement ont été identifiées et comparées entre les différents types de marchés. La dernière étape du cheminement consiste à discuter ces résultats par rapport à la

revue de littérature. J. R. Carter et al. (2000); González-Benito et González-Benito (2006); D. Marshall et al. (2015); Seuring et Müller (2008) mettent en avant que l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement peut être motivée par deux types de forces : les réglementations et les forces externes. Ces deux types de forces se retrouvent également dans les documents du corpus médiatique. Le tableau 5 résume cette comparaison avec la revue de littérature.

3.2.3.1 Les pressions des obligations juridiques

Premièrement, Kassolis (2007); Laosirihongthong et al. (2013); Yawar et Seuring (2017) soulignent que les réglementations exercent une pression sur les décisions des entreprises à intégrer de bonnes pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Ces pressions légales sont également largement mises en évidence parmi les documents du corpus, à la fois pour les entreprises du marché réglementé et pour les entreprises et organismes du marché volontaire. Les documents font également ressortir une liste de lois et directives auxquelles les entreprises doivent régulièrement se conformer. Lors des différentes phases du projet, il est donc important de prendre en considération les aspects légaux comme : la loi du 27 mars 2017, la loi Sapin 2, la réglementation REACH, le suivi du Système d'Échange de Quotas d'Émissions de l'Union européenne (SEQE-UE), l'Accord sur le changement climatique du Royaume-Uni, le projet d'efficacité énergétique pour l'engagement de réduction du carbone du Royaume-Uni, le projet d'opportunité d'économies d'énergie et le système d'échange de quotas carbone du Québec, les directives RoHS et DEEE de l'UE. Laosirihongthong et al. (2013) cite également des exemples de réglementations importantes qui viennent compléter la liste précédente : le protocole de Kyoto, les directives RoHS et DEEE, l'Accord sur le changement climatique du Royaume-Uni, l'American Clean Energy Bill. Il est également intéressant de remarquer que les entreprises de l'Union européenne reçoivent une pression juridique importante afin de respecter des objectifs forts. En effet, le « pacte vert » de l'Union européenne, présenté le 11 décembre 2019 et adopté le 14 juillet 2021 illustre cette pression. Ce pacte implique des actions et lois afin que l'Europe soit le premier continent climatiquement neutre en 2050 et

que les émissions de GES soient réduites d'au moins 55 % en 2030. Ainsi les entreprises et leurs chaînes d'approvisionnement doivent s'adapter afin de procurer une énergie plus propre, des innovations technologiques propres de pointe, une industrie compétitive et résiliente à l'échelle internationale (Commission Européenne, 2019).

3.2.3.2 Les pressions des parties prenantes

Sarkis et al. (2011); Waddock et al. (2002) soutiennent que les parties prenantes jouent un rôle majeur sur les décisions concernant la chaîne d'approvisionnement durable, pour les aspects environnementaux et sociaux. Avec les chaînes d'approvisionnement, il existe de nombreuses parties prenantes ayant diverses attentes envers les résultats du projet (Meyer & Torres, 2019). Les documents du corpus permettent de converger vers le même constat. Une liste plus détaillée des parties prenantes et de leurs impacts sur les décisions des entreprises peut être établie. Parmi ces parties prenantes, la littérature permet de relever les clients (Laosirihongthong et al., 2013), les groupes de défense, les investisseurs et actionnaires (GEMI, 2001). Sarkis et al. (2010) identifient également les clients, le gouvernement, les actionnaires, les employés et les ONG. Koberg et Longoni (2019) citent également les clients, les fournisseurs, les gouvernements et les organisations de la société civile comme parties prenantes. Klassen et Vereecke (2012) relèvent en plus l'émergence de nouvelles parties prenantes comme les médias, les ONG ou des acteurs de la société civile. Les documents du corpus permettent d'identifier des parties prenantes en accord avec la revue de littérature : les régulateurs et autorités publiques, les clients, les associations, ONG et la société civile, les investisseurs et actionnaires, les employés et collaborateurs, les médias et leaders d'opinion. Toutefois, les documents du corpus permettent de faire ressortir de nouvelles parties prenantes : les partenaires commerciaux, les sous-traitants et fournisseurs, les riverains et communautés locales, les futurs collaborateurs et étudiants, les instituts de recherche et universités, les acteurs de l'emploi et du développement local, les établissements financiers et organismes de financement internationaux. Finalement l'analyse a également permis de faire ressortir un nouveau rôle : celui des sociétés mères et des groupes qui se doivent d'être vigilants quant aux actions de leurs entreprises sur les plans environnementaux

et sociaux. La société mère peut laisser la gestion spécifique des enjeux environnementaux et sociaux à ses entreprises, toutefois ces dernières doivent rester dans le cadre établi par la société mère ou le groupe. Klassen et Vereecke (2012) expliquent que ces parties prenantes influencent la décision des entreprises et la rendent responsable de ses actions dans la chaîne d'approvisionnement. Les documents du corpus soulignent également l'importance de la gestion de ces parties prenantes afin de comprendre leurs enjeux et les intégrer aux enjeux de l'entreprise, par exemple par une étude de matérialité.

Les documents du corpus permettent de comprendre que la pression des clients provient du fait que les entreprises cherchent à satisfaire leurs attentes et qu'ils peuvent réaliser des audits environnementaux ou sociaux afin de s'assurer du respect de leurs attentes. De plus, la société civile, le monde associatif, perçoivent et influencent l'image de marque des entreprises et peuvent exercer une pression sur la réputation de l'entreprise. Les communautés locales et les riverains peuvent exercer une pression par la surveillance proche des projets ou en fournissant des informations aux associations adéquates. Les collaborateurs, les salariés, employés, ont un pouvoir d'action au sein de l'entreprise afin que celle-ci réponde à leurs attentes. Dans certains cas, ils peuvent être également dans la position d'actionnaire de l'entreprise. De même, la littérature explique que le non-respect des exigences des parties prenantes peut provoquer une réaction négative chez le client. De plus, les médias, les ONG ou les acteurs de la société civile peuvent souligner le manque d'éthique dans le comportement des entreprises, les encourageant à prendre des mesures stratégiques (Klassen & Vereecke, 2012).

Les documents du corpus permettent également de comparer les résultats entre les deux types de marchés. Les entreprises des marchés volontaires et réglementés subissent des pressions de la part de parties prenantes communes comme les fournisseurs, les clients, les investisseurs, les ONG et la société civile, les collaborateurs, les communautés locales et riverains et les sociétés mères. Toutefois, les régulateurs et les autorités publiques, les médias et leaders d'opinion, les futurs collaborateurs et étudiants, les instituts de recherche et universités, les partenaires commerciaux, les acteurs de l'emploi et du développement local

ainsi que les établissements financiers et les organismes de financement internationaux n'apparaissent que dans les documents d'entreprises du marché réglementé. Certaines de ces différences peuvent s'expliquer par le manque de détail de certaines études des entreprises du marché volontaire : il est généralement plus difficile de trouver un rapport détaillé ce qui peut s'expliquer par la caractéristique volontaire du marché. Toutefois, la pression moins importante de parties prenantes comme les régulateurs et autorités publiques, peut venir du fait que le marché volontaire est moins soumis aux réglementations.

3.2.3.3 Le marché des produits écologiques

Les pressions que les parties prenantes exercent sur les entreprises afin d'intégrer de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement sont appuyées par l'apparition d'un réel marché des produits écologiques représentant plus de 200 milliards de dollars (GEMI, 2001). Les documents du corpus soutiennent la littérature scientifique sur la volonté de certaines entreprises à intégrer le marché des produits écologiques. Toutefois, les documents révèlent également que seules les entreprises du marché réglementé se tournent vers ce marché écologique. Il est possible que les entreprises du marché volontaire se concentrent plus sur les pressions directes des parties prenantes et les obligations juridiques accrues du fait des projets à l'exportation.

3.2.3.4 L'influence des projets à l'exportation

L'analyse révèle que les projets à l'exportation influencent les motivations précédentes, notamment les parties prenantes et les obligations juridiques. Avec la mondialisation, l'exportation devient de plus en plus présente dans les entreprises qui servent des marchés de plus en plus vastes, ce qui a un impact sur les projets. Un nouveau critère de succès des entreprises est d'être capable de vendre en dehors de son propre pays et d'être compétitif dans cet export (Ayers, 2003). L'analyse des documents du corpus met en lumière que certains pays ont des réglementations plus strictes et qu'il est nécessaire pour les entreprises menant des projets à l'exportation, de s'adapter aux réglementations du pays cible. Pour être capables de vendre en dehors de son propre pays, les entreprises doivent se conformer à ces

réglementations. De même, European Commission (2019); Zhu et al. (2007) expliquent qu'un produit exporté peut ne pas répondre aux réglementations spécifiques locales du pays visé par l'exportation.

Les documents du corpus permettent également de souligner qu'avec le contexte de projets à l'exportation, les entreprises doivent se conformer à de nouvelles obligations juridiques provenant du commerce international et des différentes organisations qui le régulent. Les documents peuvent citer, par exemple, l'OIT, l'ACEUM, l'UE qui apportent des réglementations supplémentaires pour le commerce international sur le plan environnemental et social. La revue de littérature a également permis d'identifier ces organismes de commerce international et leurs impacts sur l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises. Ces organismes qui favorisent les échanges avec la libre circulation et certaines règles en créant des liens commerciaux, adoptent des pratiques durables et lois durables plus ou moins strictes. L'OMC permet de régler des différends commerciaux, sensibilise aux enjeux environnementaux et sociaux, établit des objectifs de développement durable (OMC, 2017). Le FMI mène des activités de conseil et de recherche dans le domaine du développement durable (FMI, 2016). L'ACEUM forme des agents au respect des lois environnementales, établit des plans d'action pour le commerce durable et accélère les adoptions de certifications (CBP, 2006; CCE, 2019). L'UE adopte des normes sociales et environnementales parmi les plus strictes au monde (UE, 2016b). Le MERCOSUR lance des programmes de promotion des droits de l'Homme (MERCOSUR, 2018). L'ASEAN collabore avec l'ONU et établit des accords environnementaux (ASEAN, 2004).

Enfin, le contexte de projet à l'exportation modifie les attentes des parties prenantes selon les documents du corpus. Les entreprises ont de nouveaux clients sur de nouveaux marchés parfois plus réglementés et qui ont de nouvelles exigences. Ces exigences se répercutent sur les choix de l'entreprise qui doit dorénavant assumer une responsabilité quant à ses sources d'approvisionnement et à ses fournisseurs. De même, Koster (2009) indique que les parties prenantes des projets internationaux sont plus nombreuses et ont des intérêts

qui varient selon la culture. Zhu et al. (2007) expliquent que la mondialisation fait ressortir des pressions environnementales supplémentaires venant des partenaires et des clients étrangers, incitant les entreprises à prendre des mesures écologiques afin de conserver les partenariats ou gagner de nouveaux marchés.

Conséquemment, les entreprises travaillant en contexte de gestion de projets à l'exportation sont soumises à des pressions supplémentaires provenant des réglementations des marchés plus réglementés, du commerce international et des nouvelles attentes des parties prenantes. Toutefois, les influences des projets à l'exportation diffèrent selon le marché de provenance de l'entreprise. En effet, cette étude établit une distinction entre les entreprises du marché volontaire et celles du marché réglementé. Les entreprises du marché réglementé du corpus appartiennent à l'UE qui constitue l'une des zones comportant les réglementations parmi les plus strictes au monde (UE, 2016b). Zhu et al. (2007) indiquent que les entreprises peuvent faire face à des réglementations plus importantes ou des attentes durables des parties prenantes plus hautes. Les entreprises du marché réglementé étant déjà soumises à ces obligations juridiques, l'analyse comparative des marchés met en évidence qu'elles sont moins soumises à l'adaptation aux lois des marchés visés par l'export ou aux changements d'attentes de parties prenantes, par rapport aux entreprises du marché volontaire. Toutefois, les documents du corpus montrent qu'elles sont soumises à d'autres influences du contexte de projets à l'exportation par rapport à leurs politiques d'éthique, comme la hausse du risque de corruption et de trafic d'influence.

3.2.3.5 L'imitation d'entreprises à succès

L'analyse des documents est cohérente avec l'étude de Sarkis et al. (2011) sur une autre motivation pour l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement : l'imitation d'entreprises à succès. En effet, dans les documents médiatiques, les entreprises cheffes de file mettent en lumière vouloir inspirer les autres. Il est également possible de s'inspirer de ses pairs par un benchmarking.

3.2.3.6 La COVID-19

Les documents des entreprises mettent en évidence un nouvel élément qui influence les chaînes d'approvisionnement : la COVID-19. En effet, une telle crise mondiale a bousculé les entreprises qui ont dû s'adapter afin d'assurer prioritairement la sécurité de leurs employés tout en assurant leurs services aux clients. Elles ont ainsi mis en place de nouvelles mesures sociales, notamment pour garantir la santé et la sécurité des employés et des parties prenantes.

Tableau 5 : Comparaison des motivations issues des données médiatiques et de la revue de littérature

Motivations	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Valeurs des entreprises	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a, 2020b; FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	
Obligations juridiques	(Bombardier, 2020a, 2020b; FilSpec, 2017a; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021; Simard, 2019) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021)	(Kassolis, 2007; Laosirihongthong et al., 2013; Yawar & Seuring, 2017)
Projets à l'exportation	(Bombardier, 2020a, 2020b) (Dessureault, 2019; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Premier Tech Chronos, 2021; Tremblay, 2019) (Orano, 2020b; Thales, 2019)	(ASEAN, 2004; Ayers, 2003; CBP, 2006; CCE, 2019; European Commission, 2019; FMI, 2016; Koster, 2009; MERCOSUR, 2018; OMC, 2017; UE, 2016b; Zhu et al., 2007)

Motivations	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Parties prenantes	(Aluminerie Alouette, 2019b; FilSpec, 2017a; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021; Simard, 2019) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	(GEMI, 2001; Klassen & Vereecke, 2012; Koberg & Longoni, 2019; Laosirihongthong et al., 2013; Meyer & Torres, 2019; Sarkis et al., 2010; Sarkis et al., 2011; Waddock et al., 2002)
Régulateurs et autorités publiques	(Orano, 2020; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Koberg & Longoni, 2019; Sarkis et al., 2010)
Partenaires commerciaux	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Clients	(FilSpec, 2017a; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Pratt & Whitney Canada, 2019a; SERDEX, 2015) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Koberg & Longoni, 2019; Laosirihongthong et al., 2013; Sarkis et al., 2010)
Sous-traitants et fournisseurs	(FilSpec, 2017; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Pratt & Whitney Canada, 2019; Premier Tech Chronos, 2021; Simard, 2019) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	(Koberg & Longoni, 2019)
Actionnaires et investisseurs	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019)	(GEMI, 2001; Sarkis et al., 2010)
Employés, salariés, collaborateurs	(FilSpec, 2017a) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Sarkis et al., 2010)
Médias et leaders d'opinion	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	(Klassen & Vereecke, 2012)

Motivations	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Riverains et communautés locales	(Simard, 2019) (Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Associations, ONG et société civile	(Aluminerie Alouette, 2019b; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(GEMI, 2001; Klassen & Vereecke, 2012; Koberg & Longoni, 2019; Sarkis et al., 2010)
Futurs collaborateurs et étudiants	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	
Instituts de recherche et université	(Thales, 2019)	
Acteurs de l'emploi et du développement local	(Orano, 2020b)	
Établissements financiers et organismes de financement internationaux	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Marché des produits écologiques	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	(GEMI, 2001)
Stratégies des sociétés mères	(Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Transparence et responsabilisation des entreprises	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a, 2020b; FilSpec, 2017a) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	(GEMI, 2001; van Donk et al., 2010)
Imitation d'entreprises à succès	(Bombardier, 2020a; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Vinci, 2019)	(Sarkis et al., 2011)
Événements particuliers – Covid-19	(Bombardier, 2020a, 2020b)	

Motivations	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	

Marché volontaire ; **Marché réglementé**

3.2.4 Synthèse

Cette étude a permis d'établir l'inventaire des motivations des entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation, pour l'intégration de bonnes pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Ces motivations reposent principalement sur les valeurs des entreprises, les obligations juridiques, les pressions des parties prenantes, les pressions dues aux projets à l'exportation, le marché des produits écologiques, la transparence et la responsabilisation des entreprises, les stratégies des sociétés mères, l'imitation d'entreprises à succès et des événements spécifiques attirant l'attention sur des enjeux durables comme la COVID-19. Toutes ces motivations peuvent être interreliées.

Les actions des entreprises dépendent de leurs valeurs qui elles-mêmes peuvent dépendre d'autres facteurs comme les parties prenantes ou obligations juridiques. Même si certaines entreprises mettent en avant leurs valeurs et leurs actions durables dans un but marketing, la transparence et la responsabilisation des entreprises les amènent à partager avec leurs parties prenantes les actions durables qu'elles mettent en place, par exemple grâce à des rapports de développement durable. Les parties prenantes peuvent ainsi surveiller leurs actions et vérifier si leurs exigences sont satisfaites. Ces parties prenantes ont pu être listées : les fournisseurs, les clients, les investisseurs et actionnaires, les ONG et la société civile, les collaborateurs, les communautés locales et les riverains sont ressortis pour les deux marchés. Les régulateurs et les autorités publiques, les médias et leaders d'opinion, les futurs collaborateurs et étudiants, les instituts de recherche et universités, les partenaires commerciaux, les acteurs de l'emploi et du développement local ainsi que les établissements financiers et les organismes de financement internationaux sont également apparus pour les entreprises du marché réglementé. De plus, les entreprises doivent également respecter le cadre des actions durables établi par leur groupe ou société mère quand cela est applicable.

Les parties prenantes ont des attentes spécifiques qui peuvent également dépendre des obligations juridiques. Par exemple, une entreprise cliente soumise à des obligations juridiques strictes va augmenter ses exigences vis-à-vis de ses fournisseurs. De même, avec le contexte des projets à l'exportation, les parties prenantes des entreprises du marché volontaire ont de nouvelles attentes avec des exigences sociales et environnementales plus importantes. Elles sont également soumises aux obligations juridiques du marché ciblé par l'exportation et celles que le client de leur projet doit respecter. Elles doivent également, avec les entreprises du marché réglementé, se soumettre aux réglementations du commerce international. Le contexte de projet à l'exportation influence différemment les entreprises du marché réglementé qui sont soumises à une augmentation des risques éthiques comme la corruption ou le trafic d'influence.

Les entreprises ont donc plusieurs motivations afin d'adopter de bonnes pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. La suite de l'analyse permet d'étudier et d'inventorier ces bonnes pratiques durables.

3.3 LES PRATIQUES DURABLES DES CHAINES D'APPROVISIONNEMENT POUR LES ENTREPRISES EXPORTATRICES

Le deuxième thème abordé par l'analyse des données médiatiques correspond aux bonnes pratiques durables des chaînes d'approvisionnement des entreprises travaillant sur des projets d'exportation. Le corpus médiatique constitué de rapports, de sites internet et de documents d'entreprises permet de relever ces pratiques et d'en établir un inventaire. Il révèle ainsi un inventaire de pratiques environnementales et un autre de pratiques sociales. Elles sont présentées de manière brute pour chaque entreprise. L'analyse du corpus permet ensuite de coder ces résultats pour les relier à partir de tous les documents tout en comparant les résultats entre les deux types de marchés. Enfin, la discussion permet d'établir des parallèles entre ces résultats et les données de la revue de littérature.

3.3.1 Corpus médiatique

La première étape consiste à relever de manière intacte toutes les bonnes pratiques durables des chaînes d’approvisionnement dans chaque document. Cet inventaire sera effectué de manière séparée entre le marché volontaire et le marché réglementé. Le corpus s’appuie sur les mêmes documents que précédemment résumés et décrits dans les annexes I, II et III. Il est constitué de 15 documents : 7 décrivant des entreprises du marché réglementé et 8 documents décrivant des entreprises et organismes du marché volontaire.

3.3.1.1 Le marché volontaire

Aluminerie Alouette met en œuvre des pratiques environnementales et sociales dans sa chaîne d’approvisionnement. La société met en place des pratiques internes comme les certifications : ISO 14001 : 2015 sur l’environnement, ISO 17025 : 2005 sur la qualité du laboratoire et des analyses environnementales, ISO 9001 : 2015 sur la qualité, OHSAS 18001 : 2007 sur les systèmes de management de la santé et sécurité au travail ainsi que la BNQ 9700_800 : 2008 sur la prévention, promotion et les pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail. L’aluminium canadien présente une intensité d’émissions de GES parmi les plus basses au monde grâce à l’utilisation de l’énergie renouvelable et principalement l’hydroélectricité. Le gaspillage de l’eau est également évité par une gestion responsable. L’entreprise mise sur les meilleures pratiques et les technologies de pointe pour le volet environnemental. Elle a des partenariats avec l’institut Nordique de Recherche en environnement et en santé au travail. Elle se maintient au niveau 3 (or) du programme « ICI ON RECYCLE ». Elle recycle et valorise plus de 80 % de ses matières résiduelles générées par ses opérations favorisant une économie circulaire. Le bois peut être revalorisé à l’externe via des partenariats avec des organismes. La mise en place de nouvelles technologies permettent la réinsertion de matières directement dans le procédé en la réutilisant. L’eau est « réutilisée aux centres de traitement des fumées, permettant du même souffle des économies substantielles de cette ressource » (Aluminerie Alouette, 2019b).

Aluminerie Alouette organise de nombreuses activités pour ses employés et employés retraités comme des forums, des brunchs et dîners. Les aménagements des locaux sont améliorés pour avoir une meilleure cafétéria, des vestiaires doubles permanents, l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques. Les employés reçoivent des formations, ont des activités de promotion des saines habitudes de vie, des conférences sur la santé et le mieux-être. Les risques sont réduits à la source. Un programme de prévention de ces risques est mis en place incluant des audits et enquêtes liés aux accidents. Les gestionnaires sont accompagnés par des experts afin d'améliorer l'impact santé-sécurité. L'entreprise s'est également fait certifier BNQ 9700-800 « Entreprise en santé ». Elle offre aussi des dons aux initiatives des secteurs communautaires, de la culture, du développement durable, du développement socio-économique, de l'éducation, de la santé ou encore des sports et loisirs. Des centaines d'employés s'impliquent dans des actions bénévoles et sont mis en valeur par l'aluminerie (Aluminerie Alouette, 2019b).

Bombardier explique s'engager activement avec ses fournisseurs afin d'améliorer les pratiques durables. L'entreprise exerce une forte pression sur les fournisseurs qui doivent obligatoirement signer le code de conduite des fournisseurs. Elle a défini sa vision RSE et est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, ce qui se transcrit dans ses différentes politiques éthiques, de droits de la personne, de santé, sécurité, environnement, etc. Elle fait passer des certifications à certaines de ses localisations : ISO 14001 : 2015, ISO 45001 et fait mener des audits pour s'assurer de la conformité. Ils permettent aussi de relever les meilleures pratiques à mettre en place. Une coopération avec l'International Aerospace Environmental Group (IAEG) est menée afin de partager les meilleures pratiques pour l'environnement, le développement durable et le sourcing responsable. Pour déterminer ces meilleures pratiques, l'entreprise s'appuie également sur un benchmarking (étalonnage) évaluant ses pairs. L'entreprise utilise par exemple l'écoconception de ses produits. Pour les exports, Bombardier a lancé une nouvelle politique de contrôle des exports et a solidifié sa politique d'éthique en ajoutant de nouveaux agents de conformité. De plus, l'entreprise gère le gaspillage par l'installation de dispositifs de contrôle de la pollution comme les usines de

traitement des eaux, les dispositifs de surveillance des eaux souterraines (Bombardier, 2020a, 2020b).

La diversité, l'inclusion et l'égalité font partie intégrante de la culture de Bombardier intensifiant leur concentration sur le recrutement et le développement d'effectifs plus diversifiés. Un des objectifs de l'entreprise est de créer un espace de travail sûr en limitant les risques et en responsabilisant chaque employé. Ces mesures ont pris encore plus d'importance avec la pandémie mondiale de la COVID-19. L'entreprise fournit des formations sur des sujets d'éthique comme les cadeaux et les divertissements, le contrôle des exports, les données privées avec une communication régulière avec les employés (Bombardier, 2020a, 2020b).

FilSpec indique avoir une relation d'intégrité et de respect mutuel avec ses fournisseurs, ses clients et ses employés. De plus, l'entreprise met en œuvre sa politique environnementale par des actions continues comme :

La formation de nos employés, le respect des normes environnementales municipales, provinciales et fédérales, la rationalisation du processus de production afin d'économiser eau, énergie et de réduire la pollution, le recyclage des ressources utilisées par nos employés lors des diverses opérations de l'entreprise, mais aussi en favorisant des fils textiles faits à partir de fibres et de produits postconsommation (FilSpec, 2017a).

L'entreprise vise une constante réduction du gaspillage et de l'emballage avec, par exemple, le recyclage des produits non utilisés (FilSpec, 2017a).

Au niveau social, FilSpec fournit à ses employés un environnement de travail adapté, sécuritaire, sans risque d'accident, dynamique et stimulant (FilSpec, 2017a).

Le **Ministère de l'Économie et de l'Innovation** explique qu'il est possible de demander des informations telles qu'un bilan carbone à ses fournisseurs « à des fins de comptabilisation interne et de divulgation dans le bilan de la quantité de gaz à effet de serre émise par l'entreprise tout au long du cycle de vie de ses biens ou services ». De plus, la pression subie par les fournisseurs est mise en avant par la sélection même des fournisseurs

par des critères traditionnels comme le prix, la qualité, les délais, la fiabilité, mais aussi par des critères environnementaux et sociaux, notamment en contexte international. Ces critères doivent être mesurés et vérifiés régulièrement. L'approvisionnement chez des fournisseurs provenant de pays aux réglementations plus souples peut également être problématique.

Il arrive que dans certains pays, les réglementations environnementales soient souples ou encore peu appliquées. L'entreprise est responsable de s'assurer que : les matières premières ne proviennent pas de sources en épuisement ou surexploitées; les produits qu'elle importe respectent les normes environnementales en vigueur. Elle peut aussi exiger que des mesures soient prises pour limiter l'effet de la production sur l'environnement (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018).

L'entreprise peut également exiger de son fournisseur d'avoir une certification écoresponsable et de respecter les normes internationales, en les faisant évaluer par des ONG ou des agences de certification indépendantes. Une entreprise peut avoir recours à des audits effectués par un employé spécialisé ou une partie tierce experte, afin de vérifier que « les employeurs n'ont pas recours au travail des enfants; les heures supplémentaires sont rémunérées; la santé et la sécurité des travailleurs sont respectées; etc. ». Elle peut également avoir recours à des certifications écoresponsables comme FSC, Ecocert ou Fairtrade. De plus, le Ministère explique qu'il est préférable de favoriser les transports ferroviaire et maritime pour le commerce international. En effet, en 2006 le transport maritime représentait 89,6 % du volume du commerce mondial, 70,1 % de la valeur pour 11,8 % du total des émissions de GES du commerce international, tandis que le transport routier, le plus utilisé en Amérique du Nord représentait 72,6 % des émissions de GES provenant du commerce international. Les entreprises peuvent également élaborer un code de déontologie expliquant la responsabilité sociale sur laquelle les fournisseurs doivent s'appuyer (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018).

Pratt & Whitney (PWC) travaille en collaboration avec ses fournisseurs, ses clients, les ONG et les communautés locales afin de favoriser le développement durable au sein de l'entreprise. De plus, l'entreprise forme ses employés au développement durable et aux façons dont ses principes y s'appliquent. Depuis 1990, avec le programme « moteur vert », elle appuie ses efforts dans la conception durable pour réduire les déchets et l'utilisation de

matières à risque, concernant l'acquisition des matières premières, la fabrication, les essais, l'entretien et la gestion des matériaux en fin de vie. Le développement et le financement de technologies vertes permettent de participer à cet objectif. PWC réduit sa consommation d'énergie en se procurant des équipements aux technologies plus efficaces, sa consommation d'eau et ses déchets afin d'atteindre une production « zéro déchet » et favorise le recours à des sources d'énergie plus durables. La diminution des déchets s'appuie sur le principe des trois R soit : réduire, réutiliser, recycler et « s'appuie sur un suivi serré des matériaux tout au long de la production ». Divers partenariats environnementaux sont mis en place avec des groupes industriels de l'aviation tels qu'« Aircraft Fleet Recycling Association ». Des partenariats sociaux sont également établis avec des organismes sans but lucratif soutenant l'éducation et les communautés dynamiques (Pratt & Whitney Canada, 2019a).

Premier Tech Chronos (PTC) met en place des procédés de Lean Manufacturing et s'appuie sur la récupération de matériaux : piles, cuivre, contenants de peinture, résidus d'acier, chaleur des compresseurs pour réduire la consommation d'électricité, et liquides usés. Les emballages en papier et en carton sont également recyclés. De plus, les projets de recherche et développement sont menés en collaboration avec un client afin de répondre à ses attentes (Premier Tech Chronos, 2021). Alors, si celui-ci a des attentes environnementales elles pourront être induites dans le projet.

PTC a également des pratiques sociales puisqu'elle cherche à réduire les risques d'accident dans les lieux de production, incluant des procédures de cadenassage, des inspections du milieu de travail, des formations de premiers soins, le port obligatoire d'équipements de protection, la limitation de l'accès aux usines, le respect des normes internationales les plus sévères. Lors de la fabrication des machines, la sécurité des clients est également prise en considération. Les clients ont également accès à un service de consultation auprès de spécialistes de la santé et de la sécurité. Les risques sont analysés dès la phase de conception, des pictogrammes de sécurité sont apposés sur les équipements, la documentation sécuritaire des machines est fournie (Premier Tech Chronos, 2021).

SERDEX explique que plusieurs grands donneurs d'ordres visent l'implantation de chaînes d'approvisionnement durables et augmentent ainsi leurs exigences durables envers leurs fournisseurs. Par exemple, ces entreprises peuvent mettre en place un Code de conduite du fournisseur. Des éléments de RSE pouvant déjà être implantés dans une entreprise sont par exemple l'amélioration de la facture énergétique, l'investissement sur la santé et la sécurité au travail ou encore la priorité à l'achat local. De plus, afin de gérer écologiquement les déchets et les excès et de limiter la consommation de matières premières, selon le principe de base de l'économie circulaire, il est possible d'utiliser les résidus d'un procédé afin d'en faire l'intrant d'un autre (Simard, 2019).

YourBarFactory met également en place des pratiques environnementales en interne, comme l'obtention de certifications comme la BRC sur la sécurité générale des produits (YourBarFactory, 2021b).

3.3.1.2 Le marché réglementé

Absolut Vodka s'est fixé un objectif pour la fin 2030 : le « zéro impact » en termes d'émissions carbone et d'utilisation des ressources. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise s'approvisionne de bouteilles en verre contenant plus de 40 % de verre recyclé produites dans une verrerie locale, comme l'eau et le blé approvisionnés localement. Elle utilise l'eau de ses propres puits naturellement pure par la filtration de la roche depuis des milliers d'années et gère durablement cette eau conjointement avec les entreprises de la région et l'État suédois pour la préserver. Le choix du blé local du sud de la Suède, un blé d'hiver, est également stratégique pour la gestion environnementale puisqu'il nécessite moins d'irrigation que le blé d'été et implique moins de fertilisants et pesticides. De plus, l'entreprise fait pression sur les fournisseurs grâce au « WheatProgram » consistant à les soumettre à un cahier des charges drastique en matière d'environnement. Des primes sont distribuées aux agriculteurs les plus scrupuleux. Une véritable pression est exercée sur les fournisseurs qui doivent se conformer aux programmes et aux cahiers des charges de l'entreprise (Absolut Vodka, 2017).

L'entreprise met également en place des solutions en interne et cherche à réduire ses impacts environnementaux par une amélioration constante et par sa stratégie RSE. Par exemple, elle peut inclure des pratiques d'écoconception dans ses projets, par exemple pour la création de ses premiers « écococktails » dont l'objectif est de réduire le gaspillage en réutilisant des déchets organiques, en intégrant des produits locaux et des ingrédients de saison. Le gaspillage est également évité par l'installation d'équipements réduisant la consommation d'énergie et 85 % de cette énergie provient de sources renouvelables. « La société fait converger l'ensemble de ses actions vers une économie circulaire », ce qui comprend également les solutions de transport (Absolut Vodka, 2017).

Les transports locaux sont effectués avec des biocarburants et les produits à l'exportation sont envoyés prioritairement par voie maritime puisque l'entreprise est membre du « Clean Shipping Index » favorisant ce transport. Elle diminue également le poids du verre afin d'optimiser les charges de fret. De plus, elle cherche à jeter le moins possible. Par exemple, le sous-produit résiduel créé par le processus de distillation d'alcool, les drêches de distillation constituent une matière riche en protéines pouvant servir à nourrir les vaches et les cochons des élevages avoisinants. « 50 % de l'eau ayant servi à la production est recyclée dans l'alimentation animale ». « Parallèlement, la société Air Liquide récupère le dioxyde de carbone produit au moment de la fermentation du blé, qui est ensuite utilisé, entre autres, pour augmenter les niveaux de CO₂ dans les serres afin d'améliorer les rendements ». L'énergie des colonnes de distillation est également recyclée grâce à l'installation de nouveaux équipements. L'entreprise a aussi réussi à atteindre l'objectif de « zéro enfouissement ». Pour afficher un impact carbone neutre, 100 % des émissions directes et indirectes de GES sont compensées par des projets certifiés Plan Vivo comme la plantation d'arbres au Chiapas au Mexique (Absolut Vodka, 2017).

Cartier met en place une pression sur ses fournisseurs afin qu'ils conduisent leurs affaires de manière écologique. En effet, pour travailler avec Cartier, les fournisseurs doivent se conformer aux réglementations environnementales et de protection des espèces en danger, ainsi qu'aux autres engagements de la marque. Une stratégie RSE est mise en place et

l'amélioration continue est recherchée. Les connaissances des managers des risques de pollution, des méthodes de prévention appropriées, des actions à prendre en cas d'accident, sont vérifiées. L'utilisation de matières dangereuses et la quantité de déchets dangereux créés sont minimisées. Afin d'éviter le gaspillage de l'eau et de l'énergie, leur consommation est mesurée, contrôlée et réduite. De plus, l'entreprise cherche à réduire les combustibles fossiles et les GES émis par les transports. Elle vise également à s'assurer de l'efficacité de ses opérations par la gestion du gaspillage et de l'utilisation de l'eau et de l'énergie en utilisant les principes de réduction, récupération, réutilisation, recyclage. Les déchets dangereux produits par le processus de production sont éliminés sans polluer la terre environnante, l'eau et l'atmosphère (Cartier, 2015).

Pour le volet social de la chaîne d'approvisionnement, Cartier a établi une liste de principes dans son Code de Conduite. Selon ces principes, le travail forcé, le servilisme, le travail carcéral, ne doivent pas être utilisés. Les copies originales de documents d'employés ne doivent pas être retenues par l'entreprise. Elle ne doit pas demander de frais en tant que condition de recrutement et respecter les réglementations concernant l'emploi des personnes. De plus, les employés sont libres de s'associer et si la réglementation locale ne le permet pas, l'entreprise doit prévoir des moyens de dialogue parallèles. Elle doit respecter les réglementations et les accords de négociation collective. Les employés ne doivent pas être exploités. Les punitions corporelles, les traitements dégradants, le harcèlement, la maltraitance, l'intimidation, la coercition ne doivent pas être utilisés. Les employés doivent avoir clairement les processus disciplinaires et les processus de plaintes. En termes d'heures de travail, l'entreprise respecte les réglementations ou les standards de l'industrie locale en cas de non-réglementation. Elle n'autorise pas plus de 48 heures de travail par semaine. Les employés ont également droit à un repos hebdomadaire, des congés payés, des dispositions pour les congés impératifs comme le congé maternité, paternité, de compassion et favorise un équilibre de vie personnelle et professionnelle. La rémunération des salariés doit être conforme aux réglementations ou aux standards de l'industrie locale en cas de non-réglementation, comme pour le salaire minimum, les moyens de paiement. La déduction salariale disciplinaire n'est pas autorisée. Les employés reçoivent des formations

continuellement afin de procurer des opportunités de carrières. L'intégrité physique et la sécurité des employés liées aux opérations et aux transports des composants, produits semi-finis ou finis, sont aussi mises en avant. Des mesures appropriées pour le respect des droits de l'Homme et de la dignité avec l'usage de force proportionné à la menace sont également à prendre. Dans tous ces cas de figure, les fournisseurs doivent également respecter ces engagements (Cartier, 2015).

De plus, Cartier ne tolère pas le travail des enfants, quel que soit le pays. Les enfants entre 15 et 18 ans pourront être employés uniquement dans des circonstances précises en accord avec la loi : formation professionnelle, emploi de vacances. Les partenaires commerciaux, dont ceux de la chaîne d'approvisionnement, de l'entreprise doivent également se conformer aux règles du « Council for Responsible Jewellery Practices » (Conseil des pratiques responsables de joaillerie). L'entreprise offre des milieux de travail construits adéquatement et maintenus pour répondre aux réglementations locales de construction. Les principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies sont respectés, tout comme l'héritage social, la culture, les valeurs et les droits des peuples indigènes. Les employés ont le droit d'exercer librement leurs pratiques religieuses ou culturelles tant qu'elles restent raisonnables. Ainsi, les discriminations de race, d'ethnie, de caste, de nationalité, de religion, de handicap, de genre, d'orientation sexuelle, d'appartenance syndicale, d'affiliation politique, de statut matrimonial, d'apparence physique ne sont pas tolérées. L'entreprise encourage le développement des communautés historiquement impliquées dans la chaîne d'approvisionnement, par des programmes contribuant à leur bien-être social et économique. Elle demande la même pratique à ses partenaires commerciaux et encourage ses employés à s'impliquer dans la communauté afin de l'améliorer. En aval de la chaîne d'approvisionnement, Cartier procure les informations du produit, non erronées, fiables et non trompeuses (Cartier, 2015).

Au niveau de l'éthique des affaires, Cartier ne doit pas s'engager dans des actes de corruptions pouvant compromettre le principe de concurrence loyale, influencer les affaires ou les décisions gouvernementales. Les employés ne doivent pas souffrir de conséquences

négligentes pour émettre une inquiétude sur un tel acte ou pour refuser d'y prendre part. Les paiements sous différentes formes comme les cadeaux, les réductions, les avantages sont interdits. Le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme ne sont pas tolérés. Les règles bancaires et de comptabilité, de blanchiment d'argent, de financement du terrorisme, de fraude, nationales et internationales doivent être respectées. Les employés doivent également être clairement informés de la politique de l'entreprise vis-à-vis de l'éthique des affaires. Cartier adhère au Kimberley Process Certification Scheme ainsi qu'au système volontaire du « World Diamond Council » (Conseil Mondial du Diamant) visant à terminer les conflits liés au commerce des diamants permettant de s'assurer de faire un achat responsable. Tout lien avec un fournisseur suspecté d'être impliqué dans un conflit est suspendu et le fournisseur pourrait être poursuivi. L'entreprise souhaite avoir un comportement proactif pour encourager des actions similaires, par exemple pour les gemmes et les métaux précieux (Cartier, 2015).

Chez **Harrys**, un système de primes pour les fournisseurs a été mis en place. Il permet de favoriser une progression dans leur pratique, en récompensant les pratiques agroécologiques avec trois niveaux : or, argent, bronze. Cette filière responsable s'appuie sur des pratiques agroécologiques inspirées de la norme NF 30-001. Jusqu'à présent, l'entreprise ne s'approvisionne que chez les fournisseurs de niveau or et argent. L'entreprise adhère à la « Farm Sustainability Assesment » détaillant ces niveaux d'engagement pour répondre à un modèle agricole plus responsable. Ainsi, les fournisseurs sont évalués selon trois axes : « le respect de bonnes pratiques environnementales définies (ex : limitations des traitements chimiques, gestion de l'eau et des déchets, biodiversité, etc.) », « leurs implications pour améliorer leurs conditions sociales et celles de leurs employés (ex : amélioration des conditions de travail, développement des communautés locales, etc.) » et « leurs actions afin d'établir une stabilité financière ». Par exemple, Harrys s'approvisionne en œufs chez 3 fournisseurs remplissant leurs critères de fraîcheur des produits et d'éthique envers les animaux. La société n'utilise que de l'huile de colza, et non de l'huile de palme, afin de lutter contre la destruction des forêts tropicales. De même, aucun colorant artificiel n'est utilisé.

Harrys identifie, mesure, déclare ses émissions de CO₂ dans un bilan carbone comptabilisant les matières premières, l'énergie utilisée, les emballages, les transports et la livraison. L'entreprise cherche également à réduire ses consommations d'eau, d'énergie, à optimiser l'utilisation de ses ressources naturelles et elle s'approvisionne en énergie renouvelable. À ce but, elle utilise la norme PAS 2060. De plus, Harrys a une gestion écologique de ses déchets par un taux de valorisation autour de 99 %. Les émissions de CO₂ résiduelles sont compensées par des projets certifiés Voluntary Carbon Standard (VCS), le label de compensation carbone le plus utilisé au monde, suivant des protocoles rigoureux et visant à protéger la forêt amazonienne. Harrys a divers partenariats environnementaux : avec TerraCycle afin de proposer des emballages recyclables ou encore avec la banque Alimentaire afin d'améliorer les conditions de vie des communautés en leur procurant des brioches et des pains de mie. Enfin, Harrys cherche à réduire les accidents du travail grâce à un programme d'amélioration « Sécurité et Environnement ». (Harrys, 2020a).

Orano cherche à responsabiliser sa chaîne de valeur en évaluant ses fournisseurs et sous-traitants selon des critères de sûreté, de qualité, de conformité, financiers, de compétitivité, de santé, de sécurité, d'environnement et d'« aptitude à fournir des produits et des services conformes aux besoins et exigences spécifiées ». Afin d'acheter et sous-traiter de manière responsable, 100 % de leurs contrats intègrent des engagements de développement durable. Ainsi, le Groupe a rédigé une Politique d'Achats formalisant par exemple l'intégration RSE dans le processus Achats. De plus, Orano explique s'approvisionner localement : « 90 % des achats des entités françaises réalisés auprès de fournisseurs implantés en France, 73 % des achats des entités étrangères réalisés dans le pays d'implantation » (Orano, 2020b).

L'entreprise suit les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, les Principes Directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, les conventions fondamentales de l'OIT, l'Initiative de transparence des Industries Extractives (ITIE) ainsi que les principes du Global Reporting Initiative (GRI). Elle est également signataire du French Business Climate Pledge, une initiative soucieuse de respecter les Accords de Paris, elle est adhérente

de l'organisme de recrutement de minorités, femmes, vétérans, handicapés « Direct Employer » et elle est détentrice du label Diversité créé par l'État Français en 2008 s'engageant pour la diversité et la lutte contre les discriminations. Elle forme ses employés à la conformité et à l'éthique, intègre des critères environnementaux pour l'évaluation de ses projets et l'investissement, identifie et mesure ses impacts environnementaux selon le GHG Protocol et met en place un audit interne en particulier afin d'évaluer la maîtrise des risques comme le non-respect des engagements sociétaux. Elle met également en place des pratiques d'écoconception comme la conception pour le « zéro déchet », essaye de déployer des moyens de production d'énergie renouvelable et mène des « chasses aux gaspillages » comme avec la réduction de la consommation de ressources naturelles. Chaque projet reçoit une analyse d'impact environnemental de type « Éviter – Réduire – Compenser » (Orano, 2020b).

Le Groupe a également une gestion écologique de ses déchets puisque c'est un « acteur mondial de référence pour la production, le recyclage des matières nucléaires, la gestion des matières nucléaires, la gestion des déchets et le démantèlement ». Ainsi il réduit et valorise ses déchets : 10 % de la production d'électricité nucléaire française provient de l'utilisation de combustible nucléaire recyclé. Des procédés de découpe, d'assemblage et de compactage permettent de réduire le volume des déchets. Ceux-ci sont également triés afin de séparer les déchets nucléaires et les déchets conventionnels afin de minimiser la quantité de déchets radioactifs. Pour obtenir sa neutralité carbone, Orano vise la baisse de ses émissions et de celles de ses clients (Orano, 2020b).

Les employés d'Orano et leur famille ont un service de Santé au Travail en interne. Les collaborateurs ont ainsi accès à des téléconsultations médicales disponibles en tout temps en déplacement professionnel ou en vacances. Les risques et les dangers sont évalués. Suite à cette évaluation, le personnel reçoit des formations, des sensibilisations, des protections, une surveillance. Tous les ans, une journée est dédiée à la sécurité. Pour les risques psychosociaux, un dispositif d'écoute et d'accompagnement a été mis en place. Un dispositif plus spécifique est mis en place pour les employés expatriés et leur famille. Orano lutte

également contre la corruption, la fraude, les pratiques anticoncurrentielles, le travail des enfants, toute forme de travail forcé ainsi que pour le respect de la libre association, de la vie privée et du droit de négociation collective. L'intégralité des collaborateurs est couverte par des accords collectifs. Un plan de vigilance a été mis en place pour prévenir les risques et les atteintes graves envers les droits des personnes, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité. Une formation obligatoire en cyberapprentissage permet aux cadres et non-cadres de saisir les règles éthiques du Groupe (Orano, 2020b).

Une formation contre la corruption est déployée pour les employés exposés ainsi qu'un programme de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Ainsi, les employés sont formés selon les règles du Code Éthique, sur la protection des personnes et des biens, le harcèlement, la discrimination, les comportements sexistes, les droits des personnes, la protection de l'information, la confidentialité des données, la protection de l'image et de la réputation, les politiques de santé, qualité, sûreté, la protection de l'environnement, la violation des règles de contrôle de l'export, les fraudes financières, le trafic d'influence, les conflits d'intérêts, le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et les pratiques anticoncurrentielles. La diversité est promue, des conditions de travail contribuant au bien-être sont instaurées, la présence de femmes dans les effectifs est mise en valeur, les employés ont le droit à la déconnexion, les emplois locaux sont favorisés pour faciliter l'emploi des communautés et peuples autochtones. Une cartographie des risques est réalisée entre les 24 facteurs de discrimination établis par la loi française et les quatre principaux domaines des ressources humaines : le recrutement et l'intégration, le développement de carrière, la formation et la rémunération (Orano, 2020b).

Les collaborateurs ont le droit à une rémunération fixe et divers autres éléments tels que la prime d'ancienneté. Ils ont également le droit au télétravail dans la limite des postes le permettant, ont un accès facilité au temps partiel. Pour l'accompagnement de la parentalité, les postes peuvent être aménagés pour la grossesse, le congé paternité peut être allongé de 11 à 15 jours, le congé parental à temps plein ou partiel est facilité et les cotisations sociales de retraite et prévoyance sont maintenues. De plus, un accord pour l'égalité professionnelle

entre les hommes et les femmes a été adopté. La mixité professionnelle est développée pour garantir l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, pour promouvoir l'accès des femmes à des postes à responsabilités, pour une meilleure conciliation de la vie privée et professionnelle ainsi que pour lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. Les écarts injustifiés de rémunération sont compensés, principalement pour des femmes. Les collaborateurs peuvent gérer leurs parcours professionnels en développant leurs compétences. Pour tout changement important, une analyse des risques psychosociaux est menée accompagnée de plans d'action. Le handicap dans l'entreprise est également mis en avant par des sensibilisations, l'accompagnement des managers, l'information des salariés concernés, l'accompagnement des transitions professionnelles et le maintien dans l'emploi, tout en renforçant le rôle du référent handicap. Un dispositif d'alerte et de réclamation confidentiel a été mis en place (Orano, 2020b).

Thales a mis en place un plan d'action visant à collaborer avec ses fournisseurs afin de récupérer des données sur les émissions de GES liés à la production de biens achetés, engager des actions visant à réduire l'empreinte carbone des achats, mener une politique d'achats responsables en favorisant le recours à des fournisseurs dont l'empreinte carbone est faible. Ainsi, le Groupe a obtenu le « Label Relations Fournisseur Responsables » distinguant les « entreprises engagées à construire une relation collaborative structurée avec leurs fournisseurs ». L'entreprise met également de la pression à ses fournisseurs en leur demandant de signer une Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise afin de s'assurer qu'ils respectent les objectifs du Code d'Éthique de Thales, du Pacte Mondial des Nations Unies et de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), une organisation internationale d'études économiques. Les fournisseurs doivent également remplir une auto-évaluation afin de mesurer leur performance RSE. Ce questionnaire contient des questions sur les normes du travail, la protection de l'environnement, la gouvernance d'entreprise, l'éthique des affaires et sur le contrôle des exportations. Cette auto-évaluation peut être vérifiée par des audits menés par Thales. Dans le cas d'un non-respect de certains critères, le fournisseur peut se voir écarté (Thales, 2019).

À l'interne, l'entreprise est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, elle est signataire du French Business Climate Pledge, elle établit une liste d'objectifs RSE, augmente l'importance de la recherche et développement par des investissements et des ressources plus nombreuses, participe à des programmes comme #StOpE contre le sexisme ordinaire au travail ou HUGO pour la formation de et le recrutement en alternance de jeunes en situation de handicap dans le métier du logiciel ou encore l'association Entreprises pour les Droits de l'Homme insistant sur la mise en place de plans de vigilance. Sa stratégie pour un futur bas carbone est déterminée selon la méthodologie de « Science Based Target Initiative » certifiée et reconnue mondialement. Elle certifie ses sites : OHSAS 18001, ISO 50001, ISO 14001, ISO 45001, AFNOR X 50 – 783 sur les « organismes Handi-accueillants ». Elle est évaluée au niveau B par le Carbon Disclosure Project, s'engage auprès du Pacte Mondial des Nations Unies qui l'évalue comme « Global Compact Advanced », suit les ODD de l'ONU et a rejoint l'accord européen IDEA portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes et l'initiative #StOpE (Stop au sexisme Ordinaire en Europe). Thales a également des partenariats environnementaux avec le Centre National d'Études Spatiales et la Commission européenne (Thales, 2019).

Elle a également des pratiques d'écoconception pour réduire l'empreinte carbone de ses produits, comme l'utilisation de ressources durables, de plastique recyclé ou biosourcé, de fluides frigorigènes moins émissifs, de solutions de substitution à l'emploi de substances dangereuses ou encore en concevant des produits moins demandant en énergie. Elle commence à se tourner vers une alimentation en énergie renouvelable. Des modules de cyberapprentissage sont également disponibles sur la maîtrise des risques environnementaux comme l'écoresponsabilité, la gestion des produits chimiques, l'étiquetage des produits dangereux, ou des enjeux sur le changement climatique. Les partenariats avec les écoles, les travaux universitaires permettent également de promouvoir le développement durable. Thales mène également des audits annuellement par des auditeurs internes et externes dans le cadre d'une certification. L'entreprise compte également ses émissions de GES selon le GHG Protocol et prend part à la « rédaction d'un guide sectoriel méthodologique de calcul des émissions liées, tant aux achats de biens et services qu'aux biens d'équipements » avec

l'« International Aerospace Environmental Group (IAEG) ». Elle limite le recours aux matériaux pour limiter la taille et la masse des nouveaux équipements, en utilisant par exemple des procédés de fabrication additive, une technologie considérée comme limitant la consommation de matière première. Elle limite également ses consommations par le remplacement d'équipements trop consommateurs, en optimisant ses procédés industriels et en recyclant son eau (Thales, 2019).

En aval de la chaîne d'approvisionnement, le Groupe réduit son utilisation de matériaux tels que le bois, le carton, le plastique « en limitant et réutilisant les emballages soit pour les approvisionnements sur les sites Thales soit pour le transfert d'équipements d'un site à l'autre ». Ainsi, il vise la réduction, la réutilisation et le recyclage des déchets. Un des objectifs de l'entreprise est de proposer à leurs clients des produits à la fois innovants et écoresponsables ayant pour impact de diminuer leurs propres émissions de GES (Thales, 2019).

Thales met également en place différentes pratiques sociales. L'entreprise appuie sa stratégie RSE sur six piliers : la diversité et inclusion, la santé et sécurité au travail, le changement climatique, la protection de l'environnement, l'éthique des affaires ainsi que le devoir de vigilance. Pour les droits de l'Homme, elle renforce sa politique, elle participe à un Forum « Entreprises et droits de l'Homme » se tenant aux Nations Unies. L'entreprise offre à ses employés d'organiser leur travail avec le télétravail, le co-working et le flex office, ce qui permet « d'optimiser l'utilisation des espaces, promouvoir des solutions de travail à distance performantes permettant la tenue de réunions en visioconférences, privilégier l'organisation de conférences à distance » avec des échanges dynamiques et stratégiques. Des dispositifs d'épargne ont été mis en place. Les salariés ont également régulièrement l'occasion d'acheter des actions à des conditions avantageuses. Les collaborateurs peuvent être formés, en ligne, contre la corruption. Le Programme de conformité anticorruption a été mis à jour conformément aux évolutions des réglementations et plus particulièrement de la loi « Sapin II ». Il contient un Code de Conduite pour la prévention de la corruption et du trafic d'influence, des principes clairement énoncés, une cartographie du risque de

corruption, un dispositif d'évaluation des tierces parties comme les fournisseurs, les clients, les sous-traitants et partenaires, des contrôles comptables internes pour détecter les non-conformités, des dispositifs de formation, ainsi qu'un dispositif d'alerte étendu s'assurant de la protection du lanceur d'alerte (Thales, 2019).

La diversité est également mise en valeur selon l'âge, le genre, l'origine, la nationalité. Le Groupe a rejoint une association pour une meilleure intégration des droits de l'homme pour les entreprises internationales dans les politiques et pratiques : Entreprises pour les droits de l'Homme. La mixité est promue en mettant en avant le recrutement des femmes et en suivant les accords conclus avec les organisations syndicales. Les audits annuels de Thales se sont enrichis et contiennent une analyse complémentaire sur l'égalité entre les femmes et les hommes sur leur recrutement, leurs promotions et leur salaire. Le Groupe fournit des actions de sensibilisation et de formation pour le soutien au développement professionnel des femmes. La filiale de Thales en Allemagne a même été récompensée par la certification triennale « Total E-quality » reconnaissant son engagement durable et ses performances sociales sur l'égalité des chances et l'équilibre de vie professionnelle et personnelle. L'Index Égalité Femmes Hommes est également calculé et prend en compte les écarts de rémunération, les écarts dans la proportion de femmes et d'hommes augmentés, les écarts dans la proportion de femmes et d'hommes promus, l'augmentation systématique des femmes l'année d'un congé de maternité et le nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations de l'entreprise. Si l'entreprise est en dessous de la note de 75/100, les mesures nécessaires doivent être mises en place dans un délai de trois ans. Un réseau structuré de référents pouvant recevoir les signalements vis-à-vis du harcèlement sexuel et des agissements sexistes a été formé (Thales, 2019).

Des sensibilisations contre les stéréotypes ont également lieu et les équipes de recrutement sont formées sur le recrutement inclusif. Dans le cadre de travail en équipe nécessitant la collaboration de plusieurs générations, des initiatives de compréhension intergénérationnelle et de transmission des savoirs et compétences sont prises. Grâce à la participation au réseau YES (Young Employees Society), les collaborateurs rejoignant le

Groupe ont des opportunités d'intégration, de découverte de la richesse du Groupe et de transmission des savoirs. Thales a également signé la charte LGBT+ de l'association « l'Autre Cercle » favorisant un environnement inclusif. De manière générale, les collaborateurs sont sensibilisés aux spécificités culturelles pour faciliter la coopération dans des équipes multiculturelles et notamment pour de grands projets. Le Groupe s'engage aussi pour l'intégration de personnes en situation de handicap en augmentant leur taux d'emploi, en désignant des référents handicap ayant suivi des formations en partenariat avec l'Université de Paris, en se certifiant « organisme Handi – accueillants », des partenariats avec des entreprises adaptées et des programmes de formation et de recrutement (Thales, 2019).

La santé et la sécurité au travail sont maîtrisées par une analyse des risques liés aux substances et produits manipulés ainsi qu'une anticipation de situation de crise sanitaire majeure à l'échelle internationale. Thales met en œuvre une prévention des risques liés à la santé et sécurité au travail ainsi qu'à la qualité de vie et de bien-être au travail. Ces risques sont évalués annuellement et régulièrement suivis de manière à les réduire ou les supprimer. L'objectif est de concevoir, acheter, produire et fournir des solutions, produits et services responsables en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Les collaborateurs sont formés à l'hygiène, la santé et la sécurité. Chaque année, un risque spécifique ou d'ordre général est traité par une campagne. Les installations doivent être maintenues conformes, les activités exercées valides et les produits utilisés ou mis sur le marché conformes (Thales, 2019).

Les salariés sont soutenus afin de diversifier leurs expériences, leur fournir de nouvelles expériences et formations pour définir de nouveaux parcours professionnels, développer leurs compétences et prendre en compte leurs aspirations. Ce développement est possible par une communication régulière avec les employés et deux rendez-vous annuels entre le manager et son collaborateur. Ils ont également accès aux congés solidaires financés par le Groupe afin de partir en mission de solidarité internationale et d'apporter leurs compétences à des associations. Les données personnelles sont également protégées selon un

Règlement Général pour la Protection des données personnelles et des formations des salariés sur la protection des données personnelles. Les employés sont aussi formés et sensibilisés sur le droit à la déconnexion. Thales réalise régulièrement des enquêtes d'engagement auprès de ses collaborateurs pour mesurer leur adhésion aux stratégies et valeurs, recueillir leurs opinions sur le bien-être au travail, le management ou encore la gestion des carrières (Thales, 2019).

Pour **Veja**, l'approvisionnement responsable est important et les fournisseurs doivent partager les valeurs de l'entreprise. L'entreprise s'approvisionne en coton bio « produit par des associations d'agriculteurs au Brésil et au Pérou qui le cultivent dans le respect de l'homme et de l'environnement », certifié conformément à la réglementation de l'Union européenne et par le système brésilien. En janvier 2020, Veja a lancé un modèle fabriqué entièrement à partir de coton bio, agroécologique et respectant les principes du commerce équitable. Une prime par kilo peut être accordée au fournisseur en cas de respect des principes de l'agroécologie. De plus, Veja a des exigences particulières envers ses fournisseurs. En effet, ils doivent mesurer leur impact environnemental, respecter les réglementations, publier et réduire l'utilisation de produits chimiques, tout en les poussant vers plus de transparence. L'entreprise exige également des audits sociaux et des tests chimiques récurrents. Concrètement, les fournisseurs doivent se plier à un Code de Conduite clarifiant les standards minimum requis par Veja concernant le respect des lois, des règlements et des contrats, les efforts continus et proactifs afin de réduire l'impact environnemental, l'utilisation et l'élimination de produits chimiques, la mise en œuvre et le contrôle du Code. Veja surveille ces énoncés et peut mettre fin au partenariat si une non-conformité est détectée et mal ou non corrigée. Initialement, l'entreprise fait des choix stratégiques quant à ses méthodes et aux méthodes de ses fournisseurs en traitant directement avec eux, et en favorisant l'agroécologie (Veja, 2020, 2021).

Veja développe des partenariats durables avec des ONG qui accompagnent les producteurs de coton et avec l'association Atelier Sans Frontière favorisant l'insertion professionnelle de personnes en situation d'exclusion. L'entreprise répond également à un

questionnaire de 300 questions portant sur les salaires, les fournisseurs, l'équipe, l'environnement, le lieu de travail et la gouvernance, donnant accès à une certification B Corp. Les sources renouvelables et principalement d'origine hydraulique, fournissent 95 % de la consommation d'énergie. Veja met en place des pratiques d'écoconception comme l'utilisation de coton recyclé en cas de besoin, de matières premières bio et équitables, du C.W.L une matière alternative au cuir biosourcée composée de maïs, ou encore l'élimination de produits chimiques dangereux. De même, les boîtes des chaussures sont écoconçues avec du carton recyclé, ne contiennent pas de colle et très peu d'encre afin de faciliter son recyclage. L'entreprise utilise le recyclage accru, aussi connu sous le terme anglais « l'upcycling » consistant « à récupérer des matériaux ou des produits dont on n'a plus l'usage afin de les transformer en matériaux ou produits de qualité ou d'utilité supérieure ». Par exemple, elle peut récupérer les bouteilles en plastique, le coton recyclé à partir de chutes de l'industrie textile, le polyester recyclé afin de leur donner une seconde vie (Veja, 2020, 2021).

De plus, elle transporte ses chaussures par voie maritime. Elle tente de réduire le plus possible l'utilisation d'avions : en 2019 des retards de production ont poussé l'entreprise à envoyer 10 % de ses chaussures par voie aérienne. Actuellement, ses chaussures ne sont pas recyclables, mais des recherches de solutions permettant un recyclage à 100 % sont activement recherchées. (Veja, 2020, 2021).

Veja s'appuie sur le commerce équitable et proscrit le travail des enfants, le travail forcé, les discriminations, promeut la sécurité au travail, le respect des salaires, le droit à la syndicalisation. Les discriminations à l'embauche, pour la rémunération, l'accès à la formation, la promotion, le licenciement ou la retraite, selon « la race, la caste, la couleur, l'âge, le sexe, la grossesse, la religion, l'opinion politique, l'appartenance à une organisation syndicale, une maladie, un handicap physique ou mental, une origine ethnique, sociale ou nationale, un statut matrimonial, un statut professionnel, la nationalité, l'orientation sexuelle ou autres caractéristiques personnelles » sont interdites. Le respect de ces règles sur le terrain est contrôlé. Leurs partenaires doivent également se conformer à ces règles et sont surveillés par des audits sociaux annuellement. L'entreprise s'intéresse à des critères sociaux comme

« la proximité et la décence des habitations, la liberté de se regrouper pour défendre ses droits, le niveau de vie et l'équivalence en pouvoir d'achat, les avantages sociaux et la liberté d'expression des employés ». Les fournisseurs doivent s'assurer que le lieu de travail est sûr, hygiénique et sain, conforme aux lois et règlements applicables : une ventilation, une température adéquate, des toilettes propres, un accès à de l'eau potable sont nécessaires. Si des dortoirs sont fournis, ceux-ci doivent être séparés du lieu de travail, satisfaire aux exigences de base, être propres et sûrs. Les partenaires doivent également fournir des politiques, des informations, des formations sur la santé et la sécurité. Le Code de Conduite des fournisseurs indique également qu'il est nécessaire que les partenaires subviennent aux besoins des femmes enceintes. De plus, l'entreprise facilite son accès grâce à un service de bus collectifs. Les employés disposent de quatre semaines de congés payés par an, travaillent 40h par semaine avec des horaires encadrés de 7h30 à 16h30, les samedis et dimanches sont chômés. L'intégralité de ces éléments est expliquée dans le code de conduite de l'entreprise (Veja, 2020, 2021).

Les heures supplémentaires sont payées et en moyenne un ouvrier travaille au maximum 2h supplémentaires dans une même journée. Cela arrive uniquement en haute saison. De plus, une prime leur est versée en fin d'année. Chaque employé cotise à hauteur de 7 à 11 % de son salaire à l'INSS (programme de retraite gouvernemental). En cas de licenciement ou de démission, la somme cotisée lui appartient (Veja, 2020, 2021).

Dans ce code de conduite, Veja précise que les partenaires ne peuvent pas utiliser une forme de travail forcé ou obligatoire, de servitude pour dettes, d'esclavage comme le travail en prison. De plus, les employés n'ont pas à verser de dépôt à leur employeur et sont libres de quitter leur emploi après un préavis raisonnable. Les salaires, les heures supplémentaires, les prestations payées répondent au minimum à la plus haute somme entre le niveau légal national, le niveau industriel et les accords négociés. En tout cas, ce salaire doit subvenir aux besoins de base des employés et de leur famille tout en leur permettant d'obtenir un revenu discrétionnaire. Les compensations doivent être fournies de manière rapide et compréhensible. Tous les avantages sociaux exigés par le contrat ou la loi, doivent être fournis, les congés payés doivent être indemnisés et les déductions disciplinaires ne sont pas

autorisées. Les partenaires doivent fournir une documentation dans leur propre langue récapitulant l'ensemble des conditions de travail. Les informations personnelles des employés telles que le nom, la date et le lieu de naissance, l'adresse de domicile si possible, doivent être enregistrées. Le respect des obligations envers les employés selon les lois et règlements du travail ou de la sécurité sociale doit être tenu. Tous les employés, sans distinction, ont le droit de créer, de s'affilier et quitter des associations de défense des intérêts des travailleurs. Les mesures disciplinaires doivent être conformes aux normes nationales et internationales ainsi qu'aux droits de l'Homme. Aucune distinction de traitement des employés ne doit avoir lieu : égalité, dignité et respect doivent être maintenus. Le harcèlement, la coercition, les abus de force verbale, mentale, physique, psychologique, sexuelle sur le lieu de travail ne sont pas tolérés (Veja, 2020, 2021).

De plus, Veja favorise les banques n'ayant pas de filiale dans les paradis fiscaux à l'exception de son site de vente en ligne puisque ses partenaires ne fournissent pas le niveau de service suffisant pour la vente internationale de Veja. L'entreprise réduit les intermédiaires en traitant directement avec les producteurs et leurs associations afin d'augmenter leur rémunération. Ces dernières reçoivent également des primes servant par exemple à payer des labellisations biologiques et équitables. Les fournisseurs ne doivent pas employer ou exploiter des enfants. Les réglementations légales pour les enfants de moins de 18 ans doivent être observées. Ils doivent être protégés de tout travail entravant leur développement comme le travail de nuit, le travail dangereux avec un âge minimum fixé à 16 ans. Le travail des enfants peut seulement avoir lieu dans le cadre d'un cours, d'un programme d'enseignement ou d'une formation, respectant le cadre légal. Un dernier groupe de pratiques concerne le bien-être animal. Des pratiques saines et humaines doivent être employées selon les meilleurs standards et la meilleure technologie. Les fournisseurs ne doivent pas s'approvisionner chez des fabricants dont la région ou le pays ne respectent pas le bien-être animal. Si parmi l'intégralité des pratiques sociales, certaines ne sont pas respectées chez les fournisseurs, un système de plaintes existe pour toutes langues locales. (Veja, 2020, 2021).

Vinci travaille à la quantification de ses impacts afin de réduire son empreinte en amont avec les fournisseurs et en aval avec les clients, met à contribution ses fournisseurs afin de développer des solutions environnementales en les associant à leur démarche de réduction de l'impact environnemental et de création de valeur verte. La coordination Achats du Groupe comprend une évaluation des fournisseurs sur leur performance sociale, sociétale et environnementale et « les acheteurs du Groupe ont un objectif individuel visant à intégrer ces critères dans les contrats qu'ils négocient ». Selon les résultats obtenus, le fournisseur peut être exclu de l'appel d'offres ou recevoir un plan de progrès dont la mise en place est vérifiée par un audit ou une action de vérification. Vinci met également en avant son ancrage local en ayant recours à des fournisseurs et sous-traitants locaux. Les achats sont également tournés vers des « matériaux issus du réemploi ou de la réutilisation, recyclés ». En effet, Vinci cherche à favoriser l'économie circulaire : l'entreprise réduit son « extraction de matériaux vierges au profit de matériaux recyclés », favorise « les techniques et matériaux de construction sobres en ressources naturelles » et améliore « le tri et la valorisation des déchets ». Ainsi les consommations et pertes sont limitées (Vinci, 2019).

Le Groupe place l'éthique au cœur de ses contrats avec ses clients et s'engage à la transparence avec eux. Il vise à les inciter « à adopter un comportement écoresponsable » par des sensibilisations, la quantification de ses impacts indirects également chez ses clients et les aide à réduire leur empreinte. Vinci fait vérifier les impacts de sa politique RSE par un organisme indépendant. Les salariés et les clients sont sensibilisés aux actions environnementales. Il est également possible pour un salarié de rapporter « une conduite inappropriée en matière de droits des personnes, d'éthique des affaires, de prévention des risques environnementaux ou de santé-sécurité » grâce à une plateforme numérique de signalement. Les filiales de l'entreprise sont également invitées à se certifier ISO 14001. Le Groupe a également développé un outil pour réaliser ses bilans carbone : CO₂NCERNED. Cet outil a été développé en collaboration avec un cabinet de conseil en stratégie et environnement, a été certifié Bilan Carbone® par l'Association Bilan Carbone et a déjà été utilisé pour des projets en appel d'offres. En termes d'écoconception, Vinci met en place des programmes pour ses phases de construction, d'utilisation et de fin de vie. Le Groupe

développe des procédés consommant moins d'énergie, diminue sa consommation d'eau, favorise les matériaux recyclés et augmente son utilisation d'énergie de sources renouvelables. Vinci s'adosse à diverses conventions et standards internationaux tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, les conventions fondamentales de l'OIT, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Le Groupe a également des partenariats durables avec des associations d'insertion et de réinsertion, de droits des travailleurs (Vinci, 2019).

Pour les pratiques uniquement sociales, Vinci établit une Charte éthique formalisant les principes d'éthique professionnelle et a mis en place une plateforme numérique de signalement de conduites inappropriées pour toutes les parties prenantes. Le Groupe met en place un dispositif d'épargne salariale, d'actionnariat salarié et un plan d'épargne retraite collectif. Il mène des audits sociaux par exemple sur les droits de la personne, l'éthique des affaires ou sur les conditions de travail et d'hébergement chez les partenaires et sous-traitants, propose une plateforme d'apprentissage en ligne pour développer les compétences de ses employés par des formations et ainsi favoriser l'employabilité durable. Les objectifs sociaux s'étendent aux collaborateurs, aux sous-traitants, aux partenaires, aux clients. « Les acheteurs du Groupe ont un objectif individuel visant à intégrer des critères sociaux dans les contrats qu'ils négocient ». Quant aux fournisseurs et aux sous-traitants, ils sont exclus de l'appel d'offres ou reçoivent un plan de progrès et d'action afin de s'améliorer, s'ils n'obtiennent pas les résultats escomptés aux audits. Il cherche à créer des conditions garantissant l'intégrité physique et la santé des personnes sur les chantiers en visant le « zéro accident ». Il passe des audits et des certifications de santé-sécurité comme OHSAS 18001, ISO 45001 ou MASE et les collaborateurs peuvent répondre à une enquête de « perception du climat santé-sécurité ». Les salariés victimes d'accidents du travail ou de maladie professionnelle sont reclassés. Il intègre le quart d'heure sécurité, l'analyse des presque-accidents, des formations, lutte contre les dépendances et sensibilise au risque routier. Les gestionnaires sont aussi formés et évalués sur leurs pratiques de santé et sécurité. Il met en place des

dispositifs d'intégration de ses employés par un module numérique disponible sur la plateforme d'apprentissage en ligne complété par des journées d'intégration dans les pôles et dans le Groupe.

Il considère avoir une responsabilité dans la prévention des atteintes aux droits de la personne par des sensibilisations, une identification des risques et des évaluations spécifiques. Pour mener à bien ces missions, le Groupe peut collaborer avec le bureau de l'OIT et le syndicat international IBB concernant les droits des travailleurs sur les chantiers. Un guide sur les droits de la personne est également diffusé et une enquête vérifie cette bonne diffusion. De plus, il se veut vigilant sur les conditions d'hébergement. Il soutient également les projets associatifs de ses employés afin de lutter contre l'exclusion et d'accompagner les personnes éloignées de l'emploi ou les réfugiées. De plus, Vinci exclut toute forme de discrimination et a modifié ses processus de promotion interne afin de doubler le nombre de femmes dans les comités de direction des pôles et divisions. Des actions sont également menées pour les étudiantes et futures étudiantes, par exemple par le biais d'associations comme « Elles bougent ». Un profil féminin doit être inclus dans la liste de candidats potentiels pour chaque poste de manager vacant. Le recrutement de femmes et leurs formations managériales sont renforcés pour accéder plus rapidement à des postes de dirigeants (Vinci, 2019).

Notre culture est fondée sur le brassage des origines et des expériences. Nous combattons toute forme de discrimination, à l'embauche, dans les relations de travail et dans les évolutions de carrière de nos collaborateurs. Nous formons nos managers à cette exigence et nous la transmettons à nos fournisseurs et à nos sous-traitants. Nous nous engageons à féminiser notre encadrement et à l'ouvrir plus largement aux personnes de toute origine (Vinci, 2019).

Vinci recrute des personnes en situation de handicap et collabore avec l'association « Trajeo'h » qui les accompagne dans leur nouveau projet professionnel. Le Groupe a également mis en place un réseau d'animateurs diversité menant des missions quotidiennes et des actions de sensibilisation contre la discrimination et pour promouvoir l'égalité des chances. Il favorise l'insertion des personnes éloignées de l'emploi par l'entreprise sociale intégrée ViE particulièrement et du programme « Give Me Five », l'accueil de collégiens

issus de quartiers prioritaires via des stages de cinq jours ou de jeunes publics éloignés du monde du travail via des contrats à durée déterminée de six mois (Vinci, 2019).

L'éthique des affaires est également contrôlée par Vinci qui a établi un Code de Conduite anticorruption permettant de prévenir les faits de corruption, d'identifier les risques et d'explicitier les comportements à proscrire. Des formations spécifiques à l'anticorruption et aux conflits d'intérêts sont également déployées à tous les niveaux pour les collaborateurs. La santé et la sécurité sont également importantes : les employés sont formés et sensibilisés aux risques et dangers liés à la sécurité et la santé, aux méthodes de protection face à ces risques et aux actions à prendre en cas d'accident. Ils ont aussi accès à un système afin de faire part de problématiques liées à la santé et à la sécurité à un gestionnaire. Les problématiques sont ensuite suivies et résolues. En plus de respecter les standards de construction, il faut se conformer aux standards des milieux de travail comme l'éclairage, la ventilation, la qualité de l'air, le bruit et la température (Vinci, 2019).

3.3.2 Analyse du corpus

La deuxième étape du cheminement consiste à analyser conjointement l'ensemble des documents afin de coder les données et de faire ressortir un inventaire exhaustif des bonnes pratiques des chaînes d'approvisionnement. Cette analyse permet également la comparaison de cet inventaire entre le marché volontaire et le marché réglementé.

3.3.2.1 Analyse globale

Dans un premier temps, nous pouvons analyser l'intégralité des résultats afin de fournir un inventaire le plus exhaustif possible des bonnes pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement des entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation. Ainsi, tous les résultats des 15 sources du corpus, issues à la fois des marchés volontaires et réglementés, sont utilisés afin de repérer globalement ces bonnes pratiques durables. L'analyse des documents du corpus médiatique fait ressortir un inventaire de bonnes pratiques environnementales et sociales classées en amont de la chaîne

d'approvisionnement, dans la production et la gestion interne et en aval de la chaîne d'approvisionnement.

Bonnes pratiques environnementales :

L'inventaire des bonnes pratiques durables peut commencer par les pratiques environnementales de la chaîne d'approvisionnement. Elles peuvent être classées en sous-groupes de pratiques parmi la logistique en amont de la chaîne d'approvisionnement, parmi la gestion interne et la production ainsi que parmi la logistique en aval de la chaîne d'approvisionnement. L'inventaire de ces pratiques selon ce classement est récapitulé dans le tableau 27 en annexe IV.

- Logistique en amont de la chaîne d'approvisionnement

Les bonnes pratiques environnementales peuvent être classées en trois catégories : en amont de la chaîne d'approvisionnement, dans la gestion interne et la production, ainsi qu'en aval de la chaîne d'approvisionnement. En amont de la chaîne d'approvisionnement, les bonnes pratiques environnementales peuvent être réparties dans deux groupes de pratiques, soit la collaboration environnementale avec les fournisseurs mis en avant par 9 entreprises et les achats écoresponsables traités par 10 entreprises.

En amont de la chaîne d'approvisionnement, 9 documents font ressortir des pratiques de collaboration environnementale avec les fournisseurs. Quatre entreprises soulignent un travail environnemental et un engagement avec les fournisseurs. Deux entreprises requièrent des informations de la part de ses fournisseurs comme des bilans carbone. 4 entreprises mettent en place un système de récompenses, de primes ou des programmes incitatifs afin de mettre en avant les fournisseurs aux pratiques plus écoresponsables.

Un deuxième grand groupe de pratiques environnementales en amont de la chaîne d'approvisionnement, mis en lumière par 10 documents, correspond aux achats écoresponsables. Dans ces achats écoresponsables, il est possible de repérer trois sous-groupes de pratiques, soit la pression sur les fournisseurs repérée par 10 documents, les

achats stratégiques expliqués par 3 entreprises et les achats locaux mentionnés par 4 entreprises. Parmi les pratiques permettant d'exercer de la pression sur les fournisseurs, 6 documents relèvent l'application de critères, de programmes, de cahiers des charges. Par exemple, les entreprises peuvent exiger le respect des réglementations ou une certification particulière (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018). Pour aller plus loin, 4 entreprises expliquent exiger de leurs fournisseurs la signature d'un Code de Conduite du fournisseur. Ce Code contient, par exemple, des exigences spécifiques envers les fournisseurs concernant le respect des règlements, des lois, des contrats, l'amélioration continue des efforts environnementaux, l'utilisation et l'élimination de produits chimiques (Veja, 2021). De plus, 6 entreprises mettent en place une évaluation ou auto-évaluation de ses fournisseurs par des audits, des évaluations menées par des ONG ou des agences indépendantes. Cette évaluation influence le choix du fournisseur : les entreprises ne travaillent qu'avec ceux répondant à leurs critères (Harrys, 2020a). Quatre de ces entreprises mentionnent même qu'une non-conformité détectée et non réglée après avoir été repérée peut conduire à une rupture de partenariat commercial.

Un autre sous-groupe des achats écoresponsables, repéré par 3 entreprises, correspond aux choix stratégiques d'approvisionnement envers les matériaux, les fournisseurs et leurs méthodes. Absolut Vodka sélectionne dès le début de la chaîne d'approvisionnement des matières premières plus écoresponsables, dans ce cas des ingrédients comme l'eau directement puisée et filtrée naturellement dans leur source, le blé d'hiver nécessitant moins d'irrigation, de pesticides et de fertilisants (Absolut Vodka, 2017). Ces choix stratégiques se reflètent également dans la sélection de méthodes de fournisseurs d'après 3 entreprises. Par exemple, Veja priorise les fournisseurs produisant du coton biologique sous la méthode de l'agroécologie, lorsque le coton est « cultivé dans un même champ avec les cultures vivrières, sans engrais chimiques ni pesticides. Il est planté avec du maïs, du sésame ou encore des haricots. Chaque culture apporte différents intrants naturels au sol, ce qui a pour effet de l'enrichir » (Veja, 2021). De même, Harrys choisit ses fournisseurs d'œufs selon leurs méthodes d'élevage de poules (Harrys, 2020a).

Le dernier sous-groupe des achats écoresponsables correspond aux achats locaux mis en avant par 4 entreprises. En effet, l'ancrage local est important pour les entreprises et se traduit par le recours à des fournisseurs locaux (Vinci, 2019). « Tous les ingrédients d'Absolut Vodka viennent d'un rayon de 100 kilomètres à la ronde. Chaque goutte d'eau et chaque grain de blé viennent d'une seule source d'eau, d'un seul village et d'une seule communauté » (Absolut Vodka, 2017).

- Gestion interne et production

Les pratiques environnementales de la gestion interne et la production, de la chaîne d'approvisionnement peuvent se répartir en trois groupes de pratiques : la gestion interne, l'écoconception des produits et des emballages ainsi que la minimisation du gaspillage. Pour ce premier groupe de pratiques, la gestion interne, 7 entreprises indiquent investir dans la recherche et développement pour favoriser l'innovation au service de l'environnement. Six entreprises expliquent sensibiliser, former ou vérifier les connaissances liées au développement durable de leurs employés et de leurs managers. Par exemple, Thales a mis en place une plateforme de cyberapprentissage (Thales, 2019). Six entreprises mettent en avant mener des audits internes par un employé spécialisé ou par une partie tierce experte. Ces évaluations permettent de déceler les nouvelles meilleures pratiques à mettre en place (Bombardier, 2020a). Sept entreprises indiquent utiliser largement ou de plus en plus de l'énergie provenant de sources renouvelables, notamment hydrauliques. Huit entreprises expliquent mener des collaborations environnementales avec d'autres entreprises, des organismes, des institutions.

Orano mentionne également utiliser des critères environnementaux pour évaluer ses projets : « Les critères d'évaluation des projets et des investissements ont également été retravaillés afin d'intégrer des impacts sociétaux et environnementaux alignés sur nos axes stratégiques. Leur utilisation va progressivement se généraliser » (Orano, 2020b). Deux entreprises expliquent mener des études d'impacts environnementaux pour chacun de leurs projets, des analyses de risques environnementaux. Premier Tech Chronos indique également implanter des procédés de Lean Manufacturing à des fins environnementales. En effet, ils

peuvent permettre de réduire la consommation de matière, de réduire la consommation d'énergie en évitant les étapes à non-valeur ajoutée (Premier Tech Chronos, 2021). De plus, Vinci explique avoir mis en place une plateforme de signalement permettant de faire ressortir et de prévenir les risques environnementaux (Vinci, 2019). Une autre bonne pratique soulevée par Bombardier correspond au benchmarking des politiques RSE et des approches de création de valeur chez leurs pairs internationaux (Bombardier, 2020a).

Quatre entreprises expliquent identifier, mesurer et déclarer leurs émissions de CO₂ grâce à un bilan carbone. Ce processus doit avoir lieu pour chacune des étapes de production et commercialisation : matières premières, énergie, emballages, transports, livraison (Harrys, 2020a). À ce but, divers outils sont à disposition des entreprises. Trois entreprises expliquent utiliser le GHG Protocol pour compter leurs émissions. Harrys s'appuie sur la norme PAS 2060 pour son bilan d'émissions de GES. Vinci a établi sa propre méthodologie pour calculer les émissions de ses chantiers en lien avec un cabinet de conseil en stratégie et environnement : la méthodologie CO₂NCERNED. Elle est certifiée Bilan Carbone® par l'Association Bilan Carbone (Vinci, 2019). Thales écrit également un guide sectoriel méthodologique avec l'IAEG (Thales, 2019).

Ces émissions de GES peuvent être compensées par des projets, ce que 2 entreprises mettent en avant. Absolut Vodka mène des projets compensatoires certifiés Plan Vivo de plantation d'arbres au Mexique (Absolut Vodka, 2017). Harrys mène des projets certifiés Voluntary Carbon Standard (VCS) consistants en des actions de protection de la forêt amazonienne et en l'installation de panneaux photovoltaïques en Inde (Harrys, 2020a).

Les entreprises peuvent également signer des chartes, des conventions et s'engager dans des initiatives à buts environnementaux, comme le mentionnent 6 entreprises. Parmi ces engagements, 3 entreprises indiquent participer au Pacte Mondial des Nations Unies, 2 entreprises expliquent suivre les ODD de l'ONU, 1 entreprise suit les principes directeurs de l'OCDE, les principes du Global Reporting Initiative. Deux entreprises expliquent s'engager auprès de la French Business Climate Pledge. La Science Based Target Initiative et le Clean Shipping Index sont également cités une fois par des entreprises. Enfin d'autres

conventions, associations et initiatives plus spécifiques aux secteurs industriels sont mentionnées par les entreprises comme l'International Aerospace Environmental Group, la Farm Sustainability Assessment ou encore l'Initiative de Transparence des Industries Extractives.

Une dernière pratique du groupe de pratiques de gestion interne correspond à l'obtention de certifications environnementales mentionnées par 7 entreprises. Les certifications environnementales ressortant dans les documents du corpus et leur signification pour les entreprises sont récapitulées dans le tableau 6 ci-dessous. La norme ISO 14001 : 2015 sur l'environnement est indiquée par 4 entreprises. Les normes ISO 50001 sur les systèmes de management de l'énergie et ISO 9001 : 2015 sur la qualité sont mentionnées par 1 entreprise. Les normes ISO 17025 : 2005 sur la qualité du laboratoire et les analyses environnementales et NF 30-001 offrant 40 pratiques d'agroécologie peuvent être plus spécifiques au secteur industriel de l'entreprise et sont également citées par 1 entreprise. Au-delà des certifications des normes, les projets peuvent recevoir des labels comme le « Forest Stewardship Council », Ecocert ou Fairtrade (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018). Il existe également des possibilités d'évaluations externes résumées dans le tableau 7 ci-dessous, comme le Carbon Disclosure Project qui attribue une note évaluant le niveau environnemental de l'entreprise. Le Pacte Mondial des Nations Unies mène également un programme de différenciation qui peut attribuer le niveau de « Global Compact Advanced » selon 21 critères (Thales, 2019). La certification B-Corp correspond à un questionnaire évaluant l'impact global de l'entreprise dont une partie porte sur l'environnement (Veja, 2021). Aluminerie Alouette illustre également cette pratique en participant « ICI ON RECYCLE » attribuant des niveaux aux entreprises en fonction de leurs efforts de gestion de matières résiduelles (Aluminerie Alouette, 2019b). Enfin, il est possible de se faire évaluer pas d'autres agences de notations externes (Thales, 2019).

Tableau 6 : Normes environnementales et leur signification pour les entreprises

<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001 : 2015 : environnement • ISO 17025 : 2005 : qualité du laboratoire et analyses environnementales • ISO 9001 : 2015 : qualité • NF 30-001 : 40 pratiques d'agroécologie • ISO 50001 : Systèmes de management de l'énergie

Tableau 7 : Exemples de certifications (hors normes)

<ul style="list-style-type: none"> • Carbon Disclosure Project • Programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies • B-Corp • Programme « ICI on recycle » (Québec) • Autres agences de notation extrafinancière

Le deuxième groupe de pratiques de la gestion interne et de la production dans la chaîne d'approvisionnement correspond à l'écoconception que 9 entreprises indiquent mettre en place. Deux entreprises indiquent prendre en compte la réduction de l'utilisation de ressources comme l'eau et l'énergie. Dix entreprises indiquent utiliser des matières premières écologiques pour leurs produits et emballages. Par exemple, Veja conçoit ses chaussures avec du coton recyclé, équitable, bio, une matière alternative au cuir et utilise du carton recyclé pour ses boîtes de chaussures (Veja, 2021). De même, Absolut Vodka utilise des produits de saison, locaux pour ses ingrédients (Absolut Vodka, 2017). 3 entreprises expliquent utiliser des matériaux recyclés et Thales ajoute la notion de matériaux biosourcés (Thales, 2019). « Les efforts de maîtrise portent sur l'achat de matériaux issus du réemploi ou de la réutilisation, recyclés (à performance égale aux matériaux neufs), ainsi que sur l'approvisionnement local » (Vinci, 2019). Ainsi, pour cette pratique, les entreprises peuvent s'appuyer sur la réutilisation, le recyclage, la récupération, l'achat local et biosourcé. Une autre pratique de l'écoconception correspond à la conception évitant ou réduisant l'utilisation de matériaux ou processus dangereux ou toxiques, ce que 4 entreprises mettent en avant. Quatre entreprises soulignent également la pratique consistant à concevoir un produit en prévoyant la réduction des déchets. Par exemple, Orano vise le « zéro déchet » en conception

(Orano, 2020b). De plus, Veja travaille actuellement sur la conception afin de permettre le recyclage de ses chaussures. L'entreprise a également mis en place une démarche d'upcycling consistant « à récupérer des matériaux ou des produits dont on n'a plus l'usage afin de les transformer en matériaux ou produits de qualité ou d'utilité supérieure » (Veja, 2021).

Le troisième groupe de pratiques de la gestion interne et de la production dans la chaîne d'approvisionnement correspond à la minimisation du gaspillage mentionnée par 8 entreprises. Six entreprises s'intéressent à la minimisation du gaspillage de l'eau. Quatre entreprises expliquent réduire leur consommation. Thales indique recycler l'eau et répondre au questionnaire « Water Security » du Carbon Disclosure Project (Thales, 2019). De même Cartier mesure sa consommation d'eau et a mis en place un programme de contrôle de sa gestion (Cartier, 2015).

Sept entreprises s'intéressent à la minimisation du gaspillage de l'énergie. Elle commence par la réduction de la consommation, mise en avant par 6 entreprises. À ce but, 3 entreprises soulignent qu'elles installent des équipements moins consommateurs. Dans ce cas, Cartier met également en place une mesure et un plan de contrôle de cette consommation énergétique (Cartier, 2015).

Cinq entreprises mettent en avant leurs actions en faveur de la lutte contre le gaspillage de matières et de ressources. Trois entreprises expliquent mettre en place une économie circulaire en réutilisant et le recyclage de matière non utilisée. L'utilisation des matières peut également être optimisée comme l'expliquent 2 entreprises. Par exemple, Thales s'appuie sur des procédés permettant de réduire la consommation de matière comme le procédé de fabrication additive (Thales, 2019).

Enfin, pour la dernière pratique de minimisation du gaspillage, deux entreprises expliquent réduire leurs emballages. À ce but, Thales limite son utilisation d'emballages et les réutilise (Thales, 2019).

- Logistique en aval de la chaîne d'approvisionnement

En aval de la chaîne d'approvisionnement, il est possible de repérer trois groupes de bonnes pratiques durables : les transports écoresponsables soulignés par 4 documents, la gestion écologique des déchets mise en lumière par 11 entreprises et la collaboration environnementale avec le client repérée par 5 entreprises.

Le premier groupe de pratiques correspond aux transports écoresponsables. Une entreprise, Absolut Vodka, mentionne utiliser des biocarburants pour ses trajets locaux. De plus, pour ses trajets internationaux, ses exportations, l'entreprise indique favoriser le transport maritime, en tant que membre du « Clean Shipping Index » (Absolut Vodka, 2017). En tout, 3 documents expliquent que pour les affaires à l'international, la préférence des transports maritime et ferroviaire constitue une bonne pratique environnementale. Une autre pratique permettant rendant les transports plus écoresponsables est de diminuer le poids du produit, optimisant ainsi les frais de fret (Absolut Vodka, 2017).

Le deuxième groupe de pratiques environnementales de la logistique en aval de la chaîne d'approvisionnement correspond à la gestion écologique des déchets indiquée par 13 documents. Huit entreprises appliquent la « méthode des 5 R » en utilisant « plus ou moins de R » : réduire, récupérer, réutiliser, recycler. Par exemple, FilSpec favorise la production de fils à partir de produits postconsommation (FilSpec, 2017a). Plus précisément, 7 entreprises expliquent mettre en place un recyclage. En effet, les déchets peuvent être valorisés selon 5 entreprises. Cette valorisation respecte ainsi le principe de base de l'économie circulaire : les résidus d'un procédé peuvent être l'intrant d'un autre (Simard, 2019). Elle peut se faire en interne comme en externe. Deux entreprises expliquent transférer leurs résidus à l'externe : à des agriculteurs ou grâce à des partenariats.

L'aluminerie recycle ou valorise à l'intérieur même de ses opérations, plus de 80 % des matières générées. Grâce au procédé, les secteurs d'opérations favorisent une économie circulaire interne. De plus, certaines matières comme le bois sont revalorisées à l'externe en partenariat avec divers organismes (Aluminerie Alouette, 2019b).

Selon 4 documents, les entreprises peuvent également éliminer leurs déchets et excès de la manière la moins polluante possible pour la terre, l'eau et l'atmosphère. Par exemple, Orano trie ses déchets afin de minimiser la quantité de déchets radioactifs (Orano, 2020b). Vinci et Thales trient également leurs déchets (Thales, 2019; Vinci, 2019). Une dernière pratique de la gestion écologique des déchets et des excès correspond à la mise en place de procédés de réduction de volume de déchets relevé par 1 entreprise. À ce but, Orano utilise des procédés de découpe, d'assemblage et de compactage (Orano, 2020b).

La collaboration environnementale avec le client représente le dernier groupe de pratiques environnementales de la logistique en aval de la chaîne d'approvisionnement. Cette collaboration peut être illustrée par plusieurs pratiques dont le travail avec le client, mentionné par 3 entreprises. Trois entreprises mettent en avant la proposition de solutions environnementales au client lui permettant de réduire son impact environnemental. L'inclusion de critères environnementaux dans les contrats avec les clients est utilisée par 1 entreprise. Finalement, l'incitation à l'adoption d'un comportement éthique par des sensibilisations du client par exemple est également mentionnée par 1 entreprise.

Bonnes pratiques sociales :

Pour compléter l'inventaire global des bonnes pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation, les documents du corpus ont permis de relever une liste des pratiques sociales mises en place dans ces entreprises. Cet inventaire vient s'ajouter à celui des pratiques environnementales pour ainsi compléter cette étude. Parmi les 15 documents du corpus médiatique, 13 permettent de relever des pratiques sociales dont 7 provenant du marché volontaire et 6 du marché réglementé.

Cet inventaire se découpe selon les grands enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement auxquels les entreprises doivent faire face. Les grands groupes de pratiques sont ainsi : les conditions de travail des employés, le travail des enfants, les droits de l'Homme, la santé et sécurité, le développement des minorités, la marginalisation,

l'éthique des affaires et les dernières pratiques sont regroupées dans la gestion générale. Les pratiques de ces différents enjeux sont récapitulées dans le tableau 28 en annexe IV.

- Conditions de travail des employés

Le premier enjeu social traité correspond aux conditions de travail des employés. Lui-même se découpe en plusieurs sous-groupes de pratiques qui sont : le travail forcé, le droit à former des syndicats, l'exploitation des employés, les heures de travail, la rémunération, la qualité de vie, le contrat de travail, l'employabilité, l'intégration des employés ainsi que l'organisation du travail. Premièrement, les entreprises bannissent l'usage du travail forcé, du servilisme, du travail carcéral, comme le mentionnent 3 entreprises. Cartier explique qu'à ce but, les copies originelles des documents des employés ne sont pas retenues (Cartier, 2015). Deux entreprises indiquent également ne pas demander de frais en tant que condition à l'emploi. Les réglementations liées à l'emploi doivent être respectées comme le mentionne Cartier. Cette entreprise explique également exiger les mêmes engagements auprès de ses fournisseurs (Cartier, 2015).

Le deuxième sous-groupe de pratiques de l'enjeu des conditions de travail des employés correspond au droit à former des syndicats. Trois entreprises indiquent respecter la liberté d'association des employés ou le droit à la syndicalisation. Cartier indique mettre en place des moyens de discussion parallèles là où les lois n'accordent pas cette liberté (Cartier, 2015). Les réglementations sur les accords collectifs doivent être respectées comme le mentionnent deux entreprises. Les mêmes exigences sont attendues des fournisseurs (Cartier, 2015).

Le troisième sous-groupe relevé par les documents du corpus appartenant aux conditions de travail des employés correspond à l'exploitation des employés. Trois entreprises expliquent ne pas utiliser l'exploitation des employés sous toutes ses formes : les punitions corporelles, les traitements dégradants, le harcèlement, la maltraitance, l'intimidation, la coercition. Veja ajoute que les sanctions disciplinaires doivent être conformes aux normes nationales et internationales et que toute personne est libre de quitter

son emploi après un préavis raisonnable (Veja, 2020). Selon le code de conduite de Cartier, les processus disciplinaires doivent être clairement communiqués aux employés, un processus de plainte et de communication est instauré, et l'entreprise possède les mêmes exigences avec les fournisseurs (Cartier, 2015).

Les conditions de travail comprennent également la gestion des heures de travail. Comme l'explique Cartier, celles-ci doivent respecter les réglementations ou les standards de l'industrie locale si elles ne sont pas réglementées dans le pays ou la région. Une semaine de travail ne peut pas excéder 48 heures ou 60 heures en incluant les heures supplémentaires. L'objectif est de conserver un équilibre de vie personnelle et professionnelle (Cartier, 2015). Veja explique fournir des horaires encadrés, des rémunérations des heures supplémentaires (Veja, 2021). Deux entreprises expliquent fournir un repos hebdomadaire et des congés payés selon les réglementations nationales et sectorielles. Deux entreprises indiquent également procurer aux employés des congés impératifs comme les congés maternité, paternité ou de compassion. Orano explique aussi favoriser les congés parentaux à temps plein comme partiel (Orano, 2020b).

Dans les conditions de travail, les entreprises s'intéressent également aux pratiques concernant la rémunération. Cartier indique que cette rémunération doit respecter les réglementations, par exemple sur le salaire minimum ou les moyens de paiement. S'il n'existe pas de réglementation, les règles de l'industrie locale sont appliquées. La déduction de salaire disciplinaire n'est pas autorisée et les fournisseurs doivent respecter les mêmes engagements (Cartier, 2015). Orano explique fournir une rémunération fixe à laquelle s'ajoutent des primes (Orano, 2020b). Veja indique également utiliser un système de primes, appuyer la détermination de la rémunération des salaires et des heures supplémentaires sur le plus haut niveau minimum entre les lois nationales, l'industrie et les conventions collectives. De plus, l'entreprise met en lumière que le salaire doit être suffisant afin de répondre aux besoins primordiaux des employés et de leur famille tout en générant un revenu discrétionnaire. Elle ajoute aussi que les avantages sociaux exigés par la loi ou le contrat

doivent être respectés et que les compensations doivent être rapides et facilement compréhensibles (Veja, 2020).

La qualité de vie représente également un sous-groupe des conditions de travail repéré dans les documents du corpus médiatique. Veja met en avant que les employés doivent avoir accès à des habitations n'appartenant pas à l'usine, proches du lieu de travail et décentes, c'est-à-dire avec au minimum un accès à l'eau, l'électricité, etc. L'entreprise souligne également que les employés doivent avoir le droit à des avantages sociaux, à une cotisation retraite dont la somme est reversée en cas de départ pour licenciement ou démission. L'objectif est que les employés puissent avoir un niveau de vie suffisant et l'équivalence en pouvoir d'achat (Veja, 2020, 2021). Outre la qualité des logements, les locaux de l'entreprise peuvent améliorer le bien-être des employés en les améliorant, ce qu'Aluminerie Alouette relève en améliorant la cantine ou encore les vestiaires par exemple (Aluminerie Alouette, 2019b). Deux entreprises expliquent proposer un environnement de travail dynamique et stimulant. Trois entreprises mettent également en avant que l'accès à l'entreprise peut être facilité, par exemple par un système de bus collectif, du covoiturage, des bornes de recharge pour véhicules électriques, par l'accessibilité à vélo, l'autopartage. Ces transports sont, par la même occasion, plus écoresponsables. Deux entreprises mettent également en place des dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié permettant d'acheter des actions à un prix privilégié. Chez Vinci, les employés sont même devenus les premiers actionnaires du Groupe et ils disposent également d'un dispositif d'épargne retraite (Vinci, 2019). Afin de s'assurer de la qualité de vie, 2 entreprises soulignent également le droit à la déconnexion. Thales prodigue des sensibilisations et formations sur ce droit (Thales, 2019). Orano explique également allonger le congé paternité de 11 à 15 jours et maintenir les cotisations sociales pendant un congé parental (Orano, 2020b).

Les contrats de travail ont également un rôle important à jouer dans les conditions de travail des employés. Ainsi, Veja explique que la documentation doit être écrite dans la langue de l'employé, récapituler les conditions d'emploi, respecter les règlements du travail

ou de la sécurité sociale. Ensuite, les obligations contractuelles doivent être respectées tout au long du contrat et les informations des employés sont enregistrées (Veja, 2020, 2021).

Au-delà des contrats de travail, les documents médiatiques permettent de relever la question de l'employabilité des employés. En effets, 5 entreprises expliquent développer les compétences et former leurs employés afin de leur créer de nouvelles opportunités de carrière en concordance avec leurs envies et pour leur employabilité durable. À ce but, Vinci explique avoir installé une plateforme d'apprentissage en ligne (Vinci, 2019). De même, Thales organise deux rencontres annuelles entre le manager et son collaborateur afin de discuter de ses performances ou encore de ses orientations professionnelles (Thales, 2019).

Les conditions de travail des employés sont également influencées par leur intégration au sein de l'entreprise. Deux entreprises indiquent avoir des séquences d'intégration, à l'échelle des pôles et de l'entreprise. Vinci a également créé un module numérique d'intégration (Vinci, 2019). Aluminerie Alouette organise de nombreuses activités pour les employés et les employés retraités comme des forums, des brunchs, des dîners par exemple (Aluminerie Alouette, 2019b).

Enfin, un dernier sous-groupe de pratiques sociales pour les conditions de travail correspond à l'organisation du travail. En effet, certaines entreprises proposent des possibilités flexibles pour que les employés organisent leur travail au mieux. Par exemple, 2 entreprises expliquent proposer à leurs employés du télétravail, du co-working, du flex office, ou des visioconférences. Orano ajoute faciliter l'accès au temps partiel (Orano, 2020b).

- Travail des enfants

Trois entreprises explicitent bannir et éviter le travail des enfants. Cartier déclare utiliser des standards d'âge pour l'emploi situés entre 18 ans et 65 ans (Cartier, 2015). Deux entreprises mentionnent que l'emploi d'enfants doit se faire dans des conditions particulières et en accord avec la loi, par exemple pour une formation professionnelle, un stage, un emploi de vacances. Comme l'indique Veja, cet emploi ne doit pas porter préjudice à la présence de

l'enfant à l'école, ni le confronter à des situations dangereuses ou un travail de nuit (Veja, 2020). Cartier explique encore que les mêmes engagements sont attendus de la part des fournisseurs (Cartier, 2015).

- Droits de l'Homme

Trois entreprises indiquent respecter la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies. Cartier explique prendre des mesures appropriées afin de respecter les Droits de l'Homme et de la dignité avec l'usage de force proportionnée à la menace (Cartier, 2015). Selon 3 entreprises, les employés doivent être traités avec égalité, dignité et respect sans distinction selon la race, l'ethnicité, la caste, la religion, la nationalité, le handicap, le genre, l'orientation sexuelle, l'orientation syndicale, l'opinion politique, le statut matrimonial, l'apparence physique, l'âge, etc. Trois entreprises expliquent également que cette non-discrimination doit avoir lieu à tous les stades du travail avec l'employé, soit l'embauche, la rémunération, l'accès à la formation, les promotions, le licenciement ou encore la retraite. Ainsi, Orano compense les écarts de rémunération injustifiés (Orano, 2020b). De même, 3 entreprises indiquent viser à diversifier leurs effectifs. Vinci diffuse un guide des droits de la personne et contrôle sa diffusion (Vinci, 2019). Deux entreprises déclarent sensibiliser leurs employés aux droits de la personne. De même, deux entreprises forment leurs managers contre la discrimination. Vinci identifie les risques spécifiques aux droits de l'Homme et les évalue (Vinci, 2019). Thales participe à des forums sur les droits de l'Homme en entreprise, s'engage dans des associations LGBTQ+, sensibilise sur les différences culturelles, passe une certification sur l'égalité des chances, mène des initiatives de compréhension intergénérationnelle particulièrement importantes avec l'allongement de la vie professionnelle et la collaboration de plusieurs générations dans les équipes (Thales, 2019). Cartier indique exiger les mêmes engagements de la part des fournisseurs (Cartier, 2015). Vinci vérifie le respect de ces exigences sur les droits de l'Homme grâce à des audits de ses partenaires et sous-traitants (Vinci, 2019).

- Santé et sécurité

Huit documents expliquent chercher à assurer l'intégrité physique, la sécurité, la santé des employés en lien avec les opérations et transports des composants, produits finis ou semi-finis. Selon 3 entreprises, cet objectif commence par offrir un milieu de travail construit adéquatement et maintenu pour répondre aux réglementations locales de construction. Trois entreprises indiquent respecter les standards du milieu de travail concernant l'éclairage, la température, la qualité de l'air, etc. Orano propose un service de santé en interne ainsi qu'un dispositif d'écoute et d'accompagnement (Orano, 2020b). Deux entreprises soulignent que la communication relative à la sécurité et à la santé doit être faite de la manière claire et compréhensible. Six entreprises expliquent former leurs employés sur les risques, les méthodes de protection et les actions à réaliser en cas d'accident. Orano ajoute que les employés peuvent être surveillés afin d'assurer leur sécurité (Orano, 2020b). Vinci complète ces actions avec la formation et l'évaluation des gestionnaires, la lutte contre les dépendances, la sensibilisation au risque routier ainsi qu'avec des enquêtes de perception du climat santé-sécurité auprès des collaborateurs. Ces enquêtes permettent d'obtenir un retour objectif sur l'efficacité de la politique santé-sécurité et de repérer les axes de progrès (Vinci, 2019). Cartier explique également avoir un système de discussion avec le gestionnaire portant sur les problèmes de santé et de sécurité, suivre ces problèmes et les résoudre (Cartier, 2015). Vinci analyse les presque-accidents (Vinci, 2019).

Trois entreprises analysent les risques liés à la santé et la sécurité. Orano analyse également les risques psychosociaux liés à tout changement important (Orano, 2020b). Afin de limiter les risques, il est possible de minimiser le contact des employés avec des substances dangereuses, comme le décrit Cartier (Cartier, 2015). Deux entreprises indiquent même ne pas utiliser de substances dangereuses pour l'humain interdites nationalement ou internationalement. Quatre entreprises mettent en avant obtenir des certifications sociales pour la santé et sécurité. Parmi elles, les entreprises utilisent les certifications OHSAS 18001, ISO 45001, MASE, BNQ 9700-800. Au-delà des certifications, deux entreprises mènent des audits sur la santé et la sécurité. Aluminerie Alouette enquête également sur les accidents

(Aluminerie Alouette, 2019b). Premier Tech Chronos fait inspecter les milieux de travail, cherche à assurer la sécurité du client et lui fournit une documentation pour une utilisation sécuritaire (Premier Tech Chronos, 2021). L'objectif est de concevoir, acheter et vendre des produits responsables en termes de santé et sécurité (Thales, 2019). Deux entreprises mettent aussi en avant avoir les mêmes exigences envers leurs fournisseurs. De plus, les salariés victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles peuvent être reclassés selon Vinci (Vinci, 2019). Afin de s'assurer de ce cadre de santé et sécurité, il est intéressant d'anticiper les événements, comme Thales prévoyant une crise sanitaire majeure internationale (Thales, 2019).

- Développement des minorités

Le développement des minorités constitue un autre enjeu relevé grâce aux documents médiatiques. Vinci explique traiter les employés sans distinction de race, d'ethnicité ou d'appartenance religieuse. L'entreprise a également formé un réseau d'animateurs diversité menant des sensibilisations (Vinci, 2019). De même, Cartier reconnaît et respecte les droits des peuples autochtones. L'entreprise reconnaît également la valeur des traditions, de la culture et de l'héritage social des peuples autochtones. Enfin, elle respecte le droit d'exercer des pratiques culturelles ou religieuses lorsqu'elles sont raisonnables (Cartier, 2015).

- Marginalisation

L'analyse des documents médiatiques permet de traiter d'un autre enjeu social de la chaîne d'approvisionnement : la marginalisation des personnes éloignées du travail, négligées dans la société, handicapées. Ainsi, Vinci a lancé un programme d'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi ou de réfugiés, participe à des programmes d'insertion, favorise l'insertion de personnes éloignées de l'emploi par des ViE, et facilite l'insertion des jeunes de quartiers prioritaires et éloignés du monde du travail par des stages ou des Contrats à Durée Déterminée (CDD). Pour favoriser et faciliter l'emploi des communautés locales et des peuples autochtones, Orano se tourne vers les emplois locaux (Orano, 2020b). Vinci collabore également avec des associations pour les personnes en

situation de handicap (Vinci, 2019). Thales augmente son taux d'emploi dans cette catégorie et se certifie « organisme Handi-accueillant » grâce à la norme française AFNOR X 50-783 (Thales, 2019). Orano accompagne les transitions professionnelles et le maintien dans l'emploi (Orano, 2020b). Deux entreprises procèdent à des sensibilisations et des informations sur le handicap pour les employés concernés. Deux entreprises ont également des partenariats avec des entreprises adaptées.

- Égalité des genres

Trois entreprises expliquent traiter leurs employés sans distinction de genre. Pour 3 entreprises, la promotion de la mixité et la féminisation des effectifs est un pas vers cet objectif. Au-delà de la féminisation des effectifs globaux, 2 entreprises indiquent féminiser les postes à responsabilité, la direction. Vinci ajoute inclure au moins un profil féminin dans la liste des candidats potentiels lorsqu'un poste de type manager est vacant, et faire des actions envers les étudiantes et futures étudiantes, par exemple par le biais d'associations comme « Elles Bougent » (Vinci, 2019). Pour faciliter cette féminisation des managers, Thales renforce les formations managériales des femmes et leur apporte du soutien pour leur développement professionnel. L'objectif est d'atteindre l'égalité de recrutement et de promotions entre les femmes et les hommes (Thales, 2019).

L'égalité des genres implique également des aménagements appropriés avec, par exemple, des vestiaires doubles, comme le mentionnent 2 entreprises. Deux entreprises expliquent également qu'il faut pouvoir répondre aux besoins des femmes enceintes. Thales parle également de l'augmentation systématique des femmes l'année d'un congé maternité (Thales, 2019). De plus, Orano explique lutter contre le harcèlement sexuel et les actes sexistes. Par exemple, les écarts de rémunération injustifiés sont compensés tandis que ces écarts concernent majoritairement les femmes (Orano, 2020b). De même, 2 entreprises indiquent respecter l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Thales calcule son Index Égalité Femmes Hommes et a des attentes minimales de note finale. En effet, si la note descend sous la barre des 75/100, alors l'entreprise concernée doit prendre des mesures afin de progresser. Des audits sur l'égalité entre les femmes et les hommes sont également menés

et un système de signalement du harcèlement sexuel et des agissements sexistes est instauré (Thales, 2019).

- Éthique des affaires

L'éthique des affaires constitue un autre enjeu de la chaîne d'approvisionnement. Quatre entreprises expliquent ne pas s'engager dans des actes de corruption. Cartier détaille ce fait par le refus de paiements sous toutes ses formes, la protection des employés contre les retombées négatives de la transmission d'une inquiétude ou d'un refus de participation, la non-tolérance du blanchiment d'argent ou du financement du terrorisme (Cartier, 2015). Deux entreprises ajoutent lutter contre les pratiques anticoncurrentielles. Deux entreprises expliquent également respecter les règles bancaires et de comptabilité, nationales et internationales. Deux entreprises soulignent également qu'il est important de communiquer clairement avec les employés sur les règles à ce sujet. Cela peut commencer, selon 2 entreprises, par l'écriture d'un Code de Conduite anticorruption, d'un Code éthique. Veja indique favoriser la collaboration avec des banques ne présentant pas de filières dans des paradis fiscaux (Veja, 2020, 2021). Deux entreprises identifient voire cartographient les risques liés à l'éthique des affaires. Quatre entreprises mènent des formations sur l'anticorruption, les conflits d'intérêts, le contrôle des exportations. Thales mène aussi des contrôles comptables à l'interne (Thales, 2019). Deux entreprises mènent des audits de leurs fournisseurs, partenaires et sous-traitants sur l'éthique des affaires. Thales conduit même des évaluations sur l'éthique des affaires auprès de ses clients (Thales, 2019).

- Gestion générale

Le dernier groupe de pratiques sociales de la chaîne d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation concerne la gestion générale. En effet, de manière générale, les entreprises peuvent signer des chartes, traités, initiatives, comme pour le volet environnemental. Ceux-ci sont récapitulés pour le volet environnemental et social, puisque parfois indissociés, dans le tableau 8 ci-dessous. Ces engagements peuvent permettre de créer un système de règles. En effet, 5 entreprises explicitent le fait d'avoir écrit un Code

de Conduite général. Trois entreprises ont mis en place un système confidentiel de plaintes ou d'informations concernant des violations dudit Code. Deux entreprises contrôlent le respect des règles sur le terrain. Veja souligne également souscrire aux règles du commerce équitable et réduit le nombre d'intérimaires pour accroître la rémunération des producteurs (Veja, 2020, 2021).

Tableau 8 : Chartes, traités, initiatives du développement durable des documents médiatiques

<ul style="list-style-type: none"> • Pacte Mondial des Nations Unies • Objectifs de Développement Durable de l'ONU • Conventions fondamentales de l'OIT • Déclaration universelle des Droits de l'Homme • Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme • Accord européen IDEA • Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels • Pacte international relatif aux droits civils et politiques • Syndicat international IBB concernant les droits des travailleurs sur les chantiers • Principes Directeurs de l'OCDE • Principes du Global Reporting Initiative • French Business Climate Pledge • International Aerospace Environmental Group • Farm Sustainability Assessment • Initiative de Transparence des Industries Extractives • Clean Shipping Index • Science Based Target Initiative
--

Six entreprises indiquent également s'engager dans des associations, favoriser l'engagement de leurs employés dans des actions de bénévolat ou effectuer des dons. Le tableau 9 ci-dessous fournit des exemples de ces programmes et associations dans lesquels les entreprises du corpus médiatique s'engagent.

Tableau 9 : Programmes, associations sociales relevées dans les documents médiatiques

<ul style="list-style-type: none"> • #StOpE (Stop au sexisme Ordinaire en Entreprise) • HUGO : formation et recrutement en alternance de jeunes en situation de handicap dans le métier du logiciel

- Association Entreprises pour les droits de l’Homme
- Direct Employer : organisme de recrutement dédié aux minorités, femmes, vétérans et handicapés
- Banque alimentaire
- « Elles Bougent »
- « Give me Five »

De plus, 7 documents expliquent qu’il est possible de se faire certifier selon des normes sociales récapitulées dans le tableau 10 ci-dessous. Trois entreprises mentionnent la norme OHSAS 18001 : 2017. Une entreprise cite la norme BNQ 9700-800 : 2008 sur la prévention, la promotion et les pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail. Trois entreprises mentionnent la norme ISO 45001 sur les systèmes de management de la santé et sécurité au travail. Une entreprise cite la norme AFNOR X 50-783 sur les organismes Handi – accueillants, et une autre le système de normes MASE. Aux certifications de normes sociales peuvent s’ajouter les labels sociaux des projets comme « Fairtrade », le « Label Diversité » ou encore le « Kimberley Process Certification Scheme ».

Tableau 10 : Certifications de normes sociales identifiées dans les documents médiatiques

- **OHSAS 18001 : 2007** : « Occupational Health and Safety Management Systems – Specification »
- **BNQ 9700-800 : 2008** : « Entreprise en santé – Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé et aux mieux-être en milieu de travail »
- **ISO 45001 : 2018** : « Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour leur utilisation »
- **MASE** : « Sécurité Santé Environnement »
- **AFNOR X 50 – 783 : 2014** : « Accessibilité et inclusion des personnes handicapées - Organismes handi-accueillants - Exigences et recommandations pour l’inclusion des personnes handicapées dans les organismes »

En outre, deux entreprises expliquent protéger les données personnelles de leurs employés. Thales mène des enquêtes d’engagement auprès de ses employés. Ces enquêtes permettent de mesurer leur adhésion aux stratégies et valeurs, recueillir leurs opinions sur le bien-être au travail, le management ou encore la gestion des carrières (Thales, 2019). Au-delà du bien-être humain, le bien-être animal doit également être pris en considération par

l'éthique. En effet, deux entreprises indiquent avoir des pratiques saines et humaines avec les animaux en se basant sur les meilleurs standards. Veja ajoute ne pas s'approvisionner depuis des régions ou des pays ne respectant pas le bien-être animal (Veja, 2020, 2021).

De plus, 3 documents expliquent s'assurer de la continuité de ces exigences dans la chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs, partenaires ou sous-traitants reçoivent des pressions afin qu'ils respectent les mêmes engagements, pour des achats responsables. Les fournisseurs peuvent également être sélectionnés grâce à des critères sociaux (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018). Veja explique également apporter de l'aide à ses fournisseurs afin qu'ils intègrent des pratiques sociales. Par exemple, grâce à une aide financière, ils ont pu se faire certifier. De manière générale, l'entreprise s'assure d'une rétribution dans la chaîne d'approvisionnement de ses fournisseurs, comme les producteurs de caoutchouc ou encore de coton. En effet, ils perçoivent un salaire plus élevé du fait d'un commerce direct, d'un prix d'achat plus élevé compensé par l'absence de publicité ainsi que de primes versées lorsque les principes de l'agroécologie sont respectés (Veja, 2020, 2021). Cinq entreprises expliquent conduire des audits sociaux auprès de ses fournisseurs.

Les clients ont également un rôle à jouer pour la chaîne d'approvisionnement responsable. En effet, 2 entreprises expliquent transmettre les informations du produit au client, dont les informations sociales dans une démarche de transparence. De même, Cartier indique ne pas avoir recours à la publicité mensongère (Cartier, 2015). De plus, Vinci veut l'intégration de critères sociaux lors de la négociation des contrats avec les clients (Vinci, 2019).

3.3.2.2 Comparaison des deux marchés

Les entreprises des marchés réglementés et volontaires peuvent avoir des différences d'intégration de bonnes pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. L'analyse globale a fait ressortir un inventaire des bonnes pratiques durables, à la fois environnementales et sociales, reprises dans cette analyse pour les comparer entre les deux

marchés. Ainsi, les bonnes pratiques environnementales puis sociales des deux marchés sont comparées.

Bonnes pratiques environnementales :

Pour la comparaison des pratiques environnementales, le corpus fournit 15 documents : 7 entreprises du marché volontaire, 6 entreprises et 2 organismes provenant du marché réglementé. Ces documents permettent de déterminer les différences d'intégration de pratiques environnementales entre les entreprises des marchés volontaires et réglementés.

La majorité des pratiques environnementales sont mentionnées par les documents discutant d'entreprises provenant des deux marchés. Ainsi, la majorité des pratiques sont mises en place, même volontairement, indépendamment du marché. Les quelques pratiques exclues de cette observation, puisqu'elles sont uniquement citées par des entreprises du marché réglementé, sont les choix stratégiques d'approvisionnement, la mise en place d'un bilan carbone, de critères environnementaux d'évaluation des projets, d'études d'impacts environnementaux des projets, de plateforme de signalement, de compensation des émissions par des projets, d'upcycling, de conception pour une utilisation réduite de matériaux et d'énergie, la conception pour recyclage, la mesure et un plan de contrôle de la consommation d'eau et d'énergie, l'optimisation d'utilisation de la matière, la limitation de l'utilisation et la réutilisation des emballages, les propositions de solutions environnementales au client, la présence de critères environnementaux dans les contrats, l'incitation à adopter un comportement écoresponsable, le zéro enfouissement, l'élimination des déchets moins polluante et dangereuse, la réduction du volume des déchets, l'utilisation de biocarburants, la réduction du poids des produits. De plus, la mise en place de procédés de Lean Manufacturing et d'un benchmarking est seulement mentionnée par des documents correspondant à des entreprises du marché volontaire. Plus de pratiques apparaissent donc être mises en place dans les entreprises du marché réglementé. Ces entreprises semblent donc avoir plus développé leurs pratiques environnementales. Toutefois, même si l'intégration de la plupart de ces pratiques peut s'expliquer par la littérature scientifique, leurs documents

semblent également plus développés que ceux du marché volontaire, donnant accès à plus d'informations et donc plus de pratiques.

Conséquemment, les grands groupes de pratiques sont tous pris en compte dans les entreprises des deux marchés. La majorité des pratiques peuvent être appliquées par les entreprises des deux marchés, même s'il apparaît que les entreprises du marché réglementé ont développé plus de pratiques ou qu'elles les détaillent plus.

Bonnes pratiques sociales :

Les documents du corpus permettent également de déterminer les différences d'intégration des bonnes pratiques sociales entre les entreprises des marchés volontaires et réglementés. Parmi les 15 documents du corpus médiatique, 13 permettent de relever des pratiques sociales dont 7 sur les 8 provenant du marché volontaire et 6 sur les 7 provenant du marché réglementé.

Les documents médiatiques traitant des deux marchés, volontaire et réglementés permettent de repérer des pratiques sociales selon de grands enjeux de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, il apparaît clairement que les documents du marché réglementé fournissent un plus grand nombre de pratiques sociales. En effet, trois enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement ne s'alimentent en pratiques uniquement depuis des documents d'entreprises appartenant au marché réglementé : le travail des enfants, le développement des minorités et la marginalisation des personnes éloignées du travail.

Les conditions de travail, les droits de l'Homme, l'égalité des genres et l'éthique des affaires puisent leurs pratiques auprès des deux marchés, mais principalement auprès des entreprises du marché réglementé. Premièrement, plus de documents du marché réglementé permettent de repérer des pratiques de ces enjeux : 5 contre 2 pour les conditions de travail, 5 contre 1 pour les Droits de l'Homme, 5 contre 1 pour l'égalité des genres et 5 contre 1 pour l'éthique des affaires. Deuxièmement, les documents médiatiques ont permis de récolter 68 pratiques sur les conditions de travail. Parmi elles, seulement 5 ont pu être déterminées grâce aux documents du marché volontaire dont une seule, les activités pour les employés et

employés retraités, provient uniquement d'un document de ce marché. Parmi les 18 pratiques des droits de l'Homme, seulement une provient, non exclusivement, d'un document du marché volontaire. L'égalité des genres inclut 17 pratiques dont une seule a été déterminée, non exclusivement, grâce à un document du marché volontaire. De même, parmi les 15 pratiques de l'éthique des affaires, seulement une seule provient, non exclusivement, d'un des documents appartenant au marché volontaire.

La santé et la sécurité au travail et la gestion générale sont deux enjeux et groupes de pratiques alimentés de manière plus équilibrée entre les documents provenant des deux marchés, même si la tendance est encore la même. En effet, l'enjeu social de la santé et la sécurité au travail est desservi par 5 documents du marché volontaire et 5 documents du marché réglementé. Il présente 29 pratiques parmi lesquelles on compte 10 pratiques déterminées grâce à des documents du marché volontaire, dont 4 exclusivement déterminée par ces documents. Les 20 pratiques de la gestion générale ont été repérées grâce à 6 documents du marché réglementé et 4 documents du marché réglementé. Parmi ces pratiques, 7 proviennent de documents du marché volontaire, dont une provenant uniquement de ce marché.

Ainsi, le marché réglementé représente une source plus importante de pratiques sociales de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation. Les documents moins complets des entreprises du marché volontaire, la pression moins forte que subissent ces entreprises pour l'adoption de pratiques sociales et conséquemment le possible retard de ces entreprises vis-à-vis de celles du marché réglementé peuvent expliquer cette différence. Il est également possible de se demander si les pratiques sociales sont moins importantes que les pratiques environnementales pour les entreprises du marché volontaire, puisque ces dernières soit les mettent moins en valeur, soit les adoptent moins. Seuls les enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement sur la santé et la sécurité et sur la gestion générale de cette chaîne montrent un avancement plus important dans l'adoption de pratiques sociales. Ce fait reflète un début de l'adoption de pratiques sociales

dans la chaîne d'approvisionnement et la possible principale préoccupation des entreprises du marché volontaire : la santé et la sécurité de leurs employés sur leur lieu de travail.

3.3.3 Discussion

La dernière étape du cheminement consiste à discuter ces résultats par rapport à la revue de littérature. Ainsi, les bonnes pratiques durables, à la fois environnementales et sociales, ainsi que les différences de leur intégration entre les deux marchés, sont comparées avec les données de la littérature scientifique.

Bonnes pratiques environnementales :

Azevedo et al. (2011); Laosirihongthong et al. (2013); Lee (2008); Rao et Holt (2005); Zhu et al. (2005); Zhu et al. (2007) établissent également un inventaire des bonnes pratiques environnementales de la chaîne d'approvisionnement que l'on peut comparer avec les résultats de l'analyse (voir tableau 12). Le même classement des pratiques est utilisé dans les deux cas avec la logistique en amont de la chaîne d'approvisionnement, la gestion interne et la production, ainsi que la logistique en aval de la chaîne d'approvisionnement.

- Logistique en amont de la chaîne d'approvisionnement

En amont de la chaîne d'approvisionnement, la collaboration environnementale est repérée à la fois dans les documents du corpus médiatiques et dans les écrits scientifiques par Azevedo et al. (2011); Laosirihongthong et al. (2013); Lee (2008); Rao et Holt (2005); Zhu et al. (2005); Zhu et al. (2007). D'après l'analyse, cette collaboration se traduit par un travail, un engagement, une implication envers les fournisseurs, également reconnus par Azevedo et al. (2011) et Rao et Holt (2005). Azevedo et al. (2011) expliquent que ce travail avec les fournisseurs permet de réduire et éliminer l'impact environnemental du produit. Rao et Holt (2005) ajoutent qu'il permet de guider les fournisseurs vers l'adoption de leurs propres programmes environnementaux, de partager les connaissances et d'informer les fournisseurs sur les bénéfices d'une production et de technologies plus propres. L'analyse a souligné de nouvelles pratiques par rapport à la revue de littérature soit les demandes d'informations

auprès des fournisseurs comme leur bilan carbone et la mise en place de systèmes de récompenses, de programmes incitatifs. Toutefois, la revue de littérature a mis en avant deux pratiques non ressorties dans l'analyse : la sensibilisation des fournisseurs et des prestataires d'après Rao et Holt (2005) ainsi que les recherches environnementales jointes selon Lee (2008).

D'après l'analyse, le deuxième grand groupe de pratiques en amont de la chaîne d'approvisionnement correspond aux achats écoresponsables, également repéré dans la revue de littérature (Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Lee, 2008; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007). Lee (2008) et Rao et Holt (2005) s'accordent avec les résultats de l'analyse des données médiatiques pour déterminer un sous-groupe de pratiques consistant à exercer une pression sur les fournisseurs. Lee (2008) et Zhu et al. (2007) s'accordent également avec les résultats de la revue de littérature sur la pratique consistant à avoir des exigences environnementales envers les fournisseurs comme l'obtention de certifications. Zhu et al. (2007), comme dans l'analyse des documents, ont relevé des évaluations, des audits des fournisseurs. Les auteurs ont également ajouté aux résultats de l'analyse une évaluation des fournisseurs de deuxième rang. Toutefois, l'analyse soulève une nouvelle pratique de pression sur les fournisseurs consistant à exiger une signature d'un Code de Conduite. Elle met également en évidence qu'en plus de la pression sur les fournisseurs, les achats écoresponsables peuvent avoir des pratiques telles que les achats locaux, des choix stratégiques d'approvisionnement sur les matériaux plus écologiques et sur les fournisseurs aux méthodes les plus écoresponsables. De même, Rao et Holt (2005) expliquent qu'il est possible de choisir ses fournisseurs en fonction de critères environnementaux.

- Gestion interne et production

À la fois la revue de littérature et l'analyse révèlent des pratiques de la gestion interne et de la production de la chaîne d'approvisionnement. Le premier groupe de pratiques de l'analyse correspond à la gestion interne, également repéré dans la revue de littérature (Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Lee, 2008; Zhu et al., 2007). Les résultats de l'analyse concordent avec les propos de Rao et Holt (2005) sur l'évaluation des

projets selon des critères environnementaux, de Zhu et al. (2007) sur les audits internes ainsi que d’Azevedo et al. (2011) et Zhu et al. (2007) sur les certifications, les labellisations des projets, les évaluations diverses. Au-delà de la norme ISO 14001 : 2015 souvent repérée dans la littérature scientifique, dont les écrits de ces deux derniers auteurs, l’analyse a permis de relever les certifications sur lesquelles les entreprises se reposent (voir tableau 11). Toutefois, l’analyse permet de soulever de nouvelles pratiques non présentes dans la revue de littérature : l’innovation environnementale avec une possible augmentation de l’importance de la recherche et développement, la signature de Chartes et d’initiatives comme le Pacte Mondial des Nations Unies, les sensibilisations et vérifications de connaissances des employés et des managers, le compte des émissions via un bilan carbone selon des outils spécifiques comme le GHG Protocol ou la norme PAS 2060, l’étude d’impact environnemental du projet. Elle soulève également de nouvelles pratiques comme l’intégration de procédés de Lean Manufacturing, la mise en place d’une plateforme de signalements pour la prévention des risques environnementaux, la réalisation d’un benchmarking pour évaluer les pratiques et la création de valeur des pairs, l’utilisation d’énergies renouvelables, la collaboration environnementale avec d’autres entreprises, organismes, ou instituts, ainsi que la compensation des émissions par des projets pouvant être certifiés Plan Vivo ou Voluntary Carbon Standard par exemple. Enfin, Rao et Holt (2008) mettent en avant une pratique qui n’a pas été retrouvée dans l’analyse : la gestion environnementale de la qualité totale passant par exemple par l’autonomisation des employés.

Tableau 11 : Exemples de certifications et d’évaluations environnementales

<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001 : 2015 : « Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation » • ISO 17025 : 2005 : « Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais » • ISO 9001 : 2015 : « Systèmes de management de la qualité – Exigences » • NF V30-001 : « Céréales à paille et maïs - Bonnes pratiques de culture et de stockage à la ferme - Exigences et recommandations pour l'élaboration d'une démarche de bonnes pratiques de culture et de stockage à la ferme du blé tendre,

du blé dur, des orges brassicoles, du maïs doux, du maïs grain et du maïs fourrage »

- **ISO 50001 : 2018** : « Systèmes de management de l'énergie - Exigences et recommandations de mise en œuvre »
- Carbon Disclosure Project
- Programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies
- B-Corp
- Programme « ICI on recycle » (Québec)
- Agence de notation extrafinancière

Un deuxième groupe de pratiques de la gestion interne et production de la chaîne d'approvisionnement correspond aux pratiques d'écoconception, également relevées dans la revue de littérature (Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007). Zhu et al. (2007) mettent en avant la pratique de conception pour une utilisation réduite de matériaux et d'énergie ressortant aussi dans l'analyse des documents médiatiques. Rao et Holt (2005) soulignent la pratique de conception pour une utilisation de matière première écologique que l'on retrouve grâce à l'analyse. En effet, les entreprises utilisent des matériaux issus du recyclage, de la réutilisation, biosourcés, locaux, de saison, etc. La conception pour éviter ou réduire l'utilisation de matériaux ou processus dangereux ou toxiques est mise en lumière à plusieurs reprises dans la littérature scientifique et dans les documents médiatiques (Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007). Laosirihongthong et al. (2013) et Zhu et al. (2007) identifient la pratique de conception pour Réutilisation, Recyclage, Récupération des matériaux. De même, dans le corpus médiatique, Veja explique être actuellement en recherche afin de concevoir ses chaussures recyclables une fois en fin de vie. La conception pour la réduction des déchets et l'upcycling sont deux nouvelles pratiques d'écoconception mises en lumière par l'analyse des documents médiatiques. Enfin, l'étiquetage écoresponsable est une pratique repérée dans la revue de littérature, mais pas dans les documents du corpus médiatique (Zhu et al., 2007).

Le dernier groupe de pratiques de la gestion interne et production de la chaîne d'approvisionnement correspond à la minimisation du gaspillage qui se retrouve également dans la littérature scientifique (Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005). Rao et Holt (2005) abordent la notion de gaspillage de l'eau en expliquant que les entreprises peuvent

économiser cette ressource. L'analyse soulève également cette réduction de consommation et ajoute trois pratiques : la mesure et la mise en place d'un plan de contrôle de la consommation d'eau et le recyclage de l'eau. Rao et Holt (2005) traitent également la question du gaspillage de l'énergie par une réduction de la consommation, par exemple grâce à l'installation d'équipements moins consommateurs. L'analyse met également en lumière ces deux pratiques et en ajoute deux autres qui sont la mesure et la mise en place d'un plan de contrôle de la consommation d'énergie. Rao et Holt (2005) ainsi que les résultats de l'analyse s'accordent sur les pratiques de gaspillage de matière : la réutilisation de la matière, le recyclage de la matière et son optimisation d'utilisation, par exemple par des procédés moins consommateurs comme la fabrication additive. Les documents médiatiques soulèvent un nouveau groupe de pratiques de gaspillage : la minimisation du gaspillage lié aux emballages, qui peut être traité en limitant leur utilisation et en les réutilisant.

- Logistique en aval de la chaîne d'approvisionnement

En aval de la chaîne d'approvisionnement, un premier groupe de pratiques ressortant à la fois dans l'analyse des documents du corpus et dans la revue de littérature, correspond à la collaboration environnementale avec les clients (Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007). Comme d'après l'analyse, Zhu et al. (2007) expliquent qu'il est possible de travailler avec le client. Ces auteurs développent que cette collaboration peut être sur l'écoconception, sur une production plus verte, pour un emballage plus écoresponsable, pour une réduction de l'utilisation d'énergie liée aux transports, ou pour changer des spécifications du produit. Toutefois, l'analyse ajoute de nouvelles pratiques de collaboration environnementale avec le client : les propositions de solutions environnementales, l'intégration de critères environnementaux dans les contrats ou encore des incitations à adopter un comportement écoresponsable chez le client avec, par exemple, des sensibilisations environnementales.

Un deuxième groupe de pratiques en aval de la chaîne d'approvisionnement correspond à la gestion écologique des déchets, des excès, groupe de pratiques également repéré dans la littérature scientifique (Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007). L'analyse fait ressortir une

valorisation des déchets à l'externe de l'entreprise en vendant ou donnant les résidus des procédés. Zhu et al. (2007) repèrent également cette pratique et expliquent que les entreprises peuvent vendre leurs excès de matériaux, d'inventaire, leurs déchets et matériaux usagés ainsi que leurs excédents d'équipements. Azevedo et al. (2011) ainsi que les résultats de l'analyse appuient sur la pratique de recyclage, pendant que l'analyse permet de déceler trois nouvelles pratiques : le « zéro enfouissement », l'élimination moins dangereuse et polluante grâce au tri et à la sélection par exemple, ainsi que la réduction du volume des déchets par des procédés comme la découpe, l'assemblage ou le compactage. Laosirihongthong et al. (2013) soulèvent qu'il est possible de se reposer sur la refabrication, le retravail, la réutilisation, le recyclage, la redistribution des produits, soit la méthode « 5R », qui amène à un autre groupe de pratiques en aval de la chaîne d'approvisionnement lorsque cette méthode est appliquée à des produits récupérés : la logistique inverse.

En effet, la revue de littérature a mis en évidence une pratique qui n'a pas été retrouvée dans les documents du corpus médiatique : la logistique inverse des produits, des matériaux et des emballages (Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Rao & Holt, 2005). Les pratiques de cette logistique particulière consistent à reprendre les emballages, les produits vendus par l'entreprise en fin de vie (Rao & Holt, 2005). Laosirihongthong et al. (2013) indiquent également que les produits ainsi récupérés peuvent être refabriqués, retravaillés, réutilisés, recyclés, redistribués. Même si cette pratique ne se retrouve pas dans les documents du corpus médiatique, R. Le Moigne (2017) explique qu'elle est désormais devenue la norme chez les entreprises et une priorité pour celles désirant adopter une économie circulaire.

Enfin, Rao et Holt (2005) et les résultats de l'analyse s'accordent sur un dernier groupe de pratiques environnementales en aval de la chaîne d'approvisionnement : les transports écoresponsables. L'analyse développe ce groupe en expliquant qu'il est possible d'utiliser des biocarburants pour les transports plus locaux, favoriser les transports maritimes et ferroviaires ainsi que de diminuer le poids des produits transportés. Le transport maritime représente en effet un moyen privilégié dans la chaîne de transport pour le commerce

international, notamment avec le réchauffement climatique et la prise de mesures durables (Ministère des Transports, 2016).

Tableau 12 : Pratiques environnementales issues des données médiatiques et de la revue de littérature

Pratiques vertes	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
LOGISTIQUE EN AMONT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT		
Collaboration environnementale avec les fournisseurs	(Bombardier, 2020a, 2020b; FilSpec, 2017a; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Lee, 2008; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2005; Zhu et al., 2007)
Engagement, implication, travail avec les fournisseurs	(Bombardier, 2020a, 2020b; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005)
Demandes informatives (bilan carbone...)	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018) (Thales, 2019)	
Systèmes de récompenses, primes, programmes incitatifs	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Veja, 2020, 2021)	
Sensibilisation des fournisseurs et prestataires		(Rao & Holt, 2005)
Recherches environnementales jointes		(Lee, 2008)
Achats écoresponsables	(Bombardier, 2020a, 2020b; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Simard, 2019) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Lee, 2008; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007)
Pression sur les fournisseurs	(Bombardier, 2020a, 2020b; Ministère de l'Économie et de	(Lee, 2008; Rao & Holt, 2005)

Pratiques vertes	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
	l'Innovation, 2018; Simard, 2019) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	
Programmes, cahiers des charges stricts, critères, exigences particulières (certifications...)	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Simard, 2019) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Orano, 2020b)	(Lee, 2008; Zhu et al., 2007)
Signature d'un Code de Conduite du fournisseur	(Bombardier, 2020a, 2020b; Simard, 2019) (Thales, 2019; Veja, 2020, 2021)	
Évaluation du fournisseur par des ONG ou des agences indépendantes / auto-évaluation	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018) (Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Zhu et al., 2007)
Évaluation environnementale des fournisseurs de deuxième niveau		(Zhu et al., 2007)
Choix stratégiques d'approvisionnement	(Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Veja, 2021)	
Choix stratégiques d'approvisionnement en matériaux plus écologiques	(Absolut Vodka, 2017)	
Choix stratégiques de fournisseurs aux méthodes plus écologiques	(Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Veja, 2021)	(Rao & Holt, 2005)
Achat local	(Simard, 2019) (Absolut Vodka, 2017; Orano, 2020a; Vinci, 2019)	
GESTION INTERNE ET PRODUCTION		
Gestion interne	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a, 2020b; FilSpec, 2017a; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos,	(Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Lee, 2008; Zhu et al., 2007)

Pratiques vertes	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
	2021; Tremblay, 2019; YourBarFactory, 2021b) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Innovation environnementale, augmentation de la recherche et développement	(Bombardier, 2020a; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Certifications, labellisation des projets, évaluations	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a; Tremblay, 2019; YourBarFactory, 2021b) (Harrys, 2020a; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011; Zhu et al., 2007)
Signature de Chartes, d'initiatives	(Bombardier, 2020a) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Sensibilisations, formations, vérifications des connaissances des salariés et managers	(FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Audits internes	(Bombardier, 2020a; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018) (Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Zhu et al., 2007)
Bilan carbone	(Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Évaluation des projets selon des critères environnementaux	(Orano, 2020b)	(Rao & Holt, 2005)
Étude d'impact environnemental du projet	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	
Lean Manufacturing	(Premier Tech Chronos, 2021)	
Plateforme de signalement	(Vinci, 2019)	
Benchmarking	(Bombardier, 2020a)	
Compensation par projets	(Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a)	

Pratiques vertes	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Utilisation d'énergies renouvelables	(Aluminerie Alouette, 2019b) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Collaboration environnementale entre les entreprises, les organismes et les instituts	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Gestion environnementale de la qualité totale (autonomisation des employés...)		(Rao & Holt, 2005)
Écoconception des produits et des emballages	(Bombardier, 2020a, 2020b; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007)
Conception pour une utilisation réduite de matériaux et d'énergie	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Zhu et al., 2007)
Conception pour une utilisation de matière première écologique	(Aluminerie Alouette, 2019b; FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Rao & Holt, 2005)
Conception pour éviter ou réduire l'utilisation de matériaux ou processus dangereux ou toxiques	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Cartier, 2015; Thales, 2019; Veja, 2021)	(Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007)
Conception pour Réutilisation, Recyclage, Récupération des matériaux	(Veja, 2021)	(Laosirihongthong et al., 2013; Zhu et al., 2007)
Conception pour la réduction des déchets	(Pratt & Whitney Canada, 2019a)	

Pratiques vertes	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
	(Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Orano, 2020b)	
Upcycling	(Veja, 2021)	
Étiquetage écoresponsable		(Zhu et al., 2007)
Minimisation du gaspillage	(Aluminerie Alouette, 2019b; FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005)
Gaspillage de l'eau	(Aluminerie Alouette, 2019b; FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Thales, 2019)	(Rao & Holt, 2005)
Mesure de la consommation	(Cartier, 2015)	
Programme de contrôle	(Cartier, 2015)	
Réduction de la consommation	(FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Cartier, 2015; Harrys, 2020a)	(Rao & Holt, 2005)
Recyclage	(Thales, 2019)	
Gaspillage de l'énergie	(FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Thales, 2019)	(Rao & Holt, 2005)
Mesure de la consommation	(Cartier, 2015)	
Programme de contrôle	(Cartier, 2015)	
Réduction de la consommation	(FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Harrys, 2020a)	(Rao & Holt, 2005)
Installation d'équipements moins consommateurs	(Pratt & Whitney Canada, 2019a)	(Rao & Holt, 2005)

	Sources	
Pratiques vertes	Données médiatiques	Revue de littérature
	(Absolut Vodka, 2017; Thales, 2019)	
Gaspillage de matière	(FilSpec, 2017a) (Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Rao & Holt, 2005)
Réutilisation, recyclage	(FilSpec, 2017a) (Absolut Vodka, 2017; Vinci, 2019)	(Rao & Holt, 2005)
Optimisation d'utilisation de la matière (fabrication additive...)	(Harrys, 2020a; Thales, 2019)	(Rao & Holt, 2005)
Gaspillage lié aux emballages	(FilSpec, 2017a) (Thales, 2019)	
Limitation de l'utilisation	(Thales, 2019)	
Réutilisation	(Thales, 2019)	
LOGISTIQUE EN AVAL DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT		
Collaboration environnementale avec le client	(Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007)
Travail avec le client	(Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Vinci, 2019)	(Zhu et al., 2007)
Propositions de solutions environnementales	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Critères environnementaux dans les contrats	(Vinci, 2019)	
Incitations à adopter un comportement écoresponsable (sensibilisations...)	(Vinci, 2019)	
Gestion écologique des excès, des déchets	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a, 2020b; FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021; Simard, 2019) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Orano,	(Rao & Holt, 2005; Zhu et al., 2007)

Pratiques vertes	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
	2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Valorisation à l'externe des déchets, excès (ventes/dons)	(Aluminerie Alouette, 2019b) (Absolut Vodka, 2017)	(Zhu et al., 2007)
Principe des 5 R : Réduire, Récupérer, Réutiliser, Recycler, Refabriquer, Redistribuer...ll »	(Aluminerie Alouette, 2019b; FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Laosirihongthong et al., 2013)
Recyclage	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a; FilSpec, 2017a; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Orano, 2020b; Thales, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Zéro enfouissement	(Absolut Vodka, 2017)	
Élimination moins polluante et dangereuse (tri des déchets)	(Cartier, 2015; Orano, 2020b; Vinci, 2019)	
Réduction du volume des déchets	(Orano, 2020b)	
Logistique inverse : produits, matériaux, emballages		(Azevedo et al., 2011; Laosirihongthong et al., 2013; Rao & Holt, 2005)
Reprise des emballages		(Rao & Holt, 2005)
Récupération des produits en fin de vie		(Rao & Holt, 2005)
Transports écoresponsables	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018) (Absolut Vodka, 2017; Cartier, 2015)	(Rao & Holt, 2005)
Utilisation de biocarburants	(Absolut Vodka, 2017)	
Priorisation des transports ferroviaires et maritimes	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018) (Absolut Vodka, 2017; Veja, 2021)	
Diminution du poids des produits	(Absolut Vodka, 2017)	

Marché volontaire, **Marché réglementé**

De nombreuses nouvelles pratiques par rapport à la revue de la littérature, apparaissent grâce à cette analyse de documents du corpus médiatique et viennent la compléter. Ceci peut s'expliquer par la récence des documents médiatiques vis-à-vis des écrits scientifiques. Les documents plus récents permettent de mettre en avant les nouvelles pratiques que les entreprises ont développé. En effet, elles sont soumises à de plus en plus de pressions provenant des réglementations, des parties prenantes et l'intégration de pratiques environnementales suit ces pressions (GEMI, 2001). En particulier, les entreprises de l'Union européenne doivent se conformer à l'augmentation des exigences environnementales visant d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050 et une dissociation de la croissance économique et de l'utilisation de ressources selon le « Pacte Vert » présenté le 11 décembre 2019 et adopté le 14 juillet 2021 (Commission Européenne, 2019). Ainsi cette étude permet de dresser une liste des pratiques environnementales des entreprises mise à jour.

De plus, de par sa nature plus stricte sur les lois environnementales, le marché réglementé présente plus de pratiques que celles du marché volontaire. Toutefois, tous ces grands groupes de bonnes pratiques environnementales sont appliqués dans des entreprises des deux marchés. Même les entreprises du marché volontaire intègrent la majorité des pratiques environnementales repérées dans cette étude. Le contexte de projets à l'exportation peut apporter une explication. En effet, le marché réglementé peut avoir des réglementations environnementales plus strictes que celles du marché volontaire et les entreprises appartenant à ce dernier marché doivent s'y conformer si elle souhaite exporter leurs produits (European Commission, 2019; Zhu et al., 2007). Ainsi, les entreprises du marché volontaire travaillant sur des projets à l'exportation doivent également développer leurs pratiques environnementales afin de s'adapter aux réglementations, aux nouvelles attentes des parties prenantes, pour suivre les différentes motivations expliquées précédemment. En outre, l'adoption, même volontaire, de ces pratiques soulève un questionnement pouvant fournir une autre explication : les entreprises les intègrent-elles dans le but de percevoir des avantages stratégiques et des impacts positifs sur leur performance ? C'est pourquoi les impacts sur la performance et les avantages stratégiques sont traités dans la suite de cette

recherche, après l'investigation de « comment intégrer » ces pratiques tout en garantissant le succès du projet à l'exportation via les facteurs de succès.

Bonnes pratiques sociales :

Les études de Yawar et Seuring (2017), de Klassen et Vereecke (2012) ainsi que de Mani et al. (2018) traitent des pratiques sociales de la chaîne d'approvisionnement. Il est donc intéressant de comparer les résultats de l'analyse des pratiques sociales de la chaîne d'approvisionnement avec les leurs. Cette comparaison est résumée grâce au tableau 13.

Yawar et Seuring (2017) listent les enjeux sociaux les plus communs auxquels font face les entreprises. Ces enjeux sont comparables à ceux repérés grâce à l'analyse des documents médiatiques. En effet, les auteurs et l'analyse relèvent des enjeux similaires sur les conditions de travail des employés, le travail des enfants, les Droits de l'Homme, la santé et la sécurité au travail, le développement des minorités, la marginalisation des personnes éloignées du travail et sur l'égalité des genres. L'analyse des documents médiatiques permet d'ajouter un nouvel enjeu social des chaînes d'approvisionnement, soit l'éthique des affaires, ainsi qu'une catégorie regroupant les pratiques générales de la chaîne.

- Conditions de travail des employés

Le premier enjeu social de la chaîne d'approvisionnement relevé à la fois par Yawar et Seuring (2017), par Mani et al. (2018) et par l'analyse des documents médiatiques, correspond aux conditions de travail des employés. Plus précisément, Yawar et Seuring (2017) parlent des conditions de travail des employés qui incluent les salaires, les heures de travail supplémentaires, le droit à former des syndicats, les contrats de travail et l'exploitation des employés. L'analyse permet également de former des groupes de pratiques pour cet enjeu social. Elle repère des groupes identiques comme la rémunération, les heures de travail, le droit à former des syndicats, les contrats de travail, l'exploitation des employés. Dans les conditions de travail, Mani et al. (2018) identifient, comme l'analyse, le travail forcé, et le développement des compétences favorisant l'employabilité. Les documents médiatiques

révèlent également de nouveaux groupes de pratiques influençant les conditions de travail des employés : l'organisation du travail, l'intégration des employés et la qualité de vie.

Pour le travail forcé, l'analyse révèle cinq pratiques sociales : le non-usage de travail forcé, de servilisme, de travail carcéral, la non-rétention des copies originelles des documents des employés, la non-utilisation de frais en condition d'emploi, le respect des réglementations d'emploi, l'exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs. Mani et al. (2018) expliquent que le travail forcé est une pratique liée à l'entreprise principale et aux fournisseurs, c'est pourquoi l'analyse fait également ressortir que dans la chaîne d'approvisionnement, une pratique sociale est d'exiger que les fournisseurs respectent les mêmes engagements sur le travail forcé.

Le droit à former des syndicats est complété par cinq pratiques provenant de l'analyse des documents médiatiques : la liberté d'association des employés, les moyens de discussion parallèles là où les lois ne permettent pas l'association, le respect des réglementations et des accords de négociation collective, le droit à la syndicalisation, l'exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs. Il n'a pas été trouvé dans la littérature scientifique, de telles pratiques détaillant cet enjeu, même si l'enjeu lui-même est reconnu par Yawar et Seuring (2017).

De même, l'exploitation des employés est un enjeu reconnu par Yawar et Seuring (2017), mais seulement l'analyse des documents a permis d'en détailler onze pratiques plus précises : le non-usage de punitions corporelles, le non-usage de traitements dégradants, le non-usage de harcèlement, le non-usage de maltraitance, le non-usage d'intimidation, le non-usage de coercition, les sanctions disciplinaires conformes aux normes nationales et internationales, la communication claire des processus disciplinaires aux employés, la mise en place de processus de plainte et communication, la liberté de quitter l'emploi après un préavis raisonnable, ainsi que l'exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs.

Tandis que Yawar et Seuring (2017) relèvent les heures de travail supplémentaires comme un sous-enjeu de l'enjeu social des conditions de travail, l'analyse des documents

couvre plus globalement le sous-groupe des heures de travail afin d'en découvrir dix pratiques : les heures de travail respectant les réglementations, le respect des standards de l'industrie locale si non réglementée, le non-dépassement de 48 heures de travail par semaine et de 60 heures avec les heures supplémentaires, les horaires encadrés, le repos hebdomadaire et congés payés selon les réglementations nationales et sectorielles, la disposition de congés impératifs comme pour ceux de maternité, paternité, de compassion, le congé parental à temps plein ou partiel, la rémunération des heures supplémentaires, l'équilibre de vie personnelle et professionnelle ainsi que l'exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs.

Dix pratiques sociales liées à la rémunération, un enjeu des conditions de travail également repéré par Yawar et Seuring (2017), ont pu être identifiées grâce à l'analyse des documents : la rémunération respectant les réglementations sur le salaire minimum, les moyens de paiement par exemple, le respect des standards de l'industrie locale si non réglementée, la rémunération fixe, plus primes, les salaires, heures supplémentaires au plus haut niveau minimum entre les lois nationales, l'industrie et les conventions collectives, un salaire suffisant pour répondre aux besoins primordiaux des employés et de leur famille tout en générant un revenu discrétionnaire, le respect des avantages sociaux exigés par la loi ou le contrat, le non-usage de déduction de salaire disciplinaire, un système de primes, des compensations rapides et facilement compréhensibles et encore l'exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs.

Yawar et Seuring (2017) relèvent, tout comme l'analyse, le sous-enjeu des conditions de travail sur les contrats de travail. L'analyse permet de le compléter par cinq pratiques plus précises : la documentation écrite dans la langue de l'employé, la documentation récapitulant les conditions d'emploi, l'enregistrement des informations des employés, le respect des lois et règlements du travail ou de la sécurité sociale, le respect des obligations contractuelles. Koster (2009) explique que dans un projet international, les parties prenantes ont des nationalités et cultures différentes, c'est pourquoi l'analyse des documents de ces entreprises

travaillant en contexte de projets internationaux relève des pratiques de traduction des documents dans les langues adéquates.

L'analyse met en lumière un autre sous-enjeu des conditions de travail : l'employabilité. Il est principalement lié au développement des connaissances qui est repéré par Mani et al. (2018) comme pratique sociale liée à l'entreprise principale. L'analyse développe cette notion grâce à l'identification de trois pratiques : les formations et le développement des compétences pour l'employabilité durable, une plateforme d'apprentissage en ligne, la communication entre le manager et son collaborateur.

L'analyse des documents fait ressortir un nouveau sous-groupe des conditions de travail, soit la qualité de vie, avec quatorze pratiques : la proximité des habitations des employés, la décence des habitations des employés, l'amélioration des aménagements de l'entreprise, la facilitation de l'accessibilité de l'entreprise, les avantages sociaux, la cotisation retraite dont la somme est reversée en cas de démission ou de licenciement, le niveau de vie et l'équivalence en pouvoir d'achat, un dispositif d'épargne salariale, un dispositif d'actionnariat salarié, un plan d'épargne retraite, le droit à la déconnexion, l'allongement du congé paternité, le maintien des cotisations sociales pendant le congé parental, le travail dans un environnement dynamique et stimulant. Cette qualité de vie peut refléter l'enjeu de bien-être des employés relié à l'entreprise principale, relevé par Mani et al. (2018).

Un autre nouveau sous-groupe découvert par l'analyse des documents correspond à l'intégration des employés dans leur environnement. Trois pratiques ont pu être identifiées : l'existence d'un module numérique d'intégration, de séquences d'intégration à l'échelle des pôles et de l'entreprise et d'activités pour les employés et employés retraités comme des forums, dîners, brunch, etc.

L'organisation du travail est un dernier sous-groupe identifié seulement par l'analyse des documents médiatiques et constitué de deux pratiques : la possibilité de télétravail, co-working, flex office, visioconférences ainsi que l'accès facilité au temps partiel.

- Le travail des enfants

Le travail des enfants de moins de 15 ans les privant d'étude et le travail des enfants de moins de 18 ans dangereux pour leur santé mentale ou physique correspondent à un enjeu social identifié par Yawar et Seuring (2017) ainsi que par Mani et al. (2018). L'analyse des documents médiatiques permet de repérer six pratiques de cet enjeu : bannir et éviter le travail des enfants, l'emploi standard entre 18 ans et 65 ans, l'emploi d'enfants dans des conditions particulières en accord avec la loi : formation professionnelle, emploi de vacances, l'emploi ne devant pas porter préjudice à la présence à l'école, l'interdiction des emplois dangereux ou de nuit pour les enfants, l'exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs. Mani et al. (2018) relie cet enjeu à l'entreprise principale ainsi qu'aux fournisseurs, ce qui explique que l'analyse fasse ressortir qu'une entreprise puisse exiger de son fournisseur, les mêmes engagements sur le travail des enfants.

- Droits de l'Homme

Les Droits de l'Homme inhérents à tout humain indépendamment de sa nationalité, endroit de résidence, sexe, origine nationale ou ethnique, couleur, langue, statut, afin d'atteindre une égalité des droits sans discrimination, représentent un enjeu social repéré par Yawar et Seuring (2017), par Mani et al. (2018) et par l'analyse des documents. Dix-huit pratiques plus précises sont apparues grâce à cette dernière : le respect de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, les mesures appropriées pour le respect des Droits de l'Homme et de la dignité avec l'usage de force proportionné à la menace, le traitement des employés avec égalité, dignité et respect sans distinction selon la race, l'ethnicité, la caste, la religion, la nationalité, le handicap, le genre, l'orientation sexuelle, l'orientation syndicale, l'opinion politique, le statut matrimonial, l'apparence physique, l'âge, etc. De plus, l'analyse permet de repérer les pratiques de non-discrimination à l'embauche, pour la rémunération, l'accès à la formation, les promotions, le licenciement ou la retraite, de compensation des écarts de rémunération injustifiés, de diversification des effectifs, de diffusion d'un guide des droits de la personne et contrôle de la diffusion, de sensibilisation des collaborateurs, de formation des managers contre la discrimination,

d'identification des risques, d'évaluation spécifique, de participation à des forums sur les droits de l'Homme en entreprise, d'engagement dans des associations pour les droits de l'Homme, les communautés LGBT+, de sensibilisations sur les différences culturelles, de certification sur l'égalité des chances, d'initiatives de compréhension intergénérationnelle, d'exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs ainsi que d'audits des partenaires et sous-traitants sur les droits de la personne.

Mani et al. (2018) classe les pratiques sur les droits de l'Homme, sur la discrimination et sur la diversité, à la fois parmi les pratiques liées aux fournisseurs, à l'entreprise principale et aux clients. Ainsi, l'analyse est cohérente avec ce classement puisqu'elle explique que ces pratiques doivent être partagées entre l'entreprise, ses fournisseurs, partenaires et sous-traitants. Même si le rôle du client n'est pas véritablement mis en lumière par l'analyse, il doit être important pour les pratiques de diversité selon Mani et al. (2018). Koster (2009) explique que les projets internationaux ont des caractéristiques différentes. Par exemple, les parties prenantes peuvent avoir des nationalités et des cultures différentes, ce qui explique la nécessité de formations culturelles relevées dans les documents médiatiques.

- Santé et sécurité

La santé et la sécurité physique et mentale directement reliées à l'hygiène, la sécurité au travail, et aux conditions de travail dangereuses qui pourraient laisser des effets à long terme sur la santé du travailleur, correspondent à un enjeu social repéré par Yawar et Seuring (2017) et Mani et al. (2018). L'analyse permet de préciser vingt-neuf pratiques de cet enjeu : assurer l'intégrité physique, la sécurité et la santé des employés en lien avec les opérations et le transport des composants, produits finis ou semi-finis, offrir un milieu de travail construit adéquatement et maintenu pour répondre aux réglementations locales de construction, avoir un service de santé à l'interne, un dispositif d'écoute et d'accompagnement, une communication claire et compréhensible sur la santé et la sécurité, une formation des employés sur les risques, les méthodes de protection et les actions à réaliser en cas d'accident, une surveillance des employés. L'analyse relève également la formation et l'évaluation des gestionnaires ; les enquêtes de perception du climat santé-sécurité auprès des employés, le

respect des standards du milieu de travail comme l'éclairage, la température ou la qualité de l'air, le système de discussion des problèmes de santé et sécurité avec le gestionnaire, le suivi et la résolution des problèmes, l'analyse des presque-accidents, l'analyse des risques, l'analyse des risques psychosociaux liés à tout changement important. De plus, les dernières pratiques de santé et sécurité identifiées sont : la minimisation du contact avec des substances dangereuses, la non-utilisation de substances dangereuses pour l'humain interdite nationalement ou internationalement, la certification santé-sécurité : OHSAS 18001, ISO 45001, MASE, BNQ 9700-800, les audits santé-sécurité, les enquêtes sur les accidents, les inspections des milieux de travail, le reclassement des salariés victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles, la lutte contre les dépendances, la sensibilisation au risque routier, l'anticipation d'une crise sanitaire majeure internationale, l'exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs, la sécurité des clients, la documentation du produit pour le client, la conception, achat et vente de produits responsables en matière de santé et sécurité.

Mani et al. (2018) relie les enjeux de santé et de sécurité aux fournisseurs, à l'entreprise principale et aux clients. Ainsi, tous les stades de la chaîne d'approvisionnement sont concernés par l'enjeu de santé et sécurité. L'analyse est cohérente avec ce constat puisqu'elle met en avant les exigences des mêmes engagements de ces fournisseurs tout en se préoccupant de la sécurité du client. En effet, Mani et al. (2018) expliquent qu'il faut assurer la santé et la sécurité du client, comme l'analyse le montre aussi. Les auteurs ajoutent que le client peut être éduqué, ce qui rejoint la pratique de la documentation du produit notamment sur la santé et la sécurité, soulevée par l'analyse médiatique.

- Développement des minorités

Le développement des minorités correspond au développement de ces populations considérées comme des minorités en termes de population du fait de leur religion, race ou ethnie, est également un enjeu social repéré par Yawar et Seuring (2017). Mani et al. (2018) relèvent également les enjeux de diversité et de distinction, reliés aux fournisseurs, à l'entreprise principale et aux clients. Même si selon les auteurs, les pratiques de cet enjeu pour les fournisseurs et les clients sont importantes, l'analyse des documents médiatiques

permet d'identifier cinq pratiques sociales reliées à l'entreprise principale : le traitement des employés sans distinction selon l'ethnicité, l'appartenance religieuse, la race, la reconnaissance et respect des droits des peuples autochtones, la reconnaissance de la valeur des traditions, de la culture et de l'héritage social des peuples autochtones, le droit aux pratiques culturelles et religieuses raisonnables ainsi que la formation d'un réseau d'animateurs diversité menant des sensibilisations.

- Marginalisation

La marginalisation des personnes marginalisées ou handicapées négligées dans la société du fait d'incapacités physiques ou négligées par le gouvernement, est un enjeu également identifié par Yawar et Seuring (2017). Par exemple, selon les auteurs, une personne vivant sous le seuil de pauvreté est marginale. Cet enjeu de réduction de la pauvreté est également remarqué par Mani et al. (2018). L'analyse des documents médiatiques permet de développer cet enjeu en repérant onze pratiques plus précises : un programme d'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi ou de réfugiés, l'augmentation du taux d'emploi de personnes en situation de handicap, la collaboration avec des associations pour les personnes en situation de handicap, l'accompagnement des transitions professionnelles et le maintien dans l'emploi liés au handicap, des sensibilisations et informations sur le handicap des employés concernés, la certification AFNOR X 50-783 « organisme Handi-accueillant », des partenariats avec des entreprises adaptées, l'insertion de personnes éloignées de l'emploi à travers les ViE, l'insertion des jeunes de quartiers prioritaires et éloignés du monde du travail par des stages ou CDD, la participation à des programmes d'insertion ainsi que la préférence des emplois locaux.

- Égalité des genres

L'égalité des genres référant à l'égalité de traitement des femmes et des transgenres en répondant à leurs besoins spécifiques et en instaurant l'égalité des droits sur le lieu de travail, est le dernier enjeu social identifié par Yawar et Seuring (2017). Cet enjeu fait référence à des discriminations, pratiques également relevées par Mani et al. (2018). L'analyse des

documents médiatiques permet de renseigner cet enjeu d'égalité des genres en repérant dix-sept pratiques : le traitement des employés sans distinction de genre, la promotion de la mixité et féminisation, la féminisation des postes à responsabilité, de la direction, les actions envers les étudiantes et futures étudiantes, l'inclusion d'un profil féminin, au moins, dans la liste de candidats potentiels pour chaque poste de manager vacant, l'égalité de recrutement et de promotion entre les femmes et les hommes, le renforcement des formations managériales des femmes, soutien au développement professionnel, le partenariat avec des associations, des aménagements appropriés comme des vestiaires doubles, la réponse aux besoins des femmes enceintes, l'augmentation systématique des femmes l'année d'un congé maternité, la lutte contre le harcèlement sexuel et les actes sexistes, l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, la compensation des écarts de rémunération injustifiés, les attentes minimales sur les résultats de calcul de l'Index Égalité Femmes Hommes, les audits sur l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la mise en place d'un système de signalement du harcèlement sexuel et des agissements sexistes.

- Éthique des affaires

L'éthique des affaires constitue un nouvel enjeu social de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation, mis en lumière seulement par l'analyse des documents médiatiques. Quinze pratiques appartenant à cet enjeu ont été identifiées : le non-engagement dans des actes de corruption, le refus de paiements sous toutes ses formes, la protection des employés contre les retombées négatives de la transmission d'une inquiétude ou d'un refus de participation, le blanchiment d'argent non toléré, le financement du terrorisme non toléré, la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, le respect des règles bancaires et de comptabilité, nationales et internationales, la communication claire des règles aux employés, la préférence des banques sans filière dans les paradis fiscaux, l'écriture d'un code de Conduite anticorruption, Code éthique, l'identification ou la cartographie des risques, les formations sur l'anticorruption, les conflits d'intérêts, le contrôle des exportations, les contrôles comptables à l'interne, un

audit des fournisseurs, partenaires et sous-traitants sur l'éthique des affaires, ainsi qu'une évaluation des clients sur l'éthique des affaires.

L'éthique des affaires est un enjeu qui a un impact sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : le fournisseur, l'entreprise principale et le client. Le contexte de gestion de projet à l'exportation permet de déterminer une pratique spécifique concernant l'éthique des affaires : le contrôle des exports.

- Gestion générale

De même les documents médiatiques ont permis d'identifier vingt pratiques plus générales de la chaîne d'approvisionnement : le respect des règles de l'OIT, l'écriture d'un Code de Conduite, la mise en place d'un système confidentiel de plaintes ou d'informations de violation dudit code, le contrôle du respect des règles sur le terrain, le commerce équitable, la réduction des intermédiaires pour accroître la rémunération des producteurs, la signature de chartes, traités, initiatives, les partenariats avec des organismes, bénévolat, dons, les certifications et labels sociaux, la protection des données personnelles, des enquêtes d'engagement auprès des employés, les pratiques saines et humaines envers les animaux en se basant sur les meilleurs standards, ainsi que le non-approvisionnement depuis des pays et régions où le bien-être animal n'est pas respecté. Des pratiques concernant les fournisseurs ressortent également des documents médiatiques : l'exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs pour des achats responsables, la sélection des fournisseurs selon des critères sociaux, l'aide aux fournisseurs pour l'intégration de pratiques sociales comme une aide financière, les audits sociaux des partenaires, sous-traitants, fournisseurs. Enfin, l'analyse met en lumière quelques pratiques concernant les clients : la transmission des informations du produit au client, l'intégration de critères sociaux dans les contrats lors de la négociation des contrats avec les clients, la non-diffusion de publicité mensongère des produits.

Mani et al. (2018) classent leurs pratiques selon les enjeux reliés aux fournisseurs, à l'entreprise principale et aux clients. Les pratiques de la gestion générale identifiées par

l'analyse des documents médiatiques, reflètent ce classement puisqu'elles sont destinées à l'ensemble de ces acteurs de la chaîne d'approvisionnement : certaines pratiques comme la sélection de fournisseurs selon des critères environnementaux sont reliées aux fournisseurs et d'autres comme l'intégration de critères sociaux dans les contrats lors de la négociation des contrats avec les clients sont reliées aux clients.

De même, les pratiques de la gestion générale sont cohérentes avec le classement des pratiques sociales de Klassen et Vereecke (2012). En effet, ces auteurs citent trois pratiques de gestion sociale qui sont la surveillance, la collaboration et l'innovation. La surveillance des fournisseurs, présente dans l'analyse sous forme d'enquêtes et d'audits, nécessite d'être plus ou moins intense en fonction de leur engagement social. Les auteurs expliquent également que la collaboration avec les fournisseurs prend source dans le positionnement de l'entreprise acheteuse en tant que modèle à suivre. Les pratiques qu'il est possible d'ajouter pour la collaboration sont : l'entraînement et le développement des fournisseurs ainsi qu'une aide financière même modeste afin de démontrer l'engagement de l'acheteur envers les standards, accélérer la prise de mesures par le fournisseur et contrer les hésitations envers l'obtention de certifications. Cette notion d'aide des fournisseurs est également présente dans les documents du corpus puisqu'une entreprise explique donner des aides financières, par exemple pour que le fournisseur puisse se certifier. L'entraînement et le développement des fournisseurs sont également des pratiques mises en lumière par l'analyse puisque les entreprises exigent de leurs fournisseurs les mêmes engagements, incluant des formations aux divers enjeux sociaux.

Tableau 13 : Comparaison des pratiques sociales issues des données médiatiques et de la revue de littérature

Enjeux / Pratiques	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Conditions de travail des employés	(Aluminerie Alouette, 2019b; FilSpec, 2017a) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	(Mani et al., 2018; Yawar & Seuring, 2017)

Enjeux / Pratiques	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Travail forcé	(Cartier, 2015; Orano, 2020b; Veja, 2020, 2021)	(Mani et al., 2018)
Droit à former des syndicats	(Cartier, 2015; Orano, 2020b; Veja, 2020, 2021)	(Yawar & Seuring, 2017)
Exploitation des employés	(Cartier, 2015; Orano, 2020b; Veja, 2020, 2021)	(Yawar & Seuring, 2017)
Heures de travail	(Cartier, 2015; Orano, 2020b; Veja, 2020, 2021)	(Yawar & Seuring, 2017)
Rémunération	(Cartier, 2015; Orano, 2020b; Veja, 2020, 2021)	(Yawar & Seuring, 2017)
Qualité de vie	(Aluminerie Alouette, 2019b; FilSpec, 2017a) (Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	
Contrats de travail	(Veja, 2020, 2021)	(Yawar & Seuring, 2017)
Employabilité	(Aluminerie Alouette, 2019b) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Mani et al., 2018)
Intégration des employés	(Aluminerie Alouette, 2019b) (Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Organisation du travail	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	
Travail des enfants	(Cartier, 2015; Orano, 2020b; Veja, 2020, 2021)	(Mani et al., 2018; Yawar & Seuring, 2017)
Droits de l'Homme	(Bombardier, 2020a, 2020b) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	(Mani et al., 2018; Yawar & Seuring, 2017)
Santé et sécurité	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a, 2020b; FilSpec, 2017a; Premier Tech Chronos, 2021; Simard, 2019) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	(Mani et al., 2018; Yawar & Seuring, 2017)
Développement des minorités	(Cartier, 2015; Vinci, 2019)	(Mani et al., 2018; Yawar & Seuring, 2017)
Marginalisation	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Mani et al., 2018; Yawar & Seuring, 2017)

Enjeux / Pratiques	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Égalité des genres	(Aluminerie Alouette, 2019b) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	(Mani et al., 2018; Yawar & Seuring, 2017)
Éthique des affaires	(Bombardier, 2020a, 2020b) (Cartier, 2015; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	
Gestion générale	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a, 2020b; Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Cartier, 2015; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2020, 2021; Vinci, 2019)	(Klassen & Vereecke, 2012; Mani et al., 2018)

Marché volontaire ; **Marché réglementé**

Ainsi, l'analyse des documents médiatiques a permis de lister un grand nombre de pratiques non repérées dans la littérature scientifique pour chacun des enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation. Cette étude permet ainsi de compléter la revue de littérature en introduisant les inventaires de pratiques spécifiques aux différents enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement.

3.3.4 Synthèse

Un inventaire des bonnes pratiques durables, à la fois sociales et environnementales, a pu être établi. L'inventaire des pratiques environnementales est récapitulé dans les tableaux 27 de l'annexe IV et dans le tableau 12, pour ajouter les pratiques de la littérature scientifique. De même, les pratiques sociales sont récapitulées dans le tableau 28 en annexe IV et dans le tableau 13, pour ajouter les pratiques de la littérature scientifique. Ces inventaires permettent de mettre à jour les écrits scientifiques avec les pratiques actuelles des entreprises faisant face à de nouvelles pressions environnementales et sociales.

Même si les entreprises du marché réglementé, plus strict, ont déjà plus développé leurs pratiques environnementales. Celles du marché volontaire les suivent petit à petit et ont commencé à intégrer des pratiques similaires. Cette démarche peut s'expliquer par les diverses motivations expliquées dans la section précédente, la mise à niveau des entreprises exportatrices ainsi que les bénéfices potentiels pour les projets à l'exportation et l'entreprise. En effet, après avoir étudié les facteurs de succès de l'intégration de ces pratiques garantissant le succès des projets, il est intéressant d'étudier les avantages stratégiques pour les entreprises exportatrices et les impacts sur ses performances, de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

Les pratiques sociales des entreprises sont encore moins définies que celles du volet environnemental. En effet, elles sont souvent citées une seule fois par des entreprises. Même s'il existe un consensus sur la reconnaissance des grands enjeux entre les entreprises du marché volontaire, du marché réglementé et les études scientifiques, l'inventaire des pratiques spécifiques aux différents enjeux est encore en développement. De plus, il existe une disparité sur l'information provenant des documents du marché volontaire par rapport à ceux du marché réglementé. En effet, un nombre largement plus important de pratiques sociales identifiées par l'analyse proviennent de documents du marché réglementé. Ce constat peut s'expliquer par les documents moins complets des entreprises du marché volontaire et par la pression moins forte qu'elles subissent pour l'adoption de pratiques sociales. Les entreprises du marché volontaire ont ainsi pu prendre plus de retard sur l'adoption de pratiques sociales par rapport à celles du marché réglementé. Il est également possible de se demander si les pratiques sociales sont moins importantes que les pratiques environnementales pour les entreprises du marché volontaire, puisque ces dernières, soit les mettent moins en valeur, soit les adoptent moins. Le développement plus avancé des pratiques sur la santé et la sécurité et sur la gestion générale reflète un début de l'adoption de pratiques sociales dans la chaîne d'approvisionnement et la possible principale préoccupation des entreprises du marché volontaire : la santé et la sécurité de leurs employés sur leur lieu de travail.

Ainsi, les entreprises du marché réglementé et les entreprises précurseurs du marché volontaire peuvent agir en tant que référence : ce qui est obligatoire chez l'un peut devenir une bonne pratique chez l'autre. Même si les pratiques sociales de la chaîne d'approvisionnement semblent moins développées dans les écrits scientifiques que les pratiques environnementales, cette étude permet de mettre en avant leur développement dans les entreprises du marché réglementé et leur développement en cours dans les entreprises du marché volontaire et dans les écrits scientifiques.

3.4 LES FACTEURS DE SUCCES DE L'INTEGRATION DE PRATIQUES DURABLES DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT POUR DES PROJETS A L'EXPORTATION

Le troisième thème abordé par l'analyse des données médiatiques correspond aux facteurs de succès, soit des pratiques favorisant l'intégration des bonnes pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant sur des projets d'exportation. Le corpus médiatique constitué de rapports, de sites internet et de documents d'entreprises permet de relever ces facteurs de succès et d'en établir un inventaire. Ils sont présentés de manière brute pour chaque entreprise. L'analyse du corpus permet ensuite de coder ces résultats pour les relier à partir de tous les documents tout en comparant les résultats entre les deux types de marchés. Enfin, la discussion permet d'établir des parallèles entre ces résultats et les données de la revue de littérature.

3.4.1 Corpus médiatique

La première étape consiste à relever de manière intacte tous les facteurs de succès de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement, dans chaque document. Cet inventaire sera effectué de manière séparée entre le marché volontaire et le marché réglementé. Le corpus s'appuie sur les mêmes documents que précédemment résumés en annexe 1 et en annexe 2. Il est constitué de documents décrivant 7 entreprises du marché réglementé et de documents décrivant 8 entreprises et organismes du marché volontaire.

3.4.1.1 Le marché volontaire

Aluminerie Alouette affirme se distinguer par sa culture d'entreprise et son modèle de gestion participative. L'entreprise met également en avant leur innovation et la mise en place de solutions innovantes pour intégrer des pratiques durables (Aluminerie Alouette, 2019b).

Bombardier explique que le développement durable fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, l'ancrant dans leur culture et planifiant de renforcer son intégration dans la gouvernance. La compagnie a signé le Pacte mondial des Nations Unies, la plus grande initiative mondiale de développement durable. Depuis cette signature, ils prennent des actions durables et font des rapports sur leurs progrès. La signature de l'initiative leur a donc fourni des objectifs clairs de développement durable et de l'expérience dans la mise en place de pratiques durables depuis cette année. De plus, Bombardier soutient que « la durabilité environnementale constitue un principe fondamental guidant l'innovation produit ». L'entreprise garde également complètement informées ses parties prenantes sur ses progrès de stratégie sur le développement durable grâce à des rapports annuels d'activité (Bombardier, 2020a, 2020b).

Pratt & Whitney (PWC) a ancré le développement durable dans sa culture.

Nous croyons qu'un chef de file mondial se doit d'être une entreprise citoyenne responsable. Nous sommes soucieux du bien-être des communautés locales et nous contribuons positivement à la santé et la sécurité de nos employés et clients aux quatre coins de la planète. Pour nous propulser dans l'avenir et contribuer à façonner notre monde, nous agissons sur les dimensions sociale, éthique et environnementale (Pratt & Whitney Canada, 2019a).

L'entreprise forme ses employés au développement durable et à ses applications à leur entreprise. Ils forment ainsi un réseau spécialisé et ce « réseau d'employés ambassadeurs du développement durable (personnes-ressources en environnement) aide l'ensemble de l'organisation à intégrer des pratiques durables ». PWC dispose également de ressources spécifiques s'assurant de leur conformité avec les réglementations mondiales et de la gestion des matières à risque. L'entreprise indique également travailler pour suivre des objectifs précis. Ces objectifs sont atteints en s'aidant de solutions innovantes. Elle a mis en place dès

1990 le Programme de « moteur vert » reposant sur la conception durable par la réduction de l'utilisation des matières à risque dans les phases de conception, de fabrication, de montage, d'entretien, de réparation et de révision de leurs moteurs (Pratt & Whitney Canada, 2019a).

Premier Tech Chronos (PTC) a des spécialistes en santé et en sécurité qu'ils peuvent mettre à disposition de leur client. De plus, l'entreprise dédie plus de 5 % de son chiffre d'affaires à l'innovation, la recherche et le développement. Enfin, PTC favorise la communication et « a fait de "l'art de l'écoute" son principal outil destiné à développer le plein potentiel de ses nouvelles technologies » (Premier Tech Chronos, 2021).

3.4.1.2 Le marché réglementé

L'entreprise suédoise **Absolut Vodka** explique que le fonctionnement de sa chaîne d'approvisionnement repose sur la proximité de ressources adéquates. L'entreprise utilise un territoire proche dans le sud de la Suède lui assurant des ressources céréalières de grande qualité et en quantité suffisante pour son approvisionnement, ce qui facilite la mise en place de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. De plus, Absolut Vodka distille depuis 1979 et explique que l'environnement a toujours été placé au cœur de ses enjeux. L'entreprise a donc une bonne expérience de gestion de l'environnement et une culture appropriée à l'intégration de pratiques durables. En outre, l'entreprise met en avant sa créativité afin d'utiliser ses ressources de manière circulaire (Absolut Vodka, 2017).

Harrys met en avant son utilisation de ressources spécialisées dans le développement durable afin d'avoir des actions efficaces : « la filière blé Harrys repose sur un cahier des charges co-construit avec tous les acteurs de la filière ainsi que des experts en agronomie, développement durable et un organisme certificateur ». L'entreprise base ses calculs de baisse d'émissions carbone, de réduction de consommation d'eau, sur les valeurs de l'année 2009 (Harrys, 2020a).

Orano « s'engage désormais de façon encore plus volontaire dans la recherche de solutions pour la protection du climat, de l'environnement et pour le développement économique ». L'entreprise explique avoir sensibilisé aux enjeux du développement durable

et mobilisé 1300 managers en moins de 6 mois. Cette mobilisation reflète également une motivation des employés. Au-delà des managers, la haute direction soutient ces démarches via par exemple le Comité Exécutif ou encore le Conseil d'Administration. De plus, « les référents Énergie de chaque entité se réunissent tous les 3 mois sur un site du groupe afin de partager les bonnes pratiques en matière de performance énergétique et faire un point sur les chantiers transverses : chasses aux gaspillages, effacement, financement,... ». Par la formation, la sensibilisation et la disponibilité d'employés experts, Orano dispose de ressources professionnelles du durable. En outre, Orano a redéfini sa raison d'être et renouvelé ses priorités grâce aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU. Ils ont pu établir une trajectoire moyen terme claire, notamment sur leur empreinte carbone et leur plan de performance. L'entreprise procède également à une évaluation des risques liés au développement durable grâce à une analyse de matérialité avec ses parties prenantes et un audit interne. Cette analyse de matérialité reflète une communication constante avec les parties prenantes via le questionnement de 130 d'entre elles. Orano explique qu'écouter ses parties prenantes est essentiel afin de comprendre leurs attentes, les risques et les opportunités. Une communication quotidienne est donc mise en place afin de trouver et utiliser des solutions internationalement reconnues. Ces enseignements ont ensuite été pris en considération lors de l'élaboration de la stratégie du groupe et des futurs engagements. Orano explique également appuyer sa démarche d'amélioration continue sur des retours d'expérience. De plus, l'entreprise innove afin de préserver les ressources naturelles, développer des solutions dans le domaine de la santé, limiter les impacts et délivrer des solutions innovantes à ses clients en tenant compte des enjeux du développement durable. (Orano, 2020b).

Depuis plus de quinze ans, **Thales** indique mettre en place une politique mettant en avant la responsabilité d'entreprise, ce qui lui procure une culture du durable et une expérience dans ce domaine. Cette politique se décline selon quatre axes principaux :

« prévenir les effets des activités sur l'homme et l'environnement, intégrer l'environnement dans les politiques produits et les services, réduire significativement sa propre empreinte climatique, mais aussi celle de ses clients et

de la société civile, cultiver un état d'esprit innovant dans le domaine de l'environnement » (Thales, 2019).

L'entreprise sensibilise et forme ses équipes managériales aux enjeux RSE de l'entreprise et avoir « initié une réflexion afin d'impliquer encore davantage de managers dans la mise en œuvre de sa stratégie RSE ». La haute direction de l'entreprise soutient également ce positionnement via, par exemple, la Direction des Ressources Humaines Groupe ou encore la Direction Santé et Environnement Groupe. L'entreprise a même mis en place une gouvernance dédiée à respecter son engagement d'entreprise diverse et inclusive grâce à divers comités. En termes d'environnement, « la Direction des Achats du Groupe a défini un certain nombre d'objectifs à horizon 2020, 2023 et 2030, afin de réduire l'empreinte carbone de sa chaîne d'approvisionnement ». De plus, Thales dispose de spécialistes du développement durable, par exemple dans sa Direction Santé Sécurité Environnement, forme ses équipes et fait appel à des cabinets de conseil externe. L'entreprise a ainsi des ressources spécialisées et compétentes dans le domaine du développement durable. Afin d'identifier et de suivre ses engagements durables, Thales a favorisé une coopération interfonctionnelle. Par exemple, un Comité de surveillance carbone Groupe a été mis en place en réunissant des représentants de différents autres comités et directions. L'entreprise suit également des objectifs de développement durable clairs. Elle a listé ses enjeux par rapport aux objectifs de développement durable des Nations Unies et en a précisé par des objectifs extrafinanciers clairs. Par exemple, Thales cherche à « engager 100 % des nouveaux fournisseurs sur la Nouvelle Charte d'Achats et Responsabilité d'Entreprise d'ici 2030 » ou encore à atteindre une « baisse de 20 % des émissions directes opérationnelles de gaz à effet de serre ». L'entreprise vérifie également l'engagement de ses collaborateurs grâce à des enquêtes permettant de mesurer leur adhésion et de recueillir leur opinion sur certains sujets comme être au travail, le management ou la gestion des carrières. Thales effectue également un travail de cartographie des risques avec l'aide d'un cabinet de conseil externe. Six risques principaux ont ainsi pu être sélectionnés :

1. la diversité et l'inclusion, 2. la protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs, 3. les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe, 4. l'anticipation des normes environnementales dans la conception des produits, 5. la

conformité aux règles concernant l'éthique des affaires (notamment, lutte contre la corruption et le trafic d'influence), 6. la vigilance sur le respect par les fournisseurs des enjeux de responsabilité d'entreprise (Thales, 2019).

Une analyse est régulièrement mise à jour sur les risques environnementaux et leurs impacts sur la chaîne d'approvisionnement, la conception et les conditions d'accès aux différents marchés. Thales affirme également que son implantation mondiale dans 68 pays ainsi que ses clients provenant de 100 pays lui permettent d'avoir une bonne expérience et connaissance des marchés internationaux. Enfin, Thales établit un cadre de travail de qualité pour ses collaborateurs en favorisant le dialogue social et la coopération avec les salariés, communique avec les autorités locales, les riverains et la société civile en partageant ses enjeux, avec ses clients par une évaluation de satisfaction et de confiance. L'entreprise écoute ses parties prenantes (Thales, 2019).

Veja a été créée en 2004 par deux fondateurs dont l'objectif est de « créer l'entreprise pour laquelle ils auraient aimé travailler, en termes d'ambiance, de responsabilités, niveau de salaire et égalité ». Une véritable culture du durable s'est donc installée dans l'entreprise. Toutes leurs pratiques durables ont donc été mises en place avec le soutien complet de la haute direction. Depuis la création de l'entreprise, Veja se fournit uniquement en coton bio, lui procurant une expérience de 17 ans dans le domaine du développement durable. De plus, l'entreprise s'appuie sur l'innovation afin de pouvoir trouver des solutions en accord avec le développement durable (Veja, 2020, 2021).

Nos baskets VEJA coûtent 5 fois plus cher à produire que les baskets des grandes marques. Parce que nous utilisons des matières premières équitables et bio, parce qu'elles sont plus justes économiquement pour tous les acteurs de la chaîne de production, parce que nous investissons dans la recherche et les nouvelles technologies (Veja, 2021).

Vinci explique qu'il est de la responsabilité de leur management de créer des conditions de travail saines et sûres afin d'éviter les accidents. Ces sensibilisations permettent également au Groupe de motiver ses équipes afin d'améliorer leur engagement individuel et collectif. À ce but, le Groupe veille à la responsabilisation des managers et de leurs équipes considérés comme les plus compétents pour identifier les enjeux et les solutions adaptées, en diffusant

une véritable culture de la sécurité. La haute direction apporte également son soutien : « les enjeux sociaux et environnementaux sont portés au plus haut niveau de responsabilité par le comité Stratégie et RSE du Conseil d'administration de VINCI, qui veille à leur intégration dans la stratégie du Groupe ». Le Groupe indique également avoir des experts de la santé et de la sécurité. Cet engagement environnemental a requis la mobilisation interfonctionnelle des employés travaillant dans différents pôles et divisions ainsi que de métiers variés. De plus, Vinci suit des objectifs clairs comme une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40 % attendue en 2030 par rapport à 2018, l'atteinte de 25 % de femmes managers d'ici 2021, ou encore l'objectif « zéro accident ». Afin d'atteindre ces objectifs, le Groupe s'appuie sur la recherche et développement, ce qui influence l'adoption de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement (Vinci, 2019).

Parmi les principes permettant de définir un achat responsable, VINCI considère que le respect des droits de la personne et des normes internationales du travail dans sa chaîne d'approvisionnement est essentiel et tend à rechercher des solutions innovantes en faveur de l'environnement, du climat et de la transition énergétique (Vinci, 2019).

Les risques liés à l'éthique des affaires, pouvant avoir un impact sur la performance globale ou l'image du Groupe, sont également évalués. En outre, Eurovia, une entreprise du Groupe, fait du recyclage des matériaux une de leur priorité depuis une vingtaine d'années. Vinci porte également une attention particulière à la communication avec ses parties prenantes. Le Groupe étant présent internationalement, les documents de responsabilité d'entreprise sont traduits dans 30 langues afin que 100 % des collaborateurs puissent les comprendre (Vinci, 2019).

Nos infrastructures et nos équipements sont au service du public et du bien commun. Aussi, nous voulons associer, le plus en amont possible dans nos projets, tous les acteurs concernés : partenaires, clients, fournisseurs, élus, riverains, monde associatif, etc. Nous nous engageons à favoriser l'écoute et la concertation dans la conduite de nos projets, pour mieux y associer nos partenaires (Vinci, 2019).

3.4.2 Analyse du corpus

La deuxième étape du cheminement consiste à analyser conjointement l'ensemble des documents afin de coder les données et de faire ressortir un inventaire exhaustif des facteurs de succès de l'intégration des bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. Cette analyse permet également la comparaison de cet inventaire entre le marché volontaire et le marché réglementé.

3.4.2.1 Analyse globale

Dans un premier temps, nous pouvons analyser l'intégralité des résultats afin de fournir un inventaire le plus exhaustif possible des facteurs de succès de l'intégration des bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation. Parmi les 15 documents du corpus, seulement 10 ont permis de dégager des facteurs de succès. Ainsi, tous les résultats de ces 10 sources issues à la fois des marchés volontaire et réglementé sont utilisés afin de refléter globalement ces facteurs de succès. L'analyse des documents du corpus médiatique fait ressortir 13 facteurs de succès : la responsabilisation des gestionnaires, le soutien de la haute direction, la disponibilité des ressources adéquates, la disponibilité de professionnels du développement durable, des objectifs clairs, l'engagement de l'équipe du projet, l'identification des risques environnementaux et sociaux, la culture de l'entreprise, l'expérience de l'entreprise, la créativité et l'innovation, la connaissance des marchés internationaux, une communication constante et efficace avec les parties prenantes, ainsi qu'une collaboration interfonctionnelle.

Trois entreprises expliquent travailler avec les managers, les mobiliser, les former et les sensibiliser à la stratégie RSE de l'entreprise et à sa mise en œuvre. Les managers, considérés comme les plus compétents pour identifier les enjeux, problématiques et solutions locaux, sont ainsi responsabilisés (Vinci, 2019). Parmi ces activités, une entreprise mentionne qu'avec le contexte international, elle inclut des sensibilisations aux différences culturelles : « des initiatives sont mises en œuvre pour sensibiliser les collaborateurs aux

spécificités culturelles afin de coopérer plus efficacement dans des équipes de plus en plus souvent multinationales, notamment dans de grands projets » (Thales, 2019).

Quatre entreprises expliquent qu'en plus de la responsabilisation des managers, la haute direction fournit également son soutien afin d'établir des stratégies de développement durable. « Les enjeux sociaux et environnementaux sont portés au plus haut niveau de responsabilité par le comité Stratégie et RSE du Conseil d'administration de VINCI, qui veille à leur intégration dans la stratégie du Groupe » (Vinci, 2019). Les présidents-directeurs généraux ont des discours mettant en avant le développement durable. Les Conseils d'Administration, Comités Exécutifs travaillent avec les managers en faveur du développement durable (Orano, 2020b). Thales (2019) explique que la Direction des Ressources Humaines Groupe, la Directions Santé, Sécurité et Environnement Groupe mettent en place des mesures concrètes pour le bien-être, la qualité de vie, la prévention des risques liés à la santé et la sécurité au travail. De même, afin de respecter ses engagements de diversité et d'inclusion, Thales a mis en place une gouvernance dédiée et structurée par divers comités et directions (Thales, 2019).

Ces échanges entre les divers comités et directions illustrent également une collaboration interfonctionnelle en faveur du développement durable, soulignée par 2 entreprises. Thales (2019) explique en plus, avoir créé quatre comités de pilotage carbone pour les opérations, les produits, les achats et la mobilité, rendant compte au comité de surveillance du Groupe. Différents groupes de travail ont également été mis en place pour construire les plans. Ces groupes réunissent les directions de l'immobilier, des opérations, des ressources humaines et RSE. Vinci résume cette collaboration interfonctionnelle :

Cette nouvelle ambition environnementale commune résulte d'un grand chantier collectif en cours depuis plusieurs mois chez VINCI et qui a mobilisé l'ensemble des pôles et divisions. Ceux-ci ont passé en revue, dans chaque volet de leur activité, toutes les initiatives susceptibles de réduire leur empreinte environnementale. Cette démarche, co-construite par les acteurs des différents métiers, a également intégré une évaluation économique, afin de déboucher sur la définition de plans d'action, en cours de déclinaison dans les plans stratégiques des différentes entreprises du Groupe (Vinci, 2019).

Afin de mener à bien cette collaboration, 6 entreprises font également appel à des professionnels du développement durable. Il ressort des documents 3 manières d'accéder à des ressources professionnelles dans le domaine du développement durable. Il est possible d'acquérir des ressources expertes, de former en interne des experts et de faire appel à des experts externes. Par exemple, Harrys (2020a) construit son cahier des charges avec ses acteurs, des experts en agronomie et en développement durable, ainsi qu'avec un organisme certificateur. Orano (2020b) ou encore Pratt & Whitney Canada (2019a) forment leurs collaborateurs aux enjeux du développement durable.

Trois entreprises mentionnent également la motivation, l'engagement des équipes comme influençant l'intégration de pratiques durables. Cet engagement peut passer par la mobilisation et les compétences des employés (Orano, 2020b), ainsi que par des formations et des sensibilisations (Vinci, 2019). Des enquêtes peuvent être menées afin de vérifier l'engagement des collaborateurs, leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. Ces enquêtes permettent également de recueillir les opinions des employés sur des sujets du développement durable (Thales, 2019).

La communication avec les parties prenantes est mentionnée par 5 entreprises. Il est important de les garder complètement informées et de faire des rapports quant aux progrès des stratégies de développement durable (Bombardier, 2020a). Toutefois, il est également important de comprendre les enjeux des parties prenantes afin de les associer, le plus en amont possible, au projet (Vinci, 2019). Ces enjeux de développement durable peuvent être identifiés par une analyse de matérialité comme Vinci et Orano ont pu réaliser (Orano, 2020b; Vinci, 2019). Les résultats de cette analyse donnent une matrice classant l'importance des enjeux pour les parties prenantes et l'entreprise (voir figure 4). Elle permet d'identifier les attentes, les risques et les opportunités et ces enseignements sont ensuite à prendre en compte dans les engagements de l'entreprise (Orano, 2020b). Écouter ses parties prenantes, les rencontrer, coopérer avec les salariés et leurs représentants, réaliser des enquêtes d'opinion, communiquer avec les autorités locales, les riverains, la société civile, mettre en place des systèmes de signalement, l'évaluation de la satisfaction client, sont des facteurs favorisant la

mise en place d'actions durables (Orano, 2020b; Premier Tech Chronos, 2021; Thales, 2019). De plus, dans le contexte international, tous les documents de communication sur la responsabilité d'entreprise, les chartres, les codes doivent être traduits afin qu'un maximum de parties prenantes puisse les comprendre (Vinci, 2019).

Ces matrices de matérialité et la communication avec les parties prenantes permettent également d'identifier les risques environnementaux et sociaux. Trois entreprises estiment important d'identifier ces risques. Orano les identifie et évalue leur maîtrise grâce à son analyse de matérialité et un audit interne (Orano, 2020b). Thales cartographie ses risques avec l'implication des principales fonctions support du Groupe et en identifie 6 : la diversité et l'inclusion, la protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs, les impacts environnementaux liés aux activités du Groupe, l'anticipation des normes environnementales dans la conception des produits, la conformité aux règles concernant l'éthique des affaires, la vigilance sur le respect par les fournisseurs des enjeux de responsabilité d'entreprise (Thales, 2019). Cette gestion des risques influence les projets :

L'évaluation des risques liés à l'éthique des affaires fait partie intégrante de la politique de management des risques qui sont susceptibles d'affecter la performance globale du Groupe ou son image. Elle est inscrite aussi bien dans le processus d'analyse des projets (comité des Risques) que dans le processus de croissance externe (comité des Investissements). Les principaux fournisseurs et sous-traitants sont évalués préalablement à l'entrée en relation contractuelle et/ou au cours de la relation contractuelle, notamment au moyen de questionnaires pluridisciplinaires (Vinci, 2019).

Les entreprises mettent ainsi au point des stratégies. Cinq entreprises soulignent que ces stratégies reposent sur des objectifs clairs. Ces objectifs peuvent reposer signatures de traités, d'initiatives, de pactes comme, par exemple, le Pacte Mondial des Nations Unies. Après la signature de ce pacte, Bombardier a continuellement pris des actions durables et effectué des rapports sur ses progrès (Bombardier, 2020a). Orano a utilisé les Objectifs de Développement Durable de l'ONU afin d'établir ses objectifs stratégiques, leur procurant une vision moyen terme claire (Orano, 2020b). De même, Thales utilise ces objectifs de l'ONU et les traduit en objectifs de réduction d'un certain pourcentage par rapport à une

année : « objectif de réduction de 3 % de l'intensité énergétique (par heures travaillées) », « engagement à réduire ces émissions de 20 % d'ici à 2023 et de 40 % d'ici à 2030 », « objectif d'engager 100 % des nouveaux fournisseurs sur la nouvelle Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise », etc. Ainsi, la Direction Achats du Groupe établit des objectifs pour 2020, 2023, 2030 permettant la réduction de l'empreinte carbone de sa chaîne d'approvisionnement (Thales, 2019). Vinci utilise des objectifs similaires comme le « zéro accident », la réduction des émissions de GES de 30 % d'ici 2020 et de 40 % d'ici 2030, l'incitation des clients envers l'adoption d'un comportement écoresponsable, l'atteinte de 25 % de femmes managers d'ici 2021 (Vinci, 2019).

Neuf entreprises expliquent utiliser l'innovation, leur créativité, la recherche et développement, afin de développer des solutions en faveur du développement durable. « Chaque jour, l'entreprise rivalise un peu plus de créativité pour utiliser les ressources de manière circulaire, tout au long de la chaîne de valeur » (Absolut Vodka, 2017). L'innovation permet de préserver les ressources naturelles, limiter les impacts de leurs activités, tout en étant au service de la performance de l'entreprise (Vinci, 2019).

Huit entreprises mettent en avant leur culture favorable à l'intégration de pratiques de développement durable. Cette culture leur permet de se distinguer des autres organisations (Aluminerie Alouette, 2019b). Cette culture, essentielle pour un chef de file mondial, est d'être soucieux du bien-être des communautés locales, de la santé et la sécurité des employés et des clients partout dans le monde du fait du contexte de projet à l'exportation. (Pratt & Whitney Canada, 2019a). Cette culture peut également inciter à s'engager « de façon plus volontaire dans la recherche de solutions pour la protection du climat, de l'environnement et pour le développement économique » (Orano, 2020b).

Huit entreprises soulignent également leur expérience dans le domaine du développement durable. Deux entreprises ont intégré des pratiques depuis le début de leurs activités. Parmi les 8 entreprises partageant leur expérience dans le domaine du développement durable, les temps d'expériences varient entre 12 et 42 ans. Veja inclut du développement durable depuis sa création en 2004, soit depuis 17 ans. Toutefois, les deux

créateurs de l'entreprise n'avaient ni expérience ni exemple pour s'inspirer (Veja, 2021). L'expérience est donc une aide pour l'intégration de bonnes pratiques durable, toutefois elle n'est pas indispensable pour se lancer dans ce projet. Seulement, une fois les actions lancées, il est possible d'adopter « une démarche d'amélioration continue sur la base du retour d'expérience » (Orano, 2020b).

Une seule entreprise, Thales, mentionne également l'aide procurée par sa connaissance des marchés internationaux avec son implantation dans 68 pays et ses clients dans 100 pays (Thales, 2019).

Enfin, une entreprise indique également profiter de ressources adéquates pour l'élaboration de ses produits. En effet, Absolut Vodka s'approvisionne dans un territoire proche de l'usine dans le sud de la Suède, regroupant les meilleures conditions pour obtenir une céréale de qualité naturellement (Absolut Vodka, 2017).

Conséquemment, les documents du corpus permettent de faire ressortir 13 facteurs de succès de l'intégration de bonnes pratiques durables pour des entreprises travaillant en contexte de projets à l'exportation. Ces facteurs, résumés dans le tableau 14, sont la responsabilisation des gestionnaires, le soutien de la haute direction, une collaboration interfonctionnelle, la disponibilité de professionnels du développement durable, l'engagement de l'équipe de projet, la communication avec les parties prenantes, l'identification et l'évaluation des risques sociaux et environnementaux, des objectifs clairs, la créativité et l'innovation, la culture et l'expérience de l'entreprise, les ressources adéquates et la connaissance des marchés internationaux. Ce dernier facteur est lié au contexte particulier de projet à l'exportation, tout comme l'intégration de sensibilisations et formations dédiées aux différences culturelles des marchés étrangers.

Tableau 14 : Récapitulatif des facteurs de succès de l'intégration des pratiques durables

<ul style="list-style-type: none">• Responsabilisation des gestionnaires• Soutien de la haute direction• Collaboration interfonctionnelle• Disponibilité de professionnels du développement durable
--

- Engagement de l'équipe de projet
- Communication avec les parties prenantes
- Identification et évaluation des risques
- Objectifs clairs
- Créativité et innovation
- Culture de l'entreprise
- Expérience de l'entreprise
- Connaissance des marchés internationaux
- Ressources adéquates

3.4.2.2 Comparaison des deux marchés

Les entreprises des marchés réglementés et volontaires peuvent avoir des différences de facteurs de succès pour l'intégration de bonnes pratiques durables dans leurs chaînes d'approvisionnement. L'analyse globale a fait ressortir 13 facteurs de succès résumés dans le tableau 14 ci-dessus. Cette comparaison permet de déterminer les variations des facteurs de succès dans les deux cas. Pour cette comparaison, le corpus fournit 15 documents : 7 entreprises du marché réglementé et 8 entreprises et organismes provenant du marché volontaire. Seulement 10 de ces documents ont permis de relever des facteurs de succès : 6 entreprises du marché réglementé sur les 7 au total et 4 entreprises du marché volontaire sur les 8 au total.

La disponibilité de professionnels du développement durable, la communication avec les parties prenantes, des objectifs clairs, la créativité et l'innovation, la culture ainsi que l'expérience des entreprises sont des facteurs de succès mentionnés pour le marché volontaire et le marché réglementé. Ils sont donc applicables aux deux marchés.

Les entreprises des deux marchés font appel à des professionnels du développement durable par la disponibilité de ressources en interne, par des formations et sensibilisations. Elles expliquent des deux côtés l'importance de la communication, toutefois, seulement 2 entreprises du marché réglementé poussent la communication jusqu'à une analyse de matérialité avec les parties prenantes, servant également à cartographier les risques. De

même, les entreprises du marché volontaire expliquent suivre des objectifs précis, toutefois seulement celles du marché réglementé présentent de manière détaillée ces objectifs. Enfin, 6 entreprises sur 7 du marché réglementé mettent en avant leurs années d'expérience dans le domaine du développement durable. En effet, certaines comme Absolut Vodka ou Veja ont commencé leurs actions durables depuis la création de leur entreprise, respectivement en 1979 et 2004 (Absolut Vodka, 2017; Veja, 2021). En moyenne, l'expérience des entreprises du marché réglementé est de 17 ans. Seulement 2 entreprises du marché volontaire ont mis en avant leur expérience, soit Bombardier ayant commencé des actions durables en 2007 et PWC en 1990 (Bombardier, 2020a; Pratt & Whitney Canada, 2019a). Il apparaît que seulement les entreprises avec suffisamment d'expérience en font mention et que, conséquemment, les entreprises du marché volontaire auraient commencé plus tardivement l'implantation de pratiques durables.

La responsabilisation des gestionnaires, le soutien de la haute direction, la collaboration interfonctionnelle, l'engagement de l'équipe du projet, l'identification et l'évaluation des risques, la connaissance des marchés ainsi que les ressources adéquates sont des facteurs de succès qui n'apparaissent que dans des documents d'entreprises du marché réglementé. Toutefois, les documents des entreprises du marché volontaire ne sont pas aussi complets et sont moins nombreux à permettre de relever des facteurs de succès. Ces facteurs peuvent donc aussi s'appliquer aux entreprises du marché volontaire.

Ainsi, les 13 facteurs de succès pourraient s'appliquer aux deux types de marchés. Les entreprises du marché réglementé communiquent toutefois des études plus poussées comme les analyses de matérialité et apparaissent comme ayant plus d'expérience du fait d'un début plus tôt dans l'implantation de pratiques durables.

3.4.3 Discussion

La dernière étape du cheminement consiste à discuter ces résultats par rapport à la revue de littérature. L'analyse a permis de relever 13 facteurs de succès de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement applicables aux deux types de

marchés, résumés dans le tableau 14 : la responsabilisation des gestionnaires, le soutien de la haute direction, une collaboration inter fonctionnelle, la disponibilité de professionnels du développement durable, l'engagement de l'équipe de projet, la communication avec les parties prenantes, l'identification et l'évaluation des risques sociaux et environnementaux, des objectifs clairs, la créativité et l'innovation, la culture et l'expérience de l'entreprise, les ressources adéquates et la connaissance des marchés internationaux. La comparaison de ces facteurs avec ceux issus de la revue de littérature est résumée dans le tableau 15.

Brinkhoff et al. (2015); Meyer et Torres (2019); Zhu et al. (2005) identifient également certains de ces facteurs de succès. Pour la gestion de projet en général ils listent : des objectifs clairs, une communication constante et efficace, le soutien de la haute direction, le soutien des gestionnaires intermédiaires, la configuration et la motivation de l'équipe, les ressources adéquates, la communication entre le directeur commercial et des professionnels de l'environnement. Les réglementations nationales ou internationales peuvent pousser les objectifs des entreprises, notamment pour les entreprises du marché réglementé. En effet, le pacte vert pour l'Europe prévoit la carboneutralité en 2050 et des objectifs précis de réduction des GES en 2030 pour les entreprises de l'Union européenne.

Plus précisément, pour les chaînes d'approvisionnement, Brinkhoff et al. (2015) et Meyer et Torres (2019) identifient : la gestion des parties prenantes et la communication adéquate, la disponibilité de ressources suffisantes, la clarté des objectifs, l'expérience du chef de projet envers la gestion de projet générale, l'expérience du chef de projet envers les projets de chaînes d'approvisionnement, l'expérience de l'équipe de projet envers le travail en projet, le soutien du commanditaire du projet et de la haute direction.

Les chaînes d'approvisionnement font ressortir un large portfolio de parties prenantes qui ont des attentes différentes quant aux résultats du projet. Ainsi, comprendre leurs enjeux grâce à une communication et une gestion efficace des parties prenantes est essentiel et représente une compétence importante du gestionnaire de projet (Meyer & Torres, 2019). Particulièrement, le nombre de parties prenantes augmente et leurs intérêts varient avec les projets internationaux (Koster, 2009). De même, l'analyse révèle qu'il est important de

comprendre les enjeux des parties prenantes et de les associer le plus possible au projet. Elle fournit également une liste d'outils permettant cette analyse d'enjeux : une analyse de matérialité, des enquêtes d'opinion auprès des employés, des enquêtes de satisfaction auprès des clients, des rencontres avec les parties prenantes, des coopérations avec les salariés, un système de signalement, la communication avec les autorités locales, les riverains ou la société civile. L'analyse souligne aussi qu'il est important de les garder informées par des rapports sur les progrès de stratégie, par des documents de responsabilité d'entreprise, à traduire dans toutes les langues nécessaires pour répondre au contexte international.

La culture de l'entreprise est également un facteur de succès déterminé à la fois grâce à l'analyse et aux écrits scientifiques (Lindgreen et al., 2009 ; D.Marshall et al., 2015).

Un autre facteur de succès révélé par l'analyse correspond à la responsabilisation des gestionnaires par un travail avec eux, des formations et sensibilisations, une mobilisation. Il est intéressant qu'ils reçoivent une sensibilisation aux différences de cultures sur les marchés étrangers avec le contexte international des projets à l'exportation. Koster (2009) indique également que la culture variante en fonction des marchés influence et complexifie la gestion des projets.

L'identification et l'évaluation des risques sociaux et environnementaux pour l'entreprise, la créativité et l'innovation, ainsi que les connaissances des marchés internationaux sont de nouveaux facteurs mis en lumière par l'analyse, tandis que Brinkhoff et al. (2015) et Meyer et Torres (2019) identifient certains facteurs qu'elle n'a pas permis de mettre en évidence : l'utilisation d'une méthodologie de gestion de projet, la configuration organisationnelle : équipe de projet externe, la configuration organisationnelle : équipe de projet interne, le management de temps et de l'envergure, l'honnêteté et la confiance, un contrôle des changements standardisé.

L'identification et l'évaluation des risques sont de nouveaux facteurs révélés par l'analyse, mais non cité par les études de Zhu et al. (2005), Brinkhoff et al. (2015), Meyer et Torres (2019). Toutefois, il paraît particulièrement intéressant dans le cadre d'un projet à

l'exportation, soit un projet international. En effet, Koster (2009) souligne que les projets internationaux ont une gestion plus complexe du fait de risques et incertitudes provenant d'un environnement international changeant. Ce cadre de projet international explique également l'importance de la connaissance des marchés internationaux. En effet, ces connaissances peuvent faciliter la gestion de projets internationaux dont le nombre de parties prenantes augmente, dont les intérêts des parties prenantes varient en fonction de la culture, dont les risques et incertitudes sont plus importants (Koster, 2009).

Tableau 15 : Comparaison des facteurs de succès issus des données médiatiques et de la revue de littérature

Avantages stratégiques	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Responsabilisation des gestionnaires	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019; Zhu et al., 2005)
Soutien de la haute direction	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019; Zhu et al., 2005)
Soutien du commanditaire du projet		(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019)
Collaboration interfonctionnelle	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Disponibilité de professionnels du développement durable	(Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019; Zhu et al., 2005)
Engagement de l'équipe de projet	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019; Zhu et al., 2005)
Communication avec les parties prenantes	(Bombardier, 2020a, 2020b; Premier Tech Chronos, 2021) (Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Brinkhoff et al., 2015; Koster, 2009; Meyer & Torres, 2019; Zhu et al., 2005)
Identification et évaluation des risques	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Koster, 2009)

Avantages stratégiques	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Objectifs clairs	(Bombardier, 2020a, 2020b; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019; Zhu et al., 2005)
Créativité et innovation	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021) (Absolut Vodka, 2017; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Culture de l'entreprise	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	(Lindgreen et al., 2009; D. Marshall et al., 2015)
Expérience de l'entreprise	(Bombardier, 2020a; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Connaissance des marchés internationaux	(Thales, 2019)	
Ressources adéquates	(Absolut Vodka, 2017)	(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019; Zhu et al., 2005)
Expérience du chef de projet envers la gestion de projet en général		(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019)
Expérience du chef de projet envers les projets de chaînes d'approvisionnement		(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019)

Avantages stratégiques	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Expérience de l'équipe de projet envers le travail en projet		(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019)
Utilisation d'une méthodologie de gestion de projet		(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019)
Configuration organisationnelle		(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019)
Management du temps et de l'envergure		(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019)
Honnêteté et confiance		(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019)
Contrôle des changements standardisé		(Brinkhoff et al., 2015; Meyer & Torres, 2019)

Marché volontaire ; **Marché réglementé**

3.4.4 Synthèse

Cette étude permet de lister 13 facteurs de succès de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. Parmi eux, 9 sont vérifiés par la littérature scientifique : la responsabilisation des gestionnaires, le soutien de la haute direction, une collaboration interfonctionnelle, la disponibilité de professionnels du développement durable, l'engagement de l'équipe de projet, la communication avec les parties prenantes, des objectifs clairs, l'expérience de l'entreprise et les ressources adéquates. L'analyse a permis de mettre en lumière trois nouveaux facteurs : l'identification et l'évaluation des risques sociaux et environnementaux pour l'entreprise, la créativité et l'innovation, ainsi que les connaissances des marchés internationaux.

La responsabilisation des gestionnaires a lieu grâce à un travail avec eux de formations, sensibilisations, mobilisation. Ils sont perçus comme les plus compétents afin d'identifier les enjeux, problématiques et solutions locaux. Plus spécifiquement, pour le contexte international de la gestion de projet à l'exportation, ces gestionnaires peuvent recevoir des sensibilisations aux différences culturelles des marchés étrangers. Au-delà des gestionnaires,

il est également important que la haute direction soutienne cette démarche durable via le soutien ou la création de Comités, Directions, Conseils, parfois spécifiques à la RSE. Ainsi, le Conseil d'Administration, Comité Exécutif, Comité Stratégie et RSE, la Direction des Ressources Humaines ou encore la Direction Santé et Environnement peuvent soutenir les stratégies de développement et être créés s'ils n'existent pas encore. Ces diversités de comités illustrent aussi la collaboration interfonctionnelle. Divers pôles, secteurs ou divisions travaillent conjointement dans des groupes de travail ou des groupes de pilotage.

Afin d'intégrer avec succès les bonnes pratiques durables, il est intéressant d'avoir des ressources professionnelles en développement durable disponibles. Par conséquent, les entreprises peuvent acquérir à l'interne des ressources expertes, former leurs ressources internes ou faire appel à des ressources expertes externes.

L'engagement de l'équipe est également important pour cette bonne intégration de pratiques durables. Elle peut par exemple passer par la mobilisation, la valorisation des compétences, des formations et sensibilisations. Elle peut être vérifiée par des enquêtes d'engagement. Ces enquêtes permettent par ailleurs de favoriser la communication avec les parties prenantes, un autre facteur de succès. Il est important de garder les parties prenantes informées, par exemple par des rapports présentant les progrès de la stratégie RSE de l'entreprise, de communiquer ces stratégies par des documents de responsabilité d'entreprise. Avec le contexte international de la gestion de projet à l'exportation, ces documents doivent être traduits dans toutes les langues permettant à l'ensemble des parties prenantes de les comprendre. De plus, il s'agit de comprendre leurs propres enjeux et de les associer au maximum au projet. Certains outils permettent d'atteindre cet objectif comme les analyses de matérialité, les enquêtes d'opinion auprès des employés, les enquêtes de satisfaction client, la coopération avec les salariés, des rencontres, l'écoute avec les parties prenantes, des systèmes de signalement, la communication avec les autorités locales, les riverains et la société civile. Les entreprises du marché réglementé détaillent davantage ces analyses. Cette communication permet en outre, d'identifier et évaluer les risques environnementaux et

sociaux susceptibles d'affecter la performance grâce, par exemple, à une analyse de matérialité, une cartographie des risques.

Ces éléments amènent les entreprises à établir une stratégie et à définir des objectifs clairs. Ces objectifs peuvent reposer sur des traités internationaux comme le Pacte Mondial des Nations Unies ou les Objectifs de Développement Durable de l'ONU. Les entreprises du marché réglementé précisent davantage leurs objectifs comme le « zéro accident », l'atteinte d'un pourcentage, ou un objectif sous la forme d'une diminution de x% d'ici l'année 2 par rapport à l'année 1.

L'innovation et la créativité permettent également de préserver les ressources, de diminuer les impacts des activités des entreprises tout en servant la performance de l'entreprise. Ainsi les entreprises investissent dans la recherche et développement.

La culture permet de distinguer les organisations. Celles ayant intégré le développement durable à leur culture favorisent l'adoption de pratiques durables. Toutefois, toutes les entreprises n'ont pas la même expérience dans ce domaine. Les entreprises du marché volontaire semblent avoir moins de temps d'expérience. Cette expérience n'est pas essentielle, mais procure une aide favorisant le succès de l'intégration de pratiques durables. La disponibilité des ressources adéquates favorise également le succès de l'adoption de pratiques durables.

Enfin, avec le contexte international de gestion de projet à l'exportation, un dernier facteur de succès a émergé en tant qu'atout : la connaissance des marchés internationaux.

Ainsi, 13 facteurs de succès de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation ont pu être identifiés, permettant de compléter les connaissances sur l'implantation de chaînes d'approvisionnement durables. En effet, l'étude sur les motivations a permis de comprendre pourquoi les entreprises adoptent des pratiques durables. L'étude sur les bonnes pratiques durables a permis d'identifier quelles pratiques elles peuvent intégrer. Cette étude sur les facteurs de succès permet de comprendre comment les intégrer.

Finalement, le dernier axe consiste à visualiser les impacts de cette intégration sur la performance des entreprises et les avantages stratégiques qu'elles obtiennent.

3.5 LES IMPACTS DE L'IMPLANTATION D'UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE POUR UNE ENTREPRISE EXPORTATRICE

Le dernier thème abordé par l'analyse des données médiatiques est celui des avantages stratégiques pour les entreprises travaillant sur des projets d'exportation, afin d'adopter des pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. L'objectif du corpus médiatique est de déterminer les impacts sur la performance des entreprises, afin de mettre en évidence les avantages stratégiques pour celles-ci. Ces derniers sont présentés de manière brute pour chaque entreprise. L'analyse du corpus permet ensuite de coder ces résultats pour les relier à partir de tous les documents tout en comparant les résultats entre les deux types de marchés. Enfin, la discussion permet d'établir des parallèles entre ces résultats et les données de la revue de littérature.

3.5.1 Corpus médiatique

La première étape du cheminement consiste à relever de manière intacte tous les avantages stratégiques, les impacts sur la performance des entreprises nés de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement, et ce, dans chaque document. Cet inventaire est effectué de manière séparée entre le marché volontaire et le marché réglementé. Le corpus s'appuie sur les mêmes documents que précédemment résumés en annexe 1 et en annexe 2, décrivant 7 entreprises du marché réglementé et de documents décrivant 8 entreprises et organismes du marché volontaire.

3.5.1.1 Le marché volontaire

Pour la performance sociale, **Aluminerie Alouette** recense le nombre de blessés sérieux avec blessure consignable, en augmentation cette année 2019. L'entreprise a pu observer une amélioration de sa performance opérationnelle en atteignant des records de production par cuve et par jour. L'entreprise indique que sa performance environnementale

évolue positivement puisqu'elle a réduit ses émissions « pour la vaste majorité des indicateurs suivis », améliorer sa gestion des eaux de ruissellement et des matières résiduelles respecte les normes et critères en vigueur. De même, l'utilisation d'énergie renouvelable permet de réduire les émissions de GES : « Grâce à l'énergie renouvelable (hydroélectricité) utilisée, la production d'aluminium canadien continue à présenter une intensité d'émissions de gaz à effet de serre parmi les plus basses au monde ». Pour le volet économique, la mise en place de ces actions en santé, sécurité et environnement a demandé un investissement de 6,7 millions de dollars. Toutefois, avec cet investissement, la productivité de l'entreprise a augmenté, des projets sont retenus pour des bourses de verdissement et l'entreprise ne reçoit aucune sanction pécuniaire (Aluminerie Alouette, 2019b).

Bombardier prend des mesures durables comme la certification de leurs sites afin de diminuer la pollution, d'améliorer la performance et de minimiser les risques environnementaux. En ce qui concerne le volet social, l'entreprise relève notamment la bonne utilisation de leurs ressources, leur engagement et leur concentration sur l'amélioration du respect de l'objectif client. Quant au volet environnemental, Bombardier soutient que les pratiques d'écoconception permettent d'optimiser la performance environnementale. Toutefois, les nouveaux objectifs environnementaux post 2020 n'ont pas encore pu être définis à cause des retards engendrés par la COVID-19 et de la vente de la partie Transport du Groupe. Bombardier a reçu de nombreuses reconnaissances externes pour la performance durable reflétant l'importance de ses investissements en développement durable, essentielle pour ses affaires à long terme. Parmi ces reconnaissances, Bombardier fait partie de « Carbon Clean 200 List » et des 50 meilleures entreprises citoyennes du Canada en 2020. L'entreprise se concentre sur la réduction de son empreinte environnementale en utilisant les ressources plus efficacement et gagne ainsi en productivité. La gestion des risques et des opportunités de RSE est perçue comme participant au succès de l'entreprise. Par exemple, le recrutement, le développement et la retenue de personnel qualifié en gestion de projet et en ingénierie sont fondamentaux pour le succès de l'entreprise du fait de la forte compétition pour ces compétences (Bombardier, 2020a, 2020b).

FilSpec explique que les actions sociales permettent d'offrir un espace de travail dynamique et stimulant, favorisent la génération d'idées novatrices pour répondre aux demandes actuelles et futures du marché. Elles permettent également de former « une équipe motivée et gagnante, désireuse de connaître le succès aujourd'hui et dans le futur » (FilSpec, 2017a).

Le **Ministère de l'Économie et de l'Innovation** met en avant qu'il est possible pour une entreprise d'évaluer sa performance en mesurant la teneur en produits toxiques, en contrôlant les effluents, en respectant la biodiversité et en respectant les normes de travail de l'OIT. Le ministère explique également que l'adoption de pratiques environnementales et sociales est indispensable pour éviter les controverses médiatiques et ne pas nuire à l'image de la marque, notamment à l'international. De plus, les certifications écoresponsables permettent d'ajouter de la valeur au produit et d'apporter de la crédibilité auprès du public. En effet, il est possible d'influencer le choix du consommateur en limitant le bilan carbone du produit tout au long de son cycle de vie et en l'affichant sur ses produits. En outre, avec le contexte international, l'adoption de pratiques de développement durable permet d'éviter des problèmes réglementaires : « les entreprises québécoises qui souhaitent se lancer sur les marchés européens et internationaux doivent être au courant de ces réglementations et s'y conformer afin d'éviter de mauvaises surprises » (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018).

Pratt & Whitney (PWC) a augmenté sa performance environnementale en réduisant sa consommation d'eau, ses émissions de GES, ses déchets industriels et en augmentant le recyclage de ses déchets. L'entreprise considère que son avenir « repose sur la nouvelle génération d'ingénieurs, de scientifiques et de professionnels de la finance » d'où l'importance de leur attractivité, des partenariats pour aider les jeunes dans leurs études. Enfin, elle croit que sa réussite dépend des liens avec la communauté où se trouvent les établissements et où vivent leurs employés. PWC se veut « une entreprise citoyenne » (Pratt & Whitney Canada, 2019a).

Premier Tech Chronos (PTC) souligne que l'application de procédés de Lean Manufacturing et la modernisation des lignes de fabrication permettent de réduire les coûts et les temps de fabrication en évitant les étapes à non-valeur ajoutée, d'optimiser la consommation de matière première, d'améliorer la qualité de ses pièces, de réduire les mouvements des pièces et les déplacements des équiériers dans l'usine. Le Lean Manufacturing diminue l'utilisation de certains équipements de transport, tout en réduisant le nombre d'accidents causés par la manutention de pièces lourdes ou encombrantes. PTC vise ainsi à être digne de la confiance de ses clients et de la communauté, a pu conquérir de nouveaux marchés et réaffirmer son leadership (Premier Tech Chronos, 2021).

SERDEX indique que la mise en place de tels systèmes durables est bénéfique à la fois pour l'environnement et les communautés concernées. Cela permet de répondre aux exigences croissantes des consommateurs, pour la performance, pour accéder aux marchés d'exportation, pour l'innovation et la gestion du risque. Les principes de l'économie circulaire permettent de limiter la consommation de matières premières en utilisant les résidus d'un procédé pour en faire l'intrant d'un autre, ce qui améliore la performance environnementale d'une entreprise. L'adoption de pratiques de développement durable est intéressante, car « non seulement ils sont bénéfiques pour l'environnement et les communautés, mais ils répondent également aux exigences croissantes des consommateurs, en plus d'avoir un impact positif sur la performance, l'accès aux marchés d'exportation, l'innovation et la gestion du risque » (Simard, 2019). Or, la diversification des marchés et des occasions de ventes permet de créer de nouvelles options et d'être moins vulnérable face aux événements mondiaux influençant les stratégies et les ventes (Brassard, 2019). La compétitivité de l'entreprise est d'autant plus améliorée par les accords de libre-échange comme l'AECG permettant d'accéder au marché de l'Union européenne en adaptant par exemple ses sources d'approvisionnement (Dessureault, 2019). Implanter des politiques de RSE permet aux entreprises d'accéder aux chaînes d'approvisionnement de grands donneurs d'ordre internationaux. Il est donc intéressant de capitaliser ces bonnes actions durables et les mettre en avant comme avantage concurrentiel (Simard, 2019).

YourBarFactory se classe parmi les 100 entreprises à plus forte croissance du Canada en 2007 et 2010 et a gagné de nombreux prix et distinctions, notamment sur l'innovation. Pour augmenter sa capacité de production et accéder à de nouvelles certifications, et ainsi accéder à de nouveaux marchés, l'entreprise a dû investir plus de 15 millions de dollars. Par exemple, l'entreprise indique que la certification British Retail Consortium (BRC) « ouvrira encore plus de portes, car il est très difficile de vendre en Europe sans celle-ci ». Cette stratégie lui permettrait ainsi de solidifier sa position dans le marché de la collation sans allergène (Tremblay, 2019; YourBarFactory, 2021b).

3.5.1.2 Le marché réglementé

Absolut Vodka explique que l'attention qu'elle porte à l'origine de ses ingrédients au niveau du blé, à la pureté de l'eau grâce à ses puits, à l'obtention d'une unique source de fabrication, garantissent une qualité homogène élevée à toutes les 600 000 bouteilles produites quotidiennement et livrées dans le monde entier. Ces principes de l'économie circulaire lui permettent de devenir « une des distilleries les plus efficaces en matière d'impact sur le climat et de consommation d'énergie au monde ». D'ici 2030, l'entreprise entreprend d'augmenter sa performance environnementale avec une stratégie « “zéro impact” en émissions carbone et en matière d'utilisation des ressources et de gestion de l'eau, la finalité étant de consommer uniquement des énergies renouvelables ». Elle est désormais capable d'effectuer une distillation neutre en CO₂. Elle gagne 10 % sur l'énergie consommée en utilisant du verre recyclé, s'approvisionne à plus de 85 % en énergie provenant de sources renouvelables, a réduit de 90 % ses émissions de GES par litre de vodka et compense ses émissions par des projets de plantation d'arbres (Absolut Vodka, 2017).

Harrys surveille l'amélioration des conditions de travail en retenant comme critère le nombre d'accidents du travail. Du point de vue environnemental, l'entreprise a réduit sa consommation d'eau, augmenté son taux de valorisation des déchets, réduit ses émissions de CO₂ (Harrys, 2020a).

Orano détermine ses axes stratégiques et ses actions en fonction des enjeux et attentes sociétaux et environnementaux tout en conservant ses fondamentaux de performance et de développement. Cette performance peut se mesurer selon trois dimensions : économique, sociale y compris sociétale et environnementale. Afin de l'atteindre, Orano s'appuie sur l'excellence opérationnelle de ses projets (Orano, 2020b).

La performance d'Orano, se mesure à travers 3 axes : notre performance économique qui nous permet d'être durablement compétitive et donc pérenne, notre performance sociale, qui valorise nos valeurs, la motivation les compétences de nos collaborateurs, notre intelligence collective pour toujours plus d'agilité et notre performance sociétale et environnementale, qui nous engage à réduire notre empreinte et améliorer notre ancrage local (Orano, 2020b).

En ce qui concerne le volet social, Orano évalue le pourcentage de femmes dans ses effectifs, qui est à la hausse en 2020, l'année du rapport. L'entreprise recense le nombre de collaborateurs supplémentaires sensibilisés à l'éthique et à la conformité, mesure le taux d'emploi de personnes en situation de handicap, évalue l'égalité professionnelle grâce à un index donnant une note sur 100, obtient des labels et certifications gages de performance. Elle tient compte du taux d'accès à la formation, du pourcentage d'alternants dans les effectifs actifs, du nombre de recrutements en contrat à durée indéterminée (CDI), du pourcentage de formations non obligatoires, de la satisfaction globale des collaborateurs avec un prestataire extérieur, du taux de démission des ingénieurs et des cadres qui diminue en 2020, l'année du rapport.

Quant au volet environnemental, Orano concilie la compétitivité et l'empreinte environnementale réduite. L'entreprise se préoccupe de son image verte et reste consciente de l'image du nucléaire. En termes de gaspillage, l'entreprise se place en tant que référence pour le recyclage des matières nucléaires et la gestion des déchets. Elle annonce avoir réduit sa consommation d'énergie et fait des économies de ressources naturelles. Orano a diminué ses émissions directes et indirectes de GES, possède des technologies parmi les moins émettrices de carbone et produit ainsi de l'électricité bas carbone (Orano, 2020b).

Orano accorde également beaucoup d'importance à l'excellence opérationnelle au sein du management, ce qui lui permet d'améliorer la satisfaction de ses clients. Il faut souligner l'apport qualitatif aux produits provenant de pratiques durables en usine étendue aux fournisseurs. Cette performance opérationnelle passe par plusieurs axes pouvant être influencés par les pratiques durables de chaîne d'approvisionnement, comme l'élimination de gaspillages :

L'amélioration de la qualité des produits et prestations perçue par les clients et les instances réglementaires ; faire progresser la qualité fournisseurs ; ancrer les fondamentaux de l'excellence opérationnelle sur le terrain et éliminer les gaspillages et les irritants ; identifier les axes stratégiques d'excellence opérationnelle afin de s'engager vers un système toujours plus global.

Orano se présente en 2020 comme un groupe transformé et solide contribuant à la production d'électricité bas carbone communique sur ses résultats économiques attendus et se classe parmi les meilleures entreprises mondiales dans ses activités. L'entreprise opère sûrement, fait face à la compétition tout en ayant une empreinte environnementale réduite. Réduire son empreinte et opérer efficacement lui permet de continuer sa performance économique. Ses actions requièrent des investissements financiers importants, mais elles apportent également des économies (Orano, 2020b).

L'adoption de pratiques de développement durable présente des avantages stratégiques tels que la croissance client, la fiabilité vis-à-vis des clients, la prévention et la maîtrise des risques, la fierté et l'engagement des salariés, l'attractivité d'Orano (Orano, 2020b).

Thales évalue son capital humain en mesurant ou en recensant le nombre de recrutements dont le nombre d'emplois permanents, le pourcentage d'emplois à temps plein, le taux d'absentéisme, le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, le nombre d'employés travaillant sur un site certifié OHSAS 18001/ISO 4500, le pourcentage de femmes dans le Conseil d'Administration et en observant des classements indépendants comme celui des entreprises préférées des ingénieurs fournis par Universum France. L'entreprise mesure également le pourcentage de femmes dans les recrutements, le pourcentage de femmes dans les responsabilités les plus élevées, le pourcentage de Comités

de direction comportant au moins trois femmes. Pour la conformité aux règles concernant l'éthique des affaires, elle mesure le nombre d'entités opérationnelles qui ont procédé à une évaluation des risques de corruption, le nombre de formations sur la prévention de la corruption, le nombre d'alertes reçues via le dispositif d'alerte du Groupe. Thales mesure la vigilance sur le respect par les fournisseurs des enjeux de responsabilité d'entreprise par la performance des fournisseurs dans ce domaine avec une note sur 10, ainsi que la part des fournisseurs de classe A, évalués en termes de maturité environnementale. Thales évalue également le taux d'emploi de personnes handicapées, le pourcentage des effectifs par tranche d'âge, le nombre de départs et de licenciements, le nombre moyen d'heures de formation par employé, le pourcentage de salariés couverts par une convention collective. De plus, Thales estime que les actions durables sont nécessaires afin de ne pas nuire à la performance opérationnelle.

L'absence de maîtrise de ces dispositions ou l'insuffisance de mesures visant à préserver la santé, la sécurité et la Qualité de Vie au Travail du personnel dont le Groupe est responsable, pourrait l'exposer à des sanctions, à une dégradation de sa performance opérationnelle, et porter préjudice à sa réputation ou son attractivité (Thales, 2019).

Pour évaluer sa performance environnementale, Thales fait appel à divers indicateurs et évaluations : évaluation par le Carbon Disclosure Project, taux de product line architects et de product line managers formés ou sensibilisés à l'écoconception, performance des fournisseurs dans les domaines de la responsabilité d'entreprise (normes du travail, environnement, Gouvernance d'entreprise, éthique du commerce et contrôle des exportations) avec une note moyenne sur 10, part des fournisseurs de classe A évalués en termes de maturité environnementale, nombre de sites fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de maturité environnementale, nombre de sites certifiés ISO 14001, nombre de salariés travaillant sur un site certifié ISO 1400, consommation d'électricité (Tep), consommation d'énergie fossile (Tep), consommation totale d'énergie (Tep), consommation d'eau, production totale de déchets, ratio de déchets non dangereux, taux de recyclage déchets non dangereux, taux de recyclage des déchets dangereux, rejets d'eaux industrielles,

rejets atmosphériques, nombre de fournisseurs ayant signé la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise, nouveaux développements intégrant de l'écoconception, émissions de CO2 liées aux énergies, aux substances, aux voyages professionnels, directes opérationnelles, aux achats de biens et de services, à la phase d'utilisation des produits mis sur le marché, émissions de CO2 indirectes, de scope 1 (gaz, mazout, charbon, substances, énergies sources mobiles), de scope 2 (électricité, vapeur), de scope 3 (voyages professionnels, achats de biens et de services, phase d'utilisation des produits), selon le GHG protocol. Certains indicateurs peuvent être évalués par rapport au chiffre d'affaires (CA) de l'entreprise (Thales, 2019).

La performance environnementale se reflète par une image verte : Thales promeut ses actions en matière de préservation de l'environnement, de Santé et Sécurité au travail, au travers de partenariats avec des écoles, d'interventions sur ces thèmes, d'événements internationaux comme des salons ou des forums, ou encore au travers d'échanges journalistiques. Elle se reflète également par le gaspillage évalué grâce aux indicateurs. L'entreprise a réduit son intensité énergétique, son efficacité énergétique par rapport au chiffre d'affaires, a planifié des actions de performance énergétique pour gagner 30GWh, a diminué sa production totale de déchets, son taux de mise en décharge et a augmenté ses taux de valorisation et de recyclage de ses déchets (Thales, 2019).

Tous ces risques environnementaux peuvent affecter la performance économique de Thales : « Les risques d'impacts environnementaux liés aux activités du Groupe et ceux liés à l'anticipation des normes environnementales dans la conception des produits font partie des facteurs de risques susceptibles d'affecter la situation financière du Groupe ». (Thales, 2019).

Thales suit quatre fondamentaux procurant des avantages stratégiques à l'intégration de bonnes pratiques durables : l'attraction et la rétention des talents, la maîtrise des risques, l'approche responsable exigeante et l'excellence opérationnelle. L'entreprise mène donc des activités durables pour accroître la diversité de ses équipes et d'être plus inclusive afin de favoriser l'innovation et la créativité par une pluralité d'approches, de points de vue et d'idées, notamment dans un environnement globalisé. Préserver la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail des employés permet également d'éviter des sanctions, une

dégradation de la performance opérationnelle et de porter préjudice à sa réputation, son attractivité, son image de marque. Les collaborateurs peuvent ainsi donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela permet de satisfaire les attentes des clients qui peuvent dans certains cas dépasser les exigences réglementaires. Il est également important que les fournisseurs prennent ces actions durables, car « Le non-respect par un fournisseur des lois en matière sociale, environnementale et éthique pourrait avoir des conséquences sur l'activité, l'image et la rentabilité du Groupe » (Thales, 2019).

Veja s'alimente à 95 % d'énergies renouvelables dans ses locaux parisiens et à 65 % pour son bureau brésilien favorisant sa performance environnementale. Ses chaussures de sport plus justes économiquement pour tous les acteurs de la chaîne, fabriquées avec des matières équitables et bio, coûtent cinq fois plus cher à produire. Toutefois, le prix de vente reste identique aux autres marques concurrentes en éliminant les coûts de publicité. Seulement, les certifications ont un coût. Veja a arrêté de se certifier Fairtrade du fait de son coût trop important qui aurait pu être utilisé pour les producteurs. Malgré son apport d'un regard tiers et de validation des processus, cette certification n'était plus en adéquation avec le projet de l'entreprise. L'entreprise utilise sa transparence, ses jeunes talents, des questionnements afin de se rendre compte des améliorations à apporter, de leurs points faibles. L'intégration de pratiques durables devient de plus en plus importante : « Quand on a commencé en 2004, on parlait d'écologie et d'impact social dans le vide, aujourd'hui, tout le monde a compris que c'était essentiel » (Veja, 2020, 2021).

Vinci fournit un grand nombre d'indicateurs reliés aux enjeux durables pour mesurer sa performance extrafinancière (voir annexe IV). Pour sa performance sociale, Vinci mesure le nombre de collaborateurs en situation de handicap, la fréquence des accidents du travail avec arrêt, le nombre d'heures de formation sur les thèmes « hygiène et sécurité », le nombre de collaborateurs formés à la prévention et à la détection des faits de corruption, le pourcentage des entreprises du Groupe sans accident du travail avec arrêt, le taux de gravité des accidents du travail, la part des emplois durables dans les recrutements, le nombre moyen d'heures de formation par salarié, la part représentée par les avantages sociaux dans la valeur

ajoutée du Groupe, le nombre d'entreprises labellisées en matière de diversité, la part des femmes managers, la part des femmes parmi les cadres dirigeants, la part de managers et non-managers en situation de handicap, le taux de diffusion du Guide Vinci des Droits Humains, le nombre d'évaluations droits des personnes, la part des achats intégrant des critères d'achats responsables, le nombre de personnes suivies en insertion par VIE, le nombre d'heures d'insertion VIE, le montant total versé par les fondations du Groupe contre l'exclusion, le nombre de collaborateurs formés à l'éthique. L'entreprise utilise également l'index de l'égalité femmes-hommes (Vinci, 2019).

Vinci évalue également sa performance environnementale grâce à divers indicateurs : intensité carbone (teq/CA), intensité énergétique (MWh/CA), consommation totale de carburant, quantité d'électricité d'origine renouvelable, taux de production de matériaux recyclés, nombre de plateformes de recyclage, nombre de partenariats en cours, consommation d'eau achetée ou forée, pourcentage de réduction de l'utilisation de produits phytosanitaires, émissions de CO₂ de scope 1, 2 et 3, répartition des déchets dangereux et non dangereux ainsi que le pourcentage de valorisation des dangereux et non dangereux. Vinci a également augmenté sa consommation d'énergie renouvelable (Vinci, 2019).

L'adoption de pratiques de développement durable apporte des avantages stratégiques au Groupe tels que la réduction du taux d'absentéisme, l'augmentation des compétences des collaborateurs étroitement liée à la performance du Groupe, le développement de liens privilégiés avec les futurs talents en démarchant proactivement dans les établissements d'enseignement ou sur les réseaux sociaux. Vinci se place ainsi dans le Top 25 des entreprises les plus attractives en France d'après le classement LinkedIn. L'évaluation des risques liés à l'éthique des affaires et l'évaluation des fournisseurs sont incluses dans les processus d'analyse des projets puisqu'ils peuvent influencer la performance globale du Groupe et son image. Enfin, l'utilisation de l'économie circulaire permet à Vinci de pérenniser ses activités et d'assurer son approvisionnement en matière première pour ses projets dans un contexte de raréfaction de matières premières essentielles (Vinci, 2019).

3.5.2 Analyse du corpus

La deuxième étape du cheminement consiste à analyser conjointement l'ensemble des documents afin de coder les données et de faire ressortir un inventaire exhaustif des avantages stratégiques et des impacts sur la performance des entreprises, lorsque de bonnes pratiques durables sont intégrées dans la chaîne d'approvisionnement. Cette analyse permet également la comparaison de cet inventaire entre le marché volontaire et le marché réglementé.

3.5.2.1 Analyse globale

Dans un premier temps, l'analyse globale a pour but de déterminer les impacts sur la performance des entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation, de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. Elle apporte une vue d'ensemble de l'intégralité des avantages stratégiques et des impacts sur la performance, pour les volets sociaux, environnementaux, opérationnels et économiques. Parmi les 15 entreprises et organismes, 14 documents mentionnent ces impacts et les avantages stratégiques pour les projets et les entreprises.

Performance sociale :

L'analyse des documents a permis de relever un grand nombre d'indicateurs permettant d'évaluer la position d'une entreprise vis-à-vis des enjeux sociaux de la responsabilité d'entreprise. En effet, 9 entreprises évaluent leur performance sociale pour chaque enjeu social par des indicateurs (voir tableau 29 en annexe VI).

Ainsi, la santé et la sécurité au travail peut se mesurer par la fréquence des accidents de travail, critère utilisé par 4 entreprises, le taux de gravité des accidents du travail cité par 2 entreprises, le nombre d'heures de formation sur la santé, la sécurité et l'hygiène ainsi que par le nombre d'employés travaillant sur un site certifié OHSAS18001/ISO45001, mentionnés Une fois pour chaque critère par deux entreprises différentes. Dans le cas d'un Groupe, il est aussi possible de mesurer la part des entreprises du Groupe sans accident de travail (Vinci, 2019).

La diversité et l'inclusion peuvent se mesurer par des labels de diversité, un index de l'égalité femmes-hommes avec une note sur cent, mentionnés par 1 entreprise, la part des femmes dans les recrutements, la part des femmes managers, la part des femmes parmi les cadres dirigeants (soit les comités de direction, le Comité Exécutif, le Conseil d'Administration) utilisées par 2 entreprises, la part de femmes parmi les personnes percevant les salaires les plus élevés citée par une entreprise. Parmi ces indicateurs, peuvent s'ajouter, le taux d'emploi de personnes en situation de handicap indiqué par 3 entreprises, la part de managers et de non-managers en situation de handicap, la part des effectifs par tranche d'âge, le nombre de personnes suivies en insertion par ViE, le nombre d'heures d'insertion ViE mentionnés 1 fois par des entreprises différentes. Il est également possible d'ajouter le montant total versé par les Fondations de l'entreprise contre l'exclusion et pour l'insertion, la part de l'effectif en situation précaire ainsi que l'index égalité professionnelle donnant une note sur cent, cités 1 fois par des entreprises différentes.

L'éthique des affaires peut être appréciée par le nombre de formations sur la prévention de la corruption, le nombre moyen d'heures de formation à l'éthique par salarié, utilisés par 2 entreprises. Parmi les entreprises, sont mentionnés 1 fois : le nombre d'entités opérationnelles qui ont procédé à une évaluation des risques de corruption, le nombre de collaborateurs formés à l'éthique, le nombre d'alertes reçues par le dispositif d'alerte du Groupe dont les alertes portant sur des faits de corruption, lorsqu'un tel dispositif est en place.

Le respect des enjeux de RSE par les fournisseurs peut être vérifié grâce à deux indicateurs cités chacun 1 fois, mais par deux entreprises différentes : la performance des fournisseurs dans le domaine de la RSE (normes du travail, environnement, Gouvernance d'entreprise, éthique du commerce et contrôle des exportations) donnée par une note moyenne sur dix, ainsi que la part des achats intégrant des critères d'achats responsables.

L'employabilité et le développement des connaissances peuvent être mesurés par le nombre de recrutements utilisé par 2 entreprises, le nombre d'emplois durables en CDI cité par 3 entreprises, le taux de contrats à temps plein, le taux d'alternants dans les effectifs actifs mentionnés 1 fois par deux entreprises différentes, le nombre moyen de formations

mentionné par 4 entreprises, le nombre de collaborateurs sensibilisés, le taux de formations non-obligatoire, le nombre de salariés en réinsertion ayant retrouvé un emploi, la présence de primes supplémentaires, la part représentée par l'ensemble des avantages sociaux dans la valeur ajoutée de l'entreprise, ainsi que le taux de salariés couverts par une convention collective, cités 1 fois par des entreprises différentes.

L'attractivité de l'entreprise peut être mesurée par divers indicateurs tous mentionnés une fois, mais par des entreprises différentes : l'évaluation de la satisfaction globale des collaborateurs par un prestataire extérieur, le taux de démission des ingénieurs et cadres, le nombre d'arrêts de production liés à un conflit social, le classement Universum France des entreprises préférées des ingénieurs, le nombre de départ et de licenciements, le taux d'absentéisme.

Enfin, le respect des droits de la personne est mentionné par une entreprise, Vinci, qui utilise le taux de diffusion de ses documents sur les droits de la personne et le nombre d'évaluations « Droits Humains ».

Les entreprises évaluant leur performance sociale avec ces indicateurs ne présentent pas toutes des améliorations vis-à-vis des années précédentes. En effet, des organismes tels que SERDEX affirment que de tels systèmes sont bénéfiques pour la performance (Simard, 2019). Seulement, même si beaucoup des indicateurs révèlent une amélioration de la performance sociale, certains peuvent faire apparaître des régressions comme l'augmentation du nombre d'événements avec blessures consignables pour Aluminerie Alouette (Aluminerie Alouette, 2019b). Toutefois, certaines entreprises justifient ces régressions, par exemple par l'acquisition d'une nouvelle entité pas encore aux standards de l'entreprise (Thales, 2019). La conclusion vis-à-vis de la performance sociale n'est donc pas évidente, même si une globalité d'indicateurs tend à montrer des améliorations, notamment sur la diversité et l'inclusion.

Performance environnementale :

L'analyse des documents a également permis de lister des indicateurs permettant de mesurer la performance environnementale d'une entreprise (voir tableau 30 en annexe VI). Huit entreprises et organismes font des calculs de performance en utilisant ces indicateurs pour chaque enjeu environnemental.

Les émissions de gaz à effet de serre et les rejets atmosphériques peuvent être évalués par plusieurs indicateurs, souvent en tonnes : les rejets atmosphériques, les émissions de GES mentionnés par 4 entreprises, les émissions de CO₂ liées aux énergies, aux substances, aux voyages professionnels, aux achats de biens et de services, à la phase d'utilisation des produits mis sur le marché, les émissions de CO₂ directes opérationnelles, les émissions de CO₂ indirectes mentionnées par Thales (2019), le pourcentage des émissions directes et indirectes compensées par des projets cité par Absolut Vodka (2017), les émissions de Scope 1 (gaz, mazout, charbon, substances, énergie sources mobiles), les émissions de Scope 2 (électricité, vapeur) mentionnées par 3 entreprises, les émissions de Scope 3 (voyages professionnels, achats de biens et de services, phase d'utilisation des produits) citées par 2 entreprises, d'après le GHG Protocol et enfin l'intensité carbone (teq) utilisée par Vinci (2019).

La gestion de l'énergie et de l'électricité peut être évaluée avec des indicateurs, souvent en tonnes, dont la consommation d'électricité utilisée par 2 entreprises, la consommation d'énergie fossile citée par Thales (2019), la consommation totale d'énergie mentionnée par 2 entreprises, le pourcentage d'énergie d'origine renouvelable utilisé par 3 entreprises, ainsi que l'intensité énergétique en méga watt heure indiquée par Vinci (2019).

Pour évaluer l'économie circulaire, le gaspillage, il existe des indicateurs pour la consommation d'eau, souvent en mètre cube, et pour les déchets, souvent en tonnes. Ces indicateurs permettent de mesurer la consommation d'eau utilisée par 4 entreprises, les rejets d'eaux industrielles utilisés par Thales (2019), la production totale de déchets mesurée par 2 entreprises, le ratio de déchets non dangereux mentionné par 2 entreprises, le taux de

valorisation/recyclage des déchets cité par 4 entreprises, le taux de recyclage des déchets non dangereux, le taux de recyclage des déchets dangereux évalués par 2 entreprises. Enfin, Vinci (2019) ajoute le taux de production de matériaux recyclés et le nombre de plateformes de recyclage.

L'anticipation de normes environnementales peut être évaluée grâce aux nouveaux développements intégrant de l'écoconception ainsi qu'aux taux de product line architects et managers formés ou sensibilisés à l'écoconception, éléments utilisés par Thales (2019).

Il existe également des indicateurs permettant d'évaluer le respect des enjeux RSE par les fournisseurs. Thales (2019) fournit certains de ces indicateurs : le nombre de fournisseurs ayant signé la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise, le nombre de sites fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de maturité environnementale, la performance des fournisseurs dans les domaines de la responsabilité d'entreprise (normes du travail, environnement, Gouvernance d'entreprise, éthique du commerce et contrôle des exportations) avec une note moyenne sur dix. Vinci (2019) ajoute comme indicateurs la part des achats intégrant des critères d'achats écoresponsables.

L'image verte de l'entreprise peut être évaluée par le nombre de partenariats en cours d'après Vinci (2019), le nombre d'interventions sur le changement climatique ou les ressources naturelles, d'échanges universitaires, d'événements internationaux (salons, forums), d'échanges journalistiques, ainsi que par une évaluation par le Carbon Disclosure Project d'après Thales (2019).

Enfin, les entreprises peuvent également s'appuyer sur divers autres indicateurs comme le nombre de sites certifiés ISO 14001, le nombre de salariés travaillant sur un site ISO 14001 utilisés par Thales (2019), la teneur en produits toxiques d'après le Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2018) ainsi que le pourcentage de réduction de l'utilisation de produits phytosanitaires ou encore la consommation totale de carburant cités par Vinci (2019).

L'ensemble de ces indicateurs permettent aux entreprises de mesurer leur performance environnementale. Parmi les entreprises et organismes du corpus, 9 considèrent que les

actions durables permettent d'améliorer leur performance environnementale, souvent à l'appui de ces indicateurs :

Les performances environnementales sont quant à elles positives puisque nous avons été en mesure de réduire nos émissions pour la vaste majorité des indicateurs suivis, dans le respect des normes internes et externes et des critères applicables (Aluminerie Alouette, 2019b).

Performance opérationnelle :

Cinq entreprises indiquent que leur performance opérationnelle est influencée positivement par l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. L'insuffisance de ces mesures durables au sein de l'entreprise peut amener à une dégradation de la performance opérationnelle. Cette dernière est influencée par la satisfaction client, la quantité et la qualité du produit. Deux entreprises signalent le fait que les mesures durables favorisent la performance opérationnelle via la satisfaction des clients. Cette satisfaction permet l'amélioration de la réputation de l'entreprise, de la confiance des clients et de la communauté (Premier Tech Chronos, 2021; Thales, 2019). Une entreprise indique également avoir augmenté sa quantité de production grâce aux mesures durables (Aluminerie Alouette, 2019b). PTC explique également que le Lean Manufacturing permet de réduire les temps de fabrication (Premier Tech Chronos, 2021). Trois entreprises révèlent que les pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement permettent d'améliorer la qualité des produits. Cette qualité dépend de l'approvisionnement du projet avec des origines de produits de qualité, répondant à des mesures durables (Absolut Vodka, 2017; Orano, 2020b).

Performance économique :

Les entreprises peuvent adopter des actions durables tout en atteignant leurs attentes économiques escomptées. En effet, Orano opère « de manière sûre, compétitive avec une empreinte environnementale réduite tout en contribuant au développement de nos territoires d'implantation » et atteint ses résultats économiques attendus (Orano, 2020b). Six entreprises expliquent que les actions durables leur apportent du succès dans leur entreprise, une croissance ou une amélioration de leur performance économique.

Quatre entreprises notent que les pratiques de développement durable nécessitent un grand investissement financier. Par exemple, YourBarFactory a investi « plus de 15 millions de dollars pour augmenter sa capacité de production et obtenir de nouvelles certifications » (Tremblay, 2019). Une partie de ces investissements sert à obtenir ces certifications parfois trop chères pour convenir au projet de l'entreprise. En effet, certaines entreprises peuvent décider de ne pas, ou ne plus, se certifier en raison du coût trop important des certifications. Par exemple, Veja a décidé de ne plus se certifier Fairtrade, même si le travail nécessaire pour l'obtenir est réalisé (Veja, 2021).

Toutefois, ces investissements ont des répercussions économiques positives pour la performance économique de l'entreprise. En effet, les pratiques durables peuvent permettre de réduire les coûts comme le mentionnent directement 2 entreprises. Cette réduction des coûts peut provenir de l'élimination d'étapes à non-valeur ajoutée, de l'optimisation de la consommation de matières premières (Premier Tech Chronos, 2021). Elle peut donc provenir d'un gain de temps et de matières premières. Ainsi, 3 entreprises mentionnent l'efficacité de l'utilisation des ressources et des installations. Adopter les pratiques durables suffisantes permet aux entreprises d'éviter des sanctions pécuniaires, comme l'expliquent 2 entreprises. Enfin, cette adoption de pratiques permet de bénéficier de financements, de bourses pour mener les projets (Aluminerie Alouette, 2019b).

Avantages stratégiques :

La réduction de l'empreinte environnementale, la prise d'actions de développement durable d'une entreprise participent à son succès, sa croissance, sa performance. Outre les avantages économiques liés à la réduction des coûts, aux gains de temps, au fait d'éviter des sanctions financières et à l'obtention de financement pour les projets, il découle de nombreux autres avantages stratégiques de l'adoption de telles pratiques récapitulées dans le tableau 16. Ainsi, de plus en plus d'entreprises intègrent sérieusement le développement durable dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Premièrement, l'adoption de pratiques de développement durable, notamment sociales, a des répercussions sur les collaborateurs, influençant la performance des entreprises. Quatre entreprises mettent en avant qu'elles permettent une plus grande attractivité auprès des talents et de les retenir. En effet, ces entreprises expliquent qu'il existe une concurrence pour l'obtention de main-d'œuvre qualifiée, qu'elles vont donc chercher proactivement auprès des établissements secondaires, par les réseaux sociaux. Au-delà de l'attractivité, les pratiques durables favorisent la rétention des talents, lorsqu'ils se trouvent bien au sein de l'entreprise. Quatre autres entreprises expliquent qu'elles permettent de favoriser la motivation et l'engagement des équipes. Les collaborateurs ont ainsi une fierté d'appartenance, ont envie de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il peut en découler une réduction du taux d'absentéisme. Cet engagement passe également par les différentes formations rendues accessibles aux employés, qui permettent de développer leurs compétences, reliées à la performance du groupe (Vinci, 2019).

La fierté d'appartenance et l'engagement des salariés reposent sur des fondements solides. L'un de ces fondements est de déployer des politiques de ressources humaines permettant le développement des talents, promouvoir la diversité, mettre en œuvre des conditions de travail contribuant au bien-être, promouvoir un dialogue social de qualité dans le respect de chacun. Ce sont autant d'atouts nous permettant de contribuer à la performance de l'entreprise (Orano, 2020b).

De même, 2 entreprises indiquent que les bonnes pratiques sociales sont vectrices de soutien à l'innovation et à la créativité. En effet, offrir un cadre de travail dynamique et stimulant favorise la génération d'idées novatrices répondant aux demandes du marché (FilSpec, 2017a). De même, la diversité au sein des équipes avec une culture inclusive permet d'avoir une pluralité d'approches, de points de vue et d'idées. Cette pluralité est d'autant plus importante dans un environnement globalisé (Thales, 2019).

De plus, 5 entreprises et organismes soulignent que l'intégration de pratiques durables permet de maintenir et renforcer la confiance des clients et de la communauté envers l'entreprise, ce qui affecte la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. Ainsi il est important de suivre les attentes des clients évoluant parfois au-delà des réglementations (Thales, 2019). La réputation, l'attractivité et l'image de l'entreprise sont améliorées par

l'adoption de pratiques durables, selon 3 entreprises et organismes. Ce lien est particulièrement notable dans un contexte international (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018). Cette adoption doit également concerner les fournisseurs puisqu'ils influencent, par l'approvisionnement, l'activité, l'image et la rentabilité de l'entreprise (Thales, 2019). D'après 4 documents, cela peut influencer la décision du consommateur, favorisant la croissance client et procurant un véritable avantage concurrentiel. Selon Simard (2019), pour SERDEX, les bonnes actions doivent être capitalisées afin de les mettre en avant comme avantage concurrentiel. Il est également intéressant pour une entreprise d'afficher le bilan carbone sur le produit : « un produit avec une quantité de GES moins importante aura plus de valeur aux yeux des consommateurs », notamment en contexte international (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018).

Au-delà de cette responsabilité sociale incontournable, PTC voit dans le développement durable des possibilités porteuses d'avenir et une façon d'affirmer une fois de plus son leadership. La conscience de l'entreprise la force à réduire son impact environnemental tout en améliorant constamment son efficacité, sa créativité et sa compétitivité. En somme, les actions vertes entreprises par PTC contribuent au développement durable de l'entreprise et de la société (Premier Tech Chronos, 2021).

Deux entreprises mentionnent que les bonnes pratiques durables sont importantes afin de conserver leur leadership. Deux autres entreprises et organismes considèrent qu'elles représentent un véritable atout afin d'apporter de la valeur au produit : « l'entreprise peut aussi exiger une certification écoresponsable tels FSC, Ecocert ou Fairtrade pour obtenir plus de crédibilité auprès du public et ainsi ajouter de la valeur à son produit (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018).

En outre, ces pratiques permettent de prévenir et maîtriser les risques selon 2 entreprises. Veja indique également que la transparence sur les points positifs et négatifs favorise la recherche d'améliorations afin de « faire mieux » (Veja, 2021). Une entreprise, Vinci, indique également que l'économie circulaire permet d'assurer son approvisionnement dans un contexte de raréfaction de matières premières essentielles (Vinci, 2019). Enfin, 2 entreprises expliquent recevoir des prix, des distinctions et des récompenses.

Le contexte de projet à l'exportation apporte d'autres avantages stratégiques à l'adoption de pratiques durables. Trois documents soulignent que l'exportation apporte plus de risques pour l'image de la marque ou pour les enjeux durables comme l'éthique des affaires. Trois autres documents mettent en avant que l'adoption de pratiques durables pour les projets à l'exportation permet l'accès à de nouveaux marchés. L'implantation de « procédures et politiques de RSE permet à l'entreprise d'accéder aux chaînes d'approvisionnement durable de ces grands donneurs d'ordre internationaux » (Simard, 2019). Les entreprises sont ainsi plus assurées de se conformer aux réglementations plus strictes de certains pays et évitent leurs déceptions (Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018). Ainsi, les entreprises favorisent le succès de leurs projets à l'exportation, leur ouverture à de nouveaux marchés bénéfique pour consolider leur position (Tremblay, 2019). SERDEX soutient également que la diversification des marchés et des options permet aux entreprises d'être moins vulnérables face aux événements mondiaux pouvant influencer les stratégies et les ventes (Brassard, 2019). L'organisme ajoute également que réviser ses sources d'approvisionnement permet de se conformer aux accords de libre-échange comme l'AECG, favorisant encore plus l'accès aux marchés étrangers et rendant les produits plus compétitifs (Dessureault, 2019).

Ainsi, l'intégration de bonnes pratiques du développement durable dans la chaîne d'approvisionnement permet de réduire les coûts du projet, gagner du temps, éviter des sanctions pécuniaires, obtenir du financement pour les projets, attirer et retenir des talents, motiver et engager les équipes, développer les compétences des collaborateurs. Elle permet également de soutenir la création et l'innovation, solidifier la crédibilité et la confiance des clients et de la communauté, améliorer et maintenir l'image de l'entreprise, fournir un avantage concurrentiel, lutter contre la raréfaction de matières premières essentielles au projet, conserver ou prendre le leadership d'un domaine. Enfin, prévenir et maîtriser les risques, être source d'amélioration, ainsi qu'obtenir des récompenses, prix et distinctions sont aussi favorisés par cette intégration.

Tableau 16 : Récapitulatif des avantages stratégiques

<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts • Gain de temps • Évitement de sanctions pécuniaires • Financement des projets (bourses...) • Attractivité et rétention des talents • Motivation et engagement des équipes • Développement des compétences • Soutien à la création et à l'innovation • Crédibilité, confiance des clients et de la communauté • Amélioration et maintien de l'image de marque • Avantage concurrentiel • Conservation du leadership • Ajoute de valeur au produit • Prévention et maîtrise des risques • Assurer l'approvisionnement de matières essentielles se raréfiant • Motivation pour s'améliorer • Récompenses, prix, distinctions • Accès aux marchés internationaux
--

3.5.2.2 Comparaison des deux marchés

Dans cette deuxième étape de l'analyse, il est possible de comparer les résultats afin de déterminer s'il existe des différences d'impacts entre les entreprises des deux marchés. L'analyse comparative s'appuie sur 14 des 15 documents discutant des impacts sur la performance et des avantages stratégiques de l'intégration de bonnes pratiques durables pour les entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation : 8 entreprises et organismes du marché volontaire et 6 entreprises du marché réglementé sur les 7 au total.

Les entreprises à la fois du marché réglementé et volontaire repèrent des impacts positifs de l'adoption de pratiques durables sur leurs performances sociale, environnementale, opérationnelle et économique. En effet, 2 entreprises du marché volontaire et 3 entreprises du marché réglementé mentionnent ce lien positif pour la performance opérationnelle. Cinq entreprises du marché volontaire et 5 entreprises du

marché réglementé commentent le lien positif avec la performance environnementale. Quatre entreprises du marché volontaire et 2 entreprises du marché réglementé établissent un lien positif entre l'adoption de pratiques durables et leur performance économique, même si elle demande de l'investissement financier noté par les entreprises des deux marchés. Enfin, à l'exception de certains indicateurs, les documents révèlent des améliorations de la performance sociale pour les entreprises des deux marchés.

Toutefois, les indicateurs relevés dans l'analyse globale à la fois pour la mesure de la performance environnementale et sociale proviennent essentiellement de sources du marché réglementé. En effet, pour la performance environnementale, seulement 6 indicateurs sur les 44 relevés, sont mentionnés provenant de deux documents du marché volontaire au total, dont un seul uniquement apparu dans un tel document. De plus, pour la performance sociale, deux entreprises du marché volontaire permettent de relever seulement 3 indicateurs sur les 46 indicateurs au total. Ainsi, les entreprises du marché réglementé semblent mesurer plus précisément leurs performances sociales et environnementales que celles du marché volontaire. Cette disparité peut également provenir du détail plus important des documents du marché volontaire, possiblement dû à des pressions plus fortes sur la transparence et la transmission de données.

L'ensemble des avantages stratégiques sont également observés par les entreprises des deux marchés à l'exception de l'ouverture des marchés par les projets à l'exportation. En effet, seulement 4 documents d'entreprises et d'organismes du marché volontaire considèrent l'intégration de pratiques durables comme étant un avantage déterminant afin d'accéder à de nouveaux marchés, à la fois pour répondre aux attentes des clients, pour intégrer la chaîne d'approvisionnement de grands donneurs d'ordre et pour respecter les réglementations.

Conséquemment, les entreprises des deux marchés peuvent établir un lien positif entre leur performance et l'intégration de bonnes pratiques du développement durable. Il y a donc consensus sur les impacts de telles pratiques. La seule différence entre les deux marchés demeure dans la favorisation de l'accès à de nouveaux marchés.

3.5.3 Discussion

La dernière étape du cheminement consiste à discuter du lien entre la chaîne d'approvisionnement durable et la performance de l'entreprise. Les impacts de l'adoption de pratiques durables sur la performance et les avantages stratégiques de cette intégration sont discutés en les comparant aux résultats de la littérature scientifique. Meyer et Torres (2019) accordent au management de la chaîne d'approvisionnement un avantage compétitif. L'adoption de pratiques environnementales a permis d'augmenter cet avantage compétitif (Laosirihongthong et al., 2013). De plus, une gestion efficace des enjeux sociaux peut mener à des améliorations de la performance à travers la chaîne d'approvisionnement (Hoejmose et al., 2014). Un lien, que l'analyse met également en évidence, est ainsi créé entre la chaîne d'approvisionnement durable et la performance de l'entreprise. Wittstruck et Teuteberg (2012) identifient trois volets de la performance : économique, environnemental et social. D'autres auteurs utilisent d'autres dimensions de la performance : économique, environnemental et opérationnelle (Azevedo et al., 2011; Green et al., 2012; Laosirihongthong et al., 2013). L'analyse des documents du corpus médiatique s'appuie sur l'intégralité des dimensions de la performance à la fois sociale, environnementale, opérationnelle et économique. Elle explique également en quoi ces pratiques durables apportent des avantages aux entreprises.

Performance sociale :

Une part importante de la performance sociale d'une entreprise correspond au repérage et au traitement des problématiques sociales (Yawar & Seuring, 2017). L'analyse révèle en effet que les entreprises listent leurs enjeux sociaux et établissent des indicateurs afin de mesurer leur performance sociale pour chacun d'eux. Il est ainsi possible de dresser un inventaire de ces indicateurs classés par enjeux sociaux, présenté au tableau 29 en annexe VI. L'objectif est de comparer ces données avec les écrits scientifiques. Cette comparaison est récapitulée dans le tableau 17, mettant en évidence l'absence d'écrits scientifiques sur la mesure de la performance sociale dans les entreprises.

Les enjeux mesurés par les indicateurs déterminés par l'analyse sont la santé et la sécurité au travail, la diversité et l'inclusion, l'éthique des affaires, le respect des enjeux par les fournisseurs, l'employabilité et développement des connaissances, l'attractivité de l'entreprise, le respect des Droits Humains. Ils regroupent des indicateurs cohérents avec les enjeux les plus communs des entreprises listés par Yawar et Seuring (2017), soit les conditions de travail, le travail des enfants, les Droits de l'Homme, la santé et la sécurité au travail, le développement des minorités, la marginalisation des personnes marginalisées ou handicapées, l'égalité des genres.

Toutefois, il manque encore de données quant à la mesure de la performance sociale d'une entreprise dans la littérature. Contrairement aux performances économique, environnementale et opérationnelle, il n'y a pas de liste d'indicateurs pour la mesurer. L'analyse globale permet de commencer à combler ce manque d'information. Les entreprises des deux marchés s'appuient sur ces indicateurs pour évaluer leur performance. À l'exception de certains indicateurs, l'adoption de pratiques environnementales semble globalement affecter positivement la performance sociale des entreprises.

Tableau 17 : Comparaison des indicateurs de la performance sociale issus du marché volontaire et du marché réglementé

Performance sociale	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Santé et sécurité au travail	(Aluminerie Alouette, 2019b) (Harrys, 2020a; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Taux de fréquence des accidents de travail	(Aluminerie Alouette, 2019b) (Harrys, 2020a; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Taux de gravité des accidents du travail	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	

Performance sociale	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Part des entreprises du Groupe sans accident de travail	(Vinci, 2019)	
Nombre d'heures de formation sur la santé, la sécurité, l'hygiène	(Vinci, 2019)	
Nombre d'employés travaillant sur un site certifié OHSAS 18001/ISO 45001	(Thales, 2019)	
Diversité et inclusion	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Labels de diversité	(Vinci, 2019)	
Index de l'égalité femmes-hommes (note/100)	(Vinci, 2019)	
Part des femmes dans les recrutements	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	
Part des femmes managers	(Vinci, 2019)	
Part des femmes parmi les cadres dirigeants (comités de direction, comités Exécutifs)	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Part de femmes parmi les personnes percevant les salaires les plus élevés	(Veja, 2021)	
Taux d'emploi de personnes en situation de handicap	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Part de managers et de non-managers en situation de handicap	(Vinci, 2019)	
Part des effectifs par tranche d'âge	(Thales, 2019)	
Nombre de personnes suivies en insertion par ViE	(Vinci, 2019)	
Nombre d'heures d'insertion ViE	(Vinci, 2019)	
Montant total versé par les fondations de l'entreprise contre l'exclusion et pour l'insertion	(Vinci, 2019)	
Index égalité professionnelle (note/100)	(Orano, 2020b)	
Part de l'effectif en situation précaire	(Veja, 2021)	
Éthique des affaires	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Nombre d'entités opérationnelles qui ont procédé à une évaluation des risques de corruption	(Thales, 2019)	
Nombre de formations sur la prévention de la corruption	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Nombre moyen d'heures de formation à l'éthique par salarié	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Nombre de collaborateurs formés à l'éthique	(Vinci, 2019)	

Performance sociale	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Nombre d'alertes reçues via le dispositif d'alerte du Groupe dont alertes portant sur des faits de corruption	(Thales, 2019)	
Respect des enjeux par les fournisseurs	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Performance des fournisseurs dans les domaines de la responsabilité d'entreprise (normes du travail, environnement, Gouvernance d'entreprise, éthique du commerce et contrôle des exportations) (Note moyenne / 10)	(Thales, 2019)	
Part des achats intégrant des critères d'achats responsables	(Vinci, 2019)	
Employabilité et développement des connaissances	(Bombardier, 2020a, 2020b) (Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Nombre de recrutements	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Nombre d'emplois durables, en CDI	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Taux de contrats à temps plein	(Thales, 2019)	
Taux d'alternants dans les effectifs actifs	(Orano, 2020b)	
Nombre moyen d'heures de formations	(Bombardier, 2020a, 2020b) (Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Nombre de collaborateurs sensibilisés	(Orano, 2020b)	
Taux d'accès à la formation	(Bombardier, 2020a, 2020b) (Orano, 2020b)	
Taux de formations non obligatoires	(Orano, 2020b)	
Nombre de salariés en réinsertion ayant retrouvé un emploi	(Veja, 2021)	
Présence de primes supplémentaires	(Veja, 2021)	
Part représentée par l'ensemble des avantages sociaux dans la valeur ajoutée de l'entreprise	(Vinci, 2019)	

Performance sociale	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Taux de salariés couverts par une convention collective	(Thales, 2019)	
Attractivité de l'entreprise	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	
Évaluation de la satisfaction globale des collaborateurs par un prestataire extérieur	(Orano, 2020b)	
Taux de démission des ingénieurs et cadres	(Orano, 2020b)	
Nombre d'arrêts de production liés à un conflit social	(Orano, 2020b)	
Classement des entreprises préférées des ingénieurs (Universum France)	(Thales, 2019)	
Nombre de départs et de licenciements	(Thales, 2019)	
Taux d'absentéisme	(Thales, 2019)	
Respect des droits humains	(Vinci, 2019)	
Taux de diffusion des documents sur des droits humains	(Vinci, 2019)	
Nombre d'évaluations « droits humains »	(Vinci, 2019)	

Marché volontaire ; **Marché réglementé**

Performance environnementale :

Rao et Holt (2005) ainsi que Azevedo et al. (2011) ont permis de comparer les résultats sur les impacts de l'intégration de pratiques durables sur la performance environnementale de l'analyse avec les écrits scientifique. Cette comparaison est récapitulée grâce au tableau 18.

Rao et Holt (2005) expliquent que les entreprises choisissent de développer leur compétitivité en améliorant leur performance environnementale afin de se conformer aux réglementations, aux pressions des clients et d'atténuer l'impact environnemental de ses activités. Cette performance environnementale peut être évaluée par des indicateurs listés par Azevedo et al. (2011), mesurant le gaspillage, les émissions et l'image verte de l'entreprise et récapitulés dans le tableau 1. Les résultats de l'analyse montrent que les indicateurs de la performance environnementale peuvent être essentiellement regroupés sous des enjeux

d'économie circulaire et de gaspillage, d'anticipation de normes environnementales, de respect des enjeux RSE par les fournisseurs, ainsi que d'image verte. Ces indicateurs sont récapitulés dans le tableau 30 en annexe 5. Ils reprennent, complètent et détaillent la précédente liste réalisée par Azevedo et al. (2011). En les utilisant, les entreprises du corpus ont pu observer une amélioration globale de leur performance environnementale avec l'intégration de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement.

Ainsi on remarque que l'analyse des documents médiatiques a complété de manière significative l'inventaire des indicateurs de la performance environnementale. Ces indicateurs semblent confirmer dans la globalité une amélioration de la performance environnementale avec l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

Tableau 18 : Comparaison des indicateurs de la performance environnementale issus des documents médiatiques et de la revue de littérature

Performance environnementale	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Lien positif	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a, 2020b; Pratt & Whitney Canada, 2019a; Premier Tech Chronos, 2021; Simard, 2019) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Veja, 2021)	(Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005)
Émissions de gaz à effet de serre – rejets atmosphériques (Tonnes)	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Thales, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Rejets atmosphériques	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Orano, 2020b; Thales, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Émissions de GES	(Pratt & Whitney Canada, 2019a)	(Azevedo et al., 2011)

Performance environnementale	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
	(Absolut Vodka, 2017; Harrys, 2020a; Thales, 2019)	
Émissions de CO ₂ liées aux énergies	(Thales, 2019)	
Émissions de CO ₂ liées aux substances	(Thales, 2019)	
Émissions de CO ₂ liées aux voyages professionnels	(Thales, 2019)	
Émissions de CO ₂ directes opérationnelles	(Thales, 2019)	
Émissions de CO ₂ liées aux achats de biens et de services	(Thales, 2019)	
Émissions de CO ₂ liées à la phase d'utilisation des produits mis sur le marché	(Thales, 2019)	
Émissions de CO ₂ indirectes	(Thales, 2019)	
Pourcentage des émissions directes et indirectes compensées par des projets	(Absolut Vodka, 2017)	
Émissions de Scope 1 (gaz, mazout, charbon, substances, énergie sources mobiles)*	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Émissions de Scope 2 (électricité, vapeur)*	(Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Émissions de Scope 3 (voyages professionnels, achats de biens et de services, phase d'utilisation des produits)*	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Intensité carbone (teq)	(Vinci, 2019)	
Énergie – électricité (Tep)	(Absolut Vodka, 2017; Orano, 2020b; Thales, 2019; Veja, 2021; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Consommation d'électricité	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	
Consommation d'énergie fossile	(Thales, 2019)	
Consommation totale d'énergie	(Absolut Vodka, 2017; Thales, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Pourcentage d'énergie d'origine renouvelable	(Absolut Vodka, 2017; Veja, 2021; Vinci, 2019)	
Intensité énergétique (MWh)	(Vinci, 2019)	
Économie circulaire – gaspillage	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Harrys, 2020a; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011)

Performance environnementale	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Eau (m³) :	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Harrys, 2020a; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Consommation d'eau	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Harrys, 2020a; Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Rejets d'eaux industrielles	(Thales, 2019)	
Déchets (Tonnes) :	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Harrys, 2020a; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Production totale de déchets	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Thales, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Ratio de déchets non dangereux	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Taux de valorisation/recyclage des déchets	(Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Harrys, 2020a; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Quantité de déchets éliminés		(Azevedo et al., 2011)
Taux de recyclage des déchets non dangereux	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Sortie de matériaux dangereux et toxiques		(Azevedo et al., 2011)
Taux de recyclage des déchets dangereux	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	
Taux de production de matériaux recyclés	(Vinci, 2019)	
Nombre de plateformes de recyclage	(Vinci, 2019)	
Anticipation de normes environnementales	(Thales, 2019)	
Nouveaux développements intégrant de l'écoconception	(Thales, 2019)	
Taux de product line architectes et managers formés ou sensibilisés à l'écoconception	(Thales, 2019)	
Respect des enjeux RSE par les fournisseurs	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	

Performance environnementale	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Nombre de fournisseurs ayant signé la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise	(Thales, 2019)	
Nombre de sites fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de maturité environnementale	(Thales, 2019)	
Part des achats intégrant des critères d'achats écoresponsables	(Vinci, 2019)	
Performance des fournisseurs dans les domaines de la responsabilité d'entreprise (normes du travail, environnement, Gouvernance d'entreprise, éthique du commerce et contrôle des exportations) (Note moyenne sur 10)	(Thales, 2019)	
Image verte	(Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Nombre d'interventions sur le changement climatique ou les ressources naturelles, d'échanges universitaires, d'événements internationaux (salons, forums), d'échanges journalistiques	(Thales, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Nombre de partenariats en cours	(Vinci, 2019)	
Évaluation par le Carbon Disclosure Project	(Thales, 2019)	
Divers	/	
Nombre de sites certifiés ISO 14001	(Thales, 2019)	
Nombre de salariés travaillant sur un site ISO 14001	(Thales, 2019)	
Teneur en produits toxiques	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018)	
Pourcentage de réduction de l'utilisation de produits phytosanitaires	(Vinci, 2019)	
Consommation totale de carburant	(Vinci, 2019)	

Marché volontaire ; **Marché réglementé**

* Selon le GHG Protocol

Performance opérationnelle :

Les impacts de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de projets à l'exportation issus de l'analyse des documents médiatiques peuvent également être comparés à ceux issus de la revue de littérature. Cette comparaison est récapitulée dans le tableau 19.

Les résultats de l'analyse révèlent un lien positif entre l'adoption de pratiques durables et la performance opérationnelle. Ce lien est illustré par une meilleure satisfaction client améliorant la réputation de l'entreprise, une plus grande quantité produite via, par exemple, des temps de fabrication réduits, avec une meilleure qualité de produit provenant du travail de l'entreprise et de celui de ces fournisseurs. Rao et Holt (2005) relèvent également une amélioration de la qualité du produit avec l'intégration de pratiques environnementales. De même, Azevedo et al. (2011) évaluent l'impact de l'intégration de pratiques durables sur la performance opérationnelle avec des indicateurs mesurant la qualité et la satisfaction client. Les auteurs mesurent la qualité par les indicateurs suivants : le taux de refus de clients, le rendement de produits finis à la première passe, le taux de déchets inexploités en usine, l'augmentation de la qualité du produit, soit la qualité des produits retraités sortants moins qualité des produits usagers rentrants. La satisfaction des clients peut également être mesurée par le taux de clients récurrents, l'efficacité du service après-vente soit le nombre de clients servis divisé par le nombre de clients cherchant le service, la livraison à l'heure et le taux de rupture de stock. Leurs résultats montrent que les pratiques environnementales tendent à améliorer soit la qualité soit la satisfaction client.

Tableau 19 : Comparaison des impacts sur la performance opérationnelle issus des données médiatiques et de la revue de littérature

Performance opérationnelle	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Lien positif	(Aluminerie Alouette, 2019b; Premier Tech Chronos, 2021) (Absolut Vodka, 2017; Orano, 2020b; Thales, 2019)	(Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005)

Performance opérationnelle	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Satisfaction client	(Orano, 2020b; Thales, 2019)	(Azevedo et al., 2011)
Quantité de production	(Aluminerie Alouette, 2019b)	
Qualité	(Premier Tech Chronos, 2021) (Absolut Vodka, 2017; Orano, 2020b)	(Azevedo et al., 2011; Rao & Holt, 2005)

Marché volontaire ; **Marché réglementé**

Performance économique :

La revue de littérature permet de comparer les résultats de l'analyse des données médiatique sur les impacts de l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement sur la performance économique, avec des écrits scientifiques. Le récapitulatif de cette comparaison est disponible dans le tableau 20.

Initialement, d'après l'analyse des documents du corpus médiatique, l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement et l'obtention de certifications requièrent un investissement financier de la part des entreprises. Par exemple, certaines entreprises peuvent décider d'adopter les pratiques durables, mais de ne pas se faire certifier en raison du coût trop important. Zhu et al. (2007) confirment cet impact négatif sur la performance économique lié à une augmentation d'investissement et des coûts opérationnels.

Toutefois, cet investissement offre des opportunités d'améliorations de la performance économique. Les résultats de l'analyse révèlent qu'il s'accompagne d'une réduction globale des coûts provenant par exemple de l'élimination d'étapes à non-valeur ajoutée, de l'optimisation de l'utilisation de matières premières, de l'efficacité d'utilisation des ressources et des installations. Cadieux et Dion (2012) relèvent également une réduction des coûts et un accroissement de la performance financière. En Chine, la chaîne d'approvisionnement verte tend à créer une relation gagnant-gagnant entre les performances environnementale et économique (Zhu & Sarkis, 2004). Les performances peuvent être améliorées par l'utilisation maîtrisée des ressources précieuses, rares, non imitables et non

remplaçables au niveau de la chaîne d’approvisionnement verte (Sarkis et al., 2010; Sarkis et al., 2011). Conçues intelligemment, les pratiques environnementales peuvent être sources de réduction des coûts. En effet, la pollution est une forme de perte économique puisque les rejets de déchets, de substances dangereuses ou de formes d’énergie reflètent une utilisation incomplète ou inefficace des ressources. Avec les pratiques environnementales, les entreprises peuvent économiser des ressources, éliminer le gaspillage et augmenter leur productivité (Porter & Van der Linde, 1995). Cadieux et Dion (2012); Rao et Holt (2005) soutiennent également l’influence positive des pratiques environnementales sur la performance économique puisqu’elles améliorent l’efficacité, la productivité de l’entreprise. De plus, l’analyse des documents indique que l’intégration de pratiques durables permet d’obtenir du financement pour les projets, ce qui est également soutenu par Cadieux et Dion (2012), et soulève un autre avantage économique : l’absence de sanctions pécuniaires.

La performance économique reste la principale priorité des industriels (Laosirihongthong et al., 2013). Malgré cette priorité, les entreprises du corpus médiatique choisissent, parfois volontairement, d’intégrer des pratiques durables dans leur chaîne d’approvisionnement. Ces choix montrent que les entreprises peuvent avoir des avantages stratégiques, une amélioration de leur performance économique.

Tableau 20 : Comparaison des notions de performance économique issues des données médiatiques et de la revue de littérature

Performance économique	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Lien positif	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a; Premier Tech Chronos, 2021; Tremblay, 2019; YourBarFactory, 2021b) (Orano, 2020b; Thales, 2019)	(Cadieux & Dion, 2012; Porter & Van der Linde, 1995; Rao & Holt, 2005; Sarkis et al., 2010; Sarkis et al., 2011; Zhu & Sarkis, 2004)
Réduction des coûts	(Premier Tech Chronos, 2021) (Orano, 2020b)	(Cadieux & Dion, 2012; Porter & Van der Linde, 1995; Rao & Holt, 2005; Sarkis et al., 2010; Sarkis et

Performance économique	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
		al., 2011; Zhu & Sarkis, 2004)
Efficacité de l'utilisation des ressources et des installations	(Bombardier, 2020a; Premier Tech Chronos, 2021) (Orano, 2020b)	(Porter & Van der Linde, 1995; Sarkis et al., 2010; Sarkis et al., 2011)
Gain de temps	(Premier Tech Chronos, 2021)	(Cadieux & Dion, 2012; Porter & Van der Linde, 1995; Rao & Holt, 2005)
Sanctions évitées	(Aluminerie Alouette, 2019b) (Thales, 2019)	
Financements (bourses...)	(Aluminerie Alouette, 2019b)	(Cadieux & Dion, 2012)
Investissement	(Aluminerie Alouette, 2019b; Bombardier, 2020a, 2020b; Tremblay, 2019; YourBarFactory, 2021b) (Veja, 2021)	(Zhu et al., 2007)
Prix des certifications	(Tremblay, 2019) (Veja, 2021)	

Marché volontaire ; **Marché réglementé**

Avantages stratégiques :

La comparaison entre les données médiatiques et les informations de la revue de littérature est également effectuée pour les avantages stratégiques. Elle est résumée par le tableau 21.

L'analyse des documents du corpus révèle que la décision d'achat du consommateur peut être influencée par l'adoption de pratiques durables, ce qui procure un réel avantage concurrentiel et permet aux entreprises de conserver leur leadership. De même, Klassen et Vereecke (2012) expliquent que les décisions des clients peuvent être influencées négativement en cas de non-respect des exigences des parties prenantes comme les médias, les ONG. Ce respect des exigences des parties prenantes ressort également dans l'analyse pour expliquer l'influence de l'adoption de pratiques durables sur les consommateurs

influençant l'image de la marque, son attractivité, sa réputation, sa crédibilité auprès des clients. En répondant aux attentes des parties prenantes évoluant parfois au-delà des réglementations, cette adoption favorise la confiance des clients et des consommateurs et ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. Cadieux et Dion (2012) valident également cet impact positif des pratiques durables qui génèrent une image plus positive de l'organisation et favorisent l'acceptabilité sociale des opérations de l'entreprise.

De même, d'après l'analyse, l'intégration de pratiques durables ajoute de la valeur au produit. La littérature scientifique soutient aussi cet apport de valeur. Les professionnels de l'approvisionnement s'accordent à dire qu'une gestion adéquate des fournisseurs est devenue de plus en plus importante. Il est clair que les entreprises citées ajoutent des éléments environnementaux, de santé et sécurité à leurs initiatives stratégiques. In fine, de nombreuses entreprises s'appuient sur le domaine environnemental, de la santé et de la sécurité afin de créer de la valeur (GEMI, 2001). Porter et Van der Linde (1995) et Rao et Holt (2005) indiquent également que les pratiques environnementales sont source d'augmentation de la valeur et du prix du produit, permettant à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité.

De plus, les résultats de l'analyse montrent que l'intégration de bonnes pratiques durables a des effets bénéfiques sur les collaborateurs, en plus des clients, des consommateurs et de la communauté. En effet, l'attractivité de l'entreprise est améliorée auprès des talents. L'obtention et la rétention de ces talents sont ainsi favorisées lorsque les collaborateurs ressources s'épanouissent dans leur environnement de travail, ce qui représente un important avantage stratégique dans un contexte de compétition pour la main-d'œuvre qualifiée. Cadieux et Dion (2012) expliquent de même que l'attrait de l'employeur est augmenté et Pfeffer (2010) que l'aspect social permet d'attirer les employés, d'apporter de la stabilité, d'éviter les longs temps de travail menant à des épuisements professionnels et à des erreurs. De plus, l'analyse souligne que les pratiques durables apportent de la motivation et de l'engagement à l'équipe. Les employés peuvent développer une fierté d'appartenance, donner le meilleur d'eux-mêmes et réduire leur taux d'absentéisme. Cadieux et Dion (2012) affirment également qu'elles améliorent le climat de travail et la motivation des employés.

Cadieux et Dion (2012) mettent en avant que l'adoption de pratiques durables favorise une culture de l'apprentissage et de l'innovation. En accord avec ces auteurs, l'analyse relève que cette adoption est propice à la génération d'idées, au soutien à l'innovation et à la créativité. En effet, la diversité des équipes et une culture inclusive permettent d'opter pour une pluralité d'approches, de points de vue et d'idées, particulièrement avantageuses dans le contexte international. La culture d'apprentissage apparaît également au travers de l'analyse par le développement des compétences des employés, étroitement lié à la réussite de l'entreprise.

Comme Cadieux et Dion (2012) qui expliquent que l'intégration d'actions durables améliore la planification stratégique ainsi que la gestion des risques et des crises, l'analyse révèle qu'elle aide à prévenir et à maîtriser les risques.

Toutefois, les résultats de l'analyse permettent d'identifier de nouveaux avantages stratégiques comme l'obtention de récompenses, de prix, de distinctions pouvant être mis en avant par les entreprises. De plus, la transparence des entreprises exposant leurs limites peut être vectrice de motivation afin de déterminer et mettre en place des améliorations. Un dernier avantage soulevé par l'analyse n'apparaissant pas dans la revue de littérature est celui d'assurer l'approvisionnement du projet en matières premières essentielles se raréfiant, grâce à l'économie circulaire.

Cadieux et Dion (2012); Rao et Holt (2005) expliquent également que la chaîne d'approvisionnement verte permet d'accéder à de nouveaux marchés et permet à l'entreprise d'augmenter ses parts de marché par rapport à la concurrence, tout en répondant aux attentes des clients. Cela est particulièrement vrai dans le cas des projets à l'exportation. En effet, l'analyse révèle que l'adoption de mesures durables ouvre les portes des marchés étrangers, notamment dans le cas d'une entreprise du marché volontaire souhaitant développer ses activités sur le marché réglementé. Elle donne ainsi accès aux chaînes d'approvisionnement des grands donneurs d'ordres, à des clients qui ont des attentes différentes et qui doivent se soumettre à des réglementations plus strictes. Les accords de libre-échange facilitent et réglementent l'accès aux marchés étrangers (Damian & Graz, 2001). L'analyse révèle

qu'intégrer des pratiques durables facilite le respect de ces accords internationaux et procure ainsi de nouveaux avantages compétitifs pour les projets à l'exportation et pour l'entreprise.

Tableau 21 : Comparaison des avantages stratégiques issus des données médiatiques et de la revue de littérature

Avantages stratégiques	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Réduction des coûts	(Bombardier, 2020a; Premier Tech Chronos, 2021) (Orano, 2020b)	(Cadieux & Dion, 2012; Porter & Van der Linde, 1995; Rao & Holt, 2005; Sarkis et al., 2010; Sarkis et al., 2011; Zhu & Sarkis, 2004)
Gain de temps	(Premier Tech Chronos, 2021)	(Cadieux & Dion, 2012; Porter & Van der Linde, 1995; Rao & Holt, 2005)
Sanctions pécuniaires évitées	(Aluminerie Alouette, 2019b) (Thales, 2019)	
Financement des projets (bourses...)	(Aluminerie Alouette, 2019b)	
Attractivité et rétention des talents	(Bombardier, 2020a, 2020b; Pratt & Whitney Canada, 2019a) (Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Cadieux & Dion, 2012; Pfeffer, 2010)
Motivation et engagement des équipes	(FilSpec, 2017a) (Orano, 2020b; Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Cadieux & Dion, 2012)
Réduction des erreurs et des épuisements professionnels		(Pfeffer, 2010)
Développement des compétences	(Vinci, 2019)	
Soutien à la création et à l'innovation	(FilSpec, 2017a) (Thales, 2019)	
Crédibilité, confiance des clients et de la communauté	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Premier Tech Chronos, 2021; Simard, 2019) (Orano, 2020b; Thales, 2019)	(Cadieux & Dion, 2012; Klassen & Vereecke, 2012)

Avantages stratégiques	Sources	
	Données médiatiques	Revue de littérature
Amélioration et maintien de l'image de marque	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018) (Thales, 2019; Vinci, 2019)	(Cadieux & Dion, 2012)
Avantage concurrentiel	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018; Premier Tech Chronos, 2021; Simard, 2019) (Orano, 2020b)	(Klassen & Vereecke, 2012)
Conservation du leadership	(Premier Tech Chronos, 2021) (Thales, 2019)	
Ajout de valeur au produit	(Ministère de l'Économie et de l'Innovation, 2018) (Thales, 2019)	(GEMI, 2001; Porter & Van der Linde, 1995; Rao & Holt, 2005)
Prévention et maîtrise des risques	(Orano, 2020b; Vinci, 2019)	(Cadieux & Dion, 2012)
Assurer l'approvisionnement de matières essentielles se raréfiant	(Vinci, 2019)	
Motivation pour s'améliorer	(Veja, 2021)	
Récompenses, prix, distinctions	(Bombardier, 2020a; Tremblay, 2019; YourBarFactory, 2021b)	
Accès aux marchés internationaux	(Dessureault, 2019; Premier Tech Chronos, 2021; Simard, 2019; Tremblay, 2019; YourBarFactory, 2021b)	(Cadieux & Dion, 2012; Damian & Graz, 2001)

Marché volontaire ; **Marché réglementé**

3.5.4 Synthèse

Cette étude permet de comprendre les impacts de l'intégration de bonnes pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement sur la performance d'entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation. Elle permet d'examiner les impacts sur les performances sociale, environnementale, opérationnelle et économique ainsi que de déterminer les avantages stratégiques qui en découlent.

À l'aide d'un inventaire d'indicateurs récapitulés en annexe V, les entreprises peuvent évaluer leurs performances environnementales et sociales qui semblent globalement être influencées positivement par l'intégration de pratiques durables. Ces dernières semblent influencer positivement la performance opérationnelle par l'amélioration de la satisfaction client, la quantité de production et la qualité de production. La performance économique semble également être influencée positivement, même si l'intégration de pratiques durables nécessite initialement un grand investissement et que les certifications ont des prix élevés, parfois trop pour qu'une entreprise décide de l'obtenir. En effet, les entreprises peuvent bénéficier a posteriori de réductions des coûts par l'élimination d'étapes à non-valeur ajoutée, par l'efficacité de l'utilisation de matières premières et de l'équipement, par l'élimination de sanctions pécuniaires. De plus, les projets affichant des pratiques durables adéquates peuvent bénéficier de financements spécifiques.

L'adoption de pratiques durables affecte les collaborateurs. L'entreprise devient plus attractive auprès des talents et les retient plus facilement du fait de conditions de travail propices, ce qui bénéficie au projet et à l'entreprise dans un contexte de compétition pour la main-d'œuvre qualifiée. Les équipes sont également plus motivées et engagées et sont encouragées par une fierté d'appartenance. Le taux d'absentéisme est réduit et les employés sont plus enclins à livrer le meilleur d'eux-mêmes. De plus, les collaborateurs peuvent développer leurs compétences, étroitement reliées à la réussite de l'entreprise. L'environnement dynamique et sain est propice à la génération d'idée, à la créativité et à l'innovation. En effet, des équipes plus diverses et plus inclusives permettent d'avoir une pluralité d'approches, d'idées et de points de vue, notamment à l'international.

L'image de l'entreprise est également influencée positivement, ce qui la rend plus attractive et crédible auprès des clients. Les pratiques durables répondent aux attentes des clients évoluant parfois au-delà des réglementations. Elles améliorent et maintiennent la réputation de l'entreprise ainsi que la relation de confiance avec les clients et la communauté, tout en ajoutant une réelle valeur au produit. Ce surcroît de valeur se répercute sur son prix de vente et sur la décision du consommateur. Cette influence sur le choix du client procure

un réel avantage concurrentiel et permet à l'entreprise de maintenir ou améliorer son leadership.

Les entreprises peuvent également avoir des avantages stratégiques qui résident dans la prévention et la maîtrise des risques, dans l'obtention de récompenses, prix et distinctions, ainsi que dans une amélioration continue favorisée par la transparence.

Enfin, le contexte de projets à l'exportation apporte un nouveau champ d'application à la prise d'actions durables dans la chaîne d'approvisionnement. Un des intérêts pour les entreprises est l'accès à de nouveaux marchés étrangers. Ainsi ces dernières ont accès aux chaînes d'approvisionnement de grands donneurs d'ordre soumis à des réglementations plus strictes et répondent aux attentes durables parfois plus exigeantes des clients. Il est donc particulièrement intéressant pour les entreprises du marché volontaire d'intégrer des pratiques durables pour accéder au marché réglementé et s'offrir de nouvelles opportunités. De plus, les accords de commerce internationaux augmentent l'avantage compétitif de cet accès à de nouveaux marchés.

CHAPITRE 4

CONFIRMABILITE DES RÉSULTATS ET NOUVELLES PERSPECTIVES

4.1 CONFIRMABILITE DES RESULTATS

L'analyse de chacun des thèmes a permis de mettre en avant les motivations des entreprises envers l'adoption de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement pour les projets à l'exportation, d'inventorier et classer ces pratiques durables, de déterminer les facteurs de succès favorisant cette intégration de pratique ainsi que ses impacts sur les différents types de performance de l'entreprise et les avantages stratégiques pour le projet et l'entreprise. Les résultats de ces différents axes sont comparés avec les informations disponibles depuis la revue de littérature afin de tirer les conclusions de ces résultats. Afin de vérifier le bien-fondé de ces résultats, il est nécessaire d'étudier leur confirmabilité. Celle-ci peut se vérifier par la diversité des documents et des données médiatiques, par la triangulation temporelle, des méthodes et des données, par la confrontation de points de vue contradictoires des données médiatiques ainsi que par le regroupement en thèmes comparables à la revue de littérature (Fines, 2012).

4.1.1 Diversité des documents et des données médiatiques

Fines (2010) utilise la dimension méthodologique afin de légitimer l'utilisation de données médiatiques en recherche. La diversité des sources des documents et des données médiatiques est un élément participant à cette dimension médiatique privilégiant les stratégies multiples. Afin de respecter ce critère de diversité, le corpus médiatique de cette recherche a été formé à partir de nombreuses sources et des données diversifiées.

Il y a de nos jours, un consensus sur le développement durable et « la nécessité de promouvoir un développement juste, responsable, et compatible avec la capacité de notre environnement de soutenir une vie riche et diversifiée » (Samoisette & Webster, 2012). Plus précisément, la chaîne d'approvisionnement verte est un enjeu avec un intérêt grandissant à la fois académique et industriel (Laosirihongthong et al., 2013; Sarkis et al., 2011). Ainsi l'accès à l'information sur l'internet est facilité : les entreprises mettent en avant leurs actions environnementales ou sociales et leur transparence vis-à-vis de ces actions est accrue. Ainsi Internet représente une grande source diversifiée d'information concernant les chaînes d'approvisionnement durable. Une « Webservation » systématique du processus conseillée par Fines (2010) est alors possible. Varisco (2002) indique même que cette nouvelle forme d'observation participante permet « d'être là » simplement en étant en ligne.

Internet a donc été scruté afin de découvrir des articles de presse de journaux comme « Le Figaro », de magazines comme ceux de SERDEX, de revues spécialisées comme « Les Affaires ». Au-delà des articles de presse, Internet a fourni des documents provenant de sites internet d'entreprises respectant les critères de sélections détaillés dans le devis de recherche. En plus des sections spécifiques sur le développement durable, ces sites donnent accès à des documents diversifiés : rapports de développement durable, rapports financiers, rapports d'information, rapports d'engagements sociétaux et environnementaux, politique de responsabilité d'entreprise, manifeste, Code de Conduite des fournisseurs, document d'enregistrement universel. Une fois les sources Internet suffisamment scrutées, les documents adéquats ont été récupérés afin de former le corpus médiatique final récapitulé au tableau 22 en annexe I.

4.1.2 Triangulation temporelle, des méthodes et des données

Fines (2012) soulève que les documents médiatiques sont en dehors du contrôle du chercheur et que les « acteurs interrogés ne dévoilent pas nécessairement toute l'information dont ils sont détenteurs ». De même, dans le cas des entreprises dans cette recherche, il est possible, malgré leur transparence accrue, qu'elles sélectionnent les informations qu'elles

transmettent aux destinataires des documents en fonction de leurs types. Par exemple, un site internet aura pour but de séduire le client, un rapport peut avoir comme objectif de satisfaire un actionnaire. Afin de s'assurer que l'analyse soit plausible, cohérente et crédible, Denzin (1989), propose de remédier au problème par une triangulation. Fines (2012) décrit cette triangulation selon trois étapes : la triangulation des données, des méthodes et temporelle.

4.1.2.1 Triangulation des données

Comme expliqué ci-dessus, le corpus médiatique de cette étude est composé de sources diverses de documents médiatiques. En effet, les documents proviennent de source gouvernementale, médiatiques, d'entreprises, d'organismes spécialisés dans le développement durable, les chaînes d'approvisionnement et le commerce international. Ces diverses provenances des documents sont récapitulées dans le tableau 22 en annexe I. Comme le remarque Fines (2012), les données multiples impliquent des statuts des répondants variés et variables. Ainsi le matériel empirique de cette recherche nous permet d'avoir accès aux données que les entreprises acceptent de transmettre tout en les rapprochant avec des documents d'ordre gouvernemental, de la presse ou économique.

De plus, dans sa triangulation, Fines (2012) s'appuie sur des sources de diverses envergures : locales, nationales, d'outre-mer. De même, cette étude compare des documents appartenant à deux marchés différents : le marché réglementé représenté par des entreprises de l'UE ainsi que le marché volontaire représenté par des entreprises, des documents du gouvernement québécois et de l'organisme SERDEX spécialisé dans le développement de l'exportation des petites et moyennes entreprises du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ainsi les sources sont régionales, nationales et internationales.

4.1.2.2 Triangulation des méthodes

Fines (2012) utilise également la triangulation des méthodes afin de justifier la valeur scientifique des résultats d'une analyse des données médiatiques. Cette triangulation « s'inscrit dans la voie traditionnelle des techniques d'observation qui sont à l'honneur en recherche qualitative : les entrevues (télévisuelles), les documents (essentiellement

médiatiques), et l'observation (la Webservation) ». Ces méthodes permettent alors de constituer le bassin empirique. Pour cette recherche, Internet a été scruté afin de repérer les documents adéquats à la recherche. Les différentes sources d'accès à l'information ont été envisagées par des articles de presse, de magazines, d'organismes spécialisés, par des documents gouvernementaux, des sites et documents d'entreprises. Cette observation a permis de récupérer des documents médiatiques adéquats répondant aux critères de sélection explicités dans le devis de recherche.

4.1.2.3 Triangulation temporelle

La dernière étape de la triangulation décrite par Fines (2012) correspond à l'adoption de séquences temporelles afin de suivre les différentes étapes d'un phénomène social. Dans le cas de cette recherche, l'objectif est de compléter et de mettre à jour les données sur les chaînes d'approvisionnement durables en contexte de commerce international. Ainsi des documents récents ou toujours en cours de validité sont utilisés. Les documents utilisés dans en tant que matériel empirique s'échelonnent de 2015 pour le document de responsabilité d'entreprise de Cartier à 2020 qui est toujours valide, à 2021 pour les sites internet mis à jour de Harrys, Veja, Premier Tech Chronos et YourBarFactory. Les divers rapports des entreprises datent de 2019 ou 2020 puisque ce sont les plus récents publiés lors de la récupération des données médiatiques pour l'analyse de cette étude. Ainsi, le corpus est composé de documents répartis dans le temps, mais toujours représentatifs de la situation industrielle actuelle.

Peu de variation de résultats existe entre les documents datant de 2015 à 2021. En effet, les entreprises s'adaptent aux différentes pressions et anticipent les nouvelles réglementations (González-Benito & González-Benito, 2006 ; Veja, 2021). Toutefois, à l'intérieur même des documents, les entreprises font part des évolutions de leur cheminement de développement durable de plus en plus strict. Par exemple, Bombardier a établi sa première feuille de route pour le développement durable en 2007 après la signature du pacte mondial des Nations Unies (Bombardier, 2020). De même dans son rapport, Thales décrit sa

situation actuelle avec des indicateurs et donne ses objectifs futurs comme une diminution de 20 % des émissions de GES directes opérationnelles d'ici 2023 (Thales, 2019).

4.1.3 Confrontation des points de vue variés et contradictoires des données médiatiques

Fines (2012) présente l'avantage d'avoir recours à une confrontation de points de vue variés d'acteurs s'étant exprimés publiquement, soit les possibilités multiples d'interprétation afin d'enrichir l'analyse des documents médiatiques. À ce but Fines (2012) explique opter pour un matériel empirique varié, des documents de lieux de provenance variés. De même, pour cette recherche respectant la triangulation temporelle, des données et des méthodes, la diversité des sources a été mise en avant et les documents ont des provenances variées puisqu'ils appartiennent soit au marché réglementé, soit au marché volontaire. Le cadre d'évolution des entreprises de ces deux marchés étant différent, des variations de résultats entre les deux marchés sont attendues.

Une comparaison de ces deux marchés a été élaborée lors de l'analyse comparative pour chacun des axes de recherche. De plus, au sein d'un même marché, les entreprises peuvent avoir des stratégies variées, même si un consensus est souvent observé. Les divergences et convergences des résultats sont récapitulées dans le tableau 5 pour les motivations des entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation envers l'adoption de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Le tableau 12 et le tableau 13 résument la comparaison respectivement des pratiques environnementales et sociales adoptées dans l'intégralité des entreprises des deux marchés. Les facteurs de succès relevés par chacun des documents sont récapitulés dans le tableau 15. De même, les impacts de l'intégration des pratiques durables sur la performance sociale, environnementale, opérationnelle et économique, relevés par document sont récapitulés respectivement dans les tableaux 17, 18, 19 et 20. Enfin, le tableau 21 relie les documents citant un avantage stratégique à cet avantage stratégique afin de comparer les mentions entre les différentes entreprises.

Conséquemment, cette recherche repose sur des points de vues d'entreprises différents, mais aussi d'organismes experts, de médias et de gouvernement. De plus, la localisation et le contexte d'évolution des entreprises concernées varient également. Malgré cette diversité un consensus existe dans les motivations, les pratiques environnementales, les avantages stratégiques relevés ainsi que les impacts sur la performance économique. Les faibles différences de résultats sur ces points ainsi que les différences sur les facteurs de succès, les bonnes pratiques sociales, les impacts sur les performances sociale, environnementale et opérationnelle, ont donné lieu à des interprétations explicitées dans les analyses comparatives et les discussions.

À titre d'exemple, Bombardier (2020a, 2020b), Dessureault (2019), le Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2018), Premier Tech Chronos (2021), Tremblay (2019), Orano (2020b) ainsi que Thales (2019) décrivent les projets à l'exportation comme une source de motivation de l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, 7 entreprises et organismes du marché volontaire et 2 entreprises du marché réglementé s'accordent sur ce point. Toutefois, la divergence se trouve dans la nature de l'influence des projets à l'exportation sur leurs choix stratégiques d'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. En effet, dans ce contexte, les entreprises du marché volontaire subissent de nouvelles pressions, tandis que les entreprises du marché réglementé sont confrontées à de plus grands risques.

Les résultats des entreprises peuvent se rejoindre entièrement comme dans le cas de la reconnaissance des pressions environnementales et sociales exercées par les parties prenantes sur les entreprises. En effet, 6 entreprises du marché volontaire et 5 entreprises du marché réglementé expliquent s'aligner sur les exigences de leurs parties prenantes. Ainsi, il existe un accord complet entre les entreprises de ces deux marchés ainsi que de presque l'intégralité des entreprises du corpus sur cette motivation à l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

Au contraire, certains points sont uniquement cités par un des deux marchés. Par exemple, les pratiques sociales sur le travail des enfants, sur le développement des minorités,

ou de nombreuses autres pratiques sociales n'ont été relevées que dans des documents correspondant à des entreprises du marché réglementé. Toutefois, de moins grandes différences sont observées pour les pratiques environnementales de la chaîne d'approvisionnement. Ces variations donnent ainsi lieu à des interprétations. En effet, même si une partie d'entre elles peut être justifiée par la différence de détail entre les documents des deux marchés, les entreprises du marché réglementé semblent en avance sur l'intégration de pratiques sociales dans leurs chaînes d'approvisionnement par rapport aux entreprises du marché volontaire. De même, la différence de consensus sur les pratiques sociales par rapport aux pratiques environnementales peut s'interpréter par le retard de l'adoption de pratiques sociales et la priorité des entreprises pour l'intégration de pratiques environnementales.

Ainsi, la diversité des sources et des données médiatiques, la triangulation de ces données, des méthodes, la triangulation temporelle donnent accès à une confrontation des points de vue parfois différents. Ces variations mènent à des interprétations constructives pour l'analyse, validant la valeur scientifique des résultats.

4.1.4 Regroupement en thèmes comparables à la revue de littérature

Au-delà de ces éléments de diversité de sources, de données, de méthodes, de séquences temporelles, les analyses pour chacun des axes d'étude de cette recherche voient émerger des thèmes principaux, des enjeux. Ceux-ci se dégagent également dans la revue de littérature. Ainsi ces idées peuvent s'autoconfirmer.

4.1.4.1 Les motivations des entreprises exportatrices pour l'implantation d'une chaîne d'approvisionnement durable

Les grands thèmes issus de l'étude des motivations des entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation, pour l'adoption de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement, sont comparés avec ceux issus de la revue de littérature. Cette comparaison est récapitulée dans le tableau 5.

La revue de littérature ainsi que les résultats de l'analyse médiatique permettent de recouper certaines motivations : les obligations juridiques, les projets à l'exportation, les parties prenantes, le marché des produits écologiques, la transparence et la responsabilisation des entreprises, l'imitation d'entreprises à succès. Les autres motivations issues uniquement de documents médiatiques ou de la revue de littérature sont les valeurs des entreprises, les stratégies des sociétés mères, les événements particuliers comme la COVID-19. Elles permettent de compléter plus spécifiquement cette liste et de détailler ces motivations. Par exemple, les documents ont permis de dresser la liste des parties prenantes pouvant exercer des pressions sur l'adoption de pratiques durables. Certaines parties prenantes comme les clients ou les actionnaires et investisseurs sont mises en avant dans les documents médiatiques et les écrits scientifiques, tandis que les partenaires commerciaux ou les établissements financiers et les organismes de financement internationaux sont uniquement soulevés par Thales (2019) et Vinci (2019) qui sont des documents médiatiques.

4.1.4.2 Les pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation

Les nombreuses pratiques à la fois environnementales et sociales relevées dans les documents médiatiques ou la revue de littérature alimentent cet inventaire et permettent de dégager des thèmes principaux correspondant à des enjeux environnementaux ou sociaux. La plupart de ces enjeux sont partagés dans les documents médiatiques et dans la revue de littérature. Les éléments relevés uniquement dans un document médiatique ou dans la littérature scientifique permettent de détailler ces notions ou de compléter ces listes. Les tableaux 12 et 13 illustrent cette comparaison respectivement pour les pratiques environnementales et sociales.

Pour les pratiques environnementales, tous les grands enjeux se recoupent entre la revue de littérature et les données médiatiques : la collaboration environnementale avec le client, les achats écoresponsables, la gestion interne, l'écoconception des produits et des emballages, la minimisation du gaspillage, la collaboration environnementale avec le client, la gestion écologique des excès et des déchets, la logistique inverse des produits, des

matériaux et des emballages, ainsi que les transports écoresponsables. Ensuite, ces notions sont détaillées et complétées soit par des documents médiatiques pouvant apporter de nouvelles découvertes, soit par des documents de la revue de littérature. Par exemple, dans la logistique en amont de la chaîne d’approvisionnement et plus précisément dans les achats responsables, se trouve un sous-thème de pression mise sur les fournisseurs par l’entreprise. Ces notions sont toutes partagées par les deux types de documents : médiatiques et écrits scientifiques. Toutefois, cette catégorie est complétée par le premier type de document soulevant une pratique pas encore reconnue dans les écrits scientifiques : la signature d’un Code de Conduite du fournisseur repérée par Bombardier (2020a ; 2020b), Simard (2019), Thales (2019) et Veja (2020 ; 2021). Le cas inverse peut également exister avec Zhu et al. (2007) relevant une pratique, l’étiquetage écoresponsable, non repérée dans le corpus médiatique appartenant à des thèmes partagés par les deux types de documents : l’écoconception des produits et des emballages classée dans la gestion interne et la production de la chaîne d’approvisionnement.

Pour les pratiques sociales, les enjeux sont également globalement partagés entre la littérature scientifique et les documents médiatiques. En effet, les conditions de travail des employés, le travail des enfants, les droits de l’Homme, la santé et la sécurité au travail, le développement des minorités, la marginalisation, l’égalité des genres et les pratiques de gestion générales sont des grands thèmes recoupés dans les deux types de documents. Toutefois, les pratiques mêmes à l’intérieur de ces thèmes sont presque uniquement fournies par les documents médiatiques. Ce fait reflète ainsi le retard des recherches scientifiques sur les pratiques sociales par rapport aux pratiques environnementales.

4.1.4.3 Les facteurs de succès de l’intégration de pratiques durables dans la chaîne d’approvisionnement pour les projets à l’exportation

Le même phénomène de regroupement des thèmes existe pour les facteurs de succès. Ces thèmes sont comparables à ceux repérés dans la littérature scientifique et cette comparaison est disponible dans le tableau 15. La moitié des facteurs de succès sont mis en avant à la fois par la littérature scientifique et les données médiatiques : la responsabilisation

des gestionnaires, le soutien de la haute direction, la collaboration interfonctionnelle, la disponibilité de professionnels du développement durable, l'engagement de l'équipe de projet, la communication avec les parties prenantes, l'identification et l'évaluation des risques, les objectifs clairs, les ressources adéquates. La créativité et innovation, la culture de l'entreprise, l'expérience de l'entreprise, la connaissance des marchés internationaux sont des facteurs uniquement relevés par des documents médiatiques. Seule la revue de littérature identifie les facteurs de l'expérience du chef de projet envers la gestion de projet en général, l'expérience du chef de projet envers les projets de chaînes d'approvisionnement, l'expérience de l'équipe de projet envers le travail en projet, l'utilisation d'une méthodologie de gestion de projet, la configuration organisationnelle, le management du temps et de l'envergure, l'honnêteté et la confiance, le contrôle des changements standardisé et de soutien du commanditaire du projet.

4.1.4.4 Les impacts de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant sur des projets à l'exportation

Les impacts de l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement peuvent également être regroupés en thèmes comparables à la revue de littérature. Les tableaux 17, 18, 19, 20, 21 récapitulent cette comparaison respectivement pour les impacts sur la performance sociale, environnementale, opérationnelle, économique et pour les avantages stratégiques de l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

Pour la mesure de la performance environnementale, de grands thèmes se sont dessinés lors de l'analyse des données médiatiques. Si le lien positif entre l'intégration de pratiques durables et la performance environnementale est globalement positif dans les données médiatiques et les écrits scientifiques, les indicateurs pour la mesurer sont plus nombreux dans les documents médiatiques que dans la littérature scientifique. Malgré cette supériorité, les indicateurs se regroupent pour former des thèmes partagés entre les données médiatiques et les résultats d'Azevedo et al. (2011) : l'émission de GES et les rejets atmosphériques, l'énergie et l'électricité, l'économie circulaire et le gaspillage ainsi que l'image verte.

Toutefois, les données médiatiques fournissent la majorité des indicateurs et font émerger d'autres regroupements principaux d'indicateurs : l'anticipation des normes environnementales, le respect des enjeux RSE par les entreprises ainsi qu'une autre catégorie diverse.

Cette étude permet de mettre en avant la mesure de la performance opérationnelle. Au-delà du lien positif reconnu par la littérature scientifique comme les documents du corpus médiatique, les grands regroupements de cette évaluation ayant cette double reconnaissance sont la satisfaction client et la qualité du produit. Aluminerie Alouette (2019b) ajoute seulement la notion de quantité de production.

La performance économique montre un lien positif avec l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement pour les entreprises travaillant en contexte de projets à l'exportation. Les grands thèmes liés à cette performance et permettant de l'expliquer et la justifier sont majoritairement recoupés entre les écrits scientifiques et les données médiatiques : réduction des coûts, efficacité de l'utilisation des ressources et des installations, gain de temps, financements, investissement. Le prix des certifications quant à lui est également repéré par plusieurs entreprises (Tremblay, 2019 ; Veja, 2021). De même, deux entreprises relèvent éviter les sanctions (Aluminerie Alouette, 2019b ; Thales, 2019).

Un inventaire des avantages stratégiques de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de projets à l'exportation, a également pu être établi. Les différents documents du corpus médiatique ont permis de faire émerger de grands thèmes : la réduction des coûts, le gain de temps, les sanctions pécuniaires évitées, le financement des projets, l'attractivité et rétention des talents, la motivation et l'engagement des équipes, la réduction des erreurs et des épuisements professionnels, le développement des compétences, le soutien à la création et à l'innovation, la crédibilité, la confiance des clients et de la communauté, l'amélioration et le maintien de l'image de marque, l'avantage concurrentiel, la conservation du leadership, l'ajout de valeur au produit, la prévention et la maîtrise des risques, assurer l'approvisionnement de matières essentielles se raréfiant, la motivation pour s'améliorer, les récompenses, prix et distinctions ainsi que

l'accès aux marchés internationaux. Certains de ces thèmes sont également reconnus de la littérature : la réduction des coûts, le gain de temps, l'attractivité et rétention des talents, la motivation et l'engagement des équipes, la réduction des erreurs et des épuisements professionnels, la crédibilité, la confiance des clients et de la communauté, l'amélioration et le maintien de l'image de marque, l'avantage concurrentiel, l'ajout de valeur au produit, la prévention et la maîtrise des risques ainsi que l'accès aux marchés internationaux. Les autres thèmes cités correspondent à des additions provenant des données médiatiques : les sanctions pécuniaires évitées, le financement des projets, le développement des compétences, le soutien à la création et à l'innovation, la conservation du leadership, assurer l'approvisionnement de matières essentielles se raréfiant, la motivation pour s'améliorer, les récompenses, prix et distinctions. Conséquemment, la littérature scientifique et médiatique expliquent que les entreprises peuvent avoir des avantages stratégiques à intégrer du développement durable dans leur chaîne d'approvisionnement. Toutefois, ces littératures proposent différents avantages permettant de construire une liste plus complète.

Toutefois, la performance sociale est encore peu renseignée dans la littérature scientifique en cohérence avec le constat précédent sur le retard des recherches scientifiques quant à l'adoption de pratiques sociales. Ainsi, les indicateurs de la performance sociale relevés dans les documents médiatiques se regroupent selon de grands thèmes : santé et sécurité, diversité et inclusion, éthique des affaires, respect des enjeux par les fournisseurs, employabilité et développement des connaissances, attractivité de l'entreprise, respect des droits des personnes. Toutefois, il n'est pas possible de les comparer à ceux de la revue de littérature. Seulement, il est possible de remarquer que ces thèmes coïncident pour la plupart avec les grands enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement repérés par Klassen & Vereecke (2012), Mani et al. (2018) et Yawar et Seuring (2017) qui sont récapitulés dans le tableau 13.

Ainsi, cette recherche permet de compléter et de mettre à jour les connaissances sur l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation, les facteurs de succès de cette intégration et

les impacts sur la performance sociale, environnementale, opérationnelle, économique, ainsi que sur les avantages stratégiques. Elle permet de comprendre les motivations et les divers mécanismes de ce phénomène. Cette étude, accompagnée des précédents écrits scientifiques sur le sujet, permet donc d'ouvrir de nouvelles perspectives quant aux chaînes d'approvisionnement durables.

4.2 NOUVELLES PERSPECTIVES

4.2.1 Évolution de la chaîne d'approvisionnement

Les résultats de l'analyse et leur comparaison avec les écrits scientifiques mettent en avant que la chaîne d'approvisionnement est en pleine mutation et que les entreprises investissent dans l'intégration de pratiques durables. Les entreprises revoient leur comportement dans leur chaîne d'approvisionnement, elles écrivent des codes de conduite également destinés aux fournisseurs, elles intègrent des critères sociaux et environnementaux dans leurs relations et contrats avec leurs partenaires et leurs clients. Srivastava (2007) explique que dans les années 1990, la révolution de la chaîne d'approvisionnement a souligné la nécessité d'y intégrer des pratiques durables. Cette nécessité a d'autant plus augmenté avec la dégradation de l'environnement, l'épuisement des matières premières, l'excès de gaspillage et l'augmentation des niveaux de pollution. Ces problématiques peuvent influencer les activités des entreprises. Par exemple, Vinci met en place des actions d'économie circulaire afin de préserver ses ressources et de lutter contre leur raréfaction Vinci (2019). Toutefois, le début de la prise de mesures environnementales chez les entreprises a connu un cheminement en plusieurs vitesses. En effet, les fondateurs de Veja témoignent suite à un audit social d'une entreprise en Chine qu'« en 2003, les grandes entreprises commençaient déjà à parler de concepts comme le développement durable... mais à en parler, seulement. Leur discours était complètement décorrélé des actions sur le terrain » (Veja, 2021). Toutefois, cette recherche montre que la chaîne d'approvisionnement durable prend progressivement une importance de plus en plus réelle et pratique.

En effet, les résultats de l'analyse de ces documents médiatiques plus récents apportent de nombreuses nouvelles informations qui ne se trouvent pas encore dans la littérature scientifique, comme l'a mis en lumière la section précédente. Une mise à jour des connaissances dans les écrits scientifiques était donc nécessaire. Cette évolution peut également se percevoir dans l'écart de l'intégration des pratiques durables entre les entreprises du marché volontaire et du marché réglementé. En effet, ces dernières sont précurseurs puisqu'initialement soumises à plus de pressions, toutefois, les documents du corpus médiatique ont mis en évidence que même les entreprises du marché intègrent, volontairement des pratiques. Les avantages stratégiques, les impacts d'une telle intégration sur les performances des entreprises, la mise en place d'indicateurs afin de mesurer ces performances reflètent également cette volonté des entreprises d'allier le développement durable avec leurs objectifs financiers en tant qu'entreprise. En parallèle, les sommets internationaux se multiplient, les sensibilisations augmentent et les lois environnementales et sociales se durcissent. Par exemple, le pacte vert de l'UE adopté le 14 juillet 2021 place l'Europe comme le premier continent à juridiquement s'assurer de la carboneutralité d'ici à 2050 (Commission Européenne, 2019). Que les raisons soient réglementaires, pour satisfaire les parties prenantes, pour obtenir des avantages stratégiques, pour des raisons d'image ou purement pour suivre des valeurs durables, les stratégies des entreprises envers leurs chaînes d'approvisionnement sont en plein changement. Cette recherche fournit un guide pour appuyer les entreprises dans cette évolution.

Les résultats propres à l'arène médiatique, témoins de cette évolution peuvent être détaillés afin de justifier la dimension de cette évolution.

4.2.2 Résultats typiques à l'arène médiatique

Le regroupement en thèmes comparables à la revue de littérature ainsi que les diverses discussions ont permis de prendre la mesure des apports de l'analyse des documents médiatiques par rapport aux écrits scientifiques précédant cette recherche. Les résultats

typiques de l'arène médiatiques issus de l'analyse et des discussions, peuvent être récapitulés sous forme de figures pour chacun des axes de l'étude.

La figure 7 représente les nouvelles motivations pour l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation.



Figure 7 : Nouvelles motivations pour l'adoption de pratiques durables identifiées par les données médiatiques

Les pratiques sociales étant entièrement définies par l'analyse des données médiatiques et la revue de littérature donnant essentiellement accès aux enjeux sociaux de la chaîne d'approvisionnement, le tableau 28 en annexe IV récapitule déjà les apports des documents médiatiques par rapport aux écrits scientifiques. Toutefois, les écrits scientifiques étant plus

denses pour les pratiques environnementales de la chaîne d’approvisionnement, la figure 8 récapitule les pratiques qui ont uniquement été révélées par les documents médiatiques. Ainsi, cette recherche permet de combler le retard de traitement scientifique des pratiques sociales vis-à-vis des pratiques environnementales, tout en mettant à jour l’inventaire des pratiques environnementales de plus en plus nombreuses au fil du temps.

- Demandes informatives (bilan carbone...)
- Systèmes de récompenses, primes, programmes incitatifs
- Signature d’un Code de Conduite du fournisseur
- Choix stratégiques d’approvisionnement en matériaux plus écologiques
- Achat local
- Innovation environnementale, augmentation de la recherche et développement
- Signature de Chartes, d’initiatives
- Sensibilisations, formations, vérifications des connaissances des salariés et managers
- Bilan carbone
- Étude d’impact environnemental du projet
- Lean Manufacturing
- Plateforme de signalement
- Benchmarking
- Compensation par projets
- Utilisation d’énergies renouvelables
- Collaboration environnementale entre les entreprises, les organismes et les instituts
- Conception pour la réduction des déchets
- Upcycling
- Mesure de la consommation d’eau
- Programme de contrôle de la consommation d’eau
- Recyclage de l’eau
- Mesure de la consommation d’énergie
- Programme de contrôle de la consommation d’énergie
- Limitation de l’utilisation des emballages
- Réutilisation des emballages
- Propositions de solutions environnementales aux clients
- Critères environnementaux dans les contrats avec les clients
- Incitations des clients à adopter un comportement écoresponsable (sensibilisations...)
- Zéro enfouissement des déchets
- Élimination moins polluante et dangereuse des déchets (tri des déchets)
- Réduction du volume des déchets
- Utilisation de biocarburants
- Priorisation des transports ferroviaires et maritimes
- Diminution du poids des produits

Figure 8 : Pratiques environnementales typiques aux documents médiatiques

Les documents médiatiques permettent également de faire ressortir des facteurs de succès de l'intégration de pratiques environnementales qui n'ont pas été repérés dans la revue de littérature. Ces facteurs de succès spécifiques aux documents médiatiques sont résumés dans la figure 9 ci-dessous.

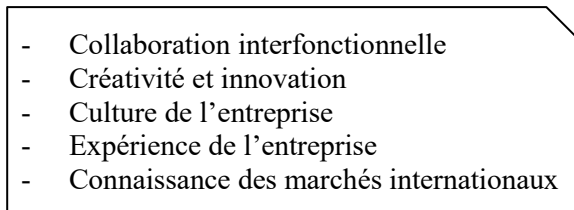
- 
- Collaboration interfonctionnelle
 - Créativité et innovation
 - Culture de l'entreprise
 - Expérience de l'entreprise
 - Connaissance des marchés internationaux

Figure 9 : Facteurs de succès typiques aux documents médiatiques

De plus, les entreprises mettent en place de nombreux indicateurs afin de mesurer leur performance dans les domaines social, environnemental, opérationnel et économique. Un réel intérêt, voire besoin, existe donc de suivre ces performances, ce qui démontre une nouvelle fois les évolutions de mentalité dans la chaîne d'approvisionnement. Les nouveaux indicateurs, non repérés dans la revue de littérature, sont récapitulés grâce à la figure 10 pour la performance environnementale, la figure 11 pour la performance économique. Les indicateurs de la performance sociale n'ayant pas été repérés dans la revue de littérature, le tableau 17 et le tableau 29 en annexe VI présentent déjà ces nouveaux indicateurs. La seule addition des données médiatiques concernant la performance opérationnelle correspond à la quantité de production. De même, les deux seules additions pour la performance environnementale correspondent à l'avantage économique d'éviter des sanctions pécuniaires et au désavantage d'avoir à payer, parfois cher, pour des certifications.

- Émissions de CO2 liées aux énergies
- Émissions de CO2 liées aux substances
- Émissions de CO2 liées aux voyages professionnels
- Émissions de CO2 directes opérationnelles
- Émissions de CO2 liées aux achats de biens et de services
- Émissions de CO2 liées à la phase d'utilisation des produits mis sur le marché
- Émissions de CO2 indirectes
- Pourcentage des émissions directes et indirectes compensées par des projets
- Émissions de Scope 1 (gaz, mazout, charbon, substances, énergie sources mobiles)*
- Émissions de Scope 2 (électricité, vapeur)*
- Émissions de Scope 3 (voyages professionnels, achats de biens et de services, phase d'utilisation des produits)*
- Intensité carbone (teq)
- Consommation d'électricité
- Consommation d'énergie fossile
- Pourcentage d'énergie d'origine renouvelable
- Intensité énergétique (MWh)
- Consommation d'eau
- Rejets d'eaux industrielles
- Ratio de déchets non dangereux
- Taux de recyclage des déchets non dangereux
- Taux de recyclage des déchets dangereux
- Taux de production de matériaux recyclés
- Nombre de plateformes de recyclage
- Nouveaux développements intégrant de l'écoconception
- Taux de product line architects et managers formés ou sensibilisés à l'écoconception
- Nombre de fournisseurs ayant signé la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise
- Nombre de sites fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de maturité environnementale
- Part des achats intégrant des critères d'achats écoresponsables
- Performance des fournisseurs dans les domaines de la responsabilité d'entreprise (normes du travail, environnement, Gouvernance d'entreprise, éthique du commerce et contrôle des exportations) (Note moyenne sur 10)
- Nombre de partenariats en cours
- Évaluation par le Carbon Disclosure Project
- Nombre de sites certifiés ISO 14001
- Nombre de salariés travaillant sur un site ISO 14001
- Teneur en produits toxiques
- Pourcentage de réduction de l'utilisation de produits phytosanitaires
- Consommation totale de carburant

Figure 10 : Indicateurs de la performance environnementale typiques des documents médiatiques

L'adhésion des entreprises envers l'adoption de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement peut également s'expliquer par le fait qu'elles relèvent des avantages stratégiques particuliers. Ces avantages représentent in fine de nouvelles motivations pour l'évolution durable de la chaîne d'approvisionnement. Certains avantages sont relevés par ma littérature scientifique et la figure 11 résume les nouveaux, découverts par l'analyse médiatique.

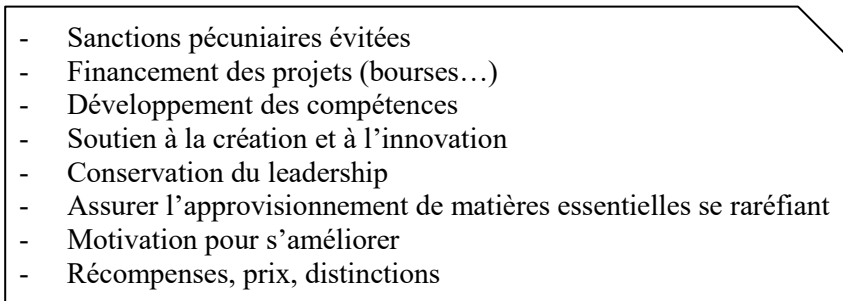
- 
- Sanctions pécuniaires évitées
 - Financement des projets (bourses...)
 - Développement des compétences
 - Soutien à la création et à l'innovation
 - Conservation du leadership
 - Assurer l'approvisionnement de matières essentielles se raréfiant
 - Motivation pour s'améliorer
 - Récompenses, prix, distinctions

Figure 11 : Avantages stratégiques typiques des documents médiatiques

Ces nombreuses nouvelles informations soulignent la force des données médiatiques pour traiter de ce sujet et obtenir suffisamment de données de qualité pour les analyser et les interpréter. Certaines de ces spécificités des documents médiatiques par rapport à la revue de littérature sont liées au contexte particulier dans lequel se place cette étude : le contexte de projets à l'exportation.

4.2.3 Implications du contexte de projets à l'exportation

Cette recherche étudie les pratiques durables, les facteurs de succès de l'intégration de ces pratiques, les motivations de leur adoption et les impacts de cette intégration sur la performance des entreprises. Elle se déroule dans le contexte de projets à l'exportation permettant de faire le pont entre les deux marchés. Le parallèle des résultats de l'analyse médiatique avec les écrits scientifiques met en lumière que les notions apparaissant dans la revue de littérature apparaissent également dans les documents médiatiques. De plus, cette recherche a fortement complété la littérature scientifique sur ces notions. On peut en conclure

que les bases de la revue de littérature sur l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement s'appliquent également pour les entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation. Ce contexte ajoute simplement des spécificités mises en lumière dans l'analyse.

Par exemple, les entreprises des deux marchés ont une nouvelle motivation pour l'intégration de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement : les projets à l'exportation. Toutefois, elle ne les affecte pas de la même manière. Les entreprises du marché volontaire doivent s'adapter à de nouvelles pressions juridiques et des parties prenantes, tandis que celles du marché réglementé font face à des risques accrus. De même, d'autres exemples sont que la réflexion sur les transports écoresponsables prend plus d'importance ou encore que la communication avec les parties prenantes est d'autant plus importante que la culture varie du fait de la multinationnalité, d'où la mise en place de pratiques de sensibilisations culturelles.

D'autres spécificités peuvent également émerger de la comparaison entre les entreprises appartenant à deux marchés distincts dont les règles sont différentes : le marché réglementé et le marché volontaire.

4.2.4 Implications des différences entre le marché volontaire et le marché réglementé

L'utilisation d'entreprises du marché réglementé et du marché volontaire est intéressante pour la comparaison de deux contextes et points de vues différents.

Les chaînes d'approvisionnement durables ne sont pas nécessairement au même point de développement entre les entreprises des deux marchés. Toutefois, les entreprises du marché volontaire montrent qu'elles aussi intègrent des pratiques et étudient les impacts liés, volontairement. Cette notion de volontariat souligne que les entreprises obtiennent des avantages spécifiques de cette intégration comme l'accès aux marchés étrangers parfois plus stricts.

Les entreprises du marché réglementé subissent plus de pressions réglementaires et des parties prenantes. Au-delà de la liste des pressions plus importantes définies par l'analyse, ce fait est illustré par la quantité d'informations supérieure émanant des documents provenant de ce marché. Par exemple, plus de parties prenantes exerçant ou pouvant exercer une pression sur l'adoption de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement, sont explicitées par des documents du marché réglementé. Cette quantité peut s'expliquer par le détail des documents, plus complets, de ces entreprises par rapport à celles du marché volontaire. Elles tendent à plus de transparence et de détails notamment pour les rapports de l'entreprise à destination des actionnaires, eux-mêmes plus facilement accessibles que pour le marché volontaire. Les différences entre les résultats pour le marché volontaire et le marché réglementé peuvent être présentées dans les figures 12 à 20 suivantes. Toutefois, du fait de la différence de détail et de documentation, il faut noter que ce n'est pas parce qu'un résultat est issu d'un marché qu'il ne peut pas s'appliquer à l'autre.

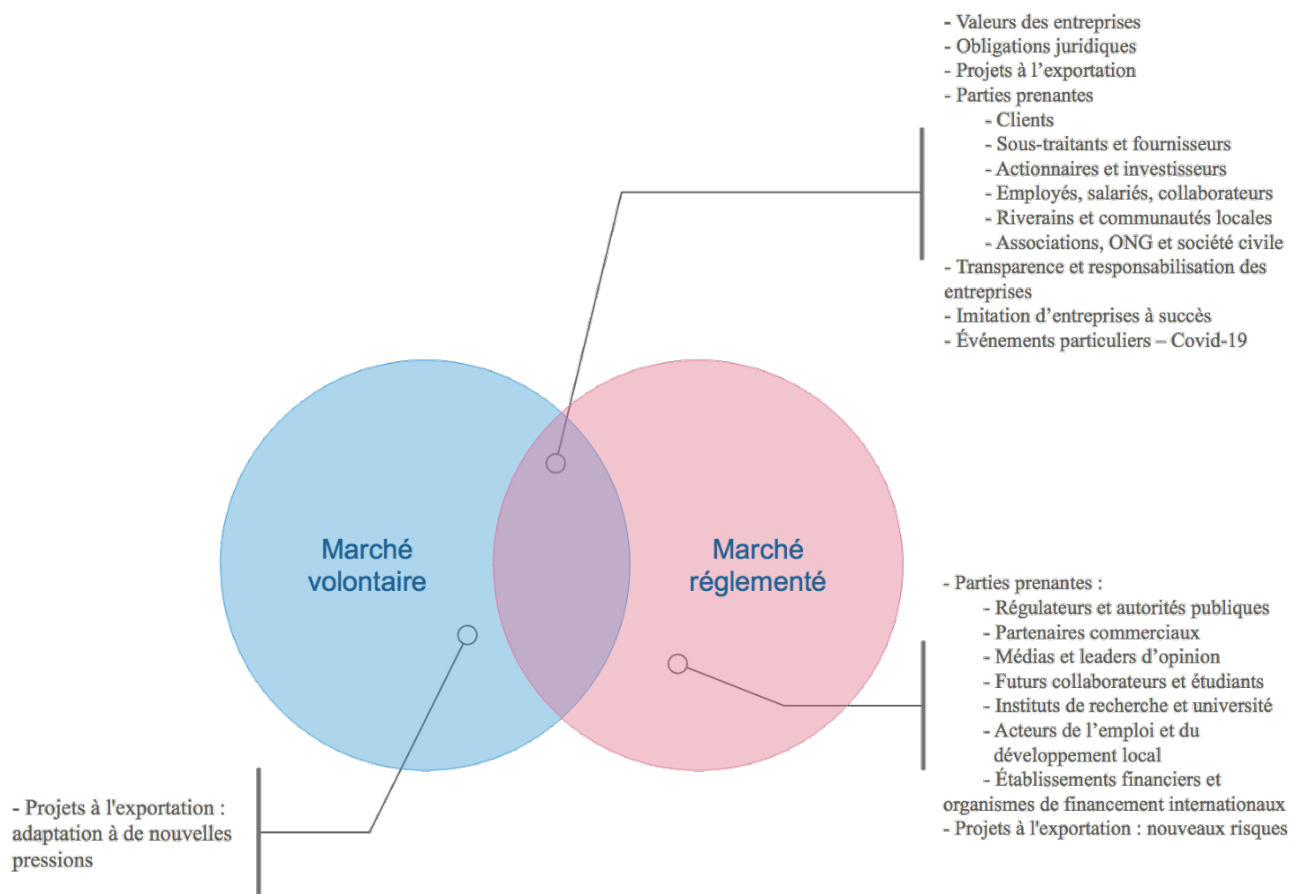


Figure 12 : Comparaison des motivations pour l'adoption de pratiques durables issues des données médiatiques, entre le marché volontaire et réglementé

En termes de pratiques durables, le marché réglementé est la principale source permettant de dresser l'inventaire. En effet pour les pratiques sociales, le travail des enfants, le développement des minorités et la marginalisation des personnes éloignées du travail représentent trois enjeux uniquement alimentés en pratiques par les entreprises du marché réglementé. Les autres enjeux sont enrichis de pratiques provenant de documents des deux marchés : les conditions de travail, la santé et sécurité, les droits de l'Homme, l'égalité des genres, l'éthique des affaires et la gestion générale.

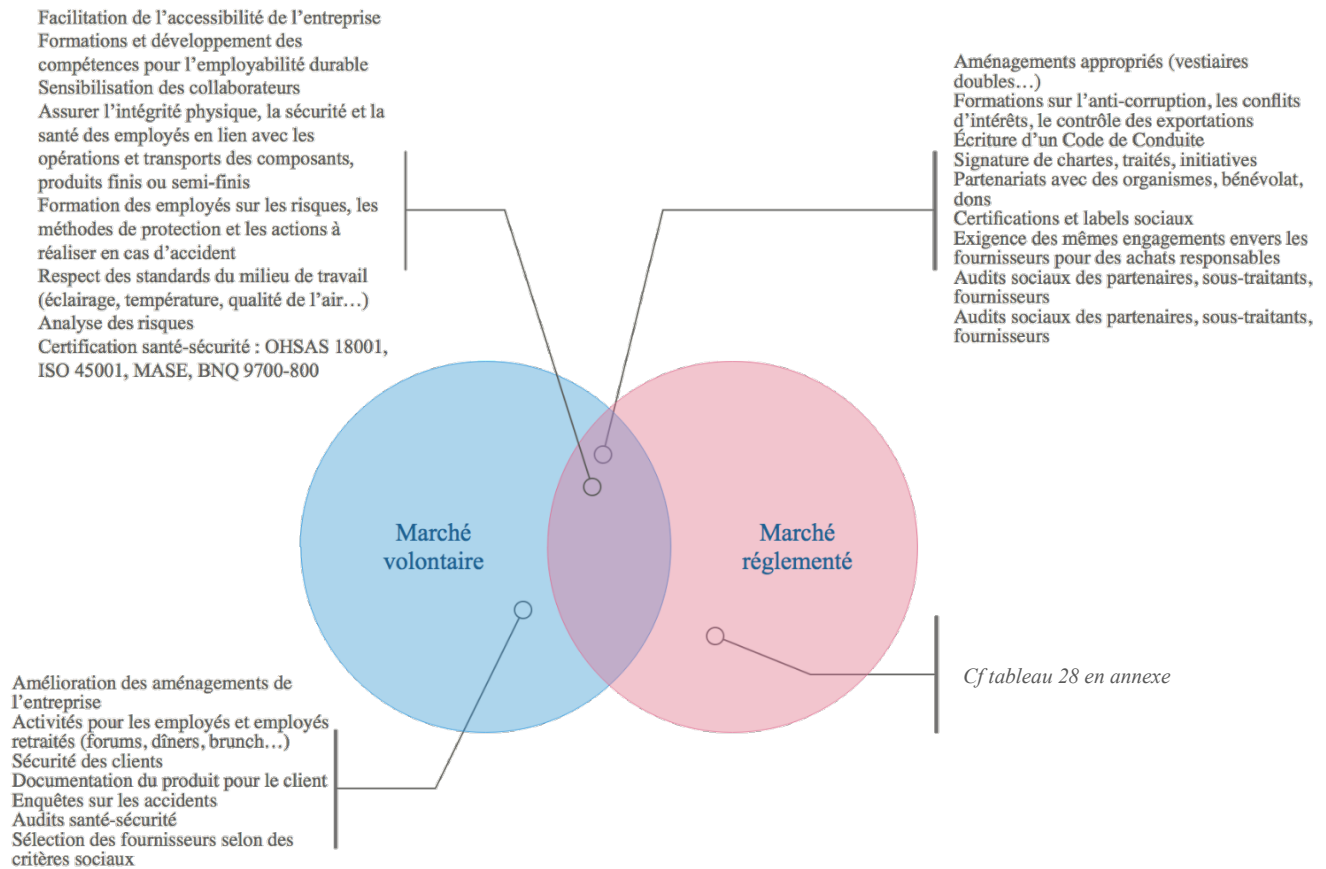


Figure 13 : Comparaison des pratiques sociales issues des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé

On observe que de nombreuses pratiques sociales sont partagées entre les deux marchés volontaire et réglementé. Toutefois, le marché réglementé présente de nombreuses autres pratiques sociales non repérées dans les documents du marché volontaire, tandis que l'amélioration des aménagements de l'entreprise, les activités pour les employés et les employés retraités, la sécurité des clients, la documentation du produit à destination du client, les enquêtes sur les accidents, les audits santé-sécurité ainsi que la sélection des fournisseurs selon des critères sociaux sont uniquement cités par des entreprises du marché volontaire. Ainsi le marché réglementé aurait jusqu'à présent plus développé ses pratiques sociales. Toutefois, l'intégration des pratiques au sein des deux marchés révèle un intérêt des deux côtés et possiblement une intégration en développement.

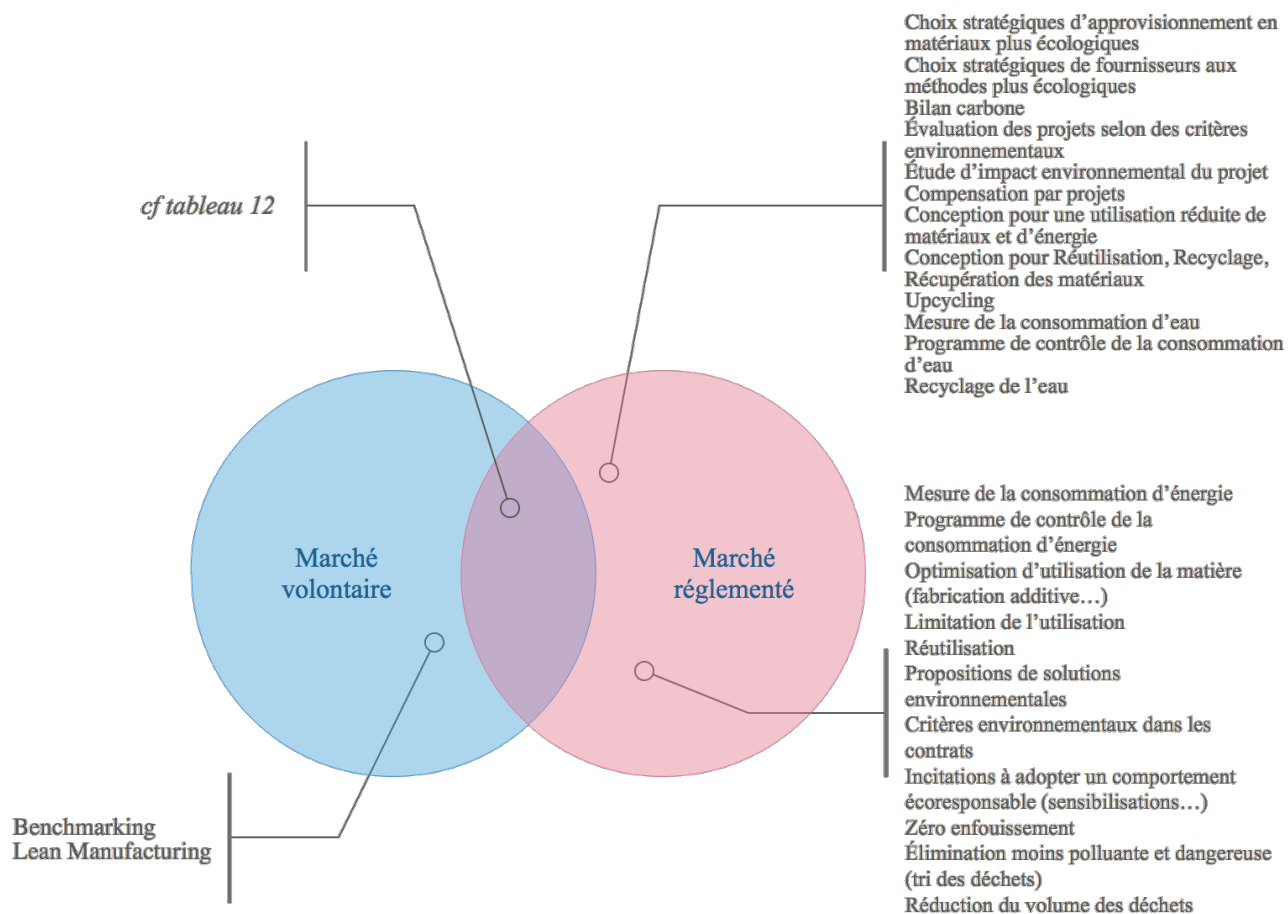


Figure 14 : Comparaison des pratiques environnementales issues des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé

Le même constat peut être réalisé pour les pratiques environnementales. Même si individuellement, les entreprises du marché réglementé présentent plus de pratiques environnementales que celles du marché volontaire, de nombreuses pratiques sont partagées par des entreprises des deux marchés. L'intégration de pratiques environnementales semble donc plus avancée pour les entreprises du marché réglementé, même si elle semble en développement des deux côtés.

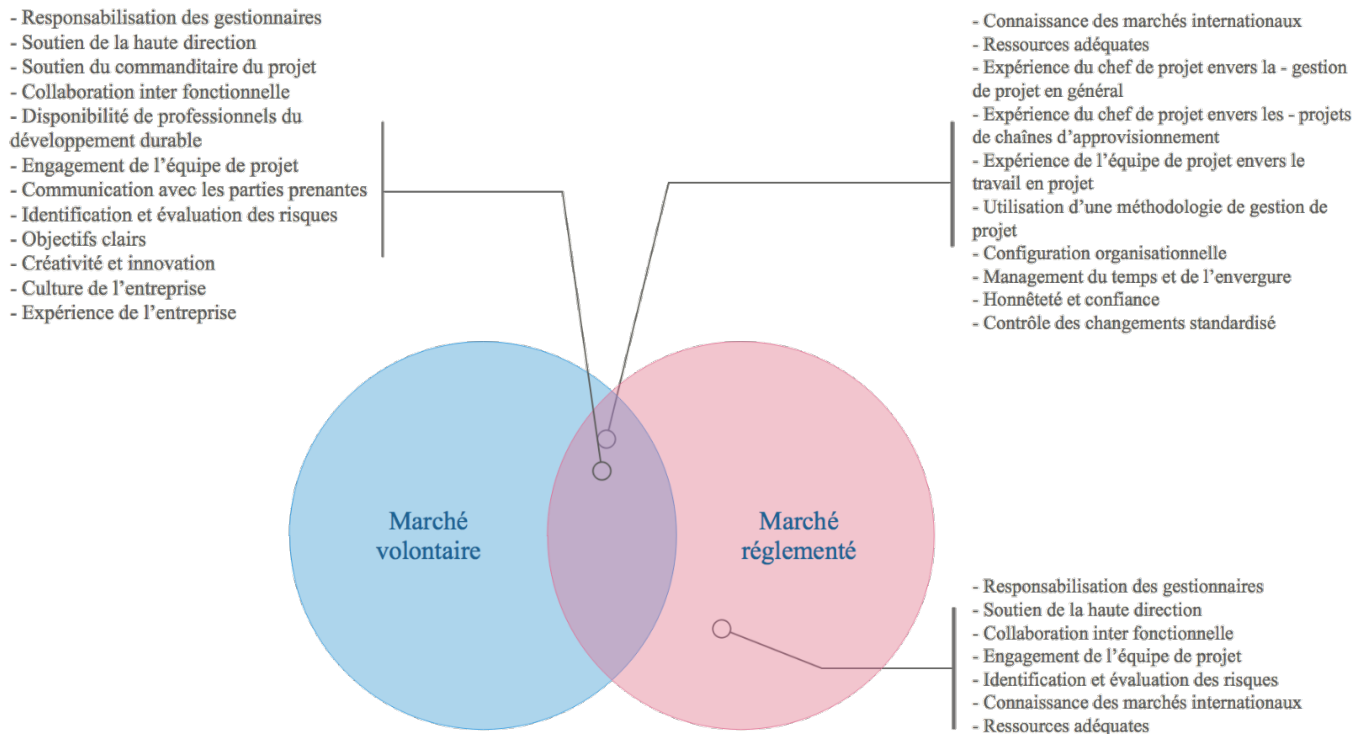


Figure 15 : Comparaison des facteurs de succès de l'intégration de pratiques durables issus des données médiatiques, entre le marché volontaire et réglementé

Les facteurs de succès de l'intégration des pratiques durables au sein des chaînes d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation sont très majoritairement partagés par des entreprises des deux marchés. Le marché réglementé possède quelques facteurs supplémentaires spécifiques, mais comme expliqué plus haut, il n'est pas possible de conclure qu'ils ne s'appliquent uniquement à ce marché du fait de la documentation plus détaillée chez ses entreprises.

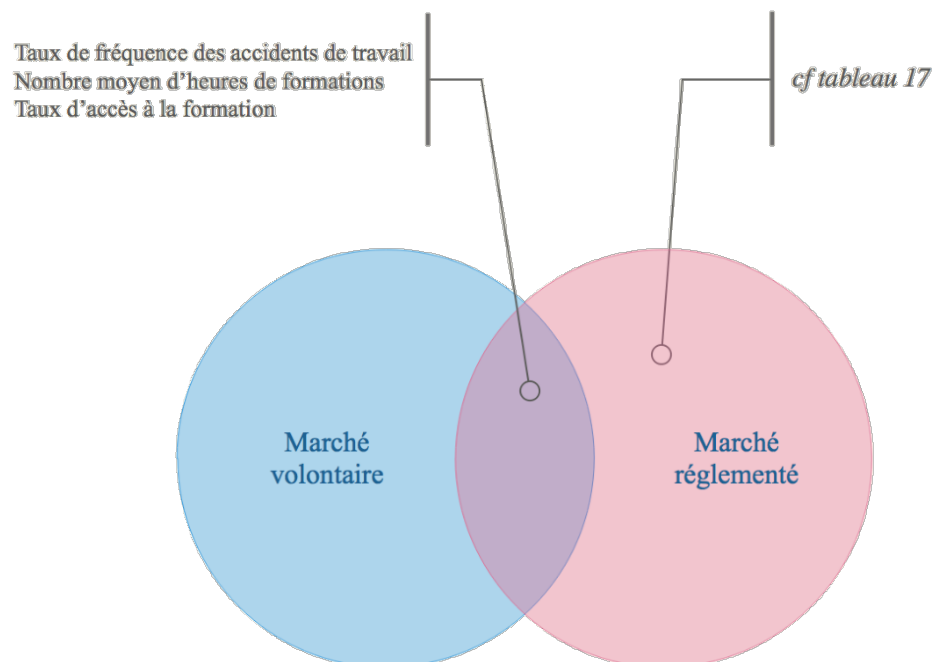


Figure 16 : Comparaison des indicateurs de la performance sociale issus des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé

La vaste majorité des indicateurs de la performance sociale repérés dans les documents médiatiques provient des documents d'entreprises du marché réglementé et seulement trois sont partagés par des entreprises provenant des deux marchés : le taux de fréquence des accidents de travail, le nombre moyen d'heures de formations, le taux d'accès à la formation. La mesure de la performance sociale semble donc plus développée chez les entreprises du marché réglementé, même si des entreprises du marché volontaire commencent à adopter certains indicateurs. Ces dernières peuvent donc s'appuyer sur les indicateurs des entreprises du marché réglementé que ce travail vise à lister de manière la plus complète possible.

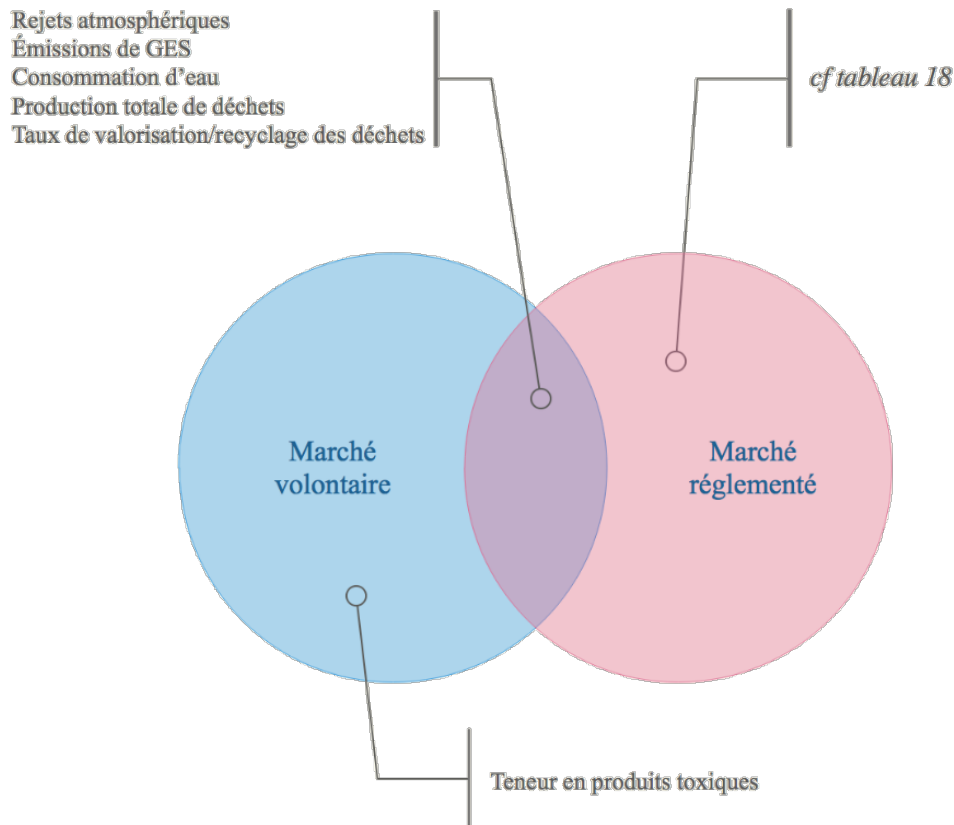


Figure 17 : Comparaison des indicateurs de performance environnementale issus des données médiatiques, entre le marché volontaire et le marché réglementé

Le même constat peut être réalisé avec les indicateurs de la performance environnementale. La vaste majorité des indicateurs provient des documents d'entreprises du marché réglementé. Cinq indicateurs sont partagés par des entreprises des deux marchés : les rejets atmosphériques, les émissions de GES, la consommation d'eau, la production totale de déchets, le taux de valorisation ou de recyclage des déchets. La teneur en produits toxiques est un indicateur qui n'a été repéré que dans un document d'une entreprise du marché réglementé. Ainsi, même si les entreprises du marché réglementé semblent avoir plus développé leur mesure de la performance environnementale, celles du marché volontaire semblent commencer à s'intéresser aux indicateurs. Elles peuvent s'appuyer sur ceux mis en place par les entreprises du marché réglementé que cette recherche tente de lister de manière la plus complète possible.

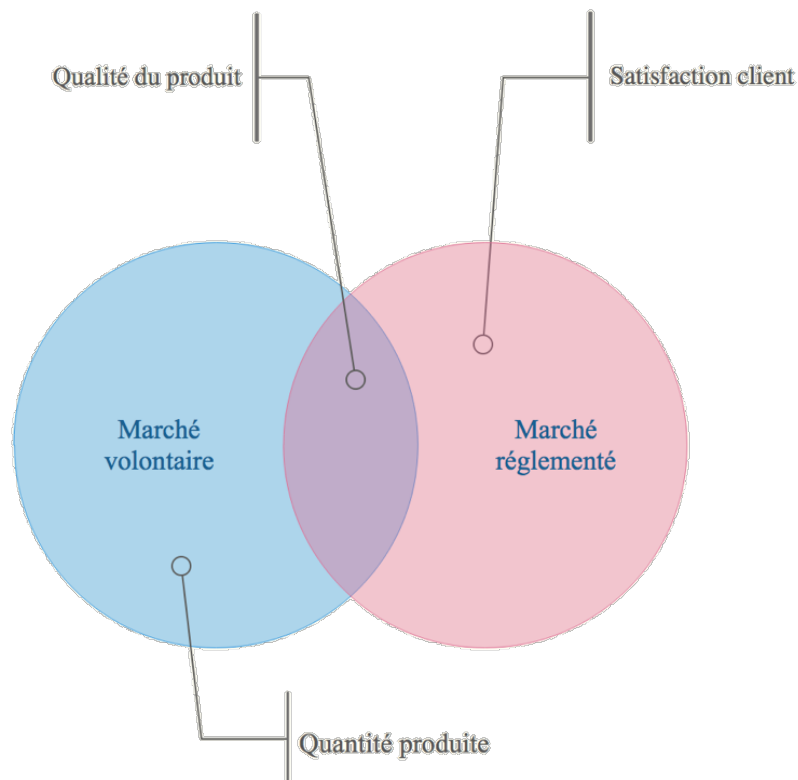


Figure 18 : Comparaison des indicateurs de la performance opérationnelle issus des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé

Contrairement à la mesure de la performance environnementale et sociale, celle de la performance opérationnelle semble développée également entre les entreprises des deux marchés. En effet, sur les trois indicateurs repérés dans les documents médiatiques, la satisfaction client apparaît dans des documents d'entreprises du marché réglementé, la quantité produite dans des documents d'entreprises du marché volontaire et la qualité du produit dans des documents des deux marchés. Ainsi, la performance opérationnelle semble avoir une importance égale aux yeux des entreprises des deux marchés et les mêmes indicateurs peuvent être utilisés. Ce constat rend intéressant l'étude de l'impact de l'intégration de pratiques de développement durable, environnementales et sociales, dans la chaîne d'approvisionnement sur la performance opérationnelle. Les documents médiatiques ainsi que la littérature scientifique semblent d'ailleurs s'accorder sur un lien positif.

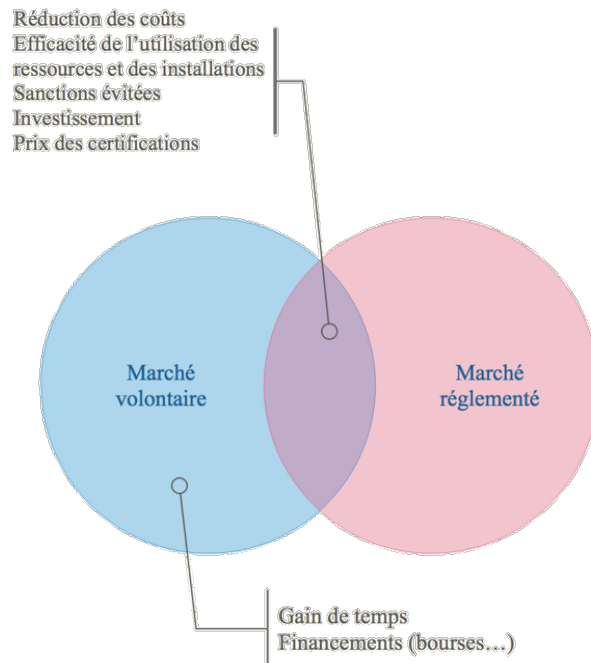


Figure 19 : Comparaison des indicateurs de la performance économique issus des données médiatiques, entre les marchés volontaire et réglementé

Les derniers indicateurs étudiés permettent d'évaluer la performance économique. Les documents médiatiques font ressortir des indicateurs communs aux deux types de marchés : la réduction des coûts, l'efficacité de l'utilisation des ressources et des installations, les sanctions évitées, les investissements, le prix des certifications. Les documents des entreprises du marché volontaire permettent de rajouter le gain de temps et les financements de projets comme avec des bourses. Dans ce cas encore il est possible que les indicateurs puissent s'appliquer pareillement aux entreprises des deux marchés. Ainsi, comme pour les indicateurs évaluant la performance opérationnelle, des entreprises des deux marchés ont développé des indicateurs évaluant la performance économique. Elle semble donc importante des deux côtés. Conséquemment, les impacts de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement sur la performance économique de l'entreprise sont intéressants à évaluer. Même si intégrer des pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement augmente les investissements et coûte à l'entreprise le prix des certifications, les autres indicateurs mettent en évidence des bénéfices pour l'entreprise et le projet.

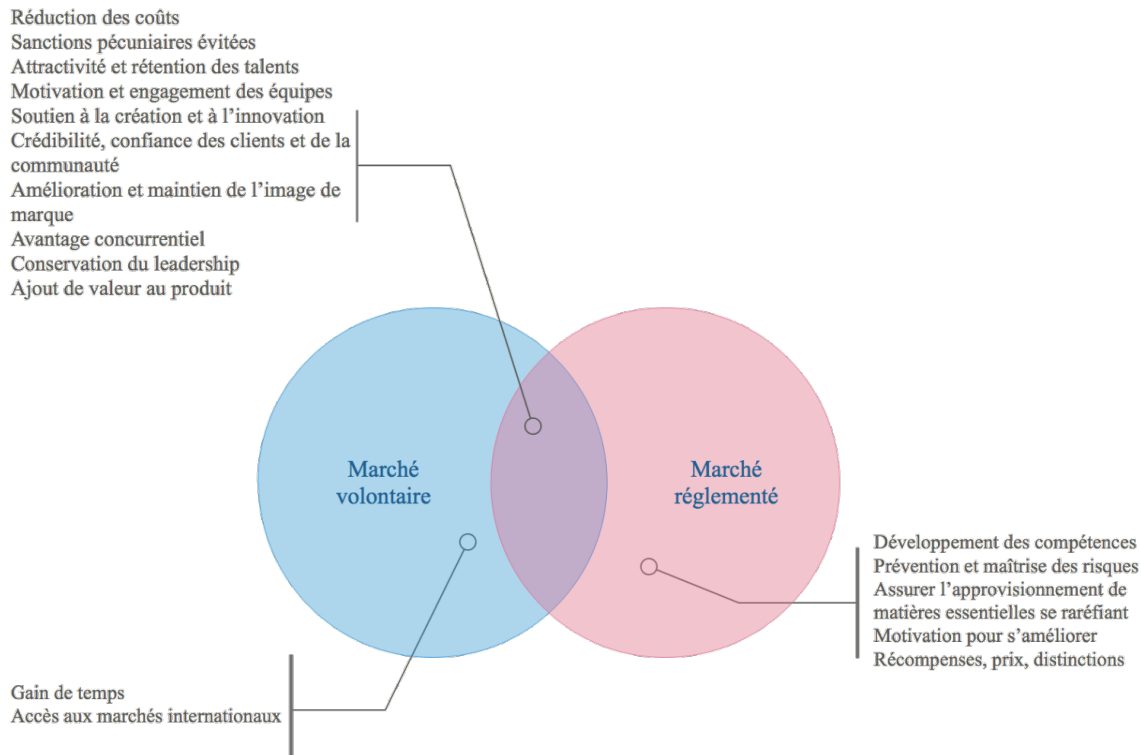


Figure 20 : Comparaison des avantages stratégiques issus des données médiatiques, entre le marché volontaire et le marché réglementé.

Des avantages stratégiques de l'intégration de pratiques durables au sein de chaînes d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation, sont partagés par les entreprises des deux types de marchés. Encore une fois, les entreprises du marché réglementé présentent plus d'avantages spécifique que celles du marché volontaire. Toutefois, la différence de documentation entre les entreprises des deux marchés ne permet pas de conclure que seules les entreprises du marché volontaire auraient un gain de temps, ou accès aux marchés étrangers, ou inversement, que seules les entreprises du marché réglementé pouvaient développer des compétences, prévenir et maîtriser les risques, assurer l'approvisionnement de matières essentielles se raréfiant ou encore obtenir des récompenses, des prix ou des distinction. La fusion des listes d'avantages pour le marché volontaire, pour le marché réglementé mais aussi pour ceux partagés par les entreprises des deux marchés. Ainsi, un inventaire plus complet des avantages stratégiques a été mis en place.

Ainsi, les entreprises du marché réglementé se présentent comme des précurseurs et peuvent être utilisées afin de s'inspirer de leurs pratiques, de leurs intégrations, de leurs mesures de performance et de leurs conséquences pour les entreprises. Même si les entreprises des deux marchés semblent proactives dans leur intégration de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement, ce qui est obligatoire dans un des marchés peut devenir une bonne pratique dans l'autre.

4.2.5 Établissement d'un guide global

Malgré ces disparités entre les marchés réglementés et volontaires, l'objectif de ce mémoire est également de fournir un guide global des pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement, des motivations pour les adopter, des facteurs de succès des projets avec leur intégration ainsi que des impacts sur la performance des entreprises travaillant en contexte de projets à l'exportation. La diversité des cas d'entreprises récapitulée dans le tableau 23 en annexe II et le tableau 24 en annexe III, est un avantage pour cette recherche puisque l'objectif est de connaître un maximum de possibilités qui s'offrent aux entreprises. Cette diversité se reflète dans le type d'entreprise, son domaine d'exercice, sa taille, dans son appartenance ou non à une société mère, dans son statut de groupe.

Cette recherche met en avant de nombreuses motivations, pratiques, de nombreux facteurs de succès, indicateurs pour la mesure de performance, avantages stratégiques en s'appuyant sur divers cas d'entreprises. L'entreprise peut choisir quelles données parmi celles-ci peuvent s'appliquer dans son cas et lesquelles l'intéressent afin d'établir sa stratégie.

Il pourrait être intéressant par la suite de se focaliser sur des critères de différenciation des entreprises énoncés plus haut dans une étude croisée afin de relever les spécificités de chacun des cas d'entreprises. De plus, cette recherche se concentre sur des entreprises manufacturières. Il pourrait également être intéressant de réaliser un travail similaire pour d'autres types d'entreprises, comme les entreprises de service.

4.3 SYNTHÈSE

La valeur scientifique de l'utilisation des données médiatiques est vérifiée par l'utilisation de sources et de données variées, par la triangulation à la fois temporelle, des données et des méthodes, la confrontation des points de vues sources d'interprétations constructives pour l'analyse ainsi que le regroupement des résultats en thèmes comparables à ceux de la revue de littérature. La diversité des données est facilitée par l'ampleur de l'importance actuelle du développement durable et des chaînes d'approvisionnement à la fois dans les écrits scientifiques et dans l'industrie. En effet, cette évolution actuelle en faveur des chaînes d'approvisionnement durables est soulignée dans cette recherche.

De plus, au-delà des changements durables dans les chaînes d'approvisionnement, les contextes particuliers de cette étude permettent de mettre en évidence de nouvelles perspectives. Premièrement, elle relève les implications du contexte de la gestion de projet à l'exportation. En effet, les entreprises sont soumises aux mêmes principes de base des entreprises intégrant des pratiques de développement et le contexte rajoute certaines spécificités comme les sensibilisations aux différences culturelles. Enfin, les différences entre les entreprises du marché volontaire et réglementé montrent que ces dernières se placent en précurseurs. Même si la proactivité dans l'intégration de pratiques durables existe dans les deux marchés, les pratiques obligatoires dans l'un des marchés peuvent devenir des bonnes pratiques dans l'autre. En effet, il est intéressant de relever l'intégralité des pratiques disponibles afin d'établir un guide global et de proposer divers résultats aux entreprises. Ainsi, selon son cas, l'entreprise travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation, peut se servir des résultats de cette recherche afin d'établir sa stratégie quant à l'intégration de pratiques durables dans sa chaîne d'approvisionnement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

- **PORTEE DE L'ETUDE**

Les chaînes d'approvisionnement des entreprises sont en pleine mutation. Une composante de cette mutation correspond à l'importance croissante du développement durable. Il est donc pertinent de chercher à compléter, valider, mettre à jour les données des écrits scientifiques disponibles jusqu'à présent. Afin de répondre aux questions de recherche, cette étude a permis de dresser un portrait complet de l'intégration actuelle de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de projet à l'exportation. Ce travail a permis d'examiner les notions de bonnes pratiques durables, de motivations et de facteurs de succès du projet pour cette intégration particulière ainsi que les notions d'impacts sur la performance de l'entreprise travaillant en contexte de projets à l'exportation.

Cette étude permet de déterminer les motivations des entreprises travaillant en contexte de gestion de projets à l'exportation, pour l'adoption de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Ces motivations, parfois interreliées, sont en lien avec les valeurs des entreprises, les obligations juridiques, les pressions des parties prenantes, les pressions dues aux projets à l'exportation, le marché des produits écologiques, la transparence et la responsabilisation des entreprises, les stratégies des sociétés mères, l'imitation d'entreprises à succès et des événements spécifiques attirant l'attention sur des enjeux durables comme la COVID-19.

Cette étude a également permis de dresser un inventaire des pratiques sociales et environnementales adoptées par les entreprises dans cette dynamique. La revue de littérature et l'étude montrent une évolution plus marquée des pratiques environnementales par rapport

aux pratiques sociales, même si ces deux catégories occupent une place de plus en plus importante. Bien que les entreprises du marché réglementé, soumises à plus de pression, semblent avoir plus développé ces pratiques durables, celles du marché volontaire suivent progressivement le même cheminement. En effet, elles doivent se mettre à niveau pour leurs projets à l'exportation vers un marché plus strict et elles possèdent des motivations communes avec les entreprises du marché réglementé. Les entreprises du marché réglementé et les précurseurs du marché volontaire peuvent ainsi se positionner en références pour les entreprises souhaitant commencer ou continuer cette intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement. Ce qui est obligatoire sur un marché peut également devenir pertinent pour un autre. Enfin, les entreprises des deux marchés mettent en place des bonnes pratiques, même volontairement, puisqu'elles peuvent en tirer des avantages stratégiques.

Cette recherche liste les avantages stratégiques que les entreprises peuvent avoir pour elles et leurs projets, avec l'intégration de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement. Ces avantages sont appuyés par une amélioration globale de la performance sociale, environnementale, opérationnelle et économique.

Afin de compléter le portrait de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement, le succès des projets à l'exportation comportant une chaîne d'approvisionnement durable dépend, au-delà des facteurs de succès classiques des projets, de facteurs particuliers révélés par cette recherche comme la connaissance des marchés internationaux.

Les entreprises travaillant en contexte de gestion de projet à l'exportation peuvent appliquer les principes déjà établis de l'intégration de pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement reconnus dans la littérature scientifique. Cette étude, au-delà de compléter ces données scientifiques et de les mettre à jour, permet de déterminer certaines spécificités liées au contexte de gestion de projet à l'exportation comme la motivation d'ouverture sur un marché aux réglementations plus strictes ou encore l'adoption de pratiques spécifiques telles que la sensibilisation aux différences culturelles.

Ce contexte peut d'ailleurs influencer différemment les entreprises des marchés réglementaire et volontaire. Cette recherche s'est intéressée aux variations de résultats en fonction du type de marché. Au-delà des variations de résultats liées à l'intégration du développement durable dans la chaîne d'approvisionnement plus avancée et aux pressions plus fortes pour les entreprises du marché réglementé, le contexte de gestion de projet à l'exportation reliant ces deux marchés, les influence différemment. Par exemple, ce contexte constitue une motivation à l'adoption de pratiques durables vécue différemment en fonction du marché. En effet, de nouveaux risques éthiques apparaissent pour les entreprises du marché réglementé, notamment sur la corruption et le trafic d'influence, tandis que les entreprises du marché volontaire doivent s'adapter aux nouvelles exigences de parties prenantes ainsi qu'aux réglementations du marché cible qui sont parfois plus strictes.

Ainsi, cette recherche, décrit pourquoi et comment intégrer des pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement d'entreprises travaillant en contexte de gestion de projets à l'exportation. Elle procure un guide global alimenté par des cas variés d'entreprises manufacturières travaillant en contexte de gestion de projets à l'exportation.

- **LIMITES ET NOUVELLES PISTES DE RECHERCHE**

Si cette recherche fournit un guide global pouvant être pertinent pour nombre d'entreprises manufacturières travaillant en contexte de projet à l'exportation, il peut être intéressant de réaliser des études plus spécifiques. En effet, certains éléments pourraient être adaptés ou non à une entreprise en fonction de son statut légal, de sa taille, de son implantation à l'international, de son secteur d'activité, de son ancienneté, de son appartenance à l'État. Grâce à ces études spécifiques, les entreprises pourraient directement s'orienter vers les bons éléments de l'intégration de pratiques durables dans la chaîne d'approvisionnement.

De plus, cette recherche se focalise sur les entreprises manufacturières. Il pourrait donc être intéressant d'étendre les connaissances liées à l'intégration de pratiques durables dans la

chaîne d'approvisionnement à d'autres types d'entreprises, comme celles de services, et de comparer les résultats obtenus.

D'autre part, des entrevues avec les gestionnaires ou des questionnaires à leur égard donneraient accès à des informations complémentaires aux données médiatiques. Un échantillon représentatif de gestionnaires au sein d'entreprises travaillant en contexte de projets à l'exportation intégrant des pratiques durables dans leur chaîne d'approvisionnement, permettrait d'avoir des informations différentes et de valider, ou non, les propos de cette recherche. En effet, les documents médiatiques recueillis, bien que variés afin de lutter contre ce phénomène, sont destinés à être lus par le public, ce qui peut temporiser l'information, malgré une transparence grandissante. Une entrevue, recueil d'information en direct, permettrait alors de ne pas occulter d'éléments importants, d'évaluer des degrés d'importance, d'obtenir des visions et retour d'expériences des gestionnaires afin d'identifier des éléments plus spécifiques.

ANNEXES

ANNEXE I

RÉCAPITULATIF DES DOCUMENTS DU CORPUS

Tableau 22 : Récapitulatif des documents du corpus médiatique

Entreprises – organismes	Type de document
Premier Tech Chronos	Site internet
YourBarFactory	Site internet + article de presse
Aluminerie Alouette	Rapport de développement durable Édition 2019 + site internet
Filspec	Site internet
Pratt & Whitney Canada	Site internet
Bombardier	Rapport financier + rapport d'information Édition 2020
<i>Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec</i>	Site internet : Guides et outils – Commerce international et développement durable
SERDEX	3 articles du magazine SERDEX
Cartier	Politique de responsabilité d'entreprise
Vinci	Rapport annuel 2019 + manifeste
Veja	Site internet + Code de conduite des fournisseurs
Orano	Rapport : « Nos engagements sociétaux et environnementaux » Édition 2019-2020
Absolut Vodka	Site internet
Thalès	Document d'enregistrement universel 2019 incluant le rapport financier annuel
Harrys	Site internet

Marché volontaire

Marché réglementé

ANNEXE II
SECTEURS DES ENTREPRISES DU CORPUS

Tableau 23 : Répartition des secteurs des entreprises du corpus

Secteur	Marché réglementé	Marché volontaire
Agroalimentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Absolut Vodka • Harrys 	<ul style="list-style-type: none"> • YourBarFactory
Nucléaire	<ul style="list-style-type: none"> • Orano 	
Textile	<ul style="list-style-type: none"> • Veja 	<ul style="list-style-type: none"> • Filspec
Aérospatial - Aéronautique	<ul style="list-style-type: none"> • Thalès 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratt & Whitney Canada • Bombardier
Fabrication de machines et équipement		<ul style="list-style-type: none"> • Premier Tech Chronos
Luxe	<ul style="list-style-type: none"> • Cartier 	
Infrastructure - télécommunication	<ul style="list-style-type: none"> • Vinci 	
Métallurgie		<ul style="list-style-type: none"> • Aluminerie Alouette

ANNEXE III

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ET ORGANISMES

Tableau 24 : Caractéristiques des entreprises et organismes du marché volontaire

Entreprises – organismes	Secteur d'activité	Caractéristiques
Premier Tech Chronos	Fabrication de systèmes de manutention et d'emballage pour les produits alimentaires, agricoles, organiques et industriels	<ul style="list-style-type: none"> - Rivière-du-Loup (QC) - Troisième plus grand fabricant d'équipements d'ensachage industriel à l'échelle mondiale (Amérique, Europe, Australie, Asie)
YourBarFactory	Fabrication de barres et gels sans allergènes	<ul style="list-style-type: none"> - Châteauguay (QC) - Équipe de 90 membres - Export aux États-Unis, au Chili, en Corée, en Suisse...
Aluminerie Alouette	Production d'aluminium	<ul style="list-style-type: none"> - Plus importante aluminerie des Amériques - Création : 1992 - Sept-Îles (QC) - Échelle internationale (Europe, Canada, Japon...)
Filspec	Fabrication de fils textiles techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Leader mondial - Création : 2004 - Sherbrooke (QC) - 305 employés - Export : 89 % du chiffre d'affaires aux Amériques, en Europe, Asie (Vietnam), Océanie
Pratt & Whitney Canada	Aérospatial, aviation d'affaires, hélicoptères, groupes auxiliaires de puissance	<ul style="list-style-type: none"> - Longueuil (QC) - 10 000 employés à travers le monde - 13 400 clients partout dans le monde - 63 000 moteurs en service
Bombardier	Fabrication d'avions d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Montréal (QC) - 4900 avions en service - Portée mondiale
Ministère de l'Économie et de l'Innovation	/	/
SERDEX	<i>Développement des exportations régionales</i>	<i>Soutenir, outiller et accompagner les PME manufacturières et de services à valeur ajoutée du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans l'amélioration de leur capacité à l'exportation afin de favoriser leur développement à l'international</i>

Tableau 25 : Caractéristiques des entreprises du marché réglementé

Entreprises	Secteur d'activité	- Caractéristiques
Cartier	Industrie du luxe : Joaillerie, horlogerie, sacs, parfums	- France - Création 1847 - Vente à travers le monde entier
Vinci	Construction et services associés (infrastructures de transport et d'énergie, équipements publics, technologies de communication)	- France - Création 1899 - 217 731 collaborateurs - Présence internationale (120 pays)
Veja	Fabrication de chaussures de sport	- Création 2004 - Paris, France - Équipe de 193 personnes - 3,5 millions de paires vendues depuis 2004 - Vente internationale (60 pays)
Orano	Production d'électricité (nucléaire), cycle de vie nucléaire (mine, enrichissement, fabrication d'emballages, recyclage...)	- France - 47 % du chiffre d'affaires fait à l'international (Europe, Asie- Pacifique, Amériques) - 16 500 collaborateurs
Absolut Vodka	Production de boisson (vodka)	- Suède - Création 1979 - Appartient au groupe Pernod- Ricard - Export à l'international
Thalès	- Aéronautique - Espace - Transport terrestre - Identité et Sécurité numériques - Défense et Sécurité	- France - Création 2000 - 81 000 collaborateurs - Présence internationale (68 pays)
Harrys	Fabrication de pain et de viennoiseries	- France - Création en 1970 - Appartenant à Barilla (Italie) - Groupe international présent dans plus de 100 pays

Tableau 26 : Références des caractéristiques des entreprises et organismes

Entreprises – organismes	Références
Premier Tech Chronos	(Premier tech Chronos, 2017)
YourBarFactory	(YourBarFactory, 2011, 2021a, 2021b)
Aluminerie Alouette	(Aluminerie Alouette, 2019a, 2020)
Filspec	(FilSpec, 2017a, 2017b) (Duval, 2018)
Pratt & Whitney Canada	(Pratt & Whitney Canada, 2019b)
Bombardier	(Bombardier, 2008, 2021)
SERDEX	(SERDEX, 2015)
Veja	(Veja, 2021)
Orano	(Orano, 2020a)
Absolut Vodka	(Absolut Vodka, 2017)
Thalès	(Thales, 2017, 2020)
Harrys	(Harrys, 2020b)
Cartier	(Le Point Montres, 2016)
Vinci	(Vinci, 2015)

ANNEXE IV

PRATIQUES DURABLES ISSUES DES DONNÉES MÉDIATIQUES

Tableau 27 : Pratiques environnementales issues des données médiatiques

Logistique en amont de la chaîne d’approvisionnement	
Collaboration environnementale avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement, implication, travail avec les fournisseurs - Demandes informatives (bilan carbone...) - Systèmes de récompenses, primes, programmes incitatifs
Achats écoresponsables	<p>Pression sur les fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programmes, cahiers des charges stricts, critères, exigences particulières (certifications...) - Signature d’un Code de Conduite du fournisseur - Évaluation du fournisseur par des ONG ou des agences indépendantes / auto-évaluation <p>Choix stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix stratégiques d’approvisionnement en matériaux plus écologiques - Choix stratégiques des fournisseurs aux méthodes plus écologiques <p>Achat local</p>
Logistique interne - production	
Gestion interne	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation environnementale, augmentation de la recherche et développement - Certifications, labellisation des projets - Signature de Chartes, d’initiatives - Sensibilisations, formations, vérifications des connaissances des salariés et managers - Audits internes - Bilan carbone - Évaluation des projets selon des critères environnementaux - Étude d’impact environnemental du projet - Lean Manufacturing - Plateforme de signalement - Benchmarking

	<ul style="list-style-type: none"> - Compensation par projets - Utilisation d'énergies renouvelables - Collaboration environnementale entre les entreprises, les organismes et les instituts
Écoconception des produits et des emballages	<ul style="list-style-type: none"> - Conception pour une utilisation réduite de matériaux et d'énergie - Conception pour une utilisation de matière première écologique - Conception pour éviter ou réduire l'utilisation de matériaux ou processus dangereux ou toxiques - Conception pour Réutilisation, Recyclage, Récupération des matériaux - Conception pour la réduction des déchets - Upcycling
Minimisation du gaspillage	<p>Gaspillage de l'eau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesure de la consommation - Programme de contrôle - Réduction de la consommation - Recyclage <p>Gaspillage de l'énergie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesure de la consommation - Programme de contrôle - Réduction de la consommation - Installation d'équipements moins consommateurs <p>Gaspillage de matière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réutilisation, recyclage - Optimisation d'utilisation de la matière (fabrication additive...) <p>Gaspillage lié aux emballages</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitation de l'utilisation - Réutilisation
Logistique en aval de la chaîne d'approvisionnement	
Collaboration environnementale avec le client	<ul style="list-style-type: none"> - Travail avec le client - Propositions de solutions environnementales - Critères environnementaux dans les contrats - Incitations à adopter un comportement écoresponsable

Gestion écologique des excès, des déchets	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation à l'externe des déchets, excès (ventes/dons) - Principe des 5 R : Réduire, Récupérer, Réutiliser, Recycler - Recyclage - Zéro enfouissement - Élimination moins polluante et dangereuse (tri des déchets) - Réduction du volume des déchets
Transports écoresponsables	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de biocarburants - Priorisation des transports ferroviaires et maritimes - Diminution du poids des produits

Tableau 28 : Pratiques sociales issues des documents médiatiques

Enjeux	Pratiques
Conditions de travail des employés	<p>Travail forcé</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non-usage de travail forcé, de servilisme, de travail carcéral - Non-rétention des copies originelles des documents des employés - Non-utilisation de frais en condition d'emploi - Respect des réglementations d'emploi - Exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs <p>Droit à former des syndicats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberté d'association des employés - Moyens de discussion parallèles là où les lois ne permettent pas l'association - Respect des réglementations et des accords de négociation collective - Droit à la syndicalisation - Exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs <p>Exploitation des employés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non-usage de punitions corporelles - Non-usage de traitements dégradants - Non-usage de harcèlement - Non-usage de maltraitement - Non-usage d'intimidation

Enjeux	Pratiques
	<ul style="list-style-type: none"> - Non-usage de coercition - Sanctions disciplinaires conformes aux normes nationales et internationales - Communication claire des processus disciplinaires aux employés - Mise en place de processus de plainte et communication - Liberté de quitter l'emploi après un préavis raisonnable - Exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs <p>Heures de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heures de travail respectant les réglementations - Respect des standards de l'industrie locale si non réglementé - Non-dépassement de 48 heures de travail par semaine et de 60 heures avec les heures supplémentaires - Horaires encadrés - Repos hebdomadaire et congés payés selon les réglementations nationales et sectorielles - Disposition de congés impératifs : maternité, paternité, de compassion - Congé parental à temps plein ou partiel - Heures supplémentaires rémunérées - Équilibre de vie personnelle et professionnelle - Exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs <p>Rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rémunération respectant les réglementations : salaire minimum, moyens de paiement... - Respect des standards de l'industrie locale si non réglementé - Rémunération fixe, plus primes - Salaires, heures supplémentaires au plus haut niveau minimum entre les lois nationales, l'industrie et les conventions collectives - Salaire suffisant pour répondre aux besoins primordiaux des employés et de leur famille tout en générant un revenu discrétionnaire - Respect des avantages sociaux exigés par la loi ou le contrat - Non-usage de déduction de salaire disciplinaire - Système de primes - Compensations rapides et facilement compréhensibles

Enjeux	Pratiques
	<ul style="list-style-type: none"> - Exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs <p>Qualité de vie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proximité des habitations des employés - Décence des habitations des employés - Amélioration des aménagements de l'entreprise - Facilitation de l'accessibilité de l'entreprise - Avantages sociaux - Cotisation retraite dont la somme est reversée en cas de démission ou de licenciement - Niveau de vie et équivalence en pouvoir d'achat - Dispositif d'épargne salariale - Dispositif d'actionnariat salarié - Plan d'épargne retraite - Droit à la déconnexion - Allongement du congé paternité - Maintien des cotisations sociales pendant le congé parental - Offrir un environnement de travail dynamique et stimulant <p>Contrat de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentation écrite dans la langue de l'employé - Documentation récapitulant les conditions d'emploi - Enregistrement des informations des employés - Respect des lois et règlements du travail ou de la sécurité sociale - Respect des obligations contractuelles <p>Employabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formations et développement des compétences pour l'employabilité durable - Plateforme d'apprentissage en ligne - Communication entre le manager et son collaborateur <p>Intégration des employés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Module numérique d'intégration - Séquences d'intégration à l'échelle des pôles et de l'entreprise - Activités pour les employés et employés retraités (forums, dîners, brunch...) <p>Organisation du travail</p>

Enjeux	Pratiques
	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de télétravail, co-working, flex office, visioconférences - Accès facilité au temps partiel
Travail des enfants	<ul style="list-style-type: none"> - Bannir et éviter le travail des enfants - Emploi standard entre 18 ans et 65 ans - Emploi d'enfants dans des conditions particulières en accord avec la loi : formation professionnelle, emploi de vacances - Emploi ne devant pas porter préjudice à la présence à l'école - Emplois dangereux ou de nuit interdits - Exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs
Droits de l'Homme	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies - Mesures appropriées pour le respect des Droits de l'Homme et de la dignité avec l'usage de force proportionné à la menace - Traitement des employés avec égalité, dignité et respect sans distinction selon la race, l'ethnicité, la caste, la religion, la nationalité, le handicap, le genre, l'orientation sexuelle, l'orientation syndicale, l'opinion politique, le statut matrimonial, l'apparence physique, l'âge... - Non-discrimination à l'embauche, pour la rémunération, l'accès à la formation, les promotions, le licenciement ou la retraite - Compensation des écarts de rémunération injustifiés - Diversification des effectifs - Diffusion d'un guide des droits des personnes et contrôle de la diffusion - Sensibilisation des collaborateurs - Formation des managers contre la discrimination - Identification des risques - Évaluation spécifique - Participation à des forums sur les droits de l'Homme en entreprise - Engagement dans des associations pour les droits de l'Homme, les communautés LGBT+ - Sensibilisations sur les différences culturelles - Certification sur l'égalité des chances - Initiatives de compréhension intergénérationnelle - Exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs

Enjeux	Pratiques
	<ul style="list-style-type: none"> - Audits des partenaires et sous-traitants sur les droits des personnes
Santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'intégrité physique, la sécurité et la santé des employés en lien avec les opérations et transports des composants, produits finis ou semi-finis - Offrir un milieu de travail construit adéquatement et maintenu pour répondre aux réglementations locales de construction - Service de santé à l'interne - Dispositif d'écoute et d'accompagnement - Communication claire et compréhensible sur la santé et la sécurité - Formation des employés sur les risques, les méthodes de protection et les actions à réaliser en cas d'accident - Surveillance des employés - Formation et évaluation des gestionnaires - Enquêtes de perception du climat santé-sécurité auprès des employés - Respect des standards du milieu de travail (éclairage, température, qualité de l'air...) - Système de discussion des problèmes de santé et sécurité avec le gestionnaire - Suivi et résolution des problèmes - Analyse des presque-accidents - Analyse des risques - Analyse des risques psychosociaux liés à tout changement important - Minimisation du contact avec des substances dangereuses - Non-utilisation de substances dangereuses pour l'humain interdite nationalement ou internationalement - Certification santé-sécurité : OHSAS 18001, ISO 45001, MASE, BNQ 9700-800 - Audits santé-sécurité - Enquêtes sur les accidents - Inspections des milieux de travail - Reclassement des salariés victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles - Lutte contre les dépendances - Sensibilisation au risque routier - Anticipation d'une crise sanitaire majeure internationale - Exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs - Sécurité des clients

Enjeux	Pratiques
	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation du produit pour le client - Conception, achat et vente de produits responsables en termes de santé et sécurité
Développement des minorités	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement des employés sans distinction selon l'ethnicité, l'appartenance religieuse, la race - Reconnaissance et respect des droits des peuples autochtones - Reconnaissance de la valeur des traditions, de la culture et de l'héritage social des peuples autochtones - Droit aux pratiques culturelles et religieuses raisonnables - Formation d'un réseau d'animateurs diversité menant des sensibilisations
Marginalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Programme d'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi ou de réfugiés - Augmentation du taux d'emploi de personnes en situation de handicap - Collaboration avec des associations pour les personnes en situation de handicap - Accompagnement des transitions professionnelles et maintien dans l'emploi, liés au handicap - Sensibilisations et informations sur le handicap des employés concernés - Certification AFNOR X 50-783 « organisme Handi-accueillant » - Partenariats avec des entreprises adaptées - Insertion de personnes éloignées de l'emploi à travers les ViE - Insertion des jeunes de quartiers prioritaires et éloignés du monde du travail par des stages ou CDD - Participation à des programmes d'insertion - Favorisation des emplois locaux
Égalité des genres	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement des employés sans distinction de genre - Promotion de la mixité et féminisation - Féminisation des postes à responsabilité, de la direction - Actions envers les étudiantes et futures étudiantes - Inclusion d'un profil féminin, au moins, dans la liste de candidats potentiels pour chaque poste de manager vacant - Égalité de recrutement et de promotion entre les femmes et les hommes - Renforcement des formations managériales des femmes, soutien au développement professionnel - Partenariat avec des associations

Enjeux	Pratiques
	<ul style="list-style-type: none"> - Aménagements appropriés (vestiaires doubles...) - Réponse aux besoins des femmes enceintes - Augmentation systématique des femmes l'année d'un congé maternité - Lutte contre le harcèlement sexuel et les actes sexistes - Égalité salariale entre les femmes et les hommes - Compensation des écarts de rémunération injustifiés - Attentes minimales sur les résultats de calcul de l'Index Égalité Femmes Hommes - Audits sur l'égalité entre les femmes et les hommes - Système de signalement du harcèlement sexuel et des agissements sexistes
Éthique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Non-engagement dans des actes de corruption - Refus de paiements sous toutes ses formes - Protection des employés contre les retombées négatives de la transmission d'une inquiétude ou d'un refus de participation - Blanchiment d'argent non toléré - Financement du terrorisme non toléré - Lutte contre les pratiques anticoncurrentielles - Respect des règles bancaires et de comptabilité, nationales et internationales - Communication claire des règles aux employés - Favorisation des banques sans filière dans les paradis fiscaux - Code de Conduite anticorruption, Code éthique - Identification, cartographie des risques - Formations sur l'anticorruption, les conflits d'intérêts, le contrôle des exportations - Contrôles comptables à l'interne - Audit des fournisseurs, partenaires et sous-traitants sur l'éthique des affaires - Évaluation des clients sur l'éthique des affaires
Gestion générale	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des règles de l'OIT - Écriture d'un Code de Conduite - Système confidentiel de plaintes ou d'informations de violation dudit code - Contrôle du respect des règles sur le terrain - Commerce équitable - Réduction des intermédiaires pour accroître la rémunération des producteurs - Signature de chartes, traités, initiatives

Enjeux	Pratiques
	<ul style="list-style-type: none">- Partenariats avec des organismes, bénévolat, dons- Certifications et labels sociaux- Protection des données personnelles- Enquêtes d'engagement auprès des employés- Exigence des mêmes engagements envers les fournisseurs pour des achats responsables- Sélection des fournisseurs selon des critères sociaux- Aide aux fournisseurs pour l'intégration de pratiques sociales (financière...)- Audits sociaux des partenaires, sous-traitants, fournisseurs- Transmission des informations du produit au client- Intégration de critères sociaux dans les contrats lors de la négociation des contrats avec les clients- Pas de publicité mensongère des produits- Pratiques saines et humaines avec les animaux en se basant sur les meilleurs standards- Non-provisionnement depuis des pays et régions où le bien-être animal n'est pas respecté

ANNEXE V

DÉCLARATION DE PERFORMANCE DE VINCI

Enjeux	Démarche de VINCI	Plans d'action	Indicateurs clés de performance
La santé, sécurité et sûreté des salariés, intérimaires et sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif « zéro accident » à tous les niveaux - Mise en place d'une « culture sécurité » dans l'ensemble du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau de préventeurs dans les pôles de métiers - Formations dédiées à l'hygiène et à la sécurité - Cartographie des risques majeurs au sein du Groupe - Procédure de remontée et analyse des presque-accidents, accidents graves et accidents mortels 	<ul style="list-style-type: none"> - Part des entreprises n'ayant à déplorer aucun accident du travail avec arrêt - Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (salariés et personnel intérimaire) - Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt (salariés)
L'employabilité et le développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'employabilité durable par le développement des compétences et le partage des fruits de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne marque employeur et travail sur l'intégration des nouveaux collaborateurs - Outils innovants de développement des compétences - Développement de programmes de formation complémentaires entre le Groupe et les pôles de métiers - Dispositif ambitieux d'actionariat salarié et autres avantages sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Part des emplois durables dans les recrutements - Nombre moyen d'heures de formation par salarié - Part représentée par l'ensemble des avantages sociaux dans la valeur ajoutée du Groupe - Part de l'effectif couvert par le dispositif Castor
Le dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la continuité du dialogue social via une organisation décentralisée au plus près des métiers - Favoriser l'innovation sociale et la création de nouvelles formes de dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une plate-forme électronique d'échanges du comité d'entreprise européen - Formations innovantes des membres du comité de groupe et du comité d'entreprise européen - Commission RSE du comité d'entreprise européen - Commission de concertation découlant du comité de groupe - Accords collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - % d'accords collectifs hors France - nombre de salariés dans le monde détenant un mandat de représentant du personnel
L'inclusion et la diversité	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif d'inclusion globale : prévention de toute forme de discrimination et promotion de l'égalité des chances - Développement d'une « culture de la diversité » - Promotion de l'égalité femmes-hommes - Accompagnement des personnes en situation d'inaptitude 	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau d'animateurs diversité - Formations pour développer le management inclusif - Outil d'autodiagnostic sur les discriminations - Labellisation de certaines entreprises du Groupe - Objectifs concernant la place des femmes dans l'encadrement et parmi les cadres dirigeants - Travail sur l'inclusion des personnes en situation de handicap 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'entreprises labellisées en matière de diversité - Index de l'égalité femmes-hommes en France - Part des femmes managers - Part des femmes parmi les cadres dirigeants (comités de direction, comités Exécutifs) - Part de managers et de non-managers en situation de handicap
La contribution socio-économique du Groupe dans les territoires	<ul style="list-style-type: none"> - Ancrage et développement des territoires, travail sur l'acceptabilité des projets développés par le Groupe - Maintien de la cohésion sociale des territoires par le biais de l'insertion - Relations entretenues avec la société civile 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure de l'empreinte socio-économique des activités en France et pour un certain nombre de grands projets - Création de VINCI Insertion Emploi (VIE), mise en place du programme « Give Me Five » et autres actions en faveur de l'insertion - Dialogue, concertation et échange avec les parties prenantes, acteurs des territoires, clients et usagers 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'emplois soutenus en France et contribution au PIB - Nombre de personnes suivies en insertion par VIE - Nombre d'heures d'insertion VIE - Montant total versé par les fondations du Groupe contre l'exclusion et pour l'insertion
Les relations entretenues avec les fournisseurs et sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'une démarche achats responsables - Accompagnement du développement des fournisseurs et sous-traitants - Prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans les achats du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la gouvernance des achats responsables - Publication d'un guide pratique des achats responsables - Mise en place d'un questionnaire d'autoévaluation des fournisseurs et de plans de progrès RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Part des achats intégrant des critères d'achats responsables - Part des entreprises PME référencées par le Groupe
Le respect des droits humains	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement à respecter les droits des personnes et des communautés locales pouvant être impactées par les projets de VINCI 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse et cartographie des risques droits humains liés aux activités - Publication du <i>Guide VINCI des droits humains</i> - Lancement d'un module d'e-learning - Mise en place de dispositifs de prévention et d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de diffusion du <i>Guide VINCI des droits humains</i> - Nombre d'évaluations « droits humains »

Figure 21 : Synthèse de la déclaration de performance extrafinancière de Vinci. Source : (Vinci, 2019)

Enjeux	Démarche de VINCI	Plans d'action	Indicateurs clés de performance
L'éthique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Approche pédagogique transversale pilotée au plus haut niveau du Groupe - <i>Charte éthique et comportements, Code de conduite anticorruption, Guide VINCI des droits humains et déclaration Santé et sécurité</i> - Démarche d'acculturation globale et d'exemplarité des managers 	<ul style="list-style-type: none"> - Club Éthique et conformité - Club des référents RGPD - Formations éthique e-learning et présentiel - Déploiement des documents-cadres (<i>Charte éthique et comportements, Code de conduite anticorruption, etc.</i>) - Dispositif d'alerte, plate-forme VINCI Integrity - Processus d'évaluation des tiers sous forme de questionnaire et d'audit qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de collaborateurs formés à l'éthique
Le changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les émissions de gaz à effet de serre directes de - 40 % - Agir sur l'ensemble de la chaîne de valeur en réduisant les émissions de CO₂ du scope 3 - Intégrer la résilience dans les pratiques et les solutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration de la démarche d'éco-conception dans tout le cycle de vie du projet - Électrification de la flotte de véhicules et modernisation du parc d'engins et poids lourds - Autoconsommation d'électricité via la production d'énergie solaire - Achat de Power Purchase Agreement (PPA) et de garanties d'origine - Remplacement des bases vie connectées au réseau électrique par des bases vie plus performantes en énergie - Mise en place de télépéages sans arrêt - Utilisation de combustible végétal dans les centrales d'enrobés - Développement d'expertises de performance énergétique 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensité carbone en teq CO₂/CA M€ - Teq CO₂ économisées par les voies de télépéage - Intensité énergétique en MWh/CA M€ - Consommation totale de carburant - Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2, 3 en teq CO₂) - Suivi des consommations d'énergie - Quantité d'électricité d'origine renouvelable (en MWh)
L'économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> - Limiter l'extraction de matériaux vierges au profit de matériaux recyclés - Favoriser les techniques et matériaux de construction sobres en ressources naturelles - Amélioration du tri et valorisation des déchets 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de matériaux recyclés et limitation de l'extraction de matériaux vierges - Achat de matériaux issus du réemploi ou réutilisés - Utilisation de béton bas carbone et de matériaux biosourcés - Développement et innovation de techniques et matériaux sobres en ressources naturelles - Mise en place de plates-formes de recyclage des déchets de chantiers de construction chez Eurovia - Développement de solutions d'économie circulaire - Dialogue avec les parties prenantes et collaboration avec des associations professionnelles sur les impacts environnementaux des matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'enrobés utilisés pour la maintenance des réseaux de VINCI Autoroutes (en tonnes) - Quantité d'enrobés recyclés utilisés pour la maintenance des réseaux de VINCI Autoroutes - Répartition des déchets dangereux et déchets non dangereux - % de valorisation des déchets dangereux et non dangereux - % de réintroduction d'agrégats d'enrobés dans les enrobés chez Eurovia - Nombre de plates-formes de recyclage de déchets de chantiers chez Eurovia - % de la production de matériaux recyclés par rapport à la production totale de granulats chez Eurovia
Les milieux naturels	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluer et éviter les nuisances et incidents environnementaux dans les activités du Groupe - Réduire la consommation d'eau, en particulier dans les zones de stress hydrique - Entamer une démarche pour atteindre l'objectif « zéro perte nette » de biodiversité 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des nuisances sonores et de la pollution lumineuses - Prévention de la pollution de l'eau - Réduction de la consommation de l'eau en zone de stress hydrique - Lutte contre l'artificialisation des sols - Limitation de la fragmentation des habitats et maintien de la continuité écologique - Restauration écologique des zones humides et des cours d'eau - Lutte contre les espèces exotiques envahissantes et volonté de favoriser le végétal local 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de partenariats en cours - % du linéaire en France équipé de systèmes de protection contre les pollutions accidentelles - Consommation d'eau achetée et d'eau forée en m³ - % de réduction d'utilisation des produits phytosanitaires chez VINCI Autoroutes - Nombre de passages de petite et grande faunes et sections clôturées en km mises en place sur les réseaux de VINCI Autoroutes - % de carrières ayant créé une commission locale de concertation et de suivi - % de carrières ayant engagé des partenariats avec des naturalistes locaux - Nombre de données faune et flore transmises par les carrières d'Eurovia au sein de l'Inventaire national du patrimoine naturel (INPN)

Figure 22 : Synthèse de la déclaration de performance extrafinancière de Vinci (suite).
Source : (Vinci, 2019)

ANNEXE VI
INDICATEURS DE PERFORMANCE

Tableau 29 : Indicateurs de la performance sociale issus des données médiatiques

Enjeux	Indicateurs
Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de fréquence des accidents de travail - Taux de gravité des accidents du travail - Part des entreprises du Groupe sans accident de travail* - Nombre d'heures de formation sur la santé, la sécurité, l'hygiène - Nombre d'employés travaillant sur un site certifié OHSAS 18001/ISO 45001
Diversité et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Labels de diversité - Index de l'égalité femmes-hommes (note/100) - Part des femmes dans les recrutements - Part des femmes managers - Part des femmes parmi les cadres dirigeants (comités de direction, comités Exécutifs) - Part de femmes parmi les personnes percevant les salaires les plus élevés - Taux d'emploi de personnes en situation de handicap - Part de managers et de non-managers en situation de handicap - Part des effectifs par tranche d'âge - Nombre de personnes suivies en insertion par ViE - Nombre d'heures d'insertion ViE - Montant total versé par les fondations de l'entreprise contre l'exclusion et pour l'insertion - Index égalité professionnelle (note/100) - Part de l'effectif en situation précaire
Éthique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'entités opérationnelles qui ont procédé à une évaluation des risques de corruption - Nombre de formations sur la prévention de la corruption - Nombre de collaborateurs formés à l'éthique - Nombre moyen d'heures de formation à l'éthique par salarié - Nombre d'alertes reçues via le dispositif d'alerte du Groupe dont alertes portant sur des faits de corruption
Respect des enjeux par les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Performance des fournisseurs dans les domaines de la responsabilité d'entreprise (normes du travail, environnement, Gouvernance d'entreprise, éthique du commerce et contrôle des exportations) (Note moyenne / 10) - Part des achats intégrant des critères d'achats responsables

Enjeux	Indicateurs
Employabilité et développement des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de recrutements - Nombre d'emplois durables, en CDI - Taux de contrats à temps plein - Taux d'alternants dans les effectifs actifs - Nombre moyen d'heures de formations - Nombre de collaborateurs sensibilisés - Taux d'accès à la formation - Taux de formations non obligatoires - Nombre de salariés en réinsertion ayant retrouvé un emploi - Présence de primes supplémentaires - Part représentée par l'ensemble des avantages sociaux dans la valeur ajoutée de l'entreprise - Taux de salariés couverts par une convention collective
Attractivité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation de la satisfaction globale des collaborateurs par un prestataire extérieur - Taux de démission des ingénieurs et cadres - Nombre d'arrêts de production liés à un conflit social - Classement des entreprises préférées des ingénieurs (Universum France) - Nombre de départs et de licenciements - Taux d'absentéisme
Respect des droits des personnes	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de diffusion des documents sur des droits des personnes - Nombre d'évaluations « droits humains »

* Dans le cas d'un groupe

Tableau 30 : Indicateurs de la performance environnementale issus des données médiatiques

Enjeux	Indicateurs
Émissions de gaz à effet de serre – rejets atmosphériques (Tonnes)	<ul style="list-style-type: none"> - Rejets atmosphériques - Émissions de GES - Émissions de CO₂ liées aux énergies - Émissions de CO₂ liées aux substances - Émissions de CO₂ liées aux voyages professionnels - Émissions de CO₂ directes opérationnelles - Émissions de CO₂ liées aux achats de biens et de services - Émissions de CO₂ liées à la phase d'utilisation des produits mis sur le marché - Émissions de CO₂ indirectes - Pourcentage des émissions directes et indirectes compensées par des projets - Émissions de Scope 1 (gaz, mazout, charbon, substances, énergie sources mobiles)* - Émissions de Scope 2 (électricité, vapeur)* - Émissions de Scope 3 (voyages professionnels, achats de biens et de services, phase d'utilisation des produits)* - Intensité carbone (teq)
Énergie – électricité (Tep)	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'électricité - Consommation d'énergie fossile - Consommation totale d'énergie - Pourcentage d'énergie d'origine renouvelable - Intensité énergétique (MWh)
Économie circulaire – gaspillage	<p>Eau (m³) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'eau - Rejets d'eaux industrielles <p>Déchets (Tonnes) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Production totale de déchets - Ratio de déchets non dangereux - Taux de valorisation/recyclage des déchets - Taux de recyclage des déchets non dangereux - Taux de recyclage des déchets dangereux - Taux de production de matériaux recyclés - Nombre de plateformes de recyclage
Anticipation de normes environnementales	<ul style="list-style-type: none"> - Nouveaux développements intégrant de l'écoconception - Taux de product line architects et managers formés ou sensibilisés à l'écoconception
Respect des enjeux RSE par les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de fournisseurs ayant signé la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise - Nombre de sites fournisseurs ayant fait l'objet d'une évaluation de maturité environnementale

Enjeux	Indicateurs
	<ul style="list-style-type: none"> - Part des achats intégrant des critères d'achats écoresponsables - Performance des fournisseurs dans les domaines de la responsabilité d'entreprise (normes du travail, environnement, Gouvernance d'entreprise, éthique du commerce et contrôle des exportations) (Note moyenne sur 10)
Image verte	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'interventions sur le changement climatique ou les ressources naturelles, d'échanges universitaires, d'événements internationaux (salons, forums), d'échanges journalistiques - Nombre de partenariats en cours - Évaluation par le Carbon Disclosure Project
Divers	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de sites certifiés ISO 14001 - Nombre de salariés travaillant sur un site ISO 14001 - Teneur en produits toxiques - Pourcentage de réduction de l'utilisation de produits phytosanitaires - Consommation totale de carburant

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUE

Absolut Vodka. (2017). Suédoise et responsable par nature - Notre histoire. Repéré le 11/02/2021,

AFNOR. (2012). NF ISO 21500. Repéré le 22/03/2021,

AFNOR. (2018). FD ISO 10006 (juin 2018). Repéré le 22/03/2021,

AFNOR E2C. (2019). NF EN ISO 14064-3 | Mai 2019. Repéré le 11/06/2021,

Aluminerie Alouette. (2019a, 2021). À propos. Repéré le 11/05/2021,

Aluminerie Alouette. (2019b). Rapport de développement durable. Repéré le 17/02/2021,

- Aluminerie Alouette. (2020). Histoire d'Aluminerie Alouette. Repéré le 16/02/2021,
- ASEAN. (2004). ASEAN and UNU Forge Closer Ties on Sustainable Development Cooperation, Tokyo. Repéré le 07/10/2020,
- ASEAN. (2019). ASEAN to strengthen resilient rural communities for sustainable development. Repéré le 07/10/2020,
- Ayers, J. B. (2003). *Supply chain project management: a structured collaborative and measurable approach*. CRC press.
- Azevedo, S. G., Carvalho, H., & Machado, V. C. (2011). The influence of green practices on supply chain performance: A case study approach. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 47(6), 850-871.
- Bai, C., & Sarkis, J. (2010). Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 252-264.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Blackstone, J. H. (2008). *APICS dictionary*. APICS.
- Bombardier. (2008, 2021). Homepage. Repéré le 11/05/2021,
- Bombardier. (2020a). Annual information form. Repéré le 17/02/2021,
- Bombardier. (2020b). Financial report Repéré le 17/02/2021,
- Bombardier. (2021, 2021). Our history. Repéré le 11/05/2021,

- Boyd, D., & Crawford, K. (2012). Critical questions for big data: Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon. *Information, communication & society*, 15(5), 662-679.
- Brassard, N. (2019). La diversification des marchés et les nouvelles tendances. *SERDEX International Export 02*, 02(2), 1.
- Breton, G. (1981). *L'internalisation des évaluations environnementales a la gestion des projets*. Université du Québec, Institut national de la recherche scientifique.
- Brinkhoff, A., Özer, Ö., & Sargut, G. (2015). All you need is trust? An examination of inter-organizational supply chain projects. *Production and operations management*, 24(2), 181-200.
- Cadieux, J., & Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive : en appui à la norme BNQ 21000*. FIDES.
- Canadian Center for Occupational Health and Safety. (2007, 2012). OHSAS 18001. Repéré le 03/03/2021,
- Carter, C. R., Kale, R., & Grimm, C. M. (2000). Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 36(3), 219-228.
- Carter, J. R., Smeltzer, L. R., & Narasimhan, R. (2000). Human resource management within purchasing management: its relationship to total quality management success. *Journal of supply chain management*, 36(1), 52-62.
- Cartier. (2015). Cartier corporate responsibility policy Repéré le 11/05/2021,
- CBP. (2006, 2020). Accord de Libre Échange Nord-Américain. Repéré le 09/10/2020,
- CCE. (2019). Notre impact : Découvrez nos plus importantes réalisations environnementales depuis notre création en 1994. Repéré le 09/10/2020,

- Cellard, A. (1997). L'analyse documentaire. *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 85-111.
- Centre régional d'information des Nations Unies. (2020, 2021). Objectifs de développement durable. Repéré le 06/04/2021,
- Chassagnon, V., & Haned, N. (2013). Comment stimuler des projets d'innovation environnementale? *Gestion*, 38(3), 45-53.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2001). Globalization and the environment: Determinants of firm self-regulation in China. *Journal of international business studies*, 32(3), 439-458.
- Commission Européenne. (2016). Écoconception et étiquetage énergétique. Repéré le 15/10/2020,
- Commission Européenne. (2017, 2020). Système d'échange de quotas d'émission de l'UE (SEQE-UE). Repéré le 16/11/20,
- Commission Européenne. (2019, 2021). Un pacte vert pour l'Europe. Repéré le 14/07/2021,
- Crozier, M., & Thoenig, J.-C. (1976). The regulation of complex organized systems. *Administrative Science Quarterly*, 547-570.
- Cruz, J. M., & Matsypura, D. (2009). Supply chain networks with corporate social responsibility through integrated environmental decision-making. *International Journal of Production Research*, 47(3), 621-648.
- Damian, M., & Graz, J.-C. (2001). Commerce international et développement soutenable.
- Demeter, K., Simpson, D., Power, D., & Samson, D. (2007). Greening the automotive supply chain: a relationship perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3e éd.). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

- Deslauriers, J.-P., & Kérisit, M. (1997). Devis de recherche et échantillonnage. *J. Poupart, JP Deslauriers, LH Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et AP Pires (Éds.), La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 85-111.
- Dessureault, M. (2019). Expansion internationale et accords de libre-échange : des règles du jeu à tenir en compte. *SERDEX International Export 02, 02*, 1.
- Dubos, R., & Ward, B. (1972). *Nous n'avons qu'une terre*. Paris, Denoël.
- Duval, G. (2018). Des entreprises exportatrices méritantes. *MercadOr Québec*.
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research policy*, 27(9), 915-935.
- Environmental Registry of Ontario. (2016, 22/09/2020). Regulations for Recycling of Electrical and Electronic Equipment (EEE) and Batteries under the Resource Recovery and Circular Economy Act, 2016. Repéré le 14/10/2020,
- European Commission. (2007, 2020). Waste Electrical & Electronic Equipment (WEEE). Repéré le 13/10/2020,
- European Commission. (2013, 2021). REACH. Repéré le 04/03/2021,
- European Commission. (2017, 2020). Progress made in cutting emissions. Repéré le 17/11/2020,
- European Commission. (2019, 2020). The new ecodesign measures explained. Repéré le 15/10/2020,
- FilSpec. (2017a, 2021). À propos. Repéré le 07/05/2021,
- FilSpec. (2017b, 2020). Historique. Repéré le 11/05/2021,

- Fines, L. (2010). Hors thème L'utilisation des données médiatiques en recherche qualitative: contexte d'histoire immédiate, informations pertinentes et arènes de négociation. *Recherches qualitatives*, 165.
- FMI. (2016). Le FMI en un clin d'œil. Repéré le 07/10/2020,
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- GATT. (1947). ACCORD GENERAL SUR LES TARIFS DOUANIERS ET LE COMMERCE (GATT DE 1947). Repéré le 08/10/2020,
- Gauthier, B. (2016). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Puq.
- GEMI. (2001). New Paths To Business Value. Repéré le 23/07/2020,
- Gladwin, T. N. (1977). *Environment, planning, and the multinational corporation*. JAI press.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International journal of production research*, 44(7), 1353-1373.
- Goosey, M. (2004). End-of-life electronics legislation—an industry perspective. *Circuit World*.
- Gouvernement du Canada. (2018, 2021). Un nouvel Accord Canada - États-Unis - Mexique. Repéré le 19/05/2021,
- Gouvernement du Canada. (2020, 21/12/2021). Le PTPGP - Aperçu. Repéré le 19/05/2021,
- Gouvernement du Québec. (2020). Loi sur le développement durable.^ *Chapitre D-8.1.1*
Repéré

- Green, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Günther, E., & Scheibe, L. (2006). The hurdle analysis. A self-evaluation tool for municipalities to identify, analyse and overcome hurdles to green procurement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(2), 61-77.
- Gupta, M. C. (1995). Environmental management and its impact on the operations function. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Harrys. (2020a, 2021). Harrys est « moelleux et responsable ». Repéré le 17/02/2021,
- Harrys. (2020b, 2021). Qui sommes-nous ? Repéré le 11/05/2021,
- Hoejmose, S. U., Roehrich, J. K., & Grosvold, J. (2014). Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 77-90.
- IPCC. (2014). Climate Change 2014: Synthesis Report. *Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, [Core Writing Team, R.K. Pachauri and L.A. Meyer (eds.)], 151 pp.
- ISO/PC 283. (2018). ISO 45001:2018. Repéré le 23/11/2020,
- ISO/TC 176. (2015). NF EN ISO 9001. Repéré le 24/11/2020,
- ISO/TC 207. (2015). ISO 14001:2015. Repéré le 15/12/2020,
- ISO/TC 301. (2018). ISO 50001:2018. Repéré le 23/11/2020,
- ISO/TMB. (2010). ISO 26000:2010. Repéré le 24/11/2020,
- Ivanov, D., Tsipoulaidis, A., & Schönberger, J. (2017). Global supply chain and operations management. *A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value*.

- Jiang, R. J., & Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1047-1067.
- Kassolis, M. (2007). The diffusion of environmental management in Greece through rationalist approaches: driver or product of globalisation? *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1886-1893.
- Klassen, R. D., & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of production economics*, 140(1), 103-115.
- Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of cleaner production*, 207, 1084-1098.
- Kobler, A. L. (1975a). Figures (and perhaps some facts) on police killing of civilians in the United States, 1965–1969. *Journal of Social Issues*, 31(1), 185-191.
- Kobler, A. L. (1975b). Police homicide in a democracy. *Journal of Social Issues*, 31(1), 163-184.
- Koster, K. (2009). *International Project Management*.
- Kovacs, G. (2004). Framing a demand network for sustainability. *Progress in Industrial Ecology, an International Journal*, 1(4), 397-410.
- La Direction de la coordination et de l'évaluation de programme (DCEP) du ministère de l'Économie de l'Innovation et des Exportations. (2013). Sondage sur le développement durable réalisé auprès des entreprises du Québec. Repéré
- Laosirihongthong, T., Adebajo, D., & Tan, K. C. (2013). Green supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Presses universitaires de France Paris.

- Le Moigne, R. (2017). Chapitre 10. La logistique inverse. Dans *Supply chain management* (pp. 343-353). Paris: Dunod. Repéré à <https://international-scholarvox-com.ezproxy.uqar.ca/book/88840687>
- Le Point Montres. (2016, 2021). Cartier. *Le Point Montres* Repéré le 11/05/2021,
- Lee, S. Y. (2008). Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives. *Supply chain management: an international journal*.
- LégisQuébec. (2017, 01/05/2020). Q-2, r. 40.1 - Regulation respecting the recovery and reclamation of products by enterprises. Repéré le 14/10/2020,
- LégisQuébec. (2018, 01/09/2020). Q-2, r. 23.1 - Règlement relatif à l'évaluation et l'examen des impacts sur l'environnement de certains projets. Repéré le 22/03/2021,
- Lindgreen, A., Swaen, V., Maon, F., Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply chain management: an international journal*.
- Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of operations management*, 25(6), 1075-1082.
- Lipton, D. (2019). Débloquer des fonds pour financer le programme de développement durable à l'horizon 2030. Repéré le 07/10/2020,
- Maignan, I., & Mcalister, D. T. (2003). Socially responsible organizational buying: how can stakeholders dictate purchasing policies? *Journal of Macromarketing*, 23(2), 78-89.
- Mani, V., Gunasekaran, A., & Delgado, C. (2018). Supply chain social sustainability: Standard adoption practices in Portuguese manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 198, 149-164.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., & Claudy, M. (2015). Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability

supply chain practice adoption. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Martin, J. (2021). Avis final de Pêches et Océans Canada dans le cadre de l'évaluation environnementale du projet Énergie Saguenay – (numéro de dossier 5543).

Mentzer, J. T. (2004). *Fundamentals of supply chain management: Twelve drivers of competitive advantage*. Sage.

MERCOSUR. (2018, 2020). MERCOSUR in brief. Repéré le 10/10/2020,

Meyer, C. M., & Torres, E. L. G. (2019). Success Factors for Supply Chain Management Projects: An Empirical Analysis. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 153-158.

Min, H., & Galle, W. P. (1997). Green purchasing strategies: trends and implications. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2), 10-17.

Ministère de l'Économie et de l'Innovation. (2018, 2020). Guides et outils : Commerce international et développement durable. Repéré le 10/05/2021,

Ministère de l'économie et de l'innovation. (2019, 05/06/2019). L'AECG par domaine. Repéré le 09/10/2020,

Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2018, 2020). Le marché du carbone, un outil pour la croissance économique verte! Repéré le 13/11/2020,

Ministère des Transports. (2016, 2021). Transport maritime. Repéré le 25/06/2021,

Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), 298-309.

Murphy, P. R., & Poist, R. F. (2000). Green logistics strategies: an analysis of usage patterns. *Transportation journal*, 5-16.

Nations Unies. (1997, 30/10/2020). CHAPITRE XXVII ENVIRONNEMENT : 7. a Protocole de Kyoto à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Repéré le 02/11/2020,

Nations Unies. (2020). 7. d Accord de Paris. Repéré le 05/08/2020,

O'Shaughnessy, W. (2006). *La conception et l'évaluation de projet*. Les Éditions SMG.

OMC. (2008, 2014). Règles de l'OMC et politiques environnementales: introduction. Repéré le 06/04/2021,

OMC. (2017, 2020). L'OMC et les Objectifs de développement durable. Repéré le 07/10/2020,

OMC. (2018, 2021). Histoire du système commercial multilatéral. Repéré le 06/04/2021,

Orano. (2020a). Groupe industriel international. Repéré le 11/05/2021,

Orano. (2020b). Nos engagements sociétaux et environnementaux. Repéré le 29/01/2020,

Parlement européen. (2021). Accord avec le Conseil sur l'obligation pour l'UE d'être climatiquement neutre d'ici 2050. Repéré le 11/06/2021,

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of management perspectives*, 24(1), 34-45.

PMI. (2017). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (Vol. 6ème édition). doi: 459-501

Poirier, C. C. (1999). *Advanced supply chain management: How to build a sustained competitive advantage*. Berrett-Koehler Publishers.

- Porter, M., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *The Dynamics of the eco-efficient economy: environmental regulation and competitive advantage*, 33.
- Poupart, J. (1997). *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. G. Morin.
- Pratt & Whitney Canada. (2019a, 2021). Développement durable. Repéré le 17/02/2021,
- Pratt & Whitney Canada. (2019b, 2021). Qui sommes-nous ? Repéré le 11/05/2021,
- Premier tech Chronos. (2017). Présence internationale. Repéré le 11/05/2021,
- Premier Tech Chronos. (2021). Nos valeurs. Repéré le 08/02/2021,
- Proulx, S., & Rueff, J. (2018). *Actualité des méthodes de recherche en sciences sociales sur les pratiques informationnelles*. Centre d'études sur les médias.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International journal of operations & production management*.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1999). *Going backwards: reverse logistics trends and practices* (Vol. 2). Reverse Logistics Executive Council Pittsburgh, PA.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of business logistics*, 22(2), 129-148.
- Samoisette, L., & Webster, A. (2012). Le développement durable : de la réflexion à la pratique. Dans FIDES (Éd.), *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive : en appui à la norme BNQ 21000*.
- Samsung. Chaîne d'approvisionnement durable.^ *Créer l'avenir ensemble : nous voulons parvenir à une chaîne d'approvisionnement durable*. Repéré le 06/05/2020,

- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of operations Management*, 28(2), 163-176.
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K.-h. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International journal of production economics*, 130(1), 1-15.
- SERDEX. (2015, 2021). À propos de Serdex international. Repéré le 11/05/2021,
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.
- Sharfman, M. P., Shaft, T. M., & Anex Jr, R. P. (2009). The road to cooperative supply-chain environmental management: trust and uncertainty among pro-active firms. *Business Strategy and the Environment*, 18(1), 1-13.
- Shields, A. (2019, GNL Québec a mal évalué les impacts sur le béluga. *Le Devoir*.
- Simard, M. (2019, Conquérir les marchés grâce au développement durable. *SERDEX International Export 02, 02, 1*.
- Social Accountability International. (2020, 2021). About SA8000. Repéré le 03/03/2021,
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International journal of management reviews*, 9(1), 53-80.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage publications Thousand Oaks, CA.
- Thales. (2017, 2021). Historique. Repéré le 11/05/2021,
- Thales. (2019). DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019. Repéré le 10/02/2021,

- Thales. (2020). Aider nos clients à maîtriser leurs moments décisifs - Présentation du groupe Thalès. Repéré le 11/05/2021,
- Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., Scavarda, A., & de Souza Thomé, F. E. S. (2016). Similarities and contrasts of complexity, uncertainty, risks, and resilience in supply chains and temporary multi-organization projects. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1328-1346.
- Thong, K.-C., & Wong, W.-P. (2018). Pathways for sustainable supply chain performance—evidence from a developing country, Malaysia. *Sustainability*, 10(8), 2781.
- Toyota. (2004). Social & Environmental Report. Repéré le 22/07/2020,
- Tremblay, A.-M. (2019). Yourbarfactory donne un coup de barre pour stimuler son expansion. Repéré le 10/05/2021,
- U.S. Department of Energy. (2010, 18/07/2020). Ford Motor Company : Go Green Dealership Program. Repéré le 22/07/2020,
- UE. (2016a, 2020). L'UE en bref. Repéré le 09/10/2020,
- UE. (2016b, 2020). Vers une Europe plus verte et plus durable. Repéré le 09/10/2020,
- Nom, c. Sections, a. Article Number (1997)
- United Nations Climate Change. (2020, 17/06/2020). La deuxième phase du protocole de Kyoto sur la réduction des émissions est atteignable, mais une plus grande ambition reste nécessaire. Repéré
- Valiergue, A. (2018). *Vendre de l'air: sociologie du marché «volontaire» des services de compensation carbone*. Sciences Po-Institut d'études politiques de Paris.
- van Donk, D. P., van der Vaart, T., Awaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Varisco, D. M. (2002). September 11: Participant Webservation of the " War on Terrorism". *American Anthropologist*, 104(3), 934-938.
- Veja. (2020). Supplier workplace - Code of conduct. Repéré le 17/02/2021,
- Veja. (2021). Projet. Repéré le 17/02/2021,
- Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. John Wiley & Sons.
- Vidal, O. (2006). Revoir les paradigmes de la chaîne d'approvisionnement. *Réalités industrielles*, (MAI), 33-38.
- Vinci. (2015, 2021). Aperçu. Repéré le 11/05/2021,
- Vinci. (2019). Rapport Annuel. Repéré le 10/02/2021,
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 132-148.
- Walmart. (2019). Walmart Announces New Plastic Packaging Waste Reduction Commitments. Repéré le 21/07/2020,
- Week, B. (2005). Europe's push for less-toxic tech. *Business Week*.
- Western Climate Initiative. (2020). History. Repéré le 11/06/2021,
- Western Climate Initiative Inc. (2020a). Conception et mise en œuvre des systèmes d'échange. Repéré le 04/03/2021,
- Western Climate Initiative Inc. (2020b, 07/07/2020). WCI, Inc. Participating Jurisdictions Overview. Repéré le 12/11/2020,

- Wittstruck, D., & Teuteberg, F. (2012). Understanding the success factors of sustainable supply chain management: empirical evidence from the electrics and electronics industry. *Corporate social responsibility and environmental management*, 19(3), 141-158.
- Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of social issues in supply chains: a literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 621-643.
- Young, A., & Kielkiewicz-Young, A. (2001). Sustainable supply network management. *Corporate environmental strategy*, 8(3), 260-268.
- YourBarFactory. (2011, 2021). Votre expert en produits sans allergènes. Repéré le 11/05/2021,
- YourBarFactory. (2021a). Carrières. Repéré le 11/05/2021,
- YourBarFactory. (2021b). Usine. Repéré le 10/05/2021,
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*, 22(3), 265-289.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. *International journal of operations & production management*.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K.-h. (2007). Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of cleaner production*, 15(11-12), 1041-1052.
- Zsidisin, G. A., & Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing: a framework for theory development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 61-73.

