

Le management d'une *supply chain* durable

Par **Anicia JAEGLER**
KEDGE Business School

Le jour du dépassement ne cesse d'avancer dans l'année. Du 12 octobre en 1991, il est calculé au 1^{er} août en 2018⁽¹⁾. La planète vit à crédit. L'accroissement démographique et notre consommation effrénée, non seulement pillent la planète, mais engendrent de trop nombreux déchets. De plus, pour répondre à la demande, les *supply chains* s'allongent et la pollution due par exemple au transport de marchandises augmente. À ce coût environnemental, on peut associer un coût social pour toutes les parties prenantes de la *supply chain*. Ce constat est préoccupant mais de nombreuses pistes d'amélioration existent ou sont à explorer. La prise en compte de ces enjeux mobilise de plus en plus les entreprises qui souhaitent gérer leur *supply chain* durablement.

Le management de la *supply chain* durable

Avant de caractériser une *supply chain* durable, il faut tout d'abord définir le management de la *supply chain*. Le management de la *supply chain* consiste à gérer les flux financiers, les flux matériels et les flux d'information de l'extraction des matières premières nécessaires à un produit jusqu'à la fin de vie de ce produit. Gérer ces flux de manière durable revient à intégrer les trois piliers de la durabilité *i.e.* économique, environnemental et social.

En intégrant les deux piliers économique et environnemental, la *supply chain* est dite « verte ». Le management de la *supply chain* verte inclut : la conception du produit, l'approvisionnement en matériaux et leur sélection, les processus de fabrication, la distribution, la logistique inverse, l'usage du produit et sa fin de vie (Jaegler, 2016). L'un des principaux indicateurs de la *supply chain* verte est depuis le protocole de Kyoto en 1997⁽²⁾ la quantité d'émissions d'équivalent CO₂.

En considérant également le pilier social, on parle de management de la *supply chain* durable. Le management de la *supply chain* durable est le management des flux de matériaux, d'information et financiers ainsi que de la coopération entre les entreprises le long de la *supply chain* tout en prenant en compte les trois dimensions du développement durable, à savoir économique, sociale et environnementale, répondant aux exigences des parties prenantes (Jaegler, 2016). Ces parties prenantes sont les salariés mais aussi les actionnaires, les consommateurs, les populations locales, etc. Les recherches sont encore en devenir mais ont commencé dans les années 2000 avec notamment le pacte mondial des Nations Unies⁽³⁾.

Pourquoi une *supply chain* durable ?

Si l'on se réfère aux piliers durables – économique, environnemental et social –, ils sont tous trois indispensables et indissociables mais parfois antinomiques. Il est facile de comprendre que le pilier économique est fondamental. Les entreprises composant une *supply chain* doivent être pérennes

(1) <https://www.wwf.fr/jourdudepassement>

(2) <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpfrench.pdf>

(3) <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/les-referentiels-internationaux-et-la-participation-de-la-france-a-leur/article/le-pacte-mondial-des-nations-unies-global-compact-initiation-au-reporting-extra>

et donc rentables. Quant au pilier environnemental, il peut être considéré à travers deux prismes. Le premier est l'impact de la *supply chain* sur l'environnement, qu'il soit dû au transport, à la production ou encore à l'utilisation du produit fabriqué. La pollution ou les pollutions engendrées doivent être maîtrisées ou mieux maîtrisées. L'empreinte carbone est particulièrement observée car l'indicateur CO_{2e}⁽⁴⁾ est devenu une référence mondiale. Le second est la consommation de ressources due aux activités de la *supply chain*, qu'elles soient renouvelables ou non renouvelables. On peut citer ici l'empreinte eau. En effet, l'eau est un autre enjeu environnemental crucial. Certains pays comme l'Afrique du Sud sont déjà confrontés à de fortes pénuries. Le pilier social est synonyme de *supply chain* responsable pour un développement mieux partagé. Les avantages sont nombreux en matière d'image, de respect des normes, pour attirer les talents. Ce développement est centré sur l'Homme. Enfin, une *supply chain* durable permet également de limiter les risques. On peut citer les risques de la *supply chain* amont tels ceux liés aux fournisseurs, mais également les risques internes comme les risques psychosociaux, ou encore les risques de la *supply chain* aval tels des rappels de produits. Ces risques ont des conséquences sur l'image de l'entreprise perçue par ses clients mais aussi par ses futurs employés⁽⁵⁾.

Comment mettre en place une *supply chain* durable ?

La *supply chain* amont

La *supply chain* amont intègre les fournisseurs et les matières premières du produit. Le choix des fournisseurs est crucial. Il a des impacts environnementaux (localisation, mode de fabrication) mais aussi sociaux (conditions de travail, ancrage local) et enfin économiques. Il existe un label d'État « relations fournisseurs durables », ainsi qu'une norme ISO 20400 (achats durables⁽⁶⁾). Les principes majeurs sont une collaboration sur le long terme qui renforce et sécurise les liens entre l'entreprise et son fournisseur, des échanges notamment de bonnes pratiques, et une valorisation des achats durables. Des indicateurs sont proposés par l'Observatoire des achats responsables (Obsar) pour évaluer la durabilité des achats tels la signature d'une charte, le montant des achats au secteur de l'insertion par activité économique, le pourcentage de cahiers des charges intégrant des critères RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

Le choix et l'utilisation des matières premières sont à repenser en changeant de modèle économique et en appliquant le modèle d'économie circulaire. Celle-ci s'inspire des écosystèmes naturels en créant des boucles vertueuses. L'idée est d'éviter tout déchet et de réutiliser les matières premières des produits en fin de vie pour d'autres usages, d'où l'image de boucles. Dans ce cadre, la mise en place d'une écoconception est indispensable pour maîtriser les matières premières utilisées ainsi que les modes de fabrication et la fin de vie des produits. Il s'agit de « l'intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement de produits (biens et services, systèmes) avec pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs tout au long de leur cycle de vie à service rendu équivalent ou supérieur. Cette approche dès l'amont d'un processus de conception vise à trouver le meilleur équilibre entre les exigences environnementales, sociales, techniques et économiques dans la conception et le développement de produits » (Norme NF 30-264 Management environnemental). De nombreuses normes existent comme l'ISO 14062 (éco-conception), ISO 13427 à 13432 (emballage), ISO 14040 à 14049 (évaluation du cycle de vie).

(4) Pour « équivalent CO₂ ».

(5) <https://pour-un-reveil-ecologique.fr/index.php>

(6) <https://www.iso.org/fr/news/2016/08/Ref2105.html>

La *supply chain* interne

La *supply chain* interne quant à elle est composée de toutes les activités de l'entreprise concernée. On peut penser aux bâtiments éco-conçus tant pour leurs consommations que pour le bien-être des salariés. Les modes de fabrication doivent réduire les déchets, la consommation d'eau et celle d'énergie. De nombreux outils ont été développés pour analyser les processus de la *supply chain* durable. Le Supply Chain Council, après avoir créé le modèle SCOR en 1996, l'a enrichi en intégrant la dimension environnementale dans le GreenSCOR. Sa conception est fondée sur le cycle de vie du produit. Il propose de nombreux indicateurs et des bonnes pratiques. D'autres outils existent comme le référentiel ASLOG, EVALOG, Supply Chain masters mais également le nouveau référentiel RSE logistique du ministère de la Transition écologique et solidaire.

Le management durable concerne aussi le management des salariés de l'entreprise. À un *business as usual*, le management durable ajoute un *business as unusual* en intégrant la notion de partage avec les parties prenantes, d'image – réputation, confiance, fidélité –, de vision – valeurs, missions – (Jaegler et Roques 2017). Dans une société où la quête de sens prend de l'essor, il est aussi essentiel de donner du sens au travail, tant dans l'opérationnel que dans le stratégique. Il faut développer le sentiment d'appartenance *via* une culture d'entreprise spécifique, par exemple. Chacun doit trouver sa place pour répondre ensemble à un objectif commun clairement défini. De nouvelles formes de management se mettent en place telle l'« entreprise libérée ». L'idée générale consiste à donner plus de responsabilités et d'autonomie aux salariés avec le postulat sous-jacent que la personne qui fait est la plus à même de décider.

La *supply chain* aval

Les nuisances dues au transport sont nombreuses : pollution atmosphérique avec les émissions de gaz à effet de serre, pollution sonore, congestion et accidents pour les transports routiers, etc. Autant l'entreprise peut avoir la possibilité de choisir un fournisseur local, autant les clients sont mondiaux. Il va donc falloir penser long transport mais également logistique du dernier kilomètre. Ce dernier kilomètre correspond au dernier maillon qui ne peut pas être massifié dans les centres-villes. Pour cette logistique urbaine, des solutions alternatives de transports existent comme le vélo-cargo, le transport fluvial pour les villes traversées par un cours d'eau, les véhicules électriques ou fonctionnant au bio-méthane, les drones, les robots roulants autonomes... De nouveaux modèles de distribution se mettent également en place tels les circuits courts, le *click and collect*, le *pickup*, etc.

Une fois le produit livré et utilisé, sa fin de vie est un élément important du management de la *supply chain* durable. La logistique inverse correspond à l'ensemble des flux de l'aval vers l'amont. Elle est plus complexe que la logistique directe. Les retours sont erratiques en matière de quantité, de localisation, d'état, etc. Les enjeux de la logistique inverse sont divers : réglementaires – déchets électroniques par exemple –, liés à la satisfaction client – maintenance, garantie –, valorisation – marché de seconde main, recyclage. La logistique inverse est soit fermée – interne à l'entreprise –, soit ouverte – partagée entre différents acteurs.

Quel futur pour le management de la *supply chain* durable ?

Les technologies et les attentes des clients évoluent très vite. Nous savons que de nombreux métiers n'existeront plus et que d'autres apparaîtront dans des délais très courts. On peut citer l'exemple du métier de rudologue, le spécialiste des déchets.

L'intelligence artificielle, les robots, la *blockchain*, la digitalisation posent question quant à la place de l'Homme dans la *supply chain* du futur. Il faut donc former en continu les salariés, pour leur employabilité mais également pour l'avenir de l'entreprise. Mais se pose également la question

de l'impact de ces technologies sur l'environnement dans la *supply chain* du futur. L'accélération des nouvelles technologies entraîne une consommation croissante d'énergie alors que l'éveil écologique des clients grandit.

Bibliographie

JAEGLER A. & ROQUES T. (2017), *Construire avec succès une supply chain durable*, Paris, Ellipses, « Kit pratique ».

JAEGLER A. (2016), *Management de la supply chain durable*, Paris, Techniques de l'ingénieur.