

RSE DD

Compétences spécifiques par domaine

Transcription vidéo – Supply Chain et RSE

Ce cours vous est proposé par François FULCONIS, Professeur des Universités à Avignon Université (AU) et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Cette leçon porte sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, ou RSE, considérée comme la déclinaison du Développement Durable appliquée au monde de l'entreprise, dans le contexte particulier de la supply chain.

Pour explorer cette thématique, nous commencerons par analyser les impacts environnementaux des activités logistiques.

Nous définirons ensuite la RSE et ses enjeux spécifiques pour les entreprises engagées dans une démarche de supply chain durable.

Dans une optique de durabilité, nous mettrons alors en lumière la contribution de la logistique aux performances économiques, environnementales et sociétales de l'entreprise.

Enfin, selon une approche holistique, nous aborderons le rôle des parties prenantes dans l'intégration de la RSE au sein de la supply chain.

Avant d'aller plus loin, revenons brièvement sur la notion de supply chain et dressons un aperçu chiffré des activités logistiques en France.

Diapo 4

La supply chain, ou chaîne logistique, englobe l'ensemble des processus et opérations (transport, stockage, manutention et emballage), nécessaires à la production et à la livraison d'un bien ou d'un service, depuis la matière première jusqu'à la livraison finale au client (matières premières, produits semi-finis, composants et produits finis).

Il est généralement admis que la performance de la supply chain repose sur la maîtrise des flux physiques, internes et inter-entreprises, rendue possible par une gestion efficiente des flux d'information qui les précèdent, les accompagnent et les suivent.

Souvent sous-estimée ou mal connue, la logistique joue pourtant un rôle crucial dans l'économie mondiale.

En France, par exemple, selon le Ministère de la Transition Écologique, le secteur de la logistique et du transport représentait en 2023 10 % du PIB, générant 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires, impliquant 150 000 entreprises et 1,9 million de personnes, faisant de lui le cinquième employeur national.

En outre, selon les Ministères de l'Aménagement du Territoire et de la Transition Écologique, au 31 décembre 2023, la France métropolitaine comptait 3 700 entrepôts ou plateformes logistiques de 10 000 m² ou plus, couvrant 89 millions de m² et totalisant plus de 373 milliards de tonnes-kilomètre de marchandises transportées.

Diapo 5

Dans cette première partie, pour comprendre les impacts des activités logistiques sur l'environnement, il est essentiel de reconnaître que la logistique est un maillon clé de toute économie. De ce fait, ces impacts sont conséquents et nécessitent une approche globale de la supply chain, visant à la fois à optimiser les flux au sein des entreprises et entre elles, et à réduire la dépendance aux énergies fossiles.

Les effets environnementaux de la logistique se manifestent dans plusieurs domaines. Par exemple, pour les entreprises, les activités logistiques représentent 90 % de leurs émissions de gaz à effet de serre et en moyenne 10 et 15 % de leurs coûts totaux.

De plus, les activités logistiques à longue distance génèrent des émissions de gaz à effet de serre liées au transport de marchandises, contribuent à la pollution de l'air par d'autres polluants, engendrent des nuisances sonores et affectent les écosystèmes marins. Elles participent également à l'artificialisation des sols, à la fragmentation des habitats naturels et à la perte de biodiversité. En outre, la logistique génère une pollution liée aux déchets, notamment les emballages industriels, les matériaux de transport et les systèmes de calage.

Diapo 6

En ce qui concerne les impacts de la logistique urbaine, il est estimé que le dernier kilomètre représente entre 20 % et 30 % du coût total de l'acheminement des produits. Sur les plans social et environnemental, elle est responsable de 25 % des émissions de gaz à effet de serre, plus de 33 % des polluants atmosphériques urbains, 20 % du trafic en ville et 30 % de l'occupation de la voirie. Elle contribue également à l'artificialisation de l'espace public et entraîne un taux d'échec des livraisons de 20 %, tant pour les entreprises que pour les consommateurs.

Les impacts de la logistique sont d'autant plus marqués par l'essor du e-commerce, qui amplifie les effets négatifs de la logistique urbaine. Ce phénomène entraîne une consommation accrue d'emballages et de matériaux de calage pour les colis individuels, ainsi qu'une augmentation des émissions de gaz à effet de serre liées à l'usage du numérique. Chaque année, le secteur génère plus d'un million de tonnes de CO₂ en France, avec plus d'un milliard et demi de colis envoyés en 2022.

De plus, cette situation est exacerbée par la gestion des retours de produits et les exigences de livraisons express des consommateurs, qui réduisent le taux de remplissage des véhicules de livraison.

Diapo 7

Pour bien saisir les impacts des activités logistiques sur l'environnement, trois autres constats doivent être pris en compte. Ils soulignent la nécessité de repenser la supply chain de manière durable.

Premier constat : l'effondrement de la biodiversité. Il constitue une menace grave pour l'environnement, avec des conséquences potentiellement irréversibles pour la planète et l'humanité.

Deuxième constat : la raréfaction de certaines ressources. Elle représente un risque pour les entreprises, qui pourraient se retrouver en difficulté pour trouver de nouvelles sources d'approvisionnement.

Troisième constat : la vulnérabilité des supply chains menace l'économie. Des événements récents, tels que les manifestations des gilets jaunes, la pandémie de Covid-19, ou le blocage du canal de Suez par un porte-conteneurs géant, l'Ever Given, ont montré que les perturbations logistiques peuvent entraîner des pénuries de produits et des hausses de prix.

Diapo 8

Face à ces constats, la durabilité de la supply chain s'impose désormais, de gré ou de force, comme une priorité pour les entreprises.

Elle concerne les nombreux métiers liés à la logistique qui contribuent à piloter, organiser, coordonner les flux et les personnes ou encore à optimiser les processus.

Selon l'association France Supply Chain by Aslog, ces métiers ne se limitent pas à la réduction des coûts, mais impliquent de jongler avec des objectifs parfois contradictoires, regroupés en quatre grandes catégories : service, coûts, stock et durabilité, comme le montre le schéma.

La durabilité occupe une place centrale et soulève des questions concrètes : quel mode de transport privilégié, maritime ou aérien ? Faut-il s'approvisionner auprès de fournisseurs proches ou lointains ? Quel est l'impact des activités logistiques sur les sols, les eaux usées ou les émissions de CO2 ?

Diapo 9

Dans cette deuxième partie, posons-nous la question suivante : qu'est-ce que la RSE et quels sont ses enjeux pour une entreprise engagée dans une démarche de supply chain durable ?

La RSE appliquée à la supply chain consiste à intégrer des pratiques responsables à chaque étape du processus d'approvisionnement, de production et de distribution.

Selon la norme ISO 26000, publiée en 2010, la RSE couvre un large spectre de domaines, incluant les dimensions environnementales, sociales et sociétales.

Plus qu'un simple objectif, la RSE dans la supply chain représente une démarche structurée vers une logistique durable, applicable à toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

Diapo 10

Comme le développent Anicia Jaegler et Thierry Roques dans leur ouvrage *Construire avec succès votre supply chain durable*, l'objectif d'une supply chain durable est de créer, préserver et faire croître sur le long terme les valeurs environnementales, sociétales et économiques au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi, au-delà de la seule recherche de performance économique, la supply chain durable poursuit un double objectif : une meilleure maîtrise de l'impact environnemental, que l'on qualifie alors de supply chain verte, et une répartition plus équitable des bénéfices du développement, que l'on désigne par supply chain responsable.

Diapo 11

S'agissant de la supply chain verte, Anicia Jaegler et Thierry Roques la définissent comme une démarche « minimisant l'empreinte écologique d'un produit, tout au long

de son cycle de vie. Toutes les phases du cycle de vie sont donc considérées : de l'extraction des matières premières, jusqu'à son traitement en fin de vie en passant par la conception, la production et l'utilisation par le consommateur ».

Le management d'une supply chain verte repose sur l'application concrète des principes de l'économie circulaire. Cela implique l'optimisation des flux en repensant le cycle de fin de vie des produits, l'adoption de nouveaux modèles économiques (vente, location, mutualisation), ainsi que le développement de logiques de coopération entre acteurs, notamment à l'échelle territoriale.

En France, deux organismes jouent un rôle central dans cette dynamique : l'INEC, fondé en 2013, reconnu comme référence nationale sur l'économie circulaire, et l'AIFREC, créée en 2023, qui soutient le développement et le rayonnement national et international de la recherche française dans ce domaine.

Diapo 12

S'agissant de la supply chain responsable, Anicia Jaegler et Thierry Roques la définissent comme une chaîne logistique intégrant les flux de matériaux, d'information et de capitaux, tout en favorisant la coopération entre entreprises. Elle prend en compte les trois piliers du développement durable - économique, social et environnemental - afin de répondre aux attentes des parties prenantes.

Le management d'une telle supply chain repose sur l'adhésion aux dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, lancé en 2000. Ce pacte encourage les entreprises du monde entier à adopter des pratiques durables et socialement responsables, et à rendre compte de leur mise en œuvre de manière transparente.

Diapo 13

En synthèse, selon le référentiel de RSE en logistique publié en 2018 par le Ministère de la Transition écologique, s'engager dans une démarche RSE en supply chain permet à l'entreprise de :

- renforcer sa performance globale,
- répondre aux attentes de ses parties prenantes, internes comme externes,
- bénéficier d'une communication positive auprès de ses clients et de ses salariés actuels et à venir,
- valoriser les actions positives déjà mises en place,
- se positionner favorablement dans les appels d'offres, où la RSE devient un critère de sélection,
- mobiliser ses équipes autour d'un projet fédérateur, positif et porteur de sens,
- contribuer, à l'échelle d'une filière, à améliorer l'image de métiers souvent méconnus ou mal perçus grâce à l'implication de nombreuses entreprises.

Diapo 14

Dans cette troisième partie, nous nous interrogeons sur les modalités d'intégration de pratiques durables au sein de la supply chain. En effet, dans le cadre d'une démarche de supply chain durable, les entreprises sont confrontées à deux enjeux majeurs.

D'une part, le modèle économique dominant, le modèle « linéaire », extraire, produire, consommer, jeter, est de plus en plus remis en question. Il repose sur une exploitation souvent excessive des ressources naturelles, contribuant ainsi au dépassement de plusieurs limites planétaires.

D'autre part, l'adoption d'une approche « circulaire » des supply chains semble être une réponse privilégiée. Cette approche vise à intégrer des pratiques durables à chaque étape du processus de production, de distribution et de consommation, comme nous l'avons précédemment évoqué.

Dans cette perspective circulaire et en tenant compte des enjeux de la RSE, repenser les flux logistiques traditionnels pour y inclure des pratiques plus respectueuses de l'environnement permettrait à la logistique de jouer un rôle clé dans la performance durable de l'entreprise.

En nous appuyant sur l'ouvrage Logistique publié en 2020 par Sophie Claye-Puaux, Aurélien Rouquet et Christine Roussat, chercheurs au CRET-LOG (Centre de recherche sur le transport et la logistique d'Aix-Marseille Université) et membres de l'AIRL-SCM, nous mettons en lumière la triple contribution de la logistique à la performance de l'entreprise : sur les plans économique, environnemental et sociétal.

Diapo 15

Concernant la contribution de la logistique à la performance économique de l'entreprise, comme le montre le tableau 1, elle peut être mesurée à travers des indicateurs tels que le niveau de stock, le besoin en fonds de roulement, le cycle Cash-to-Cash, ou encore l'EVA. À ces indicateurs sont associés des leviers d'action que la logistique peut déployer dans une démarche de RSE.

Diapo 16

Concernant la contribution de la logistique à la performance environnementale de l'entreprise, comme l'illustre le tableau 2, celle-ci peut s'apprécier à travers des indicateurs tels que l'émission de gaz à effet de serre, la consommation d'énergie ou de matières. Des leviers d'action spécifiques à la logistique dans une démarche de RSE sont également proposés pour réduire l'impact environnemental de l'entreprise.

Diapo 17

Concernant la contribution de la logistique à la performance sociétale de l'entreprise, comme l'illustre le tableau 3, elle peut être évaluée à travers des indicateurs tels que la masse salariale, le développement des compétences humaines ou encore la qualité du climat social. De nouveaux leviers d'action, orientés vers une approche RSE, peuvent également être mis en place pour renforcer l'impact sociétal de la logistique au sein de l'entreprise.

Diapo 18

Dans cette quatrième et dernière partie, nous soulignons l'importance d'adopter une approche holistique pour intégrer la RSE au sein de la supply chain. Cette démarche implique de prendre en compte les différentes parties prenantes, que nous regroupons en quatre catégories : les entreprises, les consommateurs, les pouvoirs publics, ainsi que d'autres acteurs clés.

Du côté des entreprises, il est crucial de favoriser l'interconnexion entre les circuits logistiques traditionnels et les circuits inversés, d'encourager la co-conception de nouveaux produits, et de promouvoir des collaborations sur l'ensemble de la supply chain.

Diapo 19

Du côté des consommateurs, les actions portent davantage sur l'encouragement des comportements d'achat durables et la création, ou la recréation, continue des produits, ou encore le basculement vers l'économie de la fonctionnalité et d'usage pour inciter les constructeurs à accroître la durabilité de leurs produits.

Diapo 20

Du côté des pouvoirs publics, il convient de promouvoir des actions réglementaires tant au niveau européen, par l'intermédiaire de la Commission européenne, qu'au niveau national, à travers l'application de ces réglementations par divers ministères.

Il est essentiel d'accompagner ces actions par des mesures de soutien aux acteurs économiques et des campagnes de sensibilisation auprès du grand public.

Les pouvoirs publics jouent également un rôle clé en soutenant des formations sur la RSE et le management des supply chains, comme en témoignent les Bachelors Universitaires de Technologie en « management de la logistique et des transports » ou en « packaging, emballage et conditionnement », où les enjeux de durabilité et de RSE sont au cœur des programmes.

Diapo 21

Enfin, dans le cadre du développement de la RSE dans la supply chain, il est essentiel de souligner l'engagement d'autres parties prenantes qui ont pleinement intégré cette problématique. Parmi elles figurent des associations professionnelles comme France Supply Chain et France Logistique, ainsi que des organismes tels que l'INEC (Institut National de l'Économie Circulaire, créé en 2013), l'AFREC (Association Interdisciplinaire Française pour la Recherche en Économie Circulaire, fondée en 2023), le CNE (Conseil National de l'Emballage, créé en 1997), qui promeut l'éco-conception des emballages, ou encore CITEO, une entreprise à but non lucratif fondée en 2017, dédiée à la réduction de l'impact environnemental des emballages et papiers à travers des solutions de réduction, réemploi, tri et recyclage dans le cadre du dispositif de REP, la responsabilité élargie du producteur.

De manière plus générale, il convient également de mentionner les actions potentielles des investisseurs et des bailleurs de fonds, des communautés locales et des citoyens, ainsi que des salariés et de certaines ONG.

Diapo 22

En conclusion, la supply chain durable est désormais au cœur des stratégies des entreprises désireuses de réduire leur impact environnemental tout en assurant l'efficience et l'efficacité de leurs opérations.

Pour y parvenir, elles doivent relever trois défis majeurs : réduire leur empreinte environnementale, gérer la complexité de la supply chain, et maîtriser la pression économique et concurrentielle.

Deux profils d'adoption de la supply chain durable se distinguent.

Le profil réactif, où l'engagement « soutenable » répond principalement à des contraintes légales ou des pressions des parties prenantes.

Le profil proactif, qui dépasse la simple conformité légale et fait de la soutenabilité un levier stratégique, en alignant les pratiques sociales et environnementales avec la stratégie de l'entreprise, favorisant ainsi l'innovation et créant un cercle vertueux.

Diapo 23

Si vous souhaitez approfondir vos connaissances, n'hésitez pas à consulter la bibliographie disponible en téléchargement.

Références

Comment citer ce cours ?

RSE DD – Compétences spécifiques par domaine : Supply Chain, François FULCONIS, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un