

La prise en compte des enjeux environnementaux devient incontournable. Toutefois, elle pose de réels problèmes aux responsables Supply Chain, qui ont déjà fort à faire avec des chaînes d'approvisionnements internationales tendues et complexes. Heureusement, des leviers, qui n'ont pas encore été actionnés existent...

Supply Chain durable, un casse-tête ?

Le prix du pétrole a subi une augmentation de près de 344 % entre 1990 et 2008 et n'est pas appelé à diminuer outre mesure. Dans le même temps, le volume transporté par le transport routier de marchandises (TRM) est en augmentation continue (+ 54 % entre 1994 et 2006). Le contexte actuel participe d'une manière générale à la part de plus en plus importante que représentent les coûts logistiques en proportion du chiffre d'affaires (9,9 % en 2006).

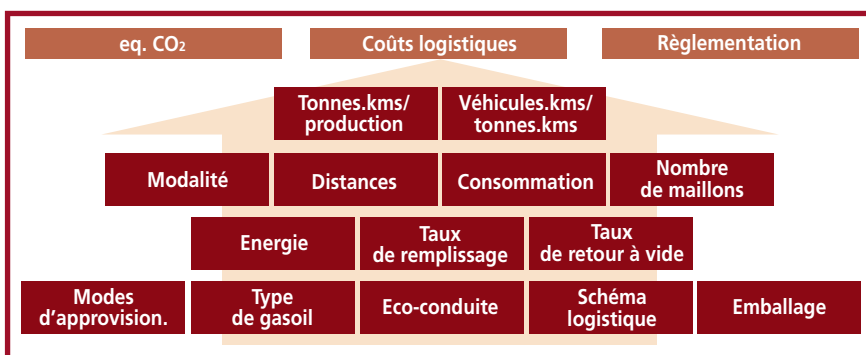
Des impératifs environnementaux incontournables

Pour assurer la survie de son entreprise, il est toujours indispensable de se mobiliser afin d'améliorer en permanence sa performance économique, mais celle-ci doit à notre sens intégrer des aspects environnementaux devenus incontournables. La réglementation ainsi que l'objectif de division par 4 des émissions de CO₂ (dont la moitié provient aujourd'hui de la logistique) deviennent des contraintes de plus en plus fortes. Fort heureusement :

- ◆ oui, il est possible de lier environnement et performance opérationnelle ;
- ◆ oui, les responsables Supply Chain peuvent parler développement durable sans craindre de perdre leur poste,
- ◆ non, la Supply Chain durable n'est pas un concept fumeux de plus.

Possible oui, mais comment ?

Jusqu'ici, être responsable Supply Chain signifiait avant tout jongler de manière judicieuse avec les coûts et la qualité du



service rendu au client. Mais le contexte actuel (sensibilité globale à l'égard du développement durable et normes légales à venir) va amplifier la difficulté de l'exercice en imposant des objectifs environnementaux (taux d'émission de gaz à effet de serre (GES), par exemple) tout au long du processus de production.

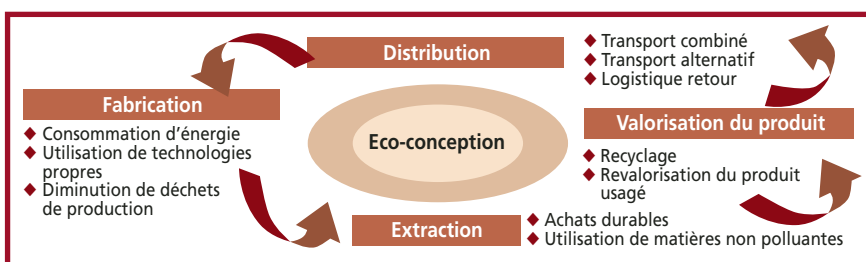
De nombreux paramètres de gestion vont être touchés directement, à l'instar du nombre de kilomètres parcourus, du taux de remplissage, du taux de retour à vide ou encore de la modalité du transport mais aussi de façon plus indirecte (on pense par exemple à la taille des lots ou aux stocks de sécurité qui impactent fortement les taux de remplissage, les fréquences de livraisons ou le dimensionnement des moyens).

Jongler devient de plus en plus difficile à

mesure que l'on rajoute des balles et le responsable Supply Chain se trouve dans une situation proche du « fil du rasoir » évoqué par Keynes au sujet de l'Etat et des différents paramètres de sa politique publique. Satisfaire les clients en réduisant les coûts et les impacts environnementaux : une exigence qui relève désormais de la résolution de la quadrature du cercle pour le Supply Chain Manager ?

Des leviers connus, mais à ce jour non déployés

Un enjeu difficile donc mais pas impossible dès lors que l'on prend en compte tous les leviers qui sont à notre disposition pour agir. Cela va de la conception de bâtiments d'entrepôt aux normes haute qualité environnementale (HQE) ou très haute qualité environnementale



Prévoir l'imprévu et s'y préparer.



PROGICIEL EXPERT EN PLANIFICATION AVANCÉE DE LA SUPPLY CHAIN

PRÉVISION DE LA DEMANDE / PLANIFICATION DE LA PRODUCTION & DE LA DISTRIBUTION

OPTIMISATION DES APPROVISIONNEMENTS

► CONTACT

AZAP EST UNE SOCIÉTÉ DU GROUPE DIAGMA

75, RUE DE COURCELLES 75008 PARIS

TÉL + 33 (0)1 44 01 23 50

FAX + 33 (0)1 42 67 86 87

www.azap.net
[email / infos@azap.net](mailto:email/infos@azap.net)

PRÉVOIR

PLANIFIER

APPROVISIONNER

PRODUIRE

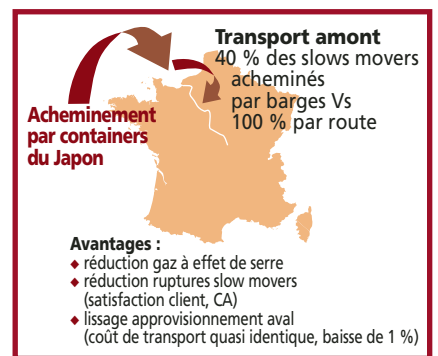
DISTRIBUER

(THQE) à l'éco-conception des produits et de leurs emballages (pour améliorer le taux de remplissage), en passant par la modification du processus de planification (pour réduire les livraisons urgentes en avion par exemple) ou le renouvellement des prestataires de services, sans oublier la mutualisation des moyens (entrepôts, préparation...) ou carrément la mise en place d'un nouveau schéma directeur logistique et industriel qui tienne compte des émissions de gaz à effets de serre.

Sans vouloir déprimer tous les responsables Supply Chain, les choses sont d'autant plus ardues que certains de ces leviers échappent à leur domaine de compétence (cf. les bâtiments HQE...).

Pour autant, les entreprises apparaissent de plus en plus impliquées. Cela ressort notamment dans l'enquête ACFCI reprise par l'observatoire de la Supply Chain verte. Les facteurs de motivation sont divers : respect, voire anticipation, de la réglementation ; gains de productivité ; amélioration de l'image de l'entreprise ou conviction personnelle du dirigeant avec une volonté de renforcer la culture d'entreprise en mobilisant le personnel autour d'un projet fédérateur.

Difficile donc mais particulièrement intéressant pour les entreprises, quelle que soit leur approche du développement durable. Pour s'en convaincre de façon plus pratique, analysons un exemple de transport amont : acheminer 40 % de produits à faibles rotations par barge plutôt que par route a permis de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de lisser les approvisionnements tout en réduisant les ruptures, et ce à coût de transport quasi constant



Un changement de paradigme en marche

En conclusion, il est possible d'intégrer ce que l'on appelle communément le développement durable (avec toutes les imprécisions que ce terme comporte) sur l'ensemble de la chaîne de production. Pour ce faire, on utilisera des leviers divers qui nécessitent la mise en oeuvre de nouvelles politiques structurelles en termes de système d'organisation, de méthodes de management et de collaboration multi-acteurs (peut-être même entre concurrents dans le cadre d'une mutualisation).

On retiendra néanmoins que l'une des finalités essentielles est aussi le gain de performance économique, de là à dire que l'entreprise a tout à y gagner, il n'y a qu'un pas que nous avons franchi sans hésiter.

A qui le tour ? ◆



David Gau,
CPIM, Gérant de Genos
Conseil
david.gau@
genosconseil.com



Pierrick Moulinet,
ISLI promo 2004
Associé de Genos Conseil
pierrick.moulinet@
gmail.com