Yvon PESQUEUX
Hesam Université (ESDR3C)
Professeur du CNAM
E-mail **yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com**
Site web **esd.cnam.fr**

Des chaines globales de valeur (responsables ?)

Résumé

Après une introduction qui pose la question des chaînes globales de valeur (responsables ?), ce texte abord successivement : les chaînes globales de valeur, la *Supply Chain* et le *Supply Chain Management* ; les modèles de la *Supply Chain* (*SC*) ; les chaines logistiques globales multi-acteurs : entre *lean* et agilité ; les indicateurs classiques de performance logistique, un focus sur la logistique inverse ; un focus sur l'avis de la plateforme RSE sur l'empreinte biodiversité des entreprises (2020).

Introduction

Avec les chaines de valeur, qualifiées aujourd'hui de « chaines globales de valeur », expression à laquelle on tend aujourd'hui à ajouter le qualificatif de « responsable », il est question de l'inscription de la chaîne de valeur portérienne[1] dans l'espace. C'est un enjeu majeur de tension entre l'entreprise et la société, tension manifeste et explicite depuis l'*Accord de Paris* de 2015 et surtout la pandémie. COVID-19 de 2020.

La notion de « chaine globale de valeur » se caractérise par l'implantation de tel ou tel maillon là où il est possible d'en maximiser la ressource rare : coût en main d'œuvre pour la production manufacturière, implantation du siège social et / ou de société écrans là où la législation fiscale et bancaire est la plus laxiste, implantation des activités polluantes là où les normes environnementales sont les plus faibles, etc., qu'il s'agisse des maillons possédés par l'entreprise (une filiale) où qu'il s'agisse de contrats de sous-traitance (l'entreprise sous-traitante, bien que juridiquement indépendante, est en fait « de » l'entreprise donneuse d'ouvrage). La question de l'externalisation est donc consubstantielle à celle de « chaine globale de valeur ».

La question de la chaine globale de valeur tend à faire de la *supply chain* un véritable modèle organisationnel. C'est une autre entrée sur la substance de l'entreprise multinationale. C'est en cela qu'il est question d'approvisionnement par exemple en

[1] Y. Pesqueux, « La stratégie comme essence de l'organisation », halshs-02572611, 14/5/2020

termes de *nearsourcing* (à côté) – ce qui vaut, par exemple, pour l'approvisionnement en fruits et légumes pour la grande distribution quand il s'agit de mettre en avant les enjeux de développement durable mais aussi pour ce qui a mis les camions sur la route afin d'articuler une organisation mère avec ses sous-traitants, d'*outsourcing* – terme générique qui vaut pour la sous-traitance et l'externalisation et d'*offshoring* – qui vaut pour la quête d'avantages en matière réglementaire et fiscale.

Les chaînes globales de valeur, la *Supply Chain* et le *Supply Chain Management*

Avec la *Supply Chain* et le *Supply Chain Management*, il est question d'approvisionnement compte-tenu de la logistique nécessaire à la réalisation matérielle de ces approvisionnements.

La définition institutionnelle du *Council of Supply Chain Management Professionals* indique que le « *Supply Chain Management englobe la planification et la gestion de toutes les activités liées à l'approvisionnement et l'achat, la transformation, et toutes les activités de management logistique. Surtout, il comprend également la coordination et la collaboration avec les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires tiers et des clients. En substance, le SCM combine la gestion de l'offre et de la demande au sein d'une entreprise et entre les entreprises* ». Le *SCM* est donc associé à la coordination, à la collaboration et à l'intégration de la *Supply Chain*.

Le *Supply Chain Management* (*SCM*) est considéré comme une évolution du management de la logistique au regard de l'évolution des frontières intra et inter-organisationnelles qui se focalisait sur des activités telles que les achats, la distribution, l'entretien et la gestion des stocks.

La *Supply Chain* se caractérise par l'articulation entre différents opérateurs. Elle est étudiée au regard de perspectives processuelles, réticulairs et systémiques là où le *Supply Chain Management* pose la question des modalités de son pilotage et de sa performance.

La fonction logistique avait pour but d'organiser au moindre coût le circuit de matières aboutissant à livrer au client le bien qu'il souhaite au moment où il le souhaite. Elle concerne les flux physiques, transport et stockage de marchandise et les flux d'information associés (suivi administratif des commandes et des flux physiques). La logistique est devenue une discipline des sciences de gestion dès les années 1970 avec les travaux de J. L. Heskett[2] mais surtout ensuite, lors de la mise en œuvre des attendus du « moment japonais », en particulier la gestion en flux tendus avant d'accompagner l'externalisation généralisée des activités au plan international, cette perspective ayant multiplié les bateaux (sous pavillon de complaisance), les avions (avec le développement du transport *low cost* pour les produits frais, et même au-delà avec le problème du trafic des espèces végétales et animales) et les camions associés aux

[2] J. Heskett, « Logistics-Essential to Strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 55, N° 6, 1977

enjeux du *nearsourcing* (pour ce qui est de la mise en liaison d'une organisation « mère » avec des sous-traitants). A l'ère dite de la « transformation numérique », on retrouve cette question de la généralisation du transport routier de marchandises en articulation avec des « plateformes logistiques » pour ce qui est du e-commerce.

La *Supply Chain* (SC) regroupe tous les intervenants de toutes les organisations qui contribuent à apporter un produit à des consommateurs ou à des organisations utilisatrices pour les consommer ou pour produire d'autres. M. Christopher[3] considère la *Supply Chain* comme « *le réseau des organisations qui sont impliquées, en amont et en aval, dans les processus et les activités qui créent de la valeur sous forme de produits et services aux yeux des consommateurs finaux* ».

Le *SCM* est la fonction d'interface entre la gestion de l'offre (*Supply side*) et la gestion de la demande (*Demand side*). C'est un management du réseau qui intègre l'ensemble des interconnections entre les organisations.

Selon M Fender & F. Baron[4], l'objectif du *SCM* repose sur cinq aspects :

- Le service au regard du niveau de service, formalisé par les cahiers des charges associés qui formalisent contractuellement une promesse aux clients. Il y est question du respect du *Order-to-Delivery Lead Time*, de fiabilité de l'exécution des opérations, de disponibilité des produits, de fréquence de livraison, de flexibilité des quantités livrées, de réactivité, des conditions de livraison, des emballages et de la taille des conditionnements, du VMI - *Vendor Managed Inventory*, de traçabilité des commandes et des produits, tous éléments qui constituent les éléments de service perçus comme essentiels ;
- Les coûts opérationnels ;
- Les stocks : la réactivité de la *SC* en termes de stock est un enjeu majeur afin d'accélérer les flux pour rapprocher la demande (*Demand Side*) des sources de produit (*Supply Side*) pour mieux répondre aux besoins des clients) ;
- Des actifs avec la problématique de la rotation des actifs du fait de ses impacts financier) ;
- De respect de l'environnement.

C'est le versant matériel et informationnel des registres du *Business to Business*, du *Business to Client*.

Les processus de production et d'échange des biens et services sont ainsi devenus de plus en plus fragmentés, tant d'un point de vue fonctionnel que géographique. Cette « double fragmentation », rendue à la fois profitable et techniquement possible au cours des dernières décennies grâce à différents facteurs (technologies de l'information et de la communication, baisse des coûts de transport, libéralisation du commerce) a accru le rôle des entreprises multinationales et leur poids au regard du développement de « chaines globales de valeur » (60% du commerce mondial est intra-entreprises).

C'est ainsi que ce sont développées mes « chaines globales de valeur » *low cost*.

[3] M. Christopher, *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman, London, 1992
[4] M. Fender & F. Baron, *Le Supply Chain Management*, Dunod, Paris, 2014

Les modèles de la *Supply Chain* (*SC*)

Ils sont classiquement abordés sous le prisme de 4 perspectives (C. Brindley[5]) :
- Une perspective structurelle construite principalement au regard de la figure du réseau où le poids de chacune des organisations constitutives diffère en termes de pouvoirs et de création de valeur ;
- Une perspective systémique au regard des interactions entre les éléments matériels, technologiques, humains et organisationnels qui la composent ;
- Une perspective stratégique au regard de deux unités d'analyse - le système de création de valeur et l'avantage concurrentiel, le système de création de valeur étant la somme des valeurs créées par chacune des entités qui la compose ;
- Une perspective relationnelle caractérisée par les types de relations qui unissent les maillons de la chaîne ; les natures des relations vont de la coopération au conflit et leurs niveaux sont d'ordres stratégique, tactique ou opérationnel.

I. Zouaghi[6] ajoute une cinquième perspective processuelle et fonctionnelle qui la décrit comme un ensemble de fonctions, d'activités et de processus intégrés tout au long d'une chaîne d'organisations. Il fait remarquer que les professionnels mettent en avant la notion de flux

L'*American Production and Inventory Control Society* (APICS) – qui a en outre mis en place des certifications (*Certified in Production an Inventory* Management – CPIM – 1973, *Certified Supply Chain Professional* – CSCP – 2006, Certified Logistics, Transportation and Distribution – CLTD – 2016) définit la *SC* comme « *un réseau global utilisé pour fournir des produits et des services à partir de matières premières aux clients finaux à travers un flux d'information, de distribution physique et de cash conçu avec ingénierie* ».

Pour l'*Association Française SC et Logistique* (*ASLOG*), la *SC* « *désigne la chaîne logistique globale, celle qui va du fournisseur au client et où la production est tirée par la demande. Son objectif : le bon produit au bon endroit, au bon moment* ».

L. Pichot[7] distingue trois grandes catégories de définitions de la *Supply* Chain : celles où l'élément fondateur de la chaîne est l'entreprise, celles où l'élément fondateur est constitué par les principaux partenaires allant du fournisseur au client au regard d'un processus intégré allant des matières premières au produits finis et comprenant la trilogie « fournisseur – entreprise – client » et celles où l'élément fondateur est la mise en système de fournisseurs, installations, clients au regard de flux de matières et d'informations. La question conceptuelle que pose la *SC* est celle de ses limites : où commence-t-elle et où finit-elle ? A ce titre, toute organisation à la fois possède et appartient à une chaîne logistique, ce qui conduit à distinguer la chaîne logistique interne et la chaîne logistiques externe. Ul définit ainsi la *SC* comme « *une succession*

[5] C. Brindley (Ed.), *Supply Chain Risk,* Ashgate Publication Ltd, 2004
[6] I. Zouaghi, *Maturité Supply Chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion et management, Université de Grenoble, 2013
[7] L. Pichot, « Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaines logistiques : apport de la classification », *Thèse de doctorat, Institut National des Sciences Appliquées de Lyon*, 2006

d'activités couvertes par différentes fonctions d'une seule ou plusieurs organisations indépendantes permettant de satisfaire des clients ». A la chaîne logistique interne et la chaîne logistique intégrée, il ajoute la chaîne logistique collaborative où la quête de d'optimisation relève de sa globalité et non pas d'*optima* locaux.

Le *Supply Chain management* (*SCM*) se confronte à la question de la coordination et de l'alignement des objectifs, des activités et des processus des maillons de la *SC*. Le *SCM* est défini par M. Christopher[8] comme « *la gestion des relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients afin d'offrir une valeur client supérieure à moindre coût pour la SC dans son ensemble* ». C'est « *un ensemble de décisions et d'activités synchronisées, utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les fabricants, les transporteurs, les entrepôts, les détaillants et les clients, de telle sorte que le produit ou le service soit distribué dans les bonnes quantités, aux endroits appropriés et au moment opportun, afin de minimiser les coûts à l'échelle du système tout en satisfaisant les exigences des clients de niveau du service* »[9]. Il vise à gérer les flux de toutes natures : informations, matières et services.

L'*ASLOG* définit le *SCM* comme la « *gestion globale des ressources pour servir au mieux la demande des clients exprimée ou prévisionnelle* ». Le portail francophone du management de la performance (www.piloter.org) indique que le SCM est un « *ensemble de ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement* ».

Le *Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP* indique que « *le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la conversion, et toutes les activités de gestion logistique (…) Le SCM est une fonction d'intégration avec comme responsabilité principale relier des fonctions et des processus d'affaires importants au sein et entre les entreprises dans un modèle d'affaire cohérent et hautement performant. Il comprend toutes les activités de gestion logistique notées ci-dessus, ainsi que les opérations de fabrication, et il entraîne la coordination des processus et des activités avec et à travers le marketing, les ventes, la conception des produits, les finances et les technologies de l'information* ».

L'*APICS* définit le SCM comme « *la conception, la planification, l'exécution, le contrôle et la surveillance des activités de la SC dans le but de créer de la valeur nette, la construction d'une infrastructure compétitive, le renforcement de la logistique globale, la synchronisation de l'offre et de la demande, et la mesure de la performance au niveau mondial* ».

Les chaines logistiques globales multi-acteurs : entre *lean* et agilité

[8] Christopher, *Logistics and Supply Chain Management*, Financial Times/ Prentice Hall, 2011
[9] V. Misra & M. I. Khan & U. K. Singh, « Supply Chain Management Systems: Architecture, Design and Vision », *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, vol. 6, n° 4, 2010, pp. 96-101.

N. Fabbe-Costes[10] tente de répondre à la question de savoir « *comment les entreprises peuvent-elles bâtir des chaînes logistiques intégrées (capacité des partenaires au plug and play) qui peuvent être facilement désintégrées (capacité à l'unplug) pour être ensuite reconfigurées différemment et rapidement intégrées à nouveau, tout en étant robustes ?* » au regard de deux enjeux de gestion que sont le *lean* (pour l'efficience) et l'agilité.

Les chaînes logistiques actuelles, composées de plusieurs acteurs confrontés à des enjeux d'économies d'échelles et d'expansion, ont conduit les organisations à une quête de partenariats mondiaux concrétisées par des stratégies d'externalisation permettant aux organisations de se focaliser sur leur *core business*. Certaines organisations utilisent les actifs d'autres où les ressources et compétences du prestataire de services logistiques qui mobilisées suivant les besoins. G. Paché & C. Paraponaris[11] soulignent le caractère réticulaire, parlant d'« entreprises- réseau ». N. Fabbe-Costes & J. Colin[12] font observer que la logistique n'est pas toujours considérée comme un vecteur stratégique à part entière, mais est souvent considérée comme un support des stratégies.

Les indicateurs classiques de performance logistique

Les indicateurs classiques de la performance logistique sont redevables, d'un point de vue général, des logiques concernant indicateurs et tableau de bord[13]. I. Zouaghi fait remarquer que, pour les chaînes logistiques, les notions de performance, de maturité (qui met l'accent sur la maîtrise) et d'intégration se confondent dans la mesure où il ne saurait y avoir de performance sans maturité. Pour lui, « *une entreprise qui n'est pas intégrée en amont ou en aval d'une manière justifiée peut très bien être mature en termes de SC. Encore plus, dans certain cas, si l'entreprise s'engage dans l'intégration non justifiée de ses processus et activités avec ses partenaires et clients, elle pourrait être qualifiée d'immature en termes de SC* ».

Le *Supply Chain Council* classe les indicateurs en trois catégories :
- Les indicateurs d'alerte qui indiquent un état anormal de la structure contrôlée ;
- Les indicateurs d'équilibration qui permettent de lire l'état du système par rapport aux objectifs suivis ;
- Les indicateurs d'anticipation qui permettent de faire la prospective du système.

[10] N. Fabbe-Costes, « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile », *in* A. Spalanzani & G. Paché, *La gestion des chaînes multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses universitaires de Grenoble, 2007, pp. 19-32

[11] G. Paché, G., & C. Paraponaris, *L'entreprise en réseau : approches intra et inter-organisationnelles*, Editions de l'ADREG, 2006, URL : http://www.editions.adreg.net.

[12] N. Fabbe-Costes & J. Colin, « Formulating a Logistics Strategy », *in* D. Waters (Ed.), *Global Logistics and Distribution Planning. Strategies for Management*, Kogan Page, Londres, 4° Ed., 2003, pp. 82-103.

[13] Y. Pesqueux, « Un modèle organisationnel du contrôle », halshs-02612858, 19/5/2020, « De la performance », halshs-02612883, 19/5/2020 - « Les références de la gestion de la qualité », halshs-02616441, 24/4/2020 - « Les éléments du « moment japonais » en sciences de gestion », halshs-02648922

Il propose un classement des indicateurs avec les indicateurs logistiques ; les indicateurs achat / approvisionnement ; les indicateurs de production et les indicateurs afférents au système d'information.

Le référentiel *ASLOG* comporte huit indicateurs : le taux de fiabilité des prévisions de vente ; le taux de service fournisseurs ; le taux de service clients ; le taux de fiabilité des prévisions d'achat ; le taux de réclamations ; le coût logistique ; le taux de service production interne et le taux de rotation des stocks.

Ces familles d'indicateurs sont ensuite détaillées pour constituer un ensemble visant à contrôle le pilotage de la *SC*. Une mention particulière doit être effectuée au *lead time* (le temps de réalisation d'une opération articulée à la réduction des stocks) et au *takt time* (terme d'origine allemande indiquant le temps de cycle moyen de la demande commerciale) (Y. Pesqueux[14]).

Le *Logistics Performance Index* de la *Banque Mondiale* est calculé depuis 2007 et publié tous les deux ans (*Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy*) afin d'établir un classement entre les pays à partir d'enquêtes menées auprès des transitaires et compagnies de transport à partir d'informations sur l'environnement logistique, les processus logistiques, les institutions, les coûts/délais au regard des domaines suivant : les douanes, les infrastructures, la facilité à organiser des expéditions, la qualité des services logistiques, la ponctualité et la traçabilité. « *L'indice varie de 1 à 5 (la note la plus élevée représente la meilleure performance). Il englobe les activités de transport, les technologies de l'information, l'entreposage, la massification des flux, la distribution, le paiement, les procédures de douane. Cet indice apprécie aussi la ponctualité et la sécurité des expéditions, ainsi que la qualité des agents publics et privés travaillant dans ces secteurs. Un accent particulier est mis sur le rapport coût/délai des acheminements, la fluidité des procédures administratives (douanes, normes sanitaires, phytosanitaires) et l'efficacité des services portuaires et aéroportuaires* »[15].

Il est intéressant de remarquer la presque totale absence des enjeux du développement durable dans cette thématique de la mesure des performances des chaines globales de valeur (reponsables ?).

Focus sur la logistique inverse

Alors que la chaîne logistique habituelle décrit un flux allant du producteur de matières premières jusqu'au client final, dans la chaine logistique inverse, les flux repartent des consommateurs vers les fabricants créant ainsi une boucle entre l'origine et le point de consommation du produit.

La logistique inverse concerne trois types de flux de marchandises : les retours de

[14] Y. Pesqueux, « Les références de la gestion de la qualité », halshs-02616441, 24/4/2020 - « Les éléments du « moment japonais » en sciences de gestion », halshs-02648922

[15] M. Nachoui, « Performance logistique au Maroc : L'art d'avoir toujours raison », *Revue Espace Géographique et Société Marocaine*, n° 18, 2017

marchandises (comme les invendus ou les produits en fin de vie), le service après-vente (tests, réparations, échanges) et le recyclage. Cette démarche est présentée comme caractéristique d'une optimisation créatrice de valeur économique et respectueuse des valeurs environnementales. Par ailleurs, la dimension recyclage de la logistique inverse peut s'inscrire dans la « logistique territoriale durable » qui se donne pour objectifs de répondre aux besoins de « *traitement des flux logistique des entreprises [...] de façon à respecter la santé des hommes et des écosystèmes » et qui « doit être efficace et performante au service d'une économie d'échanges ; elle doit permettre de restreindre les émissions polluantes et les déchets, de réduire l'utilisation du sol et la consommation des ressources non renouvelables, de réutiliser et recycler les composants employés* »[16].

D. S. Rogers & R. S. Tibben-Lembke[17] la définissent comme « *le processus de planification, d'implantation, et de contrôle de l'efficience, de la rentabilité des matières premières, des en-cours de production, des produits finis, et l'information pertinente du point d'utilisation jusqu'au point d'origine dans le but de reprendre ou générer de la valeur ou pour en disposer de la bonne façon* ». Cette définition souligne la complexité du processus et des flux impliqués concernant aussi bien les flux physiques, tangibles que les flux d'informations, intangibles qui circulent du point de consommation vers le point d'origine. Elle souligne également la portée économique de cette démarche rentable, efficiente et génératrice de valeur.

En France, les entreprises mettent également en place une logistique inverse pour se conformer à la réglementation, par exemple les lois 75-633 du 15 juillet 1975 et 92-426 du 13 juillet 1992 sur le recyclage ou encore la Directive de la Communauté Européenne sur le Matériel d'Emballage de 1994. Lorsqu'elles captent des flux de marchandises utilisées, les entreprises récupèrent de valeur intrinsèque des marchandises de plusieurs façons : seconde vie des produits, remise en vente, réutilisation de pièces, réduction des achats de matières premières, revente à la tonne auprès de sociétés de traitement des déchets, etc. Cette valorisation permet un retour sur investissement rapide des solutions de logistique inverse. Les entreprises peuvent réinjecter ces flux financiers dans leur modèle de gestion mais elle se double de contraintes de gestion fortes du fait de la maitrise des flux tant au niveau des marchandises qu'au niveau informatique, un investissement. Outre l'aspect économique, il est nécessaire, la logistique inverse est également porteuse de valeur au niveau écologique en alimentant l'image responsable de l'entreprise.

La logistique inverse s'inscrit plus largement dans le concept de logistique verte qui cherche, tout en améliorant la productivité, à économiser les ressources et à éliminer des déchets. A travers la question des déchets, le mouvement de logistique inverse se trouve étroitement lié aux problèmes environnementaux ou de qualité et d'usure.

Le *Council of Logistics Management* (devenu *Council of Supply Chain Management* le

[16] S. Masson & R. Petiot, « Attractivité territoriale, infrastructures logistiques et développement durable », *Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 61, 2012

[17] D. S. Rogers & R. S. Tibben-Lembke, *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council, Reno, NV, USA, 1998.

1er Janvier 2005) avec les travaux de R. Kopicki *et al.*[18] proposent cette définition : « *Le champ de la logistique inverse est vaste et lié aux techniques et activités concernées par la gestion des déchets, circulation et élimination des produits et emballages [...]* ». L'objectif final est de réduire l'utilisation de ressources et le traitement des déchets. Les différents types d'emballages (cartons, verres, palettes etc.) sont aussi à considérer dans le processus de logistique inverse. Les entreprises mettent ainsi en place des programmes de logistique inverse destinés à réduire l'impact environnemental de leur activité économique. En effet, la réutilisation des produits et des matières ainsi que le recyclage ont logiquement un impact positif sur l'environnement, à nuancer néanmoins du fait de la multiplication des transports liés à ces retours (l'« effet rebond »). Dans ce registre, il faut noter les très nombreuses opérations initiées par les marques et enseignes pour orchestrer des retours à l'initiative des consommateurs (*H&M, Séphora* par exemple). Il est intéressant de faire la différence entre les « retours après achat » dont les bénéfices sont la fidélité du client, l'attractivité tarifaire pour la réparation, et l'image de l'entreprise et les « retours après consommation » dont les bénéfices sont la compétitivité sur les coûts par les économies réalisées en production par la réutilisation des matières ou des pièces, ainsi que l'image de l'entreprise. Dans ce dernier cas, ces actions sont relayées massivement en interne pour obtenir l'adhésion des employés et en externe pour attirer ou fidéliser des clients comme dans le cas de la démarche « *H&M conscious* » par exemple qui est communiquée en magasin à travers de grands panneaux, sur des prospectus et sur les tickets de caisse.

Focus sur l'avis de la plateforme RSE sur l'empreinte biodiversité des entreprises (2020)

Il met l'accent sur la prise en compte des enjeux de la biodiversité sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en amont auprès des filiales, des fournisseurs, des sous-traitants et en aval auprès des clients, des consommateurs, par la consommation des produits.

Neuf entreprises du CAC 40 ont exprimé enjeux et actions menées auprès de leurs fournisseurs. Par exemple, le groupe L'Oréal met l'accent dans le cadre de sa politique de la biodiversité sur ses actions menées auprès de la chaîne d'approvisionnement (les projets *Solidarity Sourcing* qui sont de combiner des pratiques agricoles responsables, la protection de l'environnement et la biodiversité, et un impact sociétal positif par la mise en œuvre des principes du commerce équitable ». L'intégration des enjeux de biodiversité dans la chaîne d'approvisionnement se traduit par la mise en place d'outils tels que des chartes, des plans de progrès, des labels, des audits auprès des fournisseurs par la mise en place de plans de progrès et l'adoption de démarches de traçabilité et de transparence (cf. certifications publiques comme le label *AB BIO*, la certification *Haute Valeur Environnemental - HVE*, des labels privés comme le *Forest Stewardship Council - FSC* pour la pâte à papier et le bois, *Marine Stewardship Council - MSC* pour les produits de la mer, ou encore *Roundtable on Sustainable Palm Oil - RSPO* pour l'huile de palme.

[18] R. Kopicki & M. J. Berg & L. Legg, *Reuse and Recycling - Reverse Logistics Opportunities*, United States: Council of Logistics Management, Oak Brook, IL (United States), 1998

Les « plans de progrès » se caractérisent par des plans de progrès dont les échéances et les objectifs sont négociés. Ils nécessitent l'implication d'autres acteurs (autres donneurs d'ordre, autres producteurs, autorités publiques locales) (cf. *Fisheries Improvement Project - FIP*) ou pour les projets territoriaux pour les productions agricoles et la protection des forêts.

Les démarches de traçabilité et de transparence portent sur l'identification des acteurs au regard des information publiées par les fournisseurs concernés afin de démontrer l'adéquation entre leurs partenaires et leur politique d'approvisionnement, les obligations issues des pouvoirs publics ou des ONG pour garantir l'absence de *sourcing* questionnable. On y trouve plusiuers méthodes telles que la certification produit, l'approche géographique, l'évaluation des politiques des fournisseurs.