



Comment 23 grands groupes européens abordent leur Supply Chain dans leurs rapports annuels ?

Acteur majeur du conseil et de l'audit en Supply Chain appliqué au domaine du transport en Europe, Bp2r aide ses clients industriels et distributeurs à améliorer durablement leur performance transport en B2B et B2C. Depuis 2005, les fondateurs de Bp2r militent pour placer le transport au centre de la Supply Chain en tant que maillon décisif dans la compétitivité des entreprises. Dans le cadre de ses activités, Bp2r produit régulièrement des notes d'expertise dans le but d'apporter un éclairage sur les grands enjeux de la logistique et du transport de marchandises. Ce document s'intéresse à la façon dont les grandes entreprises européennes présentent les enjeux liés à la Supply Chain, à la logistique et au transport.

La problématique de la Supply Chain prend de plus en plus d'importance pour les entreprises car le sujet s'est complexifié avec l'essor de la mondialisation. De plus, l'explosion du e-commerce et, avec lui, la croissance de l'exigence du consommateur, nécessitent une Supply Chain plus agile et digitale. Les possibilités offertes par le Big Data ou l'Intelligence Artificielle ouvrent un nouveau champ des possibles, et autant d'avantages concurrentiels potentiels. La transition écologique, au cœur de l'actualité récente, avec notamment la Cop21, impose à tous les acteurs de la vie économique de réfléchir attentivement à l'impact environnemental de leurs activités en termes de flux de marchandises.

Une vision Supply Chain durable s'impose

Cette triple transformation, économique, technologique et environnementale aura nécessairement un impact majeur sur la Supply Chain des entreprises, et ce sont celles à l'ambition globale qui devront les premières s'assurer de l'appréhender convenablement. A ce titre, une vision Supply Chain durable s'impose. Elle devra notamment prêter une réelle attention à tous les maillons de la chaîne, au premier rang desquels figure le transport. Cela est particulièrement vrai en Europe, zone au maillage logistique extrêmement riche et complexe.

C'est dans ce contexte que les experts de BP2R ont cherché à établir comment les grandes entreprises européennes positionnent la dimension Supply Chain au sein de leur stratégie globale. Par ce travail, il s'agit également de répondre à plusieurs questions sous-jacentes : la façon dont est perçue la Supply Chain dépend-elle du secteur d'activité ? Du pays d'origine ? Quels sont les aspects qui intéressent le plus les entreprises ? La rigueur méthodologique est-elle de mise lorsque sont abordés ces sujets ? Les engagements sont-ils chiffrés et positionnés dans le temps ?

Un panel de 23 grands groupes européens

Ce rapport se base sur la lecture des rapports annuels 2015 et, quand ils sont disponibles séparément de ces derniers, du dernier rapport RSE de 23 grandes entreprises européennes. Par souci de cohérence, tous les rapports ont été traités en version anglaise.

Le rapport annuel constitue la lecture essentielle pour tout investisseur potentiel s'intéressant à



© CHRIS BENC-FOTOUA

une entreprise, ainsi que pour ses actionnaires. A ce titre, au-delà des données financières, y figurent un compte-rendu de l'activité de l'année, les perspectives d'avenir et la stratégie : lorsque la Supply Chain, la logistique ou le transport n'y occupent qu'une place minime, cela signifie probablement qu'ils ne sont pas perçus comme des enjeux stratégiques majeurs.

Le rapport RSE est quant à lui obligatoire en France pour les entreprises cotées en bourse, avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€ ou une masse salariale supérieure à 500 employés. Il est de par sa nature source d'informations sur les efforts fournis pour réduire l'impact environnemental des Supply Chains. En effet, il a vocation à présenter la stratégie, les moyens déployés, et les résultats obtenus en matière de RSE, notamment en ce qui concerne les émissions de GES (Gaz à effet de serre) ou le recyclage par exemple, sujets intrinsèquement liés à la Supply Chain.

L'échantillon retenu pour l'analyse est constitué pour l'essentiel d'entreprises figurant dans le top 100 du FT Europe 500 2015, avec pour souci d'avoir des représentants de chaque secteur d'activité pertinent – ce qui exclut par exemple le secteur bancaire. D'autres entreprises ont été ajoutées parce qu'elles figuraient en bonne place au classement Gartner des 15 meilleures Supply Chain européennes.

Cet échantillon est composé des entreprises suivantes : ABB ; Anheuser-Busch InBev ; Airbus ; Bayer ; BMW ; British American Tobacco ; Carrefour ; Engie ; Inditex ; LVMH ; Michelin ; Nestlé ; Nokia ; Novartis ; Reckitt Benckiser ; Rio Tinto ; Roche ; Schneider ; Siemens ; Total ; Unilever ; Vinci ; Volkswagen.

Grands angles et tendances de fond

Une première lecture attentive des documents disponibles a permis de cerner la plupart des angles sous lesquels sont traités les notions de Supply Chain, logistique ou transport et de déterminer les principales questions qui allaient orienter le développement du travail : la Supply Chain est-elle traitée ? Si oui sous quel angle

– efficacité économique ? Source de risques ? Levier environnemental ? Quels volets de la Supply Chain sont abordés – gestion des fournisseurs ? Optimisation des flux de transport ? Il s’agit enfin de jauger de la profondeur des éléments évoqués dans les rapports : sont-ils chiffrés ? S’inscrivent-ils dans une politique globale ou s’agit-il de coups d’éclat isolés, à la limite du greenwashing ?

C’est pour répondre à ces questions qu’un premier travail d’occurrence de mots a été mené, avec les recherches suivantes : « Supply Chain », « Logistic » (pour inclure « Logistics » ou « Logistical »), « packaging » (du fait d’une omniprésence de cette problématique à la première lecture), « freight » et « transport » (pour inclure « transportation »).

Une analyse plus approfondie a permis d’établir



une typologie par champ d’activité, mais surtout de mettre en lumière des tendances de fond, qui seront exposées au cours du développement, et en conclusion de ce rapport.

La Supply Chain plus perçue comme un levier de RSE que de compétitivité

Dans la quasi-totalité des cas, la Supply Chain est abordée, dans le rapport annuel comme dans le rapport RSE. L’expression « Supply Chain » est présente en moyenne 27 fois dans l’ensemble des rapports. Cette moyenne doit toutefois être ajustée à 23 occurrences si l’on exclut le rapport d’Inditex qui compte à lui seul plus de 150 occurrences.

Quand on s’intéresse au type de rapport, une tendance de fond se dévoile, qui s’est par ailleurs confirmée au long de ce travail : au sein des seuls rapports RSE, l’occurrence moyenne de l’expression « Supply Chain » est plus élevée qu’au sein des rapports annuels, et ce d’environ 20 %. Par ailleurs, pour les entreprises ayant un rapport RSE distinct du rapport annuel, l’expression apparaît davantage dans le premier que dans le second dans 70 % des cas.

C’est véritablement le premier enseignement de

l’étude : la Supply Chain est en général plus souvent perçue, au travers des documents traités, comme un levier RSE que comme un levier de compétitivité de l’entreprise.

Les aspects environnementaux et droits de l’Homme mis en avant

On a vu précédemment que la notion de Supply Chain est plus régulièrement mentionnée dans les rapports RSE que dans les rapports annuels, ce qui laisserait à penser que la dimension environnementale de la Supply Chain est mieux intégrée au niveau de la vision stratégique de l’entreprise. Autrement dit que c’est la Direction RSE qui porte le sujet Supply Chain au plus haut niveau de l’entreprise. Si cela ne correspond naturellement pas à la réalité, c’est néanmoins l’impression laissée par la lecture de ces rapports. Ainsi, lorsqu’elle est abordée, la Supply Chain l’est systématiquement – mais non exclusivement – sous l’angle du développement durable. Le plus souvent, c’est évidemment la question des émissions de CO₂ qui est détaillée. On notera que la quasi-totalité des entreprises traitent cet aspect, bien que parfois de manière vague et générale.

L’autre volet que l’on retrouve régulièrement est la dimension sociétale via le prisme des droits de l’Homme au sein des chaînes logistiques mondialisées. C’est particulièrement le cas pour les groupes utilisant de nombreux sous-traitants industriels à travers la planète. C’est d’abord la lutte contre le travail des enfants chez les fournisseurs qui est régulièrement mise en avant par les industries textiles, ou celles se nourrissant de l’exploitation de matières premières ou de cultures – industrie du tabac, minière ou chimique. Ainsi, Bayer présente minutieusement son programme de lutte contre le travail des enfants en Inde, donnant l’exemple des champs de coton le fournissant et exposant les résultats de ses contrôles, comparés d’une année sur l’autre. La sécurité des travailleurs est également largement évoquée chez Inditex, qui compte au nombre des entreprises pour lesquelles travaillaient les sous-traitants du Rana Plaza, cet immeuble qui s’était effondré en 2013 au Bangladesh, tuant près de 1.200 personnes.

Les évaluations sociales et autres contrôles impromptus sont particulièrement mis en avant, ainsi que les mesures correctrices et/ou de rétorsion. Le sujet semble traité avec sérieux chez ceux qui décident de mettre les droits de l’Homme en avant, dans le sens où les process de contrôle de leur Supply Chain sont décrits avec minutie et soigneusement chiffrés. On sent que la question est particulièrement sensible chez certaines entreprises, dont l’image a souffert de

polémiques liées aux conditions de travail de ses sous-traitants.

Importance de la résilience et de la maîtrise des risques

Autre angle présent par ordre d'importance : celui du risque et de la résilience. La Supply Chain est très régulièrement perçue comme une machine complexe que le moindre accroc pourrait enraye. Cela est particulièrement le cas pour les industries énergétiques ou « stratégiques », qui ont une culture de la gestion du risque très développée. L'enjeu ici est de présenter aux investisseurs l'image d'une entreprise qui maîtrise parfaitement l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement : visibilité en temps réel, connaissance parfaite de la santé financière des fournisseurs, audits de performance réguliers, ... L'existence de « plans B » capable d'assurer la continuité de l'activité en cas d'imprévu est également régulièrement évoquée. Schneider Electric, ainsi, déclare avoir étendu les procédures d'audits de risques/actions correctrices de ses sites à ceux de ses fournisseurs sensibles, c'est-à-dire ceux qui sont les seuls à fournir l'entreprise en certains biens. On a ici une vision très



©ROWALD TAWAN-FOTOLIA

défensive : la Supply Chain est perçue comme une source de risques, presque même un mal nécessaire.

Un biais toutefois : la maîtrise de la Supply Chain est souvent simplement perçue comme la nécessité de connaître chaque fournisseur. Par exemple, lorsqu'Airbus parle de sa « Watchtower », on pourrait imaginer une tour de contrôle en mesure de contrôler les flux de la Supply Chain en temps réel. En réalité, il s'agit d'un outil visant en particulier à s'assurer de la viabilité financière des fournisseurs. Un outil

indispensable, sans doute, mais assurément incomplet d'un point de vue Supply Chain.

Le volet économique de la SC étonnamment absent

Dernier angle d'approche essentiel, celui de la Supply Chain vue comme levier de compétitivité pour l'entreprise, avec par exemple une plus grande productivité ou une réduction des coûts. Là, en revanche, seule une entreprise sur trois considère sa Supply Chain de ce point de vue dans son rapport annuel. Et c'est souvent uniquement la performance des fournisseurs qui est abordée. Lorsque l'on s'intéresse aux flux, ce sont principalement les entreprises impliquées



© C. WASSER-FOTOLIA

dans le commerce de détail comme Carrefour par exemple (taux de remplissage, livraisons directes entre fournisseurs et magasins, travail d'optimisation sur les supports de manutention), qui paraissent se pencher le plus sur la question. Au final, le volet économique est de manière surprenante le grand absent du traditionnel triptyque du développement durable : aspects environnementaux, sociétaux et économiques.

La gestion des déchets et du packaging considérée comme prioritaire !

Cela ayant été établi en creux, il convient maintenant de cerner l'intérêt des entreprises étudiées pour chaque maillon de leur Supply Chain (approvisionnements, production, stock, transport). Étonnamment, ce ne sont pas le transport, les stocks ou les appros qui sont les plus développés. En effet, en décrivant leur politique RSE, l'immense majorité des entreprises insiste particulièrement sur le traitement des déchets d'une part, et surtout sur la gestion du packaging de leurs produits d'autre part. Si cette seconde partie n'apparaît pas dans les industries du secteur primaire ni dans les industries lourdes, elle semble en revanche intéresser la totalité des autres acteurs. Trois aspects sont assez logiquement développés : le recyclage bien sûr, mais également une moindre consommation de matériaux,

qu'elle soit justement générée par des matériaux innovants, ou par une réduction de la taille du packaging. Enfin, la question de la réutilisation est également souvent invoquée, ce qui implique de fait la mise en place de flux retour.

Le segment transport est abordé dans seulement la moitié des rapports annuels et RSE, avec par ailleurs une occurrence moyenne de 3 pour « freight » et de 17 pour « transport ». Cependant, là encore, l'angle écologique est omniprésent par rapport à la performance économique.

Le recours à des véhicules propres est régulièrement mis en avant, au même titre que la réduction du fret aérien : par exemple Nokia, qui annonce avoir réduit de moitié la part de l'aérien dans le fret en provenance de ses fournisseurs entre 2014 et 2015.

Des optimisations transport partiellement valorisées

Par ailleurs, même lorsqu'il est question d'optimisation (trajets retours, taux de remplissage, formation des chauffeurs), comme chez Carrefour, ou encore ABB qui met en place des « boucles » entre certaines de ses usines, seuls les avantages en termes d'émissions de GES sont évoqués et chiffrés : à croire que ces mesures ne permettent pas également de diminuer les coûts de transport. En revanche, d'autres industries, très polluantes et dont les émissions issues du transport représentent une part infinitésimale de leurs émissions globales, ont de fait tendance à davantage insister sur les gains économiques de leurs mesures.

Enfin, d'autres leviers d'optimisation transport, comme la mutualisation ou la consolidation, ne sont quasiment pas évoqués, à l'exception notable d'Inditex, Reckitt-Benckiser et Schneider Electric. Quant aux enjeux du Big Data et de la digitalisation, qui sont pourtant les leviers de demain, l'échantillon ne compte que 2 entreprises les évoquant, dans des termes par ailleurs très vagues.

Une vision éclatée et incomplète de la Supply Chain

De manière générale, on peut retrouver les mêmes biais dans la quasi-totalité des rapports traités : la Supply Chain est certes abordée, mais avec une certaine parcimonie. Elle est présentée de façon éclatée, sans vision globale et sans être clairement rattachée à la stratégie de l'entreprise. Les initiatives sont exposées à la manière d'un catalogue, et disséminées dans le corps des rapports, entre réduction des coûts et actions environnementales isolées.

On note également une absence récurrente de chiffrage et de mise en perspective. Si certaines

entreprises sont particulièrement rigoureuses – et cela est proportionnel à l'importance qu'elles accordent dans leur rapport à la logistique et au transport – d'autres se contentent d'évoquer quelques actions sans apporter la moindre démonstration. Les chiffres présentés, bien qu'à priori exacts, sont rarement mis en perspective avec ce qu'ils représentent à l'échelle de l'entreprise, et perdent ainsi en pertinence statistique. Il est aussi à noter l'absence de référentiel reconnu ou d'organisme tiers de confiance qui permettraient de confirmer les chiffres présentés.

On peut établir une typologie générale de la façon dont est perçue la Supply Chain en fonction du type d'entreprise :

■ Les industriels à haute valeur-ajoutée et les énergéticiens ont un focus très particulier sur la résilience de leur Supply Chain.

■ Ces mêmes énergéticiens, ainsi que les industries textiles, chimiques ou minières – tous opérant dans les pays en développement – s'attardent longuement sur le respect des Droits de l'Homme au sein de la Supply Chain.

■ Les acteurs impliqués dans la production ou le commerce de produits de grande consommation sont les plus avancés en ce qui concerne la présentation de leviers d'optimisation économique.

Vue au travers du prisme des rapports annuels ou RSE, la Supply Chain, et a fortiori les activités de transport de ces grands groupes européens, semblent pauvrement traitées, sans que paraissent clairement les efforts et les compétences qu'ils déploient pourtant. Ainsi, d'indéniables savoir-faire sont en fait passés sous silence. ■

Alain Borri
Co-fondateur
et Associé BP2R
alain.borri@bp2r.eu



Alexandre Vienney
Manager, BP2R
alexandre.vienney@bp2r.eu



Charles El Meliani
Chargé de veille, BP2R
transport consulting
charles.elmeliani@bp2r.eu

