

TRIBUNE

La nouvelle donne logistique et managériale : le pragmatisme éthique

Il ne suffit plus de bien faire son métier afin d'en récolter les résultats financiers. Aujourd'hui, et encore plus demain, les entreprises sont comptables, ne serait-ce que pour les achats qu'elles font, de la provenance de ceux-ci, du respect des législations locales et internationales, du respect des personnes et de l'environnement.

Dans ce contexte, seuls un nouveau mode de management et une sécurisation de la supply chain globale peuvent relever le défi des nouveaux enjeux socio-environnementaux et les traduire en avantages compétitifs créateurs de valeur. C'est ce que Michaël Porter et Michaël Kramer ont nommé «Creating Shared Value» dans un récent article du Harvard Business Review (2011). Cette nouvelle donne intégrative ou encore cette recherche de création de valeur partagée combine à la fois responsabilité sociale des entreprises et logistique «verte». La préoccupation de ces nouveaux dirigeants proactifs est ainsi d'anticiper, de sentir ce qui émerge ou ce qui va émerger en termes de tendances et de besoins. Il s'agit ici de réfléchir sur ses manières de faire dans le cadre d'une responsabilité «glocale» de l'entreprise, autrement dit «ici» et «ailleurs» en termes de management des hommes et des achats. Bref une stratégie d'entreprise qui se comprend comme une action citoyenne aux services de la communauté et pas uniquement comme une action qui vise en premier lieu le profit. Ainsi le prix devra donc être équitable. La conscience de l'utilisation et de la provenance des produits devra être intégrée de façon plus fine encore. Cela signifie qu'il faut appréhender les actions menées à la fois dans le court, le moyen et le long terme. Les scandales sanitaires en Chine, les problèmes de pollution dans le Golfe du Mexique ou sur les «autoroutes de la mer», de boues chimiques en Hongrie ainsi que les coûts financiers engendrés par ceux-ci, mais aussi la



Emmanuel Groutel (à gauche) et Frédéric Carluier.

communication globale qui est menée autour de ces catastrophes, amènent les citoyens-consommateurs à faire preuve de vigilance, sinon même de défiance par rapport à ce que le monde industriel ou commercial leur propose. La crise mondiale majeure que nous traversons témoigne d'un véritable changement de paradigme, à la fois de la domination du monde occidental mais aussi de la représentation politique et de la légitimité des experts «globaux». Dans une économie mondiale artificiellement ou peu régulée, la notion de «pragmatisme éthique» fait son chemin. Un certain nombre d'entreprises, par opportunisme ou par conviction, s'efforcent aujourd'hui de rendre compatible leur activité avec un service à la société.

1. UNE DÉMARCHE PRAGMATIQUE

De quoi s'agit-il en fait? De prise en considération d'autrui, de proximité, de durabilité... Ou encore de «gros bon sens»! D'aucuns s'en référeront ici à l'éthique ou encore à la morale. Il s'agit,

à tout le moins, d'apprendre de nos erreurs et d'améliorer le système. C'est simplement une prise en compte de la situation, de ce qui est et de ce qui va advenir, en un mot de pragmatisme. Il ne s'agit plus simplement ici d'acheter et de vendre, mais d'accepter une responsabilité dans un système complexe et mouvant. Se soucier du bien-être des travailleurs, des pollutions générées ou encore de la fin de vie d'un produit et de ses composants devient aujourd'hui incontournable. Ces nouveaux impératifs émanent de la société civile, et sont validés *ex post* par des administrations et des autorités de tutelle, ce qui oblige ainsi l'entreprise à s'adapter en sélectionnant ses fournisseurs et/ou en acquérant des labels comme le statut d'Opérateur Économique Agréé (OEA). Cela exige pour le dirigeant d'accepter de recevoir des enseignements de personnes avec lesquelles il n'avait pas l'habitude de travailler auparavant (ONG, transitaires, médias, compagnies maritimes, douanes...) et donc d'adapter sa stratégie. En tout état de cause, il s'agit de rassurer.



2. LES ENJEUX DE LA LOGISTIQUE INTÉGRÉE

Dans le passé un produit indiquait tout simplement ce qu'il était. Par la suite, ont été prises en considération des informations telles que la provenance ou l'origine, puis ont été ajoutés des écolabels, des consignes liées à la sécurité ou aux usages déconseillés ou au contraire recommandés. Face aux problèmes de lisibilité et de visibilité d'un tel affichage (indications relatives à la santé des travailleurs, à la gestion des emballages, aux parties prenantes impliquées, à la traçabilité de la marchandise...), les technologies liées à la logistique ont évolué pour répondre à ces nouveaux défis : codes-barres, tags et toutes les formes d'étiquettes intelligentes. En la matière, où commence le travail de l'un et où finit celui de l'autre ? Il est bien délicat de faire le tri... Cela remet tout bonnement en cause la linéarité par laquelle nous nous représentons en général un processus de traçabilité du produit. Le système est ici plus arborescent et plus réticulaire à la fois. Un vrai écosystème logistique se dessine. Imbrication des responsabilités, globalisation de l'information, diffusion des compétences, coopération informationnelle se mettent en place. C'est bien la logistique et les technologies qui lui sont liées qui peuvent répondre aux attentes des consommateurs, des ONG, des gouvernements et, bien entendu, des entreprises elles-mêmes. Leurs savoir-faire

comprennent la gestion d'information concernant l'origine, les taxations, les coûts, les législations en vigueur... Il n'est pas incohérent d'envisager qu'ils couvriront des domaines encore plus larges tels la sécurité, l'hygiène, les consignes d'utilisation, la traçabilité de chaînes de contrôles d'écolabels ou encore d'initiatives éthiques publiques ou privées. Des administrations telles que les douanes, par exemple, ont aussi un intérêt considérable à encourager de telles évolutions, en particulier à trouver ici des alliés pour leur lutte contre les contrefaçons par exemple. Cette garantie sur les origines, organisée par une chaîne de traçabilité (*chain of custody*), correspond aussi à certains marchés en forte croissance comme le *halal* et le *kasher*. En conséquence, les innovations technologiques liées à ce secteur vont modifier considérablement le rôle de la logistique. La supply chain, autrefois processus transactionnel linéaire, devient donc transversale et systémique grâce aux tags RFID (Radio Frequency Identification), aux marqueurs génétiques, à l'électronique miniaturisée ou encore aux dernières générations de tags lisibles par les téléphones portables de tout individu.

3. MARKETING ET RÉSEAUX D'ACTEURS

Le consommateur (ou plutôt le consom'acteur) manifeste de fait un intérêt grandissant pour les origines

du produit. À l'ère d'Internet, c'est-à-dire en tenant compte des réseaux sociaux, cela se traduit par une possibilité donnée à chacun de vérifier tel certificat de légalité, de visionner (voire d'installer) une webcam dans telle usine pakistanaise ou bien encore dans telle mine chilienne. Facebook et Twitter se posent en quelque sorte comme de vastes cabinets d'audits qui critiquent, échangent, harcèlent, remettent en cause un système. Le *greenwashing*, ce saupoudrage vert ou encore les belles brochures vantant la «soutenabilité» (*sustainability*) de telle action vont être remises en cause par cette évolution. Toujours dans ce cadre, il faut bien que les dirigeants actuels sachent que leurs collaborateurs sont d'ores et déjà les premiers vecteurs d'information sur ces réseaux (l'essor des sites associatifs, des sites dédiés aux cadres ou encore les blogs associant les anciens et les actuels collègues de l'entreprise le démontrent). À ces nouveaux «ambassadeurs», il faut alors confier de nouvelles lettres de mission. Elles doivent être, à minima, en conformité avec les intentions sincères et véritables des parties prenantes. Il est bon de constater que la transparence est peut-être, finalement, la politique la plus simple à adopter? En la matière, si les nouvelles technologies utilisées par la

logistique peuvent aider à lutter contre les contrefaçons, ces innovations, combinées à l'Internet, sont aussi un moyen de se battre contre une autre contrefaçon : celle des valeurs. Que la démarche parte de l'éthique pour tendre vers le pragmatisme ou a contrario que le pragmatisme entrepreneurial prenne la voie de l'éthique, peu importe. C'est le «pragmémisme», en osant ce néologisme, qui peut permettre à des sociétés démocratiques de perpétuer leurs valeurs. Que dire à ce stade? Tout simplement qu'il n'est plus envisageable de penser et d'agir en ignorant ces attentes. Ce qui ne concerne pas le dirigeant aujourd'hui, le concernera demain, ou en tout état de cause concernera son successeur. Tous les types de structures seront impactés. Le service que le management apporte ici c'est celui de la responsabilité. C'est alors un changement d'attitude. Celles et ceux qui l'intégreront gagneront en réputation, éviteront des soucis en matière juridique, géreront plus finement les incertitudes, rendront fiers leurs collaborateurs et se différencieront ; ce qui aura pour conséquence qu'ils gagneront de nouvelles parts de marché. Le client est-il prêt à payer plus cher pour obtenir un tel «service»? Il ne faut pas l'envisager un seul instant! Cela fera partie intégrante de l'offre. C'est bien cette idée, défendue

par Porter à Davos (Suisse, NDLR) en janvier dernier, qu'une société saine doit se développer dans un environnement sain et qu'une communauté a elle aussi intérêt que ses entreprises puissent créer des richesses. Cette idée de création de valeur partagée (*creating shared value*) consiste alors en une rencontre entre les progrès sociétaux, une sécurisation de la chaîne logistique et les performances économiques. ■

Frédéric Carlier, responsable pédagogique du MBA Maritime, Transport et Logistique à l'École de management de Normandie et **Emmanuel Groutel**, directeur général d'une entreprise de négoce à l'international, la Société forestière du Maine.



▯▯ **La conscience de l'utilisation et de la provenance des produits devra être intégrée de façon plus fine encore.** ▯▯

