FICHE MÉTIER

ACHATS & LOGISTIQUE

6% des diplômés en management

Adopter une approche systémique, interdisciplinaire et éthique

- Développer un esprit critique pour envisager des futurs souhaitables
- Concevoir la transformation des organisations
- Agir à l'échelle individuelle et collective de manière responsable

- Développer une culture scientifique notamment pour identifier les limites des solutions techniques à la réduction des impacts environnementaux du transport (hydrogène, biocarburants...)

- Avoir une compréhension fine des outils d'évaluation environnementale

- Comprendre les besoins d'évolution des secteurs économiques, dont les transports, en lien avec les enjeux écologiques
- Avoir une vision prospective des enjeux écologiques lors du développement d'infrastructures qui engagent son organisation sur le long terme

- Contribuer à la montée en compétence de ses équipes et clients sur les enjeux écologiques
- Co-construire des solutions avec ses clients et ses concurrents : mutualisation d'entrepôts, de transport...

D. Les métiers des achats et de la logistique

1. Le rôle des acheteurs et logisticiens dans la prise en compte des enjeux écologiques

Les **gestionnaires de chaîne logistique** (ou *supply chain managers*) sont en charge de coordonner l'ensemble des flux physiques d'une organisation, en s'appuyant sur des flux d'information. Alors que les débats se concentrent aujourd'hui sur l'efficacité énergétique du transport et les nouveaux carburants, **il est essentiel de travailler à la réorganisation des chaînes logistiques, de limiter les flux** (en distance et en volume) **et de réfléchir à la pertinence des infrastructures logistiques sur le long terme**.

Ressources

The Shift Project, « Assurer le fret dans un monde fini »[297]

Carbone 4, « Changement climatique et supply chain : vers une vague de ruptures d'approvisionnement ? »[298]

Les **acheteurs** ont pour rôle d'identifier, de sélectionner les fournisseurs et d'établir les contrats. **Prendre en compte les enjeux écologiques à chaque étape des achats** peut constituer un levier important pour la transition. En effet dans de nombreuses entreprises, la majeure partie des émissions de gaz à effet de serre proviennent des activités des sous-traitants et des fournisseurs.

a. Réduire les pressions sur l'environnement

Répondre à l'urgence écologique, pour la logistique, passe par la réduction des émissions de gaz à effet de serre, de la dépendance aux combustibles fossiles, ainsi que des impacts sur la biodiversité – par exemple l'introduction d'espèces invasives ou l'artificialisation des sols due à la construction d'entrepôts. Cela implique la réduction du transport de marchandises (7 % des émissions de CO_2 mondiales en 2010[299]) et donc des chaînes logistiques mondialisées, en plus d'une évolution vers des modes de transport moins émetteurs et d'une amélioration de l'efficacité. **Les gestionnaires de chaînes logistiques devront les réorganiser :** en augmentant le taux de remplissage (grâce notamment à la mutualisation), en réduisant les distances parcourues (par exemple avec des unités de production plus proche des lieux de consommation) et les volumes des flux…

Pour allonger la durée de vie des produits et ainsi limiter la consommation de matériaux et d'énergie, il faudra **développer des chaînes logistiques adaptées au réemploi, à la réparation et au recyclage,**[300] par exemple des logistiques inversées (*reverse logistics*).

Pour tous les secteurs, réduire les pressions environnementales peut passer par **l'intégration de critères environnementaux dans les achats**, à toutes les étapes d'un achat : définition du besoin, émission d'appels d'offres, mise en conformité des offres, rédaction des contrats, suivi des litiges, services après-vente… En parallèle, les acheteurs devront **accompagner leurs fournisseurs** à prendre en compte les enjeux écologiques.

---

[297] The Shift Project, « Assurer le fret dans un monde fini », mars 2022, https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2022/03/Fret_rapport-final_ShiftProject_PTEF.pdf.
[298] Violaine Lepousez et Axel Derouet, « Changement climatique et supply chain : vers une vague de ruptures d'approvisionnement ? », Carbone 4, 11 juillet 2022, https://www.carbone4.com/article-supply-chain-approvisionnement.
[299] International Transport Forum, « The Carbon Footprint of Global Trade ».
[300] The Shift Project, « Décarboner l'industrie sans la saborder ».

b. Se préparer à de nouveaux risques

Les acheteurs et logisticiens devront faire face à de nouveaux risques qu'il faudra intégrer dans les décisions, notamment en les anticipant lorsqu'une prise de décision engage son organisation sur le long terme (investissement dans des infrastructures par exemple). En voici quelques exemples.

Risques physiques :

- La hausse de la fréquence et de l'intensité des évènements météorologiques extrêmes, la hausse du niveau des mers, augmentent les risques d'approvisionnement dans des chaînes logistiques mondialisées. Le ralentissement de la production de puces électroniques à Taïwan dû à une sécheresse en 2021 qui a mis en difficulté l'industrie automobile européenne[301], en offre un exemple.
- La production dans certains secteurs et déjà et sera encore davantage à l'avenir affectée par le changement climatique et la perte de biodiversité (pertes de rendements agricole par exemple), amenant un besoin de flexibilité dans les approvisionnements[302].
- L'épuisement des ressources, en particulier des ressources fossiles, fait peser des risques d'approvisionnement qui deviendront de plus en plus pressants : carburants fossiles pour le transport, pétrole, métaux ou autres ressources minérales pour la fabrication de biens manufacturés ou d'infrastructures électriques par exemple. Les ressources qui pourraient s'y substituer sont elles aussi limitées (voir plus haut les conflits d'usages, p. 30).

Risques de transition : les évolutions liées à la transition comme la réglementation, les évolutions technologiques ou les évolutions des marchés pourraient rendre rapidement obsolètes des décisions qui ne les auraient pas prises en compte. Par exemple, une décarbonation de l'énergie produite en Europe combinée à une taxation croissante des émissions pourrait inciter à relocaliser les approvisionnements.

2. Les évolutions engagées

Du fait de la notion de responsabilité étendue, les entreprises doivent prendre en compte l'empreinte écologique de toute leur chaîne d'approvisionnement[303]. Cela rend les métiers des achats et de la logistique centraux dans la transition écologique des entreprises.

À l'heure actuelle, l'intégration des enjeux écologiques se fait surtout par la quantification des émissions de gaz à effet de serre, dans les achats, le transport et l'entreposage. Dans le transport, cette évolution est favorisée par le prix du carbone dans le marché carbone européen, et pourrait être renforcée par une augmentation du prix du carbone et par la mise en place du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'Union européenne.

Cela demande une montée en compétence des acheteurs et logisticiens sur la gestion de données sur les gaz à effet de serre, qui devrait bientôt s'étendre aux indicateurs de biodiversité. Au-delà des compétences techniques et du changement de culture qui les accompagne, l'ajout d'indicateurs relatifs à l'environnement rend les arbitrages plus difficiles. Les acheteurs comme les logisticiens doivent désormais prendre des décisions sur la base d'indicateurs

[301] Lepousez et Derouet, « Changement climatique et supply chain : vers une vague de ruptures d'approvisionnement ? »
[302] Lepousez et Derouet.
[303] En France par exemple, du fait de la loi relative au devoir de vigilance.

multiples qui ne convergent pas nécessairement : le critère carbone peut ainsi s'opposer aux critères de coût et d'expérience client qui prévalaient précédemment.

La mise en place de logistique inversée (*reverse logistics*) dans des démarches d'économie circulaire reste encore très limitée, bien qu'elle soit identifiée par plusieurs entreprises comme un modèle vers lequel tendre à moyen ou long terme.

Enfin dans la logistique, plusieurs actions collectives ont émergé en France et en Europe, comme par exemple : des engagements volontaires d'entreprises ou des programmes d'accompagnement des entreprises (programmes EVE, FRET21 et Objectif CO_2, pilotés par l'Ademe).

Malgré ces évolutions, les tendances de marché de la logistique sont à l'opposé des besoins de sobriété. Par exemple, pour les biens de consommation, la demande de réduction des délais de livraison va à l'encontre de l'optimisation des trajets. Il est donc nécessaire de savoir argumenter (auprès des clients pour un transporteur ; en interne ou auprès des clients finaux dans le cadre d'une logistique intégrée) pour sensibiliser à l'importance de ces enjeux.

Le besoin de montée en compétences sur les solutions organisationnelles ou techniques constitue également un enjeu pour la logistique. Plusieurs types de solutions se côtoient pour réduire les impacts environnementaux : rapprochement des unités de production, mutualisation des transports, transfert modal, changement de la motorisation… Il est là aussi précieux de savoir co-construire avec différentes parties prenantes, internes ou externes, pour faire comprendre les différentes solutions existantes et définir celles qui sont les plus adaptées.

3. De nouveaux besoins en connaissances

« Nous mettons en place des ressources en internes pour former tous les collaborateurs, quel que soit leur parcours. Les personnes issues d'école de commerce ne sont pas très mûres sur ces sujets ; les écoles devront sans doute intégrer des modules climat dans leur enseignement. »

Sébastien Ravily, Directeur Achats de Bouygues Travaux Publics

Contraintes physiques et objectifs sociétaux

Socle commun

Des connaissances de base sur les enjeux écologiques et une compréhension de l'importance de ces enjeux pour nos sociétés constituent un prérequis essentiel pour intégrer les enjeux écologiques dans les métiers des achats et de la logistique.

Quelques éléments qui n'apparaissent pas dans le socle commun semblent particulièrement importants pour les spécialisations en achats ou en *supply chain* :

- Connaître les limites des solutions techniques aux contraintes physiques (hydrogène, biocarburants, etc.) qui sont privilégiées par les professionnels du domaine
- Connaître les enjeux sociaux liés aux chaînes d'approvisionnement mondialisées, notamment en termes de droits de humains (esclavage moderne, conditions de vie et de travail, etc.)
- Connaître les mécanismes à l'œuvre lors de délocalisations, les risques de dumping social et écologique et ses conséquences humaines

Système économique et financier

> ***Socle commun***
>
> *Connaître les enjeux environnementaux et sociaux de quelques secteurs emblématiques : textile, cosmétiques, production d'énergie, électronique et numérique, industrie agroalimentaire, construction, plasturgie, tourisme… et notamment le transport : impacts et dépendance liées au climat, aux ressources naturelles, à la biodiversité, à la santé, aux inégalités, etc.*

- Connaître l'histoire de l'évolution des systèmes d'approvisionnement : pourquoi se sont-ils structurés tels qu'ils sont aujourd'hui (tendances à l'externalisation et la délocalisation) ?[304]
- Connaître l'évolution des parts modales dans le transport de marchandises
- Connaître les impacts environnementaux des différentes formes de transport de marchandises en ordre de grandeur
- Connaître les principales approches pour une chaîne d'approvisionnement qui limite l'utilisation de ressources : écologie industrielle, économie circulaire

Modèles de gouvernance

- Connaître la notion de devoir de vigilance, son application dans le droit, les raisons de son émergence (notamment les scandales comme le Rana Plaza), des exemples de mise en pratique

Système juridique et normatif

- Connaître les normes et les réglementations en lien avec les enjeux écologiques qui ont un impact sur les achats et les chaînes logistiques

4. De nouveaux besoins en compétences

a. Adopter une approche systémique, interdisciplinaire et éthique

Adopter une approche systémique

- Comprendre l'interconnexion des différentes composantes de la chaîne logistique : impact du comportement des consommateurs sur l'entreprise et sa chaîne logistique, liens entre contraintes physiques et chaîne logistique, etc.
- Insérer les choix techniques de décarbonation du transport dans une transformation systémique : par exemple, conflits d'usage sur l'électricité pour la production d'hydrogène ou sur la biomasse bois pour la production de biocarburants, impacts des sécheresses sur les biocarburants à base d'oléagineux, etc.

Articuler les savoirs de différents champs disciplinaires

- S'appuyer sur les sciences de la nature et les sciences de l'ingénieur pour comprendre les enjeux techniques de réduction des impacts environnementaux

---

[304] Lallemand-Stempak et Eynaud, *Vers une autre gestion*, 120-21.

Discerner les enjeux éthiques

- S'appuyer sur ses connaissances des enjeux sociaux liés aux chaînes logistiques (voir ci-dessus), et des liens entre contraintes physiques et objectifs sociétaux, pour identifier les impacts de ses décisions à court et long terme

b. Développer un esprit critique pour envisager des futurs souhaitables

Adopter une approche historique et interculturelle

- Développer une approche historique et située géographiquement des chaînes de valeur globales
    - En analysant les relations de pouvoir entre les acteurs
    - En analysant les contraintes en termes de ressources (notamment de ressources finies)
    - En articulant plusieurs contextes géographiques et phases historiques du capitalisme (par exemple en considérant les héritages des régimes coloniaux)

  Par exemple, analyser comment se construisent les dépendances et interdépendances entre pays et entreprises en termes d'accès et d'exploitation des ressources naturelles

Faire preuve d'esprit critique

- Avoir une approche critique et comprendre le caractère politique des démarches de responsabilisation des chaînes de valeur, de leur portée et de leurs limites : labels, initiatives multi-parties prenantes (MSI, *multistakeholder initiatives*). Par exemple, étudier ces initiatives de gouvernance collective à l'aune des relations asymétriques entre pays du Sud et pays du Nord
- Savoir identifier le *greenwashing*, en s'appuyant sur ses connaissances sur les enjeux environnementaux de plusieurs secteurs économiques, et sur les limites des solutions techniques par exemple

Envisager des futurs souhaitables et cohérents avec les contraintes physiques

- S'appuyer sur les scénarios futurs pour questionner les choix stratégiques du présent, et mettre en perspective ces choix dans une vision systémique à long terme (construction d'usine, d'entrepôt, utilisation d'hydrogène ou de biocarburant, etc.)
- Appliquer une réflexion prospective à la logistique : prendre en compte les limites du développement des solutions techniques (hydrogène, numérique, etc.), le développement de la logistique urbaine, l'évolution des contraintes physiques, etc.
- Mener une veille active pour adopter les meilleurs pratiques disponibles et être en avance de phase sur les exigences réglementaires

c. Concevoir la transformation des organisations

Questionner la finalité et l'utilité sociale d'une organisation, d'un produit, d'un service ou d'un outil

- Identifier les impacts sociaux, économiques et écologiques des décisions d'achat et d'approvisionnement dans les chaînes globales

Inscrire une stratégie ou un modèle d'affaires dans un contexte de contraintes physiques

Il s'agit de mettre en cohérence les fonctions achats et logistique avec une stratégie globale (de l'entreprise, de la filière, de l'économie) pour tenir compte des contraintes physiques.

- Fixer des objectifs cohérents avec la stratégie de durabilité de l'entreprise (par exemple, plafonner les émissions de GES à un certain niveau)
- Renverser la hiérarchie des facteurs pris en compte lors de la conception d'une stratégie de *supply chain*, par exemple en jouant davantage sur l'interface public-privé (très forte dans le transport et la logistique : zones aménagées, ports, aéroports) afin de sensibiliser les acteurs de la logistique à l'impact de leurs décisions sur le territoire, en renforçant la prise en compte de la contribution à l'intérêt général
- Construire une stratégie de transport multimodal dans le contexte énergétique actuel (demandant des arbitrages et de l'anticipation)
- Concevoir une chaîne logistique inversée, en l'intégrant à la logistique actuelle d'une organisation
- Mener une analyse des risques d'approvisionnement en incluant les risques physiques et de transition (cf. ci-dessus, Se préparer à de nouveaux risques)
- Mettre en cohérence les indicateurs de suivi en interne avec les objectifs de durabilité de la chaîne logistique et des achats (allocation de budget, formation, priorisation par rapport aux objectifs de rentabilité…)

Maîtriser les outils d'évaluation multicritères et transformer les outils existants

Socle commun

La maîtrise des outils d'évaluation environnementale et sociale n'est pas spécifique aux achats ou à la logistique, mais elle est fondamentale pour ces métiers. Les compétences de tronc commun indiquées dans cet encadré pourront être approfondies dans des cours de spécialisation.

- *Interpréter les évaluations environnementales et sociales d'une entreprise, d'un produit, d'un service, d'un procédé (approvisionnement) ou d'un outil (système d'information)*
- *Évaluer la pertinence des outils d'évaluation environnementale et sociale utilisés : analyse de cycle de vie (ACV) environnementale et sociale, bilan d'émissions de gaz à effet de serre, indicateurs biodiversité, indicateurs ressources, autonomie à l'usage, etc.,*
- *Évaluer la fiabilité et la pertinence des informations utilisées pour une évaluation environnementale et sociale*

- Identifier les limites des outils d'évaluation utilisés, par exemple dans un cadre où une information fiable est difficile à obtenir (de la part d'un sous-traitant par exemple)
- Mobiliser les outils classiques de segmentation stratégique des achats (traditionnellement centrés sur les risques et les bénéfices) et les revisiter en donnant la priorité aux dimensions écologiques et sociales
- Comprendre et maîtriser les coûts environnementaux des outils numériques au service du pilotage des chaînes logistiques
- Arbitrer et prendre des décisions dans une situation complexe, notamment sur la base d'indicateurs multiples qui ne convergent pas (indicateurs carbone, biodiversité, financiers…)

d. Agir individuellement et collectivement de manière responsable

Engager ses émotions et prendre en compte celles d'autrui

> ***Socle commun***
>
> *Engager ses émotions en allant sur le terrain, et développer ses capacités d'empathie et de communication, peut être précieux pour agir et susciter l'action.*

Mettre en mouvement un collectif pour transformer les organisations et le cadre dans lequel elles opèrent

- Contribuer à la montée en compétence de son équipe, de ses fournisseurs et de ses clients (clients finaux ou entreprises clientes d'un transporteur) sur les enjeux écologiques : sensibilisation, compréhension des différentes solutions, etc.
- Savoir identifier des prestataires compétents concernant les enjeux écologiques pour sa logistique, et y faire appel pour initier l'évolution des pratiques
- Co-construire des solutions avec ses clients et ses concurrents (mutualisation d'entrepôts, de transport, etc.)

Faire preuve de créativité pour expérimenter

> ***Socle commun***
>
> *Développer des solutions innovantes à des problématiques de transformation des achats et des chaînes logistiques, en proposant notamment des innovations organisationnelles ou sociales, par exemple dans le cadre de projets sur des cas concrets.*