

## ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET INNOVATION

*Ce document contient la transcription textuelle d'une vidéo du MOOC UVED «Économie circulaire et innovation». Ce n'est donc pas un cours écrit au sens propre du terme ; le choix des mots, l'articulation des idées et l'absence de chapitrage sont propres aux interventions orales des auteurs.*

### *Devoir de vigilance et chaîne de valeur étendue pour un management responsable*

**Béatrice Bellini**

*Maître de conférences, Université Paris Nanterre*

Souhaitons-nous vraiment savoir ce qui se cache derrière les produits que nous achetons ?

Le prix reste un critère souverain pour le consommateur, mais de plus en plus se posent la question sur les impacts de nos modes de vie sur la société. La révolution numérique rend aussi un accès plus facile à l'information, d'où un enjeu renforcé de maîtrise des chaînes de valeur pour les entreprises. Outre la mise en place progressive de la réglementation, c'est aussi le risque réputationnel qui incite à revisiter la gouvernance des organisations.

L'un des plus graves accidents industriels de notre temps est celui du Rana Plaza, en 2013, au Bangladesh. Il a entraîné la mort de plus de 1100 personnes. L'effondrement de cet immeuble, qui abritait nombre de sous-traitants de l'industrie textile, a illustré les conditions difficiles dans les filières d'approvisionnement.

Suite à cet événement, la France a été le premier pays à intégrer, dans sa réglementation, un texte pour prévenir les impacts environnementaux et sociaux sur toute la chaîne de valeur des produits. Ainsi, en mars 2017, la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneurs d'ordre a été votée. Ces dernières ont l'obligation de mettre en place un plan de prévention impliquant une meilleure traçabilité. Comme on peut le voir sur ce schéma, cette loi fait suite à la loi Sapin 2 pour la lutte anticorruption de décembre 2016. Cette dernière a un seuil d'application pour les entreprises concernées de 500 personnes. Ce seuil est nettement inférieur à celui de la loi sur le devoir de vigilance qui ne concerne que les groupes français de plus de 5000 personnes et les groupes étrangers qui emploient plus de 10 000 personnes en France. Même si le nombre d'organisations visées par le texte est a priori restreint, comme le champ d'application couvre l'intégralité des chaînes de valeur de tous les

produits et services, ce sont, au final, des milliers de sites concernés à travers le monde. Pour aider à l'application de ce texte, nous précisons également la publication, en avril 2017, de la norme ISO 20400 concernant les achats responsables.

Le principe de Responsabilité élargie du producteur, appelé REP, a été défini par l'OCDE dans les années 80. Repris dans la réglementation européenne puis française, il vise à tenir le fabricant comme responsable des impacts environnementaux générés par le produit sur tout son cycle de vie. Ceci intègre les phases d'approvisionnement, de production, de distribution, d'utilisation et de fin de vie. La phase de conception est essentielle puisqu'elle détermine 80 % des impacts entraînés sur toute la chaîne de valeur. Ce principe de REP a été essentiellement repris dans le cadre de la gestion des déchets et n'a que très peu touché les modèles d'affaires. Ils ont pourtant une large responsabilité dans les choix de structuration des filières.

Cependant, aucune évolution n'a pu être constatée dans les outils de mesure de performance de l'entreprise, ces derniers se limitant à des d'indicateurs liés au périmètre strict de la société sans y intégrer la situation des acteurs en amont et en aval. L'enjeu est ainsi de décliner ce principe de REP dans la gouvernance de l'entreprise, en donnant lieu notamment à un nouveau concept, celui de chaîne de valeur étendue.

La chaîne de valeur a été définie en 1985 par Michael Porter. Le schéma montre deux types d'activités, les activités de base et les activités de soutien contribuant à la création du bénéfice. L'idée est non pas de chercher à valoriser l'apport de l'entreprise vis-à-vis de la société, comme l'exprime Kramer au travers du concept de valeur partagée en 2011, mais plutôt d'élargir le périmètre de comptabilisation de la performance de l'entreprise à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur. Nous arrivons ainsi au concept de chaîne de valeur étendue composée de trois aspects. La valeur globale intégrant la valeur économique, sociale et environnementale. La valeur partenariale, intégrant tous les acteurs de la filière. Enfin, la valeur interterritoriale, intégrant tous les territoires impliqués dans la filière.

De nouveaux outils de management doivent être développés afin de faire apparaître au produit du bilan économique, un bénéfice environnemental et social permettant de valoriser et différencier les organisations qui mettent en place des actions responsables. Cette approche est tout à fait compatible avec la directive européenne sur les obligations de reporting extra financier sous réserve d'un élargissement des données extra financières. Par exemple, les charges sociales ne doivent pas être considérées uniquement comme une donnée financière. Elle doit aussi avoir un équivalent en termes de bénéfice social, venant ainsi s'ajouter au profit économique dans la partie produits du bilan. Des outils doivent être développés, comme ceux liés au coût global, afin de permettre une évolution plus aisée vers des systèmes circulaires et d'économie de fonctionnalité.

Cette séquence a montré l'enjeu de corriger les références en matière d'évaluation de la performance des entreprises et des modèles d'affaires, performance qui ne peut plus se limiter à l'aspect purement financier. Il faut réellement intégrer les bénéfices sociaux et environnementaux liés à la filière dans son ensemble grâce à de nouveaux outils et des

modèles plus vertueux, permettant d'atteindre un développement durable pour le bien-être de tous.