

# « Produire plus proche, plus sûr, plus durable est un impératif stratégique »

par **Virginie Morgon et Eric Hazan**

**P**endant des décennies, l'idéal d'efficience a guidé la mondialisation des chaînes de valeur : produire au moindre coût, n'importe où, en externalisant éventuellement les risques. Mais ce modèle, optimisé à l'extrême, a montré ses failles. La pandémie, les tensions géopolitiques, la montée des extrêmes climatiques ou l'instabilité politique ont révélé une réalité brutale : nos chaînes de valeur sont devenues des chaînes de vulnérabilité.

Désormais, produire plus vite ou moins cher ne suffit plus. Il faut produire mieux : plus proche, plus sûr, plus durable. Cela ne relève plus d'un supplément d'âme RSE, mais d'un impératif stratégique, dorénavant au cœur de la compétitivité et de la souveraineté économique. L'enjeu est de sortir d'une logique de dispersion et de choisir lucidement ses batailles.

C'est en ciblant les points critiques que les entreprises européennes pourront bâtir des chaînes de valeur résilientes, écologiquement responsables et politiquement stratégiques.

Première bataille : diversifier et relocaliser les approvisionnements critiques. De Sanofi (avec Euroapi) à TSMC (qui diversifie hors de Taïwan), les leaders réinvestissent dans la relocalisation pour réduire leurs dépendances. Kimberly-Clark et Reckitt Benckiser ont fait des annonces similaires. De même, les industries du luxe repensent leurs filières pour garantir une traçabilité

sociale et éthique, comme dans le cas du jasmin égyptien.

Deuxième bataille : entraîner ses fournisseurs. Les émissions indirectes (Scope 3) concentrent souvent l'essentiel de l'impact environnemental, comme dans la grande consommation où cette partie de la chaîne de valeur concentre plus de 95 % des émissions. Les entreprises avancées ne se contentent plus de fixer des critères : elles investissent pour aider leurs partenaires à se transformer, en coconstruisant avec eux des solutions d'approvisionnement durable, d'efficacité énergétique ou de recyclage, la clé étant aussi de renforcer la circularité, fertilisants, coproduits, déchets, emballages notamment. Schneider Electric, Bel ou encore McCain accompagnent activement la transformation de leur écosystème. Ces coalitions renforcées sont un facteur clé de résilience partagée sur l'ensemble de la chaîne dans une approche écosystémique.

## « Modèle d'une industrie propre »

Troisième bataille : se concentrer sur les zones d'impact. Il faut renoncer à tout vouloir couvrir pour cibler là où l'empreinte est forte, l'influence réelle, et les effets mesurables. L'Oréal a ainsi choisi trois objectifs clairs et ambitieux pour 2030 : des emballages issus entièrement de matériaux recyclés, presque 100 % d'ingrédients respectueux de l'environnement, et 100 % d'énergies renouvelables.

Quatrième bataille : accepter le temps long. La résilience ne se construit pas en un trimestre. Finalement, c'est d'une véritable approche stratégique de la chaîne de valeur dont les grandes entreprises et les PME européennes ont besoin. La transition écologique elle-même croise les problématiques de dépendance et de souveraineté, et nous devons parfois accepter que les repositionnements attendus et la baisse de notre dépendance soient effectués sur un temps long.

L'Europe a une carte historique à jouer. Alors que, selon Capgemini, 73 % des grandes entreprises européennes et américaines jugent le « friendshoring » prioritaire et que 56 % ont déjà investi en « near/reshoring », nous avons les atouts pour devenir le modèle mondial d'une industrie propre, souveraine et compétitive. A condition d'investir massivement dans des PME territorialisées, expertes sur des maillons critiques de la transition écologique. Dans cette nouvelle ère, verdir sa chaîne de valeur, c'est construire un levier de puissance. Ce n'est plus un supplément de réputation : c'est un socle de performance, de robustesse et d'influence. Le succès ne se mesurera plus seulement en points de marge, il sera aussi une question de robustesse, de souveraineté et de capacité à entraîner durablement tout un écosystème.

**Virginie Morgon et Eric Hazan** sont associés et cofondateurs du fonds d'investissement Ardabelle Capital.