

ENQUÊTE

Textile

Sécurisez votre chaîne amont

Être constamment à la mode, ça se paie. Sur un marché en forte accélération, la gestion des risques de l'amont de la chaîne d'approvisionnement est cruciale pour les marques de textile afin de livrer en temps et en heure boutiques et sites Internet.

Décalage de production, incident qualité ou retard de livraison sont les ennemis jurés de la mode actuelle : il faut aller toujours plus vite, avec le renouvellement incessant des références. « *Les collections étant très courtes, les décisions doivent être prises rapidement*, remarque Nicolas Peraldo, Directeur Commercial de TXT. *La Supply Chain est sous pression et doit apporter des garanties en termes de prix, de délai et de qualité, quel que soit le circuit d'approvisionnement, grand ou proche import.* » Laurent de Bourmont, Associé d'Argon Consulting précise : « *Entre 2000 et 2016, les acteurs de la mode féminine sont passés en moyenne de 2 à 10 collections par saison, jusqu'à dissoudre le concept de collection pour les marques de fast fashion. La coordination entre Supply Chain et achats doit être optimale. Le métier de calendar manager est apparu ces dernières années ; il est chargé d'animer le rétroplanning pour que les produits soient au rendez-vous de la date d'implantation prévue en magasin* ».

Marchés spécifiques

La mode regroupe divers business model et segments de marché aux contraintes spécifiques. Le fast fashion traduit les tendances de la mode à l'instant t en vêtements et accessoires

à prix accessibles, incitant à renouveler rapidement sa garde-robe. Ce qui implique une réactivité maximale, une souplesse du processus de production et des flux logistiques tendus à l'extrême. La fenêtre de tir est réduite au minimum, le droit à l'erreur également.

Les marques de luxe françaises et italiennes ont des exigences de maîtrise de l'intégralité des processus et de qualité extrêmement hautes. Acheter et contrôler sur un site intermédiaire les matières avant de les envoyer aux fabricants y est plutôt banal. Le savoir-faire pointu rapproche la fabrication, qui peut s'effectuer, une fois n'est pas coutume, en France ou en Italie. Certaines marques peuvent prendre des participations dans des façonniers et sous-traitants.

Toutefois, l'accélération du marché de la mode est une tendance forte qui s'impose à tous les acteurs. Elle tend les flux et rend d'autant plus nécessaire leur sécurisation, particulièrement les flux amont, très internationaux et nécessitant l'intervention de nombreux acteurs. Maîtriser la chaîne amont, c'est être capable de surveiller les flux pour anticiper et réagir vite en cas d'incident. Valérie Moatti, Professeure, ESCP Europe, souligne : « *Pour contrôler des fournisseurs lointains et leurs chaînes de sous-traitance, les entreprises du textile doivent mettre les moyens. Ils sont variés. Ils peuvent être technologiques pour un processus de suivi des flux plus strict et plus automatisé, par exemple avec l'intégration de la RFID. Cela peut passer par la réorganisation : ré-internalisation d'1 ou 2 usines, comme l'a fait Décathlon, pour tester les nouveaux produits ou en site de sauvegarde en cas de problème dans la chaîne d'approvisionnement, relocalisation en France ou dans la zone de proche import, ou encore rationalisation du portefeuille pour développer des partenariats forts avec les fournisseurs* ».

Le sourcing se rapproche

Une gestion globale des risques amont est impérative, que ce soient ceux inhérents à la chaîne d'approvisionnement, les risques d'image et de Responsabilité Sociétale et Environ-



Laurent de Bourmont,
Associé
d'Argon
Consulting



Valérie Moatti,
Professeure,
ESCP Europe



Guy Courtin,
Vice-Président
Industry &
Solution Strategy,
Retail & Fashion
chez GT Nexus



nementale (RSE), ou les risques de conformité réglementaire.

Les risques relatifs à la Supply Chain sont nombreux, démultipliés par le nombre d'intermédiaires différents le long de la chaîne amont (15 d'après Argon Consulting). Il s'agit de maîtriser les risques liés au sourcing, les risques de surstock, de retard et de rupture. Côté sourcing, les changements sont rapides pour choisir les meilleurs fournisseurs en fonction de l'arbitrage choisi en termes de coûts, capacités, qualité, délais, processus logistiques et disponibilité produit. « Chaque année, remarque Laurent de Bourmont, les marques changent de fournisseurs pour 10 à 20 % de leurs volumes globaux. Dernièrement, la hausse des salaires en Chine a fait se rapprocher le sourcing de l'Europe de l'Est et du bassin méditerranéen, mais pas de la France où les coûts de production restent en moyenne 7 fois plus élevés que dans les pays de proche import. »

Les incertitudes quant aux grandes alliances maritimes pourraient prolonger cette tendance à revenir vers le proche import (Maghreb, Turquie, Europe de l'Est et du Sud). La dimi-

nution de la fiabilité et du niveau de service des compagnies maritimes en surcapacité chronique est ainsi un sujet de préoccupation majeur pour Gemo et Happychic. La nécessité de faire appel au transport aérien pour éviter des ruptures de produits au catalogue a entraîné des surcoûts pour Gemo. Happychic prévoit une hausse du temps de transit.

Etablir des partenariats long terme avec les fournisseurs

Globalement, la rationalisation du sourcing fournisseurs se poursuit, à la fois pour des raisons d'économies d'échelle, mais également pour établir des relations de partenariat dans la durée pour réduire certains risques. La marque doit être en mesure de bien planifier les besoins en donnant de la visibilité à ses fournisseurs. En pratique, pour éviter des délais d'attente, elle réserve des capacités de confection, ainsi que des matières quand elle ne confie pas cette tâche aux fournisseurs. C'est souvent le cas quand la marque a une matière différenciante, comme Lacoste par exemple. Le multi-sourcing permet de ne pas être trop dépendant vis-à-vis d'un fournisseur.

« Le multi-sourcing permet de limiter les problèmes de rupture, avec un fabricant principal aux coûts bas, et un second fournisseur, plus réactif, plus proche du bassin de consommation, explique Olivier Dubouis, Associé de Diagma. Il faut comparer les écarts de prix de revient et de prix de transport ». Comme le second fabricant doit pouvoir fabriquer au même niveau de qualité, cette pratique est généralement activée sur des produits à longue durée de vie. Ensuite, la marque emploie un bureau sourcing et qualité dans le pays de production, chargé de développer des produits avec les fournisseurs et de contrôler la qualité. Plus ce contrôle est réalisé en amont, plus on gagne du temps et on fiabilise l'aval. Dans les pays à fort potentiel de consommation, les marques européennes intègrent aussi des équipes de stylistes et de commerciaux. Les moyens sont ainsi mutualisés. Les entreprises instaurent des indicateurs clefs pour maîtriser leur chaîne amont. Elles suivent les différents délais de mise en œuvre : mise au point du produit, production, transport, entre la commande et la livraison au site logistique de la marque.

Les taux de couverture achats, de service du fournisseur et du transport amont, les indicateurs de coûts et de qualité sont autant d'éléments de mesure susceptibles d'améliorer la visibilité sur la chaîne.

Le développement de tours de contrôle de bout en bout

Les groupes du secteur textile mettent en place des systèmes de traçabilité, en lien avec leurs transitaires et transporteurs. Pour avoir une visibilité globale sur tous les acteurs, certains choisissent de se connecter à une plate-forme collaborative Supply Chain d'échange de données structurées et de partage documentaire comme celles de TXTChain, GT Nexus ou Amber Road. Elles rassemblent les tiers de la Supply Chain étendue (fournisseurs, prestataires transport et logistique, banques, laboratoires qualité, organismes d'évaluation de la conformité...). D'après Guy Courtin, Vice-Président Industry & Solution Strategy, Retail & Fashion



chez GT Nexus, « ce ne sont plus des marques qui sont en compétition, mais des Supply Chains. S'y gagnent ou s'y perdent les batailles. Il est donc essentiel de disposer de données riches et concrètes sur son réseau Supply Chain, qui change en permanence, pour sécu-

riser ses décisions. Notre plate-forme permet de regagner la visibilité qui est perdue en allongeant les chaînes de sous-traitance. Dès qu'un acteur est sur la plate-forme, il donne des informations sur ses sous-traitants ». Nicolas Peraldo ajoute : « La couche de collaboration, comme celle offerte par TXTChain, connecte les systèmes informatiques de la marque et des transitaires pour faciliter les échanges. La qualité et la profondeur d'information échangée varie selon le niveau de service offert par le transitaire et payé par le donneur d'ordre. Les petits fournisseurs peuvent aussi facilement certifier la remise de la marchandise au transitaire via la plate-forme cloud ». Jean-Christophe Didier, Directeur Commercial d'Amber Road, annonce déployer un projet mondial de visibilité globale depuis l'amont jusqu'au centre de distribution européen avec Nike. Olivier Dubouis pressent qu'« à l'avenir, les systèmes de tours de contrôle qui alertent automatiquement en cas



© FATHALICIN-FOTOIA

de problème à l'une des étapes de la chaîne, ne démarreront pas à la sortie de l'usine mais dès le développement du produit. La visibilité est essentielle pour connaître les risques et pouvoir se donner les moyens de les gérer. Le risque zéro n'existe pas, mais il faut limiter au maximum les mauvaises surprises ». Par ailleurs, la marque de textile peut suivre l'exemple de Décathlon en mettant en place un système RFID partant de l'usine de confection. « La révolution de la traçabilité va se faire par des capteurs IoT intelligents sur le produit ou le contenant dont les données seront captées par un réseau basse fréquence comme celui du toulousain Sigfox, beaucoup plus simple à mettre en œuvre que la RFID, s'enthousiasme Laurent de Bourmont. Cela se fera dans les prochaines années quand les réseaux basse fréquence seront déployés et que le prix des capteurs aura baissé. Le système pourra par exemple alerter d'une variation du taux d'humidité, d'une ouverture du colis... »

Le respect des valeurs RSE

Un second type de risques porte sur l'image et la RSE. Les risques géopolitiques et sociaux sont d'autant plus importants que la production s'établit dans des pays socialement fragiles et politiquement instables. Le risque sanitaire est fort, en particulier avec l'usage de colorants, de teintures, de métaux. La mise en place de moyens dédiés à une politique RSE affirmée s'impose de plus en plus aux marques textile aujourd'hui. En France, l'article 225 de la loi Grenelle II du 12 juillet 2010 et son décret d'application du 24 avril 2012 ont étendu les obligations pour les entreprises de publier des informations

sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité et sur leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable. Leur rapport extra-financier doit notamment comporter des informations sur la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux, sur l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur RSE. Des éléments doivent être également fournis sur les actions engagées pour prévenir la corruption et les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs. Véronique Robert, Consultante RSE, indique : « La loi Grenelle II a déjà permis aux entreprises de se poser de bonnes questions sur leurs pratiques et celles de leurs fournisseurs. Il faut leur laisser le temps de trouver d'autres façons de travailler, en construisant de nouvelles relations avec les fournisseurs et prestataires fondées sur le respect des valeurs RSE. Et certaines vont déjà plus loin que le simple respect de la loi. Des appels d'offres comprennent des clauses solidaires très exigeantes vis-à-vis des fournisseurs en termes de reporting, démarche et indicateurs RSE ». Certaines entreprises font remplir des questionnaires RSE à leurs fournisseurs sur une base déclarative, d'autres font des audits plus avancés, quoique parfois limités au site « vitrine » du fabricant alors qu'ils devraient être réalisés sur chaque site.

Se faire aider par des tiers pour contrôler sur le terrain

Des sociétés spécialisées accompagnent aussi les entreprises dans leur démarche RSE. Les fiches de notation

de la plate-forme SaaS EcoVadis aident ainsi les équipes achats à suivre les pratiques RSE/développement durable de leurs chaînes d'approvisionnement dans 110 pays. Des compagnies d'audit réalisent des audits RSE. « Un audit RSE coûte cher, environ 2.000 € par fournisseur, mais le coût est faible par rapport aux risques financier et d'image, comme on a pu le voir avec la catastrophe du Rana Plaza ou lors de l'incendie du sous-traitant de la marque allemande Kik à Karachi, analyse Laurent de Bourmont. Les entreprises sous-traitant au Bangladesh, au Pakistan ou au Cambodge, doivent être particulièrement attentives. L'audit RSE permet d'anticiper les risques et de se couvrir en partie en cas de problème. » A Dacca au Bangladesh, l'effondrement de l'immeuble Rana Plaza qui abritait plusieurs ateliers de confection avait fait 1.138 morts et plus de 2.000 blessés. L'incendie de l'usine de textile Ali Enterprises à Karachi en septembre 2012 a entraîné la mort de 260 personnes et en avait blessé 32, des fenêtres étant condamnées et des sorties de secours bloquées. La marque discount allemande Kik en était le principal client. En août 2016, une action en justice par 4 victimes déposée contre Kik a été déclarée recevable et l'aide juridique leur a été octroyée. Thomas Seibert, de l'organisation d'aide et de défense des droits de la personne Medico international, affirme : « La pression du Sud mondial est en croissance. De plus en plus d'ouvriers s'organisent et sont prêts à aller devant les tribunaux afin de lutter pour des conditions de travail équitables ». Certaines marques ont compris l'intérêt d'inciter leurs fournisseurs à

mieux se comporter au plan RSE. Ainsi, Puma s'est allié à BNP Paribas, qui, s'appuyant sur la plate-forme de GT Nexus, propose des financements aux 300 fournisseurs de la marque d'articles de sport à un taux d'autant plus favorable que le fournisseur est bien noté dans l'échelle de notation durable et environnementale de l'équipementier sportif, filiale du groupe français Kering.

Remonter la chaîne de sous-traitance

La question est de savoir jusqu'à quel niveau de sous-traitance peut et doit aller la démarche RSE d'une marque. « *Aucune obligation en termes de rang n'est imposée par la réglementation au-delà du premier* », fait remarquer Véronique Robert. Toutefois, le devoir de vigilance (cf. encadré page 47) implique théoriquement de remonter loin dans la chaîne. Une problématique informationnelle se pose. Quand une enseigne achète un produit fini à un

fabricant, remonter au tout début de la chaîne nécessite d'acquérir les bonnes données. Selon Nicolas Peraldo, « *si les marques de luxe peuvent remonter jusqu'à 5 degrés de sous-traitance, les distributeurs textiles ont une vision sur 1 voire 2 niveaux quand le produit comporte des matières critiques* ». Dans le luxe, tout peut être contrôlé, jusqu'à l'élevage de vers à soie.

Par ailleurs, les entreprises doivent faire face aux risques réglementaires, fiscaux et douaniers, qui nécessitent un niveau de compliance très fort. Citons Reach, le règlement de l'Union européenne adopté pour mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques liés aux substances chimiques. Citons aussi le redressement par les douanes qui s'aperçoivent que le produit ne vient pas du pays du fournisseur officiel mais directement d'un sous-traitant d'un autre pays, avec une préférence douanière différente.

En outre, les risques financiers sont

importants. Selon la stratégie financière choisie, certaines entreprises vont utiliser une couverture, soit monétaire pour faire face au risque de change, soit pour se prémunir contre la volatilité des prix des matières premières.

Enfin, le risque de contrefaçon est essentiellement supporté par les marques de luxe. Plus encore que la contrefaçon pure, c'est le vol de propriété intellectuelle et la circulation de copies inspirées à 99 % du produit de marque qui fait le gros des volumes. La multiplication des acteurs de la chaîne renforce le risque de fuite des informations.

Les risques sont nombreux tout au long de la Supply Chain amont ; à chaque marque d'établir ses priorités et ses moyens pour obtenir une chaîne résiliente adaptée à sa stratégie d'entreprise. Vigilance et transparence de la chaîne sont les piliers de la visibilité nécessaire à sa sécurisation. ■

CHRISTINE CALAIS

L'information, clef de la sécurité des flux pour Happychic

Happychic regroupe les marques Jules, Brice et Bizz-bee, dont la coordination pousse à la mutualisation des achats. L'entreprise détenue par la famille Mulliez dispose de bureaux internes de sourcing au Vietnam, à Shanghai et à Istanbul, qui effectuent les contrôles qualité en usine. « Depuis 3 ans, nous diversifions nos zones d'achats », fait remarquer Antoine Coulon, Directeur Sourcing. Elle fait fabriquer ses produits textiles chez 130 fournisseurs au Cambodge, au Vietnam, en Birma-

nie, en Turquie, au Maghreb et même en France pour le lancement de la nouvelle marque La Gentle Factory. Celle-ci commercialise des vêtements à partir de fibres bio ou recyclées en privilégiant le Made In France. L'objectif est de bâtir une relation durable avec des fournisseurs partenaires, communs aux marques, pour sécuriser les flux d'approvisionnement et obtenir un bon niveau de service. Chaque produit est étiqueté à la source avec un code-barres dans l'usine de fabrication. Le transitaire est ensuite un maillon précieux, selon Sophie Lebouleux, Responsable Transport amont : « Nous sommes reliés en EDI avec nos transitaires qui

sont nos yeux dans les pays de production. Nous leur déléguons une bonne partie des processus (booking, consolidation des flux, dédouanement...) ». Happychic a diversifié ses modes d'acheminement de la marchandise ; depuis août 2015, outre le transport maritime et aérien, elle expédie des conteneurs par voie ferrée depuis la Chine jusqu'en Allemagne. Pour Anne Grosset, Directrice Logistique, « les objectifs d'agilité et de réactivité cohabitent avec celui de fiabilité qui implique des délais raisonnables et de prendre une marge face aux inévitables aléas. Un produit de l'idée à la livraison, c'est de 1 à 8 mois, en général 4 à 6 mois ». Selon elle, disposer en permanence de la bonne information est l'élément premier de la sécurité des flux, et des projets à mener : « Les liaisons en EDI ne sont pas très souples, nous souhaiterions nous orienter vers un système plus standardisé de partage des données des acteurs de la chaîne logistique, plus facilement exploitable. Nous avons aussi à gagner dans la précision de la traçabilité de nos contenants ».

La RSE est une autre préoccupation majeure de l'entreprise « Nous sommes membres de l'Initiative Clause Sociale (ICS) depuis plus de 10 ans », indique Pauline Carlu, Responsable Opérationnelle Social Fournisseurs. L'ICS compte 20 enseignes membres actifs. Elles ont mis en place un référentiel commun outillé pour la réalisation des audits sociaux. La méthodologie est stricte pour limiter les risques RSE. Elles s'engagent afin d'améliorer durablement les conditions de travail et d'accompagner de manière responsable les fournisseurs. « En cas de manquement, des actions correctives sont dans un premier temps à mettre en œuvre, explique Pauline Carlu. Si le manquement se poursuit, l'arrêt de la relation est ensuite envisageable. » Le risque d'incident est plus élevé quand démarre une nouvelle relation avec un fournisseur, du fait de l'asymétrie d'information. ■ CC



De gauche à droite :
Sophie Lebouleux,
Responsable
Transport Amont,
Antoine Coulon,
Directeur Sourcing,
Pauline Carlu,
Responsable
Opérationnel Social
Fournisseurs,
Anne Grosset,
Directrice Logistique
de Happychic.

nie, en Turquie, au Maghreb et même en France pour le lancement de la nouvelle marque La Gentle Factory. Celle-ci commercialise des vêtements à partir de fibres bio ou recyclées en privilégiant le Made In France. L'objectif est de bâtir une relation durable avec des fournisseurs partenaires, communs aux marques, pour sécuriser les flux d'approvisionnement et obtenir un bon niveau de service. Chaque produit est étiqueté à la source avec un code-barres dans l'usine de fabrication. Le transitaire est ensuite un maillon précieux, selon Sophie Lebouleux, Responsable Transport amont : « Nous sommes reliés en EDI avec nos transitaires qui



Gémo déploie sa tour de contrôle

Gémo distribue 80 M d'articles de mode homme, femme, enfant et bébé par an. Aux 2 collections annuelles viennent s'ajouter chaque mois de nouveaux produits au catalogue. La filiale du groupe Eram a un portefeuille en cours de rationalisation de 600 fournisseurs, nombre susceptible d'être encore diminué d'une centaine. Ils sont essentiellement en Chine, en Inde et au Bangladesh où il dispose de bureaux de sourcing, qui contrôlent la qualité des usines. Les cahiers des charges comportent des livrets Supply Chain et RSE. L'enseigne a transformé sa Supply Chain à marche forcée depuis 2014, créant notamment un service de planification. Elle a développé en interne sa tour de contrôle qu'elle va déployer d'ici le 1^{er} mai auprès de 150 utilisateurs, des designers aux chefs de produits. Il s'agit de gagner en productivité administrative à l'import, et en visibilité pour planifier et tendre les flux au maximum sur toute la chaîne. Le but est aussi de réduire le délai de mise sur le marché des produits.

Si l'étiquetage des produits est déjà réalisé dans les usines, Gemo présente fin 2017 un projet d'étiquetage RFID chez les fabricants. « *Il est susceptible d'être déployé sur l'ensemble des produits dès 2018-2019* », annonce François Le Joncour, Directeur Supply Chain de Gemo. En 2012, Gémo a créé une cellule conformité. En 2014, il a audité ses usines au Bangladesh, qui ont toutes

répondu au standard international. De 2015 à 2020, ce plan de vigilance est progressivement étendu dans tous les pays de production. ■ CC



© FAKHOUMI-FOTOLIA

Le devoir de vigilance

Le 23 mars 2017, le Conseil constitutionnel a conservé l'essentiel de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Il a toutefois invalidé, car trop floues, les dispositions instituant des amendes. Rappelons que cette loi instaure plusieurs obligations pour les sociétés françaises employant plus de 5.000 salariés en France ou 10.000 salariés dans le monde, en incluant leurs filiales : élaborer, rendre public et mettre en œuvre un plan de vigilance destiné à identifier les risques et prévenir les atteintes aux droits humains et aux

libertés fondamentales qui pourraient résulter des activités de la société mère, des sociétés qu'elle contrôle et de leurs fournisseurs et sous-traitants, en France comme à l'étranger. Une mise en demeure de respecter ces obligations peut d'abord être adressée à toute société qui y est soumise. Si elle s'abstient de prendre les mesures nécessaires, le juge, saisi par l'auteur de la mise en demeure, peut ensuite prononcer une injonction. La responsabilité de l'entreprise peut donc être engagée en cas de manquement à ses obligations. ■ CC

Le Made In France, c'est possible !

Si la plupart des vêtements de gamme moyenne ou bas de gamme sont aujourd'hui fabriqués à l'étranger pour des raisons de coûts, ce n'est pas une fatalité. « *Il existe plus de 570 façonniers, toutes catégories confondues, en France : façonniers habillement, bureaux d'études, prestataires de services (brodeurs, ennoblisseurs qui s'occupent de la teinture et de l'apprêtage du textile, façonniers en tricotage ou en accessoires...)*, indique Véronique Bekhdadi, Responsable projet à la Plate-forme des Façonniers. *Par leurs savoir-faire pointus, ils sont très prisés par le marché de l'habillement, en particulier de haut de gamme et de luxe* ». Côté bottier, Aigle continue à fabriquer ses bottes en caoutchouc en France (voir page 48). ■ CC



© KEZNOV-FOTOLIA

Aigle, de la qualité à la responsabilité

L'enseigne de prêt-à-porter et bottier Aigle protège son image de marque à travers la qualité des processus amont et le déploiement progressif d'une démarche de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE).

La notoriété d'Aigle repose sur son savoir-faire de maître caoutchoutier qui fabrique ses bottes en France, sur son site de Châtellerault, dans la Vienne, à partir de caoutchouc importé. Les matières et composants sont issus de 60 fournis-

seurs. La stratégie achats intègre un équilibre entre proche import, notamment en Europe de l'Est et au Portugal, et grand import. « *Les fabricants doivent réaliser la coupe, l'assemblage et les finitions sur le même site*, expose Sandrine Bril, Responsable Sourcing et Achats des produits de négoce. *Parmi nos critères de performance fournisseurs figurent la flexibilité et l'innovation dans la construction du produit ou le choix de la matière.* »

Chaque fabricant doit obtenir l'homologation technique. Une inspection sur site valide que la tête de série d'un nouvel article est conforme au prototype retenu avant de lancer la production. Le laboratoire vêtements chaussures et accessoires, teste début 2017 les prototypes de nouvelles matières et de nouveaux modèles de la collection de l'été 2018. Aigle mandate des sociétés tierces pour vérifier la qualité de la production. A l'arrivée des produits dans l'entrepôt de Châtellerault a lieu un contrôle qualité et conformité réglementaire. « *Nos piliers sont la qualité, la disponibilité, le time-to-market et la rentabilité* », signale Jacques Pellissier, Directeur des Opérations. Il annonce que la RFID sera intégrée courant 2017 dans les processus pour les produits destinés à Décathlon.



Irène Rabussier, Responsable Achats indirects et matières premières et **Sandrine Bril**, Responsable sourcing et achats des produits de négoce d'Aigle.

seurs, majoritairement français. « *Les indicateurs de performance de ces fournisseurs sont la réactivité, la disponibilité des produits, et l'innovation* », indique Irène Rabussier, Responsable Achats indirects et matières premières. Le laboratoire caoutchouc et bottes teste les matières et formulations, et contrôle également la fabrication des bottes. La marque fait fabriquer les chaussures et le prêt

Une démarche RSE en progrès

Si la loi Grenelle 2 l'oblige certes à publier un rapport sur la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) depuis 2014, la maîtrise du risque de réputation est le moteur principal de l'essor de la politique RSE d'Aigle. L'entreprise est engagée dans une démarche ISO 26000, qui donne aux organisa-



Des échantillons de vêtements réceptionnés sur le site de Châtellerault passent au contrôle qualité.



Bottes en cours de test au laboratoire du site de Châtellerault.



Palettes de caoutchouc arrivées sur le site de Châtellerault et destinées à la fabrication des bottes Aigle

tions des lignes directrices pour opérer de manière socialement responsable. Accompagnée du cabinet Utopies, elle a écouté 15 fournisseurs sur leur perception de la RSE, leurs actions et les pistes d'amélioration mutuelle en la matière. Elle affiche 4 grands engagements RSE, dont une politique d'achats responsables. Elle a mis en place début 2015 le code de conduite des partenaires d'Aigle. Il précise ses exigences sur les plans éthique, social et environnemental vis-à-vis de ses partenaires directs, dont les fabricants, sous-traitants et fournisseurs. Ces partenaires doivent ensuite veiller au respect du code par leurs sous-traitants. Une grille d'évaluation des fournisseurs sur des critères RSE a été remise aux responsables achats et Supply Chain. Des audits RSE des fournisseurs ont progressivement eu lieu depuis 2015.

Aigle a décidé de remonter plus en amont la filière caoutchouc. Elle a rencontré fin 2016 le courtier qui achète 750 t/an pour elle sur le marché, ainsi que les sociétés qui transforment le latex en balles de caoutchouc. Aïssata Kante, Coordinatrice RSE, explique : « Nous avons ouvert le couvercle, en étant les premiers à interroger ce courtier. Cette année, nous allons visiter des plantations. Et nous espérons travailler avec Michelin, acteur dont le



poids peut influencer sur la filière ». Yves Trousselle, Directeur RSE, explique que le succès sera de mise « quand il n'y aura plus besoin de direction RSE et que toutes les procédures auront été bien intégrées dans les processus ». ■ **CHRISTINE CALAIS**

Aïssata Kante,
Coordinatrice RSE
et **Yves Trousselle,**
Directeur RSE
d'Aigle.

© C. CALAIS