

ADD^{N°11}

LA REVUE D'IDÉES PAR Argon&Co*

SUSTAINABLE OPERATIONS
STRATÉGIE DES OPÉRATIONS
NOUVEAUX PRODUITS
ACHATS
MANUFACTURING
SUPPLY CHAIN ET LOGISTIQUE
FINANCE
DIGITAL & IT

LA RÉVOLUTION VERTE AU CŒUR DES OPÉRATIONS



Le virage s'était clairement amorcé en 2019 et la crise de la Covid-19 a d'une certaine manière « fini le travail » : la préservation de l'environnement est enfin devenue une préoccupation du monde industriel au même titre que celui d'être compétitif... S'il fallait trouver un impact positif à cette crise, cela aura été au moins celui-là, même si le lien entre crise écologique et crise sanitaire n'est pas si évident.

Dans certains secteurs, comme le luxe ou la mode, l'environnement est même devenu l'enjeu principal, à la fois pour prendre en compte l'évolution du comportement des consommateurs qui prennent en considération de façon croissante l'impact environnemental de ce qu'ils achètent et celui de la réglementation avec notamment l'entrée en vigueur de la loi interdisant la destruction des produits non alimentaires à horizon 2022.

Pour un industriel, s'attaquer à la question environnementale implique de se concentrer sur trois grands axes :

- **Réduire l'impact environnemental de chaque produit** qu'il fabrique sur plusieurs dimensions : gaz à effet de serre, pollution, eaux usées, pression sur les sols, etc. Les leviers vont concerner l'ensemble des opérations : Quelles matières et quels fournisseurs choisir ? Comment limiter les impacts de la fabrication ? Comment rendre son transport moins générateur de CO₂ ?
- **Éviter la destruction** d'inventaires ou de produits intermédiaires non utilisés. Ici tout est affaire d'agilité et de performance de la Supply Chain ;
- **Allonger la durée de vie** des produits en les rendant plus robustes et plus réparables.

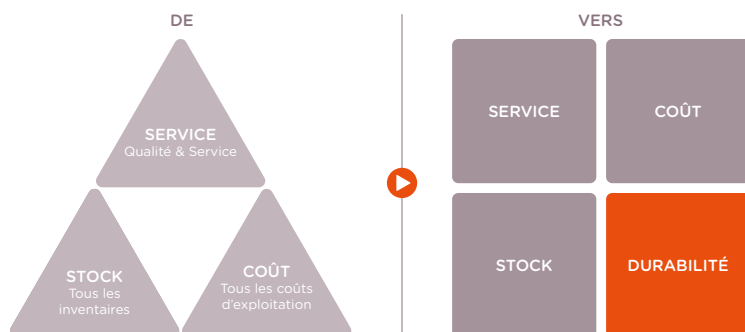
On le comprend donc assez bien : travailler sur ces trois axes signifie essentiellement travailler sur l'ensemble des opérations de la conception des produits à leur mise sur le marché et même jusqu'à leur réparation et leur recyclage, en passant par leur fabrication et leur distribution.



Fabrice Bonneau
Directeur général

Argon&Co 

C'est donc rendre ses opérations plus performantes sur le plan environnemental et ajouter ainsi une quatrième facette à l'habituel triangle coût/stock/service.



Nous souhaitons, dans ce nouveau numéro de notre revue d'idées ADD, vous apporter un éclairage sur cette transformation verte qui s'annonce dans les opérations à travers nos propres points de vue et retours d'expériences mais également, comme à notre habitude, à travers le prisme des témoignages d'acteurs qui contribuent déjà fortement à cette transformation :

Pierre-Fabrice Storino et Christophe Bocquet, respectivement COO et Directeur CSR de la maison Chloé

Christian Brabant, Directeur général d'écosystem

Blandine Sardou, Business Recycling Manager au sein du groupe Mobivia

Joël Tronchon, Directeur du développement durable du groupe SEB

SOMMAIRE

Cliquez sur les titres pour accéder directement à la page concernée.

P 4-9

ARTICLE

MESURER POUR **TRANSFORMER**

P 10-15

ARTICLE

L'ÉCODESIGN, DÉMARCHE CLÉ POUR CONCILIER VALEUR, COÛT ET IMPACT ENVIRONNEMENTAL

P 16-21

ARTICLE

ACHATS RESPONSABLES, POURQUOI EST-IL URGENT DE **DÉPASSER LE « GREENWASHING » ?**

P 22-27

ARTICLE

COMMENT AIDER LES USINES À **REDYNAMISER LEURS DÉMARCHES ENVIRONNEMENTALES ?**

P 28-33

ARTICLE

RÉDUIRE DE 30 % LES ÉMISSIONS DE CO₂ DU FRET EN 10 ANS : OUI, MAIS COMMENT ?

P 34-39

INTERVIEW

AU CŒUR DE LA **TRANSFORMATION RSE DE CHLOÉ**

P 40-47

ARTICLE

ÊTRE AGILE POUR ÉVITER LA DESTRUCTION

P 48-65

INTERVIEWS

LA PAROLE AUX **ACTEURS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE** :

- **MOBIVIA BOUCLE LA BOUCLE** DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE
- **ECOSYSTEM**, **ACTEUR CENTRAL** DE LA DURABILITÉ
- **LA DURABILITÉ COMME AXE DE DIFFÉRENCIATION** POUR LE GROUPE SEB

P 66-71

ARTICLE

RÉCONCILIER **PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE** ET **PERFORMANCE ÉCONOMIQUE**

P 72-73

LISTE DES CONTRIBUTEURS



MESURER POUR TRANSFORMER

Mathilde Solelhac, Manager, Argon & Co



“What gets measured gets managed”, comment la mesure de l’empreinte environnementale est-elle la condition *sine qua non* de votre plan de transformation ?

Peu d’entreprises sont aujourd’hui capables de répondre à la question triviale suivante : « Quel est l’impact de mes produits sur l’environnement ? ».

Il s’agit pourtant bien de la première étape pour lancer un plan de transformation environnemental. En effet, celle-ci permet de répondre à plusieurs objectifs :

- **Comprendre les impacts environnementaux.** En effet, mesurer les impacts permet de les comprendre, de lever les idées reçues et de les pondérer de façon objective ;
- **Quantifier le point de départ.** C’est la première étape de la transformation, indispensable pour pouvoir quantifier les efforts à mettre en œuvre pour les réduire et suivre leurs effets de manière régulière ;
- **Prioriser les sujets en fonction de leurs poids** dans l’empreinte globale des activités ;
- **Mobiliser les parties prenantes** : cette première étude permet d’embarquer les équipes, de les sensibiliser et leur donner envie d’aller plus loin !

Dans cet article, nous allons détailler les objectifs de ce type d’analyse, la méthodologie à appliquer ainsi que les suites à donner.

L'analyse doit mesurer les impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur en allant au-delà de l'empreinte carbone

Le périmètre des analyses quantitatives des rapports RSE est généralement très limité, puisque seules les émissions directement générées par l'entreprise sont chiffrées (dites de scope 1 et 2 selon le *Greenhouse Gas Protocol*). Celles-ci recouvrent généralement les émissions générées par les fonctions support (bureaux, transport), et une fraction seulement des émissions induites par la production (des matières premières aux produits finis) et la distribution. Or il apparaît que pour de nombreuses entreprises opérant dans des secteurs tels que le luxe, les télécommunications, le retail, l'automobile... ces émissions dites de scope 1 et 2 sont marginales (elles peuvent en effet représenter moins de 20 % du total des émissions dans le luxe par exemple).

Par ailleurs, les analyses des rapports RSE sont aussi très souvent limitées sur les vecteurs d'impact, puisque seules les émissions CO₂ y sont incluses, laissant de côté la consommation d'eau, les émissions de déchets, la pollution de l'air et de l'eau, la pression sur les sols...

Le périmètre des rapports RSE est souvent limité aux scopes 1 et 2 qui peuvent représenter moins de 20 % du total des émissions (dans le luxe notamment)

Comment mener ce type d'analyse ?

Pour une entreprise, le meilleur moyen d'avoir une vision complète et fiable de son impact environnemental est de réaliser une analyse de cycle de vie (ACV) appliquée à ses opérations.

PREMIÈRE ÉTAPE :

Définir le périmètre et modéliser la chaîne de valeur : être le plus complet possible !

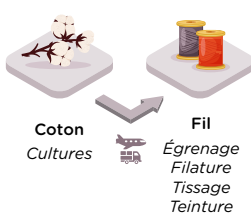
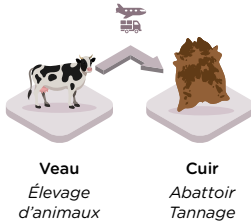
Tout d'abord, la complexité des sujets environnementaux réside dans la multiplicité des facteurs ayant un impact environnemental. Le CO₂ est le plus connu, mais la génération de déchets, la consommation d'eau, la pollution de l'air, de l'eau et la pression exercée sur les sols sont au moins aussi importants. Il est donc préférable de tous les prendre en compte (en cohérence avec l'activité) dans un premier temps, pour ensuite se concentrer sur les plus significatifs.

Ensuite, l'objectif étant de mesurer l'empreinte environnementale d'un produit de bout-en-bout, la chaîne de valeur de l'entreprise doit être modélisée. Celle-ci se décompose généralement en trois grands maillons : la création des matières premières, la production des produits finis, puis leur distribution (voire leur utilisation et leur fin de vie). Ces trois grands maillons peuvent eux-mêmes être décomposés d'une ou plusieurs sous-étapes, selon la nature des produits.

MODÉLISATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR POUR UN ARTICLE DE MAROQUINERIE

1 MATIÈRES PREMIÈRES

Production de matières premières
Traitements des matières premières



2 FABRICATION

Transformation Assemblage



Tissu
Broderie
Découpe

3 DISTRIBUTION

Distribution



Entrepôt
régional

Matières traitées

Produits finis

CHAÎNE DE VALEUR

DEUXIÈME ÉTAPE :

La collecte et l'analyse de données : agir avec pragmatisme !

Une fois le périmètre validé, il convient de collecter l'ensemble des données nécessaires à l'analyse. Ces données et leurs sources sont très variées : données produits (matières premières, nomenclatures, poids, volumes, durée de vie), données fournisseurs, données transport (schéma de flux, mode de transport, taux de remplissage), données énergies, données déchets...

Certaines données sont relativement faciles à collecter et interpréter, c'est notamment le cas des données de transport. Pour d'autres, notamment toutes celles qui ont trait à l'activité des fournisseurs, l'exercice est plus complexe, en particulier ceux de rang 2 ou 3... Notre recommandation est ici de capitaliser sur les données et analyses existantes : facteurs d'émissions par matières premières, analyses de cycle de vie... Ce type d'analyse peut prendre beaucoup de temps et il faut agir avec pragmatisme et réserve quitte à utiliser des facteurs standards dans certains cas pour arriver à identifier les « grands sujets » qui seront ensuite à affiner.

TROISIÈME ÉTAPE :

L'interprétation des résultats : prendre de la hauteur et vulgariser les résultats !

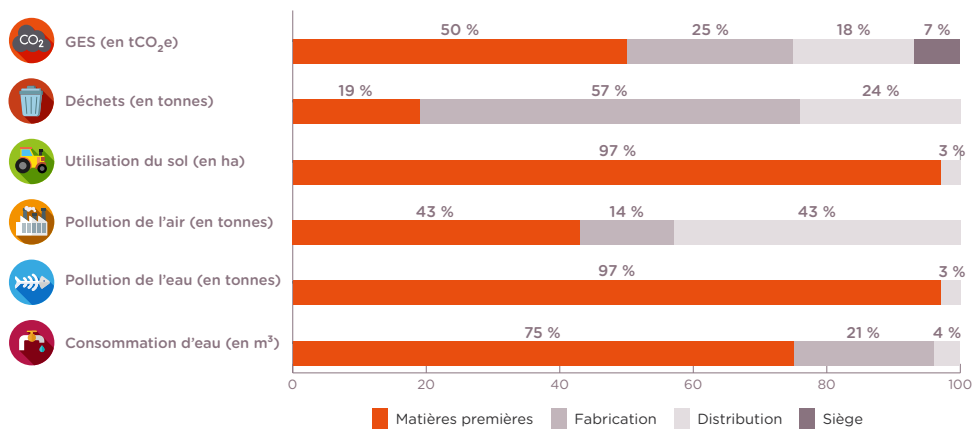
Les analyses peuvent s'avérer très techniques et difficilement compréhensibles par des non-experts. L'interprétation des résultats doit être faite en prenant de la hauteur pour en faire ressortir les éléments clés.

Ainsi, pour communiquer plus largement au sein de l'entreprise, il est préférable que

les résultats soient vulgarisés et mis en forme de façon à maximiser leur impact.

Par ailleurs il est nécessaire de contextualiser les données et faire preuve de discernement en les présentant. En effet, une mesure est rarement universelle et la prise en compte du contexte est conseillée. Par exemple, 1 m³ d'eau consommé dans un pays soumis à un stress hydrique important n'équivaut pas à un 1 m³ consommé dans une région où l'eau est abondante.

EXEMPLE D'UNE ANALYSE D'IMPACT



QUATRIÈME ÉTAPE :

L'identification et la priorisation des leviers : les leviers sont dans les opérations !

Sur la base de ces constats factuels et chiffrés, les leviers de réduction de l'empreinte environnementale les plus prometteurs peuvent alors être identifiés. Ces leviers visent tous à transformer les opérations : développement produits (écoconception, y compris en intégrant

l'empreinte générée par le produit lors de son utilisation et de sa fin de vie), achats (sourcing de fournisseurs responsables, locaux...), production (techniques de production plus vertueuses), distribution (modes de transport à faible empreinte carbone)... Voici quelques exemples de leviers identifiés dans le secteur de la mode et du luxe : utilisation de cachemire recyclé, réduction de la part du transport aérien en passant par le maritime ou le train dans certaines régions sur une partie

du périmètre article, passage au coton bio, réduction de la part du commuting (déplacement domicile/travail) des employés en favorisant la mobilité douce...

Ensuite, dans la qualification et la priorisation de ces leviers, il est important de mettre en évidence les impacts induits (coût, stock, service) pour éclairer les arbitrages.

Dans la majeure partie des projets menés jusqu'à présent, l'étude initiale a abouti à un rapport d'étonnement remettant en cause la feuille de route initialement définie par l'entreprise elle-même pour réduire son impact environnemental, notamment en réajustant l'ordre des priorités ou en ajoutant de nouveaux leviers à forte valeur ajoutée.

CYCLE DE VIE DES OPÉRATIONS ET LEVIERS ASSOCIÉS



Quelles suites donner à cette première analyse ?

L'analyse de cycle de vie (ACV) appliquée aux opérations, holistique et chiffrée, constitue un socle solide pour le lancement d'un plan d'excellence environnemental, focalisé sur les sujets prioritaires. Il permet ainsi à l'entreprise de réduire significativement l'empreinte environnementale de ses produits et de répondre de manière factuelle aux exigences des nouveaux consommateurs. Des entreprises comme L'Oréal ou Kering l'ont bien compris, et peuvent aujourd'hui se prévaloir de résultats très positifs. L'Oréal a, par exemple, réduit de 77 % les émissions de CO₂ de

ses usines et centrales de distribution en valeur absolue depuis 2005.

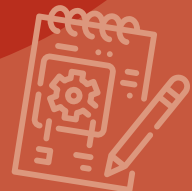
Ce type d'analyse n'est pas une analyse « one shot ». Nous recommandons qu'elle soit régulièrement mise à jour afin de pouvoir quantifier les évolutions et ainsi communiquer sur les avancées. Par exemple, il est intéressant dans le secteur du luxe ou de la mode de mesurer l'impact de chaque collection.

Transformez vos opérations pour les rendre plus responsables est aussi une formidable occasion de fédérer et motiver vos collaborateurs, en donnant du sens à leur travail !



L'ÉCODESIGN, DÉMARCHE CLÉ POUR CONCILIER VALEUR, COÛT ET IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Jean-Pierre Pellé, Directeur, Argon & Co
Amandine Bedos, Senior Manager, Argon & Co



Ne plus opposer performance économique et environnementale

Comment faire en sorte que la rentabilité d'un produit ne soit pas opposable à son impact environnemental ? Cette question reste encore trop souvent sans réponse. Les entreprises considèrent d'abord la maîtrise des coûts comme le premier pilier de la performance pour accroître la valorisation auprès de leurs actionnaires. Jusqu'à présent, l'impact environnemental était plutôt vu comme une contrainte par les fabricants. Les mentalités ont évolué : les effets visibles de l'impact environnemental ne peuvent plus être mis au second plan. La prise de conscience est devenue une réalité collective.

Ainsi, le dirigeant d'aujourd'hui se doit de faire face à deux impératifs antagonistes – ou du moins perçus comme tels. Le premier est la nécessité de répondre aux demandes des consommateurs et des clients sur la question environnementale : Quel est l'impact du produit sur la planète ? Quelle est la contribution de l'entreprise sur la préservation des écosystèmes ? etc. Le deuxième est celui de la rentabilité : consolidation des marges, développement des offres et des marchés, rendement pour les actionnaires. Finalement, la résultante de ces deux impératifs n'est qu'une même expression de ce qu'est la valeur pour le client. Si l'entreprise sait mettre en avant sa capacité à prendre en compte l'aspect environnemental à travers un discours crédible et si elle peut préserver sa compétitivité sur l'offre de valeur, alors les deux mondes s'accordent.

C'est tout l'enjeu de l'écodesign (ou Design for Sustainability) : mettre la valeur client au cœur de toute la réflexion relative aux innovations pour renforcer la compétitivité coût, tout en réduisant l'impact environnemental. Cette approche, inspirée des meilleures pratiques du Design to Value, intègre la dimension environnementale au même titre que les coûts. Il n'est donc plus question d'opposer coûts et environnement, mais d'en faire un projet commun.

L'impact environnemental comme facteur de performance

L'écodesign considère que l'impact environnemental est un facteur de performance, au même titre que le rendement

d'un procédé industriel, une tolérance mécanique, un cycle de fonctionnement ou une grandeur physique (la masse par exemple dans l'aéronautique). L'enjeu n'est donc plus de dire que l'on veut substituer toutes les matières plastiques par un matériau plus « vertueux écologiquement », mais de rechercher des équilibres entre ces niveaux de performances pour répondre aux exigences technico-environnementales. Vaut-il mieux remplacer le

L'écodesign a permis de réduire de 15 % notre empreinte CO₂ grâce à une nouvelle architecture de notre système, une réduction des services de transport pour la maintenance et de la consommation énergétique de certains équipements. Le tout en réduisant nos coûts de plus de 20 % !

Un équipementier du secteur de l'énergie

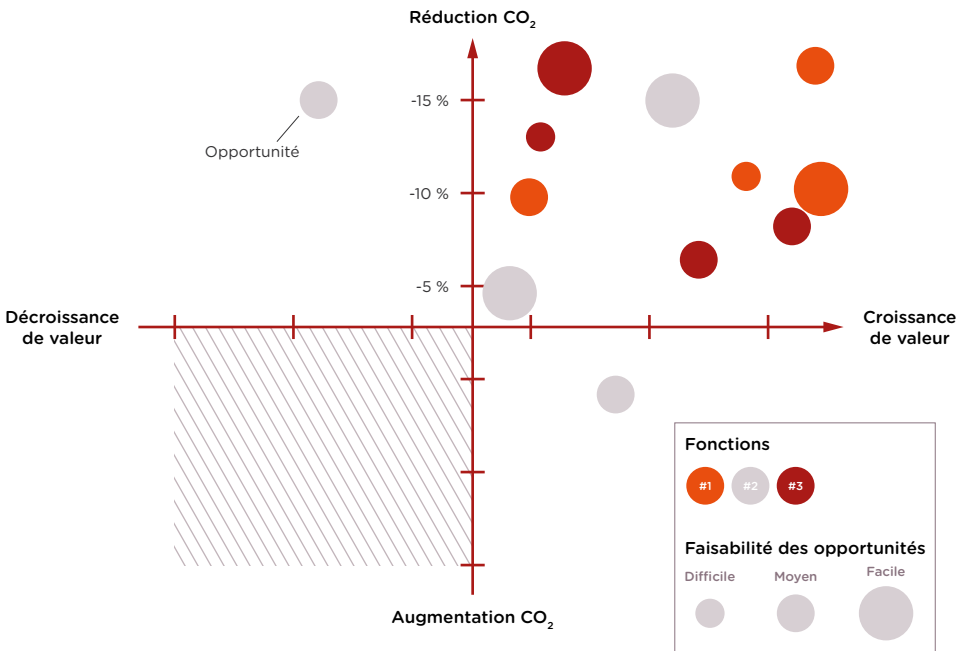
plastique par des fibres naturelles, réduire la quantité de plastique mise en œuvre ou recycler celui-ci en fin de vie ? Ainsi, l'éco-design est une méthode permettant de répondre objectivement à ces questions.

L'écodesign se base sur une représentation fonctionnelle du système étudié. Cela permet de regarder d'abord la finalité du système (de quoi ai-je besoin ?) plus que la solution elle-même (comment puis-je répondre au besoin ?). À partir d'une nomenclature de composants et d'opérations sur le cycle de vie, il s'agit de détailler chaque élément en terme

de coût mais aussi d'impact environnemental. Il existe des bases de références permettant d'évaluer ces impacts (CO_2 , déchets, pollution de l'eau ou des sols...) telles que Ecolinvent, PEF, l'ADEME. La difficulté réside dans la consolidation de ces données. L'enjeu ici n'est pas de fournir une analyse détaillée, mais bien de saisir les ordres de grandeur afin d'identifier les facteurs d'influence : quelle fonction contribue le plus à mon impact CO_2 ? Quelles en sont les causes (production des matières premières, logistique, transformation...) ?

IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET CLIMAT

Impact CO_2 pour un industriel



Si, en parallèle de cette modélisation des impacts par fonction, on procède à la modélisation des coûts complets, il devient alors nécessaire de comparer les fonctions pour identifier celles qui contribuent le plus aux coûts et aux impacts environnementaux. Cependant, si la modélisation des coûts est assez aisée, il n'en est pas de même pour l'analyse des facteurs environnementaux. En effet, ceux-ci sont de natures hétérogènes et difficiles à apprécier en tant que tels, compte tenu de leur complexité.

Restituer une valeur d'index agrégé est un exercice délicat, mais il permet néanmoins de définir un standard d'indicateurs (en étant conscient des limites) et de mesurer efficacement sa performance.

Il est parfois préférable de ne retenir qu'un ou deux critères d'impact environnemental pertinents pour l'analyse, sélectionnés pour leur enjeu client/filière.

L'écodesign : un travail d'équipe en un temps limité

L'écodesign est une méthode qui permet d'arbitrer de façon objective les impacts coûts et environnementaux. Il incombe ensuite à l'entreprise de se les approprier pour les optimiser. L'approche est généralement conduite sur une durée de quelques semaines dans une logique de « time boxing ».

Cela consiste dans un premier temps à construire le modèle coût-impact environnemental qui constitue la base des réflexions pour identifier les pistes. Cette phase est souvent la plus délicate de la

démarche écodesign, au regard de la disponibilité parfois parcellaire des données et de leur hétérogénéité. Ainsi, cela nécessite souvent de prendre le temps de poser correctement les hypothèses de travail. Il en va de même pour les impacts environnementaux ciblés. Tout réside dans la capacité à trouver le bon niveau de détail pour être suffisamment pertinent.

Le deuxième temps de la démarche, plus classique, demande un vrai travail collaboratif des acteurs sous forme de brainstorming pour lister toutes leurs idées. À ce stade, pas de jugement au regard de la pertinence ou de la faisabilité de celles-ci. Il s'agit d'être le plus créatif possible.

Le troisième temps va permettre de sélectionner les opportunités les plus attractives selon des analyses multicritères (gains économiques et bénéfiques environnementaux). Un comité de pilotage, sponsorisé par la direction générale, décide ou non d'engager plus loin les initiatives proposées en fonction de leurs bénéfices, leur faisabilité et leur plan de déploiement.

Dans un quatrième temps, la démarche est centrée sur la mise en œuvre des opportunités.

TABLEAU SYNOPTIQUE DE LA DÉMARCHE ÉCODESIGN



Il est donc indispensable de mobiliser tous les acteurs de la chaîne de valeur afin qu'ils apportent leurs expertises tout au long de la démarche. Réunir le Marketing, le Commerce, la R&D, la Production, les Achats, la RSE, la Finance et d'autres fonctions permet de partager une même analyse des impacts et de leurs inducteurs. Cela permet également de travailler conjointement à identifier les opportunités afin de les prioriser et de sélectionner les plus prometteuses d'entre elles.

Plus encore, il est nécessaire de conduire cette démarche de façon rythmée : en effet, bien qu'il faille prendre le temps nécessaire à la construction du modèle fonctionnel des coûts et des impacts environnementaux, il faut faire en sorte que le groupe de travail consacre son énergie à identifier les pépites. Le maintien d'un rythme de travail soutenu évite au groupe de se disperser, se perdre dans des ana-

lyses pointues mais inutiles à ce stade. En effet, de simples ordres de grandeur sont suffisants pour rendre les premiers arbitrages. Les analyses détaillées viennent ensuite et permettent d'affiner l'opportunité en terme de faisabilité, planning de mise en œuvre et business case.

L'écodesign soutient le développement de nouvelles offres

Contrairement aux actions traditionnelles de compétitivité visant à contenir les coûts, l'écodesign se positionne d'emblée comme un vecteur d'innovation et de promotion d'offres à forte valeur pour l'entreprise. Il ne s'agit plus de réduire les coûts ou l'empreinte CO₂ mais de mettre en avant de nouvelles idées pour défendre une stratégie audacieuse. Bref, l'écodesign est un outil indispensable pour repenser ses portfolios de produits, renforcer ses filières technologiques, développer son écosystème et sécuriser ainsi son avenir.



ACHATS RESPONSABLES, POURQUOI EST-IL URGENT DE DÉPASSER LE «GREENWASHING»?

Alejandra Miranda, Business Development France & Iberia
& Latam, EcoVadis
Christophe Durcudoy, Partner, Argon & Co
Amandine Bedos, Senior Manager, Argon & Co



À date : beaucoup d'annonces mais peu de résultats

Une récente étude⁽¹⁾ souligne que la majorité des impacts environnementaux des entreprises est liée à leurs fournisseurs, pouvant aller jusqu'à 90 % dans certains secteurs. La maîtrise des filières fournisseurs est donc l'un des facteurs clés de succès pour pouvoir diminuer l'impact environnemental des entreprises.

À première vue, la plupart des entreprises semblent en avoir pris la mesure. Ainsi, en 2020, d'après l'Observatoire des Achats Responsables, neuf entreprises sur dix ont mis en place une politique achats responsables.

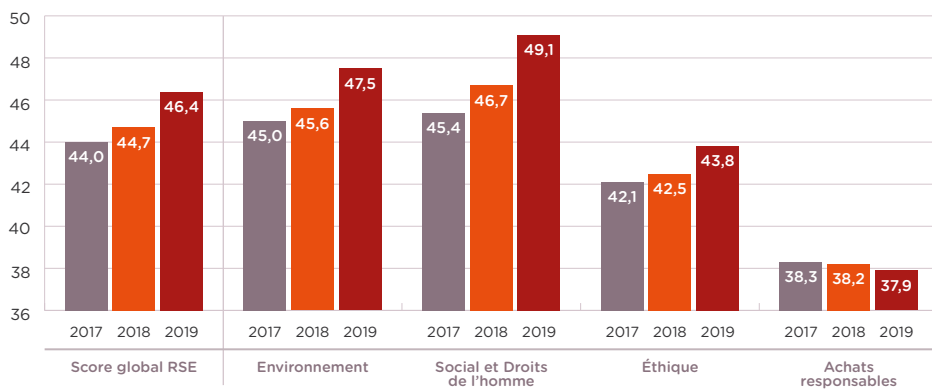
Ces chiffres sont cependant à nuancer. Ainsi, l'analyse des résultats publiés par EcoVadis, spécialiste de notation de la durabilité des entreprises, montre que les achats responsables restent, depuis des années, le thème le plus faible et ont régressé en 2020. Les axes d'améliorations prioritaires se situent avant tout sur la profondeur de la maîtrise des filières fournisseurs.

« Les grands donneurs d'ordre savent ce qu'il se passe chez leurs fournisseurs de rang 1, mais pas au niveau suivant. Notre indice annuel démontre que les pratiques RSE des fournisseurs de rang 1 ont progressé ces dernières années, mais ils ont d'abord travaillé sur leurs propres impacts environnementaux, puis sociaux, avant de s'attaquer au sujet de l'éthique des affaires. Ils ne se sont pas encore attelés à leur propre Supply Chain. Sur l'ensemble des sujets que nous traitons dans nos notations RSE, le score « achats responsables » (la chaîne d'approvisionnement) est toujours le moins bien noté. Aujourd'hui, très peu d'entreprises ont une vision des pratiques de leurs fournisseurs de rang 2. »

Sylvain Guyoton, Senior Vice-President Research EcoVadis

(1) Étude McKinsey (2016) "Starting at the source: Sustainability in supply chains" <https://mck.co/3rLJZPJ>.

INDICE* PERFORMANCE / RISQUE ECOVADIS 2020



(*) Cet indice va de 1 à 100.

Malgré les effets d'annonce, sous la pression des coûts, les stratégies d'achats évoluent peu.

Cependant, cette image globale est à tempérer suivant les secteurs d'activité. Certains, comme la chimie ou l'agroalimentaire sont en profonde transformation « green » depuis des mois.

Pourquoi est-il urgent d'accélérer ?

Quatre courants de fond obligent les entreprises et les achats à passer des bonnes intentions aux actes :

1. **Les consommateurs** - Si cela devient une évidence dans la plupart des secteurs du B2C (agro-alimentaire, cosmétique, mode, équipement de la maison, santé...), proposer à ses clients des produits et des services respectueux de l'environnement et de la société commence aussi à impacter le B2B. En effet, les appels d'offres lancés par les industriels et les institutions donnent

depuis deux ans un poids de plus en plus prépondérant aux critères RSE. Un mauvais rating EcoVadis peut devenir éliminatoire. À l'inverse, mettre en avant un sourcing fournisseur « responsable » devient un élément de différenciation ;

2. **Les pouvoirs publics** - Ces dernières années, la mise en place de réglementations nationales autour des produits interdits, des labels ainsi que la maîtrise de la Supply Chain étendue s'est accélérée et renforcée : devoir de vigilance et loi Sapin II en France, Lieferkettengesetz en Allemagne, loi contre l'esclavage moderne au Royaume-Uni et en Australie, norme ISO 20 400 Achats responsables... Début 2021, une nouvelle législation européenne obligeant les entreprises de la zone UE à assurer un contrôle du respect des Droits de l'homme et des atteintes à l'environnement dans leurs chaînes d'approvisionnement est entrée en application. Ceci appuiera le « EU

Green Deal », visant à faire de l'Union européenne la première économie neutre en gaz à effet de serre d'ici 2050 ;

3. **Les collaborateurs** - Selon une récente étude de Morgan Stanley⁽²⁾, les nouvelles générations sont trois fois plus enclines à rechercher un poste dans une entreprise responsable et 70 % des nouvelles générations ne seront fidèles à leur employeur que si celui-ci s'engage pleinement dans le développement durable ;

4. **Les investisseurs** - Les acteurs financiers sont de plus en plus nombreux à intégrer dans leurs choix d'acquisitions des critères ESG (environnement, social et gouvernance). Les orientations et actions réellement menées pour intégrer les conséquences sociales et environnementales de ses activités et remplir les engagements sociétaux en faveur du développement durable sont donc critiques pour les entreprises à la recherche de financements.

Commencer par changer d'état d'esprit dans les directions achats

Depuis 20 ans, les enjeux environnementaux et sociétaux ont été pris par les achats sous le tropisme défensif de la gestion des risques : éviter un scandale, anticiper les ruptures ou encore être en accord avec les normes. Si ces actions ont été menées « *a minima* » pour couvrir ces risques, nous pouvons tout de même se réjouir des importants progrès menés par les entreprises depuis une dizaine

d'années. Beaucoup ont remis en cause le sourcing « low cost » et se sont intéressées à ce qui se passait dans les usines de leurs fournisseurs.

Pour franchir une nouvelle étape et poursuivre la remise en cause des impacts de leurs stratégies de sourcing, les achats doivent mener des initiatives proactives et offensives. Tout comme les économies sont au cœur de l'ADN des achats, optimiser son impact environnemental et social doit s'ancrer dans ses objectifs et se valoriser.

La priorité : maîtriser ses filières fournisseurs

Pour prioriser ses actions, il est nécessaire de cartographier ses enjeux RSE par famille d'achats et d'identifier, pour celles à plus forts enjeux, les fournisseurs à adresser en priorité, sans se limiter à ceux de rang 1.

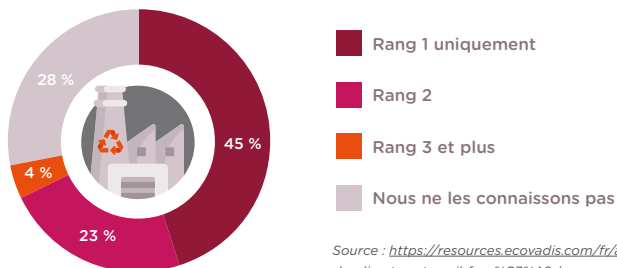
L'idée est d'augmenter, au fil des mois, la part des dépenses intégrant les enjeux RSE dans les stratégies d'achats, la définition du besoin, la sélection fournisseur et l'évaluation de la performance.

Pour ce faire, il peut être bénéfique de faire appel à des plateformes tierces pour identifier rapidement les catégories et les fournisseurs les plus à risque et lancer les évaluations approfondies et plans d'actions associés sur un large panel de fournisseurs allant au-delà du rang 1.

Or, les acheteurs sont souvent confrontés à un manque de visibilité de leurs

(2) Étude Morgan Stanley, (2019) "Millennials Really Do Want To Work for Environmentally Sustainable Companies, According to a New Survey of Large Company Employees" <https://bit.ly/3tGJiso>.

CONNAISSEZ-VOUS EN PROFONDEUR LES PERFORMANCES RSE DE VOS FOURNISSEURS ?



Source : <https://resources.ecovadis.com/fr/actualites-achats-responsables-rse/du-climat-au-travail-forc%C3%A9-le-score-achats-responsables-ecovadis-r%C3%A9v%C3%A9lateur-d-enjeux-majeurs>

fournisseurs de rang 2 et plus, et leur performance RSE associée, impactant la performance RSE globale de leur chaîne d'approvisionnement. La notion de « *Know Your Suppliers* » est plus que jamais critique.

Sur ce point, un principe clé est d'inciter ses fournisseurs de rang 1 à donner de la visibilité sur leur propre chaîne d'approvisionnement et à pousser leurs fournisseurs à s'engager dans cette démarche dans une logique de partenariat gagnant/gagnant, faisant des achats responsables un atout et non plus une contrainte.

Les groupes Michelin et Continental combinent ainsi les audits documentaires EcoVadis pour les fournisseurs de rang 1 et l'auto-évaluation RSE Rubberway® pour la chaîne amont, y compris les petits exploitants, grandes plantations et intermédiaires. En septembre 2020, plus de 36 000 acteurs de la filière dans 7 pays avaient participé à l'enquête sous l'impulsion de plus de 55 usines de transformation.

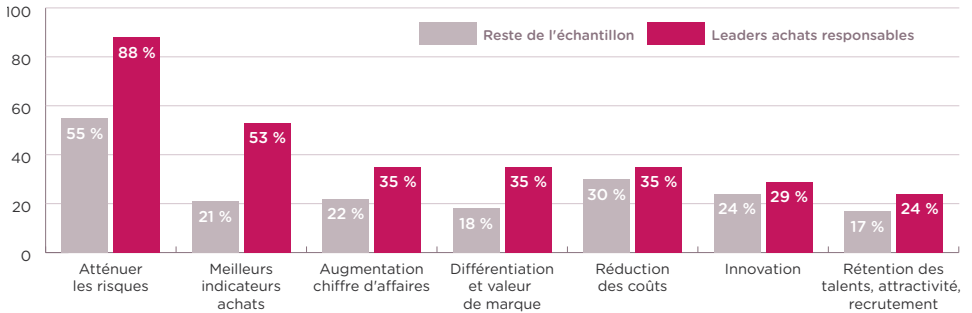
Cette démarche vise à aller au-delà de la cartographie des risques. Elle est utilisée pour élaborer des plans d'action avec toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur afin d'orienter l'ensemble de la filière sur un type de culture responsable et durable du caoutchouc naturel.

Autre exemple dans les services, la Joint Audit Cooperation ; co-fondée en 2010 par Orange, Deutsche Telekom et Telecom Italia, est une association rassemblant 17 acteurs des télécoms. Son initiative sectorielle a déjà permis de mutualiser les évaluations RSE de plus de 400 sites dans 38 pays, de sous-traitants des rangs 1 à 4 tout en développant une dynamique globale de progrès sociaux et environnementaux sur toute la filière des technologies de l'information et de la communication.

La RSE, un véritable levier de création de valeur pour les achats ?

Les entreprises qui ont entrepris d'améliorer leurs achats responsables observent de nombreux impacts positifs :

QUELS SONT SELON VOUS LES BÉNÉFICES DIRECTS DE VOS ENGAGEMENTS ACHATS RESPONSABLES ?



Source : EcoVadis achats-responsables-et-retours-sur-investissement.

- Innovation renforcée sur les aspects conception produit et logistique grâce aux coopérations avec des fournisseurs d'excellence en développement et RSE ;
- Augmentation de la valeur produit/marque grâce aux communications sur les actions concrètes engagées, permettant de développer des prix premium ou de gagner de nouveaux marchés. Selon une étude de l'université de Harvard⁽³⁾, le chiffre d'affaires global peut augmenter jusqu'à 20 % et les revenus générés par les produits et services « durables » ont tendance à croître six fois plus vite ;
- Sécurisation des marges et compétitivité via des réductions de coûts d'approvisionnements ou rationalisation

des besoins (ex. limitation des emballages). Selon le *Carbon Disclosure Project*⁽⁴⁾, plus de 50 % des grandes entreprises et 25 % de leurs fournisseurs ont pu réduire leurs coûts grâce aux programmes de réduction des émissions des gaz à effet de serre et aux économies d'énergie associées ;

- Impacts financiers directs via une meilleure valorisation boursière, des prêts à taux bonifiés, ou bien encore affacturage inversé (reverse factoring).

Sans oublier l'augmentation de la résilience via l'atténuation des risques, l'impact positif sur les indicateurs achats et la contribution à l'attractivité de la marque employeur.

(3) Étude Harvard, (2015) "Buying Green? Field Experimental Tests of Consumer Support for Environmentalism" <https://bit.ly/3urc5AP>

(4) Étude CDP, (2019) "CDP Supply Chain: Changing the chain" <https://bit.ly/3cQIPCP>

Sources Études EcoVadis :

Baromètre EcoVadis 2019 Achats responsables : <https://bit.ly/3oVho8A>

Indice Performance/Risque EcoVadis 2020 : <https://bit.ly/3a28FOj>

Achats responsables et retours sur investissement : témoignages entreprises sur les principaux avantages cités par les entreprises les plus avancées en achats responsables : <https://bit.ly/3q0hQ6Y>

Action des entreprises pour lutter contre les émissions de gaz à effet de serre (focus 2020) : <https://bit.ly/3qenUZL>



COMMENT AIDER LES USINES À REDYNAMISER LEURS DÉMARCHES ENVIRONNEMENTALES ?

Jean-François Laget, Partner, Argon & Co
Adrien Signolet, Senior Manager, Argon & Co



Malgré une diminution de plus de 40 % en 20 ans⁽¹⁾, l'industrie manufacturière en France représente 15 à 20 % des émissions de GES du territoire⁽²⁾. Même si cette baisse a été guidée par des réglementations strictes, des progrès technologiques et des efforts des sites de production sur l'efficacité énergétique, la marche à franchir reste malheureusement grande pour atteindre les ambitions environnementales et l'industrie y a un grand rôle à jouer.

Les leviers techniques et technologiques actuellement disponibles pour réduire les impacts environnementaux dans les sites de production sont souvent connus des responsables locaux car ceux-ci y ont longuement travaillé ces dernières années, en particulier sur le volet énergie. En revanche, leur mise en place se heurte souvent à des contraintes ou des objectifs qui divergent de la trajectoire de performance qui leur est demandée.

Quatre points semblent clés pour renforcer les démarches environnementales et gravir cette nouvelle marche.

(1) De 1998 à 2017, CITEPA, rapport Secten 2018.

(2) Gaz à effet de serre, 17 % en 2017, CITEPA, rapport Secten 2018.

1 - Des objectifs environnementaux chiffrés et adaptés pour les sites de production

La plupart des groupes industriels ont défini et publié des objectifs de réduction d'impacts environnementaux à moyen ou long terme, majoritairement centrés autour des émissions de GES et de consommation d'eau. La déclinaison de ces objectifs par BU ou par site, complémentaires aux objectifs de performance économique, est nécessaire pour déclencher les transformations sur le terrain.

La mise en place d'un EP&L⁽³⁾ permet une vision totalement intégrée des performances économiques et environnementales de l'entreprise mais reste complexe. Même si celle-ci a été réussie dans quelques groupes très avancés sur le sujet, elle reste peu réaliste à court terme pour le plus grand nombre. Pour ceux-ci, les usines doivent être objectivées sur des indicateurs spécifiques à leur performance environnementale et à leurs produits, cohérents avec les objectifs du groupe, pour justifier d'actions nouvelles et pouvoir y allouer les ressources. Un exemple d'indicateur pourrait être la cible d'émission par unité de valeur produite.

Le groupe Bouyer Leroux s'est, par exemple, fixé un objectif global de 90 % de part d'énergies renouvelables à 2025 dans le process de fabrication de ses produits en terre cuite (la fabrication de ces produits est énergivore par l'utilisation des fours et séchoirs). Pour y parvenir, une feuille de route est définie sur chaque

site, selon la spécificité de l'usine et de ses produits. Elle regroupe notamment des conversions vers des foyers biomasse, l'utilisation de biocombustibles et la mise en place de cogénération.

2 - S'inspirer des forces de l'amélioration continue et partager les démarches

La performance des démarches d'amélioration continue repose sur :

- un leadership fort ;
- un réseau d'experts ;
- des démarches et méthodologies éprouvées ;
- une implication de tous les acteurs de l'entreprise.

S'appuyer sur ce socle est un bon moyen de renforcer les démarches environnementales :

1. Apporter le soutien et les sponsors nécessaires, en lien avec les objectifs définis précédemment ;
2. Développer et animer le réseau d'experts souvent existants (QHSE, énergie...), au même titre qu'une structure d'excellence opérationnelle afin de partager et communiquer les pratiques, les initiatives et les résultats via des « champions » de l'environnement ;
3. Documenter, former et partager les méthodes au sein des sites et entre les sites (de la quantification des impacts à la priorisation des solutions) ;
4. Communiquer sur les objectifs et résultats, sensibiliser l'ensemble du

(3) EP&L *Environmental Profit and Loss*, mis en œuvre par le groupe Kering.

personnel et en faire un axe de développement en collaboration avec les ressources humaines.

Cette démarche d'ensemble est d'autant plus nécessaire que l'éventail et la complexité des leviers sont larges. À titre d'exemple :

- Les projets de performance ou de conversion énergétique sont des projets qui nécessitent des connaissances techniques fortes et font l'objet de soutiens financiers (renouvellement d'équipements énergivores et peu performants, réseaux de récupération de chaleur, conversion de chaudières fossiles vers des sources moins émissives...);
- Les projets d'écologie industrielle et territoriale reposent plutôt sur une méthodologie d'identification de valeur à partager et de mise en place de réseaux (circuits de valorisation de déchets ou co-produits, partage de services ou

prestations avec d'autres acteurs locaux privés ou publics).

Les acteurs de cette amélioration doivent avoir dans leurs objectifs de pouvoir quantifier les impacts, identifier et prioriser les leviers, s'intégrer dans les réseaux d'EIT⁽⁴⁾ existants (ex. l'Institut national d'écologie circulaire) et suivre les opportunités de subvention ou financement (ex. décarbonation de l'industrie et développement des filières de recyclage du plan de relance).

Le groupe Bel s'est inscrit dans une démarche globale en fixant des objectifs ciblés : réduire de 42 % ses émissions de GES sur les scopes 1 & 2 et de 27 % sur le scope 3 d'ici 2030⁽⁵⁾. Pour y parvenir, il a mis en œuvre des audits réguliers dans ses sites industriels pour identifier les bonnes pratiques et suivre l'avancement des plans d'actions.

4 piliers

pour enclencher des démarches d'amélioration continue environnementale

Sponsors	Réseaux d'experts	Démarches et méthodologies	Implication globale
<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des démarches et attribution des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Site : responsables QHSE, énergie... • Inter-sites : « Champions » environnement • Externes : partenaires privés ou publics, réseaux d'économie circulaire (INEC, CCI...) 	<ul style="list-style-type: none"> • ACV • Partage des leviers mis en œuvre • Méthodes de valorisation • Méthodes de priorisation des projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication interne et valorisation des idées

(4) Écologie industrielle et territoriale.

(5) D'ici 2030 par rapport à 2017 en tonne CO₂e / tonne produits.

3 - Intégrer des critères environnementaux dans toutes les boucles de décision

Les deux points précédents doivent positionner les sujets environnementaux au cœur des prises de décision de l'usine.

Pour ancrer ces priorités, il est nécessaire d'ajuster les boucles et règles de validation en y intégrant les critères environnementaux et la contribution aux objectifs issus du groupe : stratégie *Make or Buy*, feuille de route du dispositif industriel, validation des Capex, certification des fournisseurs...

Pour permettre aux usines de valider leurs projets environnementaux :

- Ces boucles doivent intégrer la contribution aux objectifs environnementaux et en faire un critère de décision dans une grille préétablie ;

Par exemple, l'arbitrage entre deux projets d'investissement se fera selon des critères de TRI⁽⁶⁾ et de sécurité, mais également de leur contribution aux objectifs environnementaux fixés au site (ou que le site se fixe) ;

- Elles doivent s'efforcer de monétiser les risques et enjeux environnementaux associés pour estimer un TRI réel : valoriser des risques réglementaires à venir, des risques d'approvisionnement voire de tarissement, des risques de dévalorisation de patrimoine ou de réputation ;
- Les règles du groupe doivent être adaptées aux temps de cycle des leviers environnementaux pour valider des projets aujourd'hui non conformes d'un point de vue purement économique (ex. allongement des seuils de TRI).



1 OBJECTIF GROUPE

Ex. -40 % d'émissions GES à 2025

2 OBJECTIFS ET REPORTING PAR SITE

Ex. -30 % d'émissions GES à 2025 pour des sites plus contraints

3 BOUCLES DE VALIDATION ET ANIMATION INTERNE

- Évolutions industrielles
- Stratégie *Make or Buy*
- Validation Capex
- Animation de performance
- Choix fournisseurs et partenaires

Ex. : Prise en compte de la contribution à ces -30 % dans l'animation et les arbitrages du site

(6) Taux de rentabilité interne.

4 - Évaluer les initiatives au-delà des portes de l'usine

Enfin, il y a un fort potentiel dans des chantiers transverses qui nécessitent d'établir une valorisation d'ensemble d'un changement initié en production. Autrement dit, il faut pouvoir déclencher des projets non recevables d'un point de vue site uniquement mais pertinents au global (ex. Capex d'internalisation/relocalisation de production traduits par une revalorisation des produits à la vente).

De nouveau, le niveau Groupe a un rôle crucial à jouer pour favoriser les collaborations entre les fonctions, promouvoir cette dynamique et mettre en œuvre les rituels de revue de ces initiatives.

En conclusion, même s'il est nécessaire de savoir mesurer les impacts et activer les leviers pertinents, cela risque d'être insuffisant. Une vraie dynamique d'entreprise, orientée vers un objectif affiché, doit être lancée pour gravir une nouvelle marche dans les ambitions environnementales.



RÉDUIRE DE 30 % LES ÉMISSIONS DE CO₂ DU FRET EN 10 ANS : OUI, MAIS COMMENT ?

Damien Mary, Senior Manager, Argon & Co
Mathieu Guhur, Manager, Argon & Co

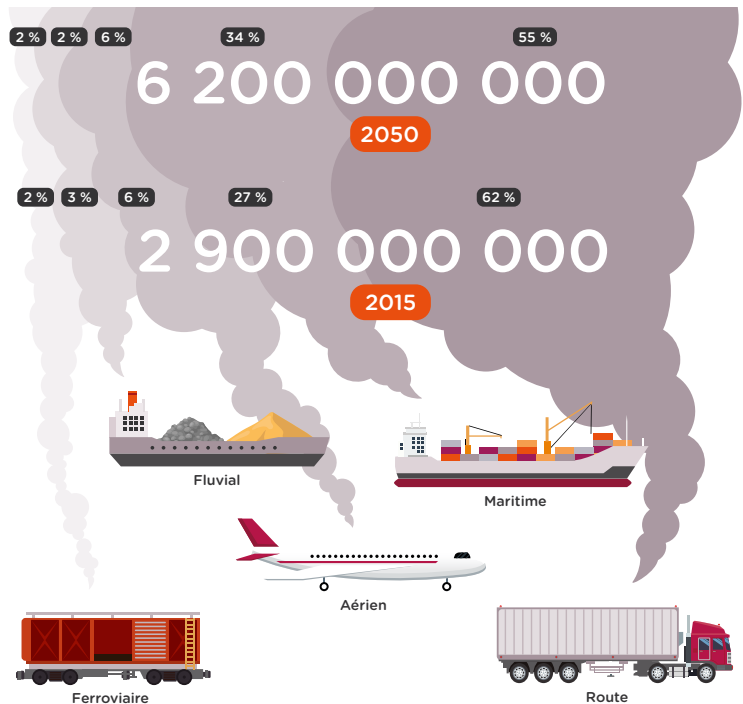


Le défi du fret

L'augmentation exponentielle des volumes de transport ces dernières décennies s'est accompagnée d'un accroissement des nuisances associées : pollution de l'air, embouteillages, accidents, nuisances sonores, changement climatique... Leur coût cumulé est estimé à 1 000 Md€/an pour la seule UE⁽¹⁾ !

Les transports génèrent 24 % de l'ensemble des émissions mondiales de gaz à effet de serre (dont 10 % pour le seul fret), ce qui en fait le deuxième secteur le plus émetteur après celui de l'énergie.

ÉVOLUTIONS DES ÉMISSIONS CO₂E DU TRANSPORT SANS MESURES DE RÉDUCTION⁽²⁾ (en tonnes de CO₂e)



(1) Commission européenne, Handbook on the external costs of transport v1.1 - January 2019.

(2) GLEC : Global Logistics Emissions Council.

Dans ce contexte, le fret fait face à un défi sans précédent : réduire ses émissions de 30 % à horizon 2030 – selon les objectifs de l'accord de Paris – malgré le triplement des échanges d'ici 2050 prévu par l'International Trade Forum ! Comment rendre cet objectif réaliste ? Cet article apporte des éléments de réponse à l'échelle de l'entreprise, en se focalisant sur les leviers transport tout en mettant de côté les enjeux de relocalisation industrielle.

1 - Commencez par réduire vos coûts de transport !

La première étape consiste à optimiser les capacités et privilégier des modes de transport moins émissifs, ce qui permet aussi de réduire les coûts... Elle est donc assez consensuelle !

a. Maximisez les taux de remplissage

Les leviers d'augmentation des taux de remplissage peuvent être multiples :

- **L'optimisation des supports livrés :** Optimiser le rapport poids/volume des packagings, les plans de palettisation, privilégier les transports de palettes complètes homogènes plutôt que de palettes hétérogènes moins denses ou l'utilisation de « réhausse » de palettes avant le chargement sont autant de moyens d'augmenter la capacité d'emport ;
- **L'optimisation des moyens :** pour le transport routier, cela peut être fait en privilégiant l'utilisation de camions de

plus grande capacité lorsque cela est possible (remorque de grand volume pour le transport de marchandises peu denses), ou à l'inverse, avec une remorque allégée en aluminium, pour augmenter la charge utile sur des produits pondéreux ou encore grâce au recours à des semi-remorques à barres ;

- **Le développement de synergies avec des partenaires,** voire entre concurrents, dans un modèle de gestion mutualisée des approvisionnements (GMA), à l'instar d'industriels leaders du secteur du DPH (droguerie/parfumerie/hygiène) localisés sur un même entrepôt du prestataire FM Logistic, avec l'objectif de livrer en camions complets mutualisés les entrepôts, ce qui se traduit par une diminution de 30 % du nombre de camions en circulation.

b. Optimisez les distances utiles

En France, près de 25 %⁽³⁾ des camions sur la route circulent à vide ! Ce chiffre illustre bien tout l'enjeu des entreprises à optimiser les distances utiles en activant certains leviers :

- **Organisationnels :** comme le « *back-hauling* » (enlèvements fournisseurs en retour de tournée) pour coupler les flux et minimiser les distances de repositionnement des camions comme l'a systématisé Delhaize en Belgique par exemple ;
- **Digital :** Le recours à des outils d'aide à la décision sous contraintes peut

(3) Ministère de l'Écologie, 2015.

permettre d'optimiser sensiblement les distances parcourues. Par exemple, mettre en place un optimiseur de tournées se traduit par des gains qui vont de 5 à 10 %.

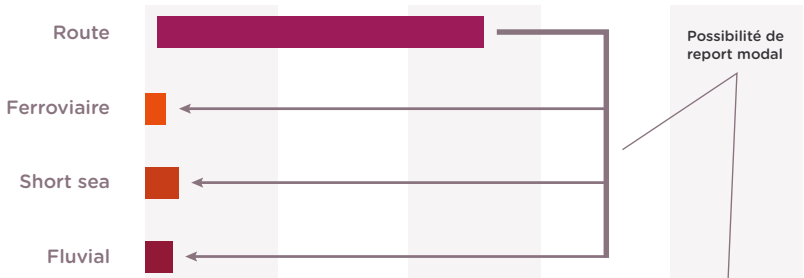
c. Optez pour le report modal

Le **report modal** constitue un puissant levier de réduction de l'empreinte carbone. À titre d'exemple sur des flux intercontinentaux, le passage de l'aérien au maritime divise les émissions par 50, et les coûts par 20 ! À l'échelle continentale, le fret ferroviaire est lui aussi souvent

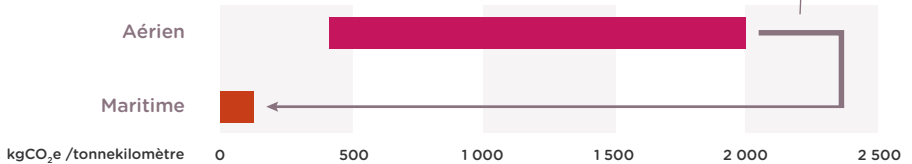
compétitif sur des distances supérieures à 500 km. Mener à bien un projet de report modal est donc porteur de forts enjeux, mais nécessite d'identifier les produits éligibles (cela peut être, par exemple, ceux pour lesquels le *time-to-market* le permet) et de mettre sous contrôle les impacts d'un report : revue de la politique de stock et de réapprovisionnement (en tenant compte des taux de service), amélioration de la traçabilité et de la qualité des conditions de transport (en s'appuyant sur des technologies comme l'IoT).

FACTEURS D'ÉMISSIONS PAR MODE DE TRANSPORT

CONTINENTAL



INTERCONTINENTAL



kgCO₂e/tonnekilomètre : L'équivalent CO₂ est, pour un gaz à effet de serre, la quantité de dioxyde de carbone qui provoquerait le même forçage radiatif que ce gaz, c'est-à-dire qui aurait la même capacité à retenir le rayonnement solaire.

La largeur importante des intervalles s'explique par la disparité des situations : capacité d'empport, consommation, taux de remplissage, distances utiles...

2. Faites des choix responsables !

Les leviers économiques peuvent permettre une réduction significative de l'empreinte CO₂... mais demeurent insuffisants pour atteindre les objectifs visés par les accords de Paris : ils doivent être complétés par la mise en œuvre d'une politique transport responsable.

a. Achetez responsable

Intégrer des critères de responsabilité RSE lors d'appel d'offres de renouvellement de flotte ou d'achat de prestation transport permet de réduire les émissions par tonne-kilomètre ; par exemple :

- **Flotte de véhicules propres** : flotte de norme antipollution Euro VI minimum, véhicules roulant au biogaz, véhicules électriques... Aujourd'hui, les principaux constructeurs de véhicules industriels se sont lancés dans la course, et l'offre est amenée à s'étendre ;
- **Formation à l'écoconduite** (permettant d'atteindre des réductions de consommation de l'ordre de 5 %) et contrôle télématique des paramètres de conduite ;
- **Engagements** : signature de la charte de réduction des émissions de gaz à effet de serre « Objectif CO₂ », engagement à la démarche Fret 21...

b. Intégrez la dimension CO₂ dans la définition de votre réseau de distribution

Le poids du transport dans l'empreinte CO₂, de la distribution est démesuré par

rapport à celui de l'entreposage (de l'ordre de 95/5, voire 99/1), tandis que les coûts de transport et les coûts d'entreposage sont nettement plus équilibrés. Ainsi, à offre de service équivalente, minimiser le coût complet conduit à réduire le nombre d'entrepôts pour minimiser les coûts fixes associés, tandis que minimiser l'empreinte carbone va plutôt conduire à réduire les seules distances (pour les coûts de transport). Lors de la conception d'un schéma directeur logistique, il est donc important d'analyser l'impact coût, stock et CO₂ des différents scénarios. En effet, parmi deux scénarios économiquement équivalents, l'un peut s'avérer significativement meilleur au regard des émissions de CO₂ !

c. Challengez les exigences sur les délais de livraison

Plus on réduit les opportunités de massification, plus les livraisons en délais courts coûtent chers et plus significatif sera leur impact sur les émissions. Diminuer les fréquences de livraison (en stockant davantage), voire allonger les délais de livraison pour le client final (en le sensibilisant à l'impact environnemental de la livraison, comme le fait Zalando aujourd'hui avec ses clients), sont donc des opportunités à étudier.

3. Inscrivez-vous dans une vision prospective

Les actions de politique transport responsable mises en œuvre par les entreprises peuvent permettre d'atteindre des réductions significatives, mais doivent

être accompagnées par les politiques publiques, sur deux principaux axes :

- **Le développement des filières à faible empreinte comme le transport fluvial ou ferroviaire.**

Les enjeux consistent à les ramener au même niveau de qualité de service que l'aérien ou la route aujourd'hui (certains pays ont réussi : en Suisse, 42 % des volumes d'échanges de marchandises au sein du pays s'échangent via le ferroviaire...) et à les encourager financièrement dans le cadre des plans de relance ;

- **Le support des innovations technologiques, la mise à niveau des infrastructures nécessaires.**

Au-delà de l'électrification des véhicules, d'autres innovations technologiques sont prometteuses : ajout de voiles sur les porte-conteneurs dans le maritime, développement de la filière à hydrogène pour l'aérien et le transport routier... Le chemin à parcourir est long quand on sait qu'aujourd'hui en France le diesel représente 97 % de l'énergie utilisée pour le fret.⁽⁴⁾

Entreprises : fixez-vous des objectifs, mesurez et agissez !

À l'échelle d'une entreprise, la réduction des émissions du transport à la hauteur du défi climatique doit ainsi combiner per-

formance transport, choix responsables, et vision prospective. L'enclenchement de la dynamique et sa mise en œuvre repose sur cinq principaux facteurs de succès :

- **Le sponsorship et la déclinaison des objectifs** de réduction dans les processus décisionnels de l'entreprise ;

- **La mesure de l'empreinte**, d'abord pour identifier les principaux enjeux et leviers de réduction (1^{re} étape de la démarche), puis pour piloter l'amélioration de la performance CO₂ ;

- **L'approche analytique** : les leviers sont nombreux et souvent complexes, il est important de les analyser de manière à factueliser les enjeux associés et leur accessibilité (impacts économiques, de service, de stock, maturité du marché) ;

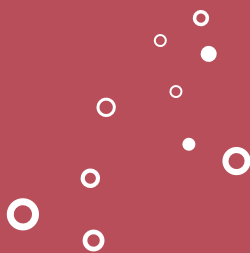
- **La collaboration** avec les parties prenantes : l'implication des fournisseurs, mais aussi la communication vis-à-vis des clients, de plus en plus sensibles à la performance environnementale.

... et l'enthousiasme ! Cette démarche est aussi une occasion unique de mobiliser et fédérer les collaborateurs, en donnant du sens à leur travail !

(4) The Shift Project. Plan de transformation de l'économie française : focus sur le fret : <https://bit.ly/3fLix1y>.



AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION RSE DE CHLOÉ



La prestigieuse Maison Chloé a placé la RSE au cœur de son identité de marque. Pierre-Fabrice Storino et Christophe Bocquet vous expliquent comment.

Dans quel contexte votre démarche RSE a-t-elle été lancée ?

Pierre-Fabrice Storino

Depuis plusieurs années au sein de Chloé, la RSE occupe une place importante. Plusieurs actions étaient déjà en place, comme des audits sociaux chez nos fournisseurs, la participation au *Leather Working Group*¹... Ces initiatives étaient néanmoins menées de façon indépendante et ponctuelle, sans s'inscrire dans un projet global d'entreprise. Nous sentions pourtant une vraie passion des équipes pour ces sujets, et une vraie volonté d'accélérer.

L'accélération a débuté il y a deux ans : nous avons commencé par réaliser un diagnostic complet de notre impact environnemental (type EP&L²) qui nous a permis de prendre conscience des enjeux environnementaux et d'identifier les sujets prioritaires.

(1) Leather Working Group : groupe de travail multipartite qui se consacre à la promotion des meilleures pratiques environnementales tout au long de la chaîne d'approvisionnement du cuir.

(2) EP&L : mesure, tout au long de la chaîne d'approvisionnement, les émissions de CO₂, la consommation d'eau, la pollution de l'air et de l'eau, l'utilisation des sols et la production de déchets, rendant ainsi visibles, quantifiables et comparables les impacts des activités du groupe sur l'environnement.

Pierre-Fabrice Storino

Directeur des Opérations
et de la Transformation de
la Maison Chloé



Christophe Bocquet

Directeur Qualité,
Conformité, SAV et RSE
de la Maison Chloé



Puis, avec l'arrivée de Riccardo Bellini (CEO) fin 2019 et de Gabriela Hearst (Directrice artistique, pionnière en Développement Durable dans le secteur de la mode) fin 2020, Chloé a décidé de mettre le sujet RSE au cœur de la stratégie pour répondre aux enjeux environnementaux, mais aussi sociaux qui représentent l'ADN de notre marque, créée par une femme pour toutes les femmes.

Nous avons ainsi construit un véritable projet de Maison qui a mené à la nomination de la Directrice de la Durabilité (Aude Vergne), à la mise en place d'une gouvernance globale et d'un *CSR committee* (composé du CEO, de différents responsables de département et de conseillers externes), et enfin le lancement de quatre chantiers RSE :

- Des opportunités justes et équitables : l'équité, l'égalité et la diversité ;
- Un approvisionnement équitable : le sourcing éco-responsable et le choix de partenaires engagés dans une démarche durable ;
- Un impact positif sur les communautés : une volonté de participer et d'alimenter des communautés (ex. partenariat avec l'UNICEF) ;
- Un impact pour la planète : les bonnes pratiques environnementales.

Ces quatre chantiers sont interconnectés et couvrent le sujet de manière globale : cela rend notre stratégie performante et cohérente avec celle du groupe Richemont auquel nous appartenons.

Quelle est votre vision des enjeux environnementaux chez Chloé, en particulier en matière d'écoconception ?

Pierre-Fabrice Storino

Le point-clé est de partir du diagnostic global et quantitatif de notre empreinte environnementale. Le diagnostic d'impact environnemental de type EP&L nous a montré que 75 % de nos émissions de gaz à effet de serre proviennent des produits (50 % de la matière première, 25 % des étapes de production...), et que les trois premières sources des émissions des gaz à effet de serre sont le cuir, le cachemire et le transport. Il nous indique aussi une émission de gaz à effet de serre de 73 300 tonnes pour l'année 2020.

Sur la base du EP&L, plusieurs actions ont été menées et sont en cours de réalisation. Nous avons formé et sensibilisé nos équipes Design à l'écoconception. Nous avons sourcé des matières éco-responsables (soie organique, cachemire recyclé, coton bio...), et les mettons en avant de façon simple et lisible auprès des designers. Chaque matière est désormais classée en deux catégories : standard, ou éco-responsable. Cette classification est intégrée à notre matériauuthèque, qui existe sous la forme d'un classeur de *lefter* (classeur contenant un échantillon physique et les principales informations : sourcing, prix, caractéristiques techniques, et donc classification éco-responsable).

Nos collections sont désormais construites de façon à limiter le plus possible les matières les plus émissives.

Le point-clé est de partir du diagnostic quantitatif et global de notre empreinte environnementale

En parallèle, nous œuvrons à baisser la consommation à l'emploi de ces matières : réduction des chutes, réduction des stocks fin de vie, réutilisation de matière en fin de saison.

Enfin, un dernier chantier prioritaire sur lequel nous travaillons porte sur l'efficacité de notre Supply Chain : une Supply Chain qui fonctionne avec moins de stock, qui atteint des *sell-thru* optimisés, qui réduit les invendus et pilote une production au plus proche de la demande est une Supply Chain éco-responsable. N'oublions pas que la première source d'impact environnemental concerne la production des produits, car un produit fabriqué non vendu a un impact très important.

Quels objectifs vous êtes-vous fixés ?

Pierre-Fabrice Storino

Nous sommes en train de définir les objectifs précis et mesurables pour chacun des quatre chantiers RSE décrits plus haut. Concernant le chantier « Impact pour la planète », voici quatre exemples d'objectifs d'ici 2025 :

1. Réduction de 25 % des émissions des gaz à effet de serre à CA constant ;

2. Compensation de 100 % de nos émissions des gaz à effet de serre ;
3. Réduction de 25 % des déchets d'emballage (packaging) ;
4. Pas de destruction de matières premières ni de produits finis.

Quelles sont les réalisations dont vous êtes le plus fier ?

Pierre-Fabrice Storino

J'en citerais quatre. La première est celle d'avoir repositionné la RSE au cœur de la stratégie de la Maison et de notre identité de marque, c'est notre premier succès fondamental et fondateur. La deuxième est la définition et la structuration des quatre chantiers RSE, et de la gouvernance associée - mise en place du *CSR committee*. La troisième porte sur les décisions clés prises en décembre 2020 : utiliser 100 % de soie organique (la soie représente 15 % de nos matières en prêt-à-porter) et sourcer du cachemire recyclé. Enfin, l'initiative dont nous sommes collectivement les plus fiers est l'appropriation progressive et la prise en main des sujets par nos équipes, elles travaillent ensemble, sont très investies, force de proposition...

Quels sont les facteurs clés de succès d'une démarche RSE ?

Christophe Bocquet

Nous allons parler en premier lieu des facteurs clés de succès qui concernent l'élaboration de notre stratégie :

- La stratégie RSE doit faire partie de la stratégie globale de la marque avec le support du leadership du groupe ;

- L'utilisation d'outils (ex. matrice de matérialité) pour simplifier le sujet complexe de la RSE, et pour mesurer l'avancement de l'entreprise sur ces sujets (ex : B Corp)⁽¹⁾ ;
- La mise en place d'objectifs et de KPIs pour mesurer et établir des engagements vis-à-vis des résultats ;
- L'intégration d'un aspect RSE dans la performance du leadership en particulier leur bonus et la diffusion des objectifs RSE dans l'ensemble des objectifs individuels des collaborateurs à partir de février 2021.

J'ajoute également les facteurs clés de succès ci-dessous qui concernent la prise en charge de la stratégie par les équipes :

- Comprendre que la RSE est un sujet nouveau, pas toujours mature, sur lequel il faut avancer progressivement, dans un mode « amélioration continue » (ex : Patagonia n'a pas aujourd'hui toute sa production *fair trade*) ;
- Prendre en compte l'importance du networking (échanger avec les concurrents ou avec des entreprises interprofessionnelles) ;
- Prendre des initiatives sur le sujet de la RSE est important. En effet, il est préférable de demander des excuses plutôt que la permission ;
- Communiquer de façon régulière, simple et bien alignée avec les valeurs de l'entreprise, avec des événements fédérateurs (International Women's Day, Earth Day...).

Comment gérez-vous les arbitrages avec les autres dimensions business (en particulier les coûts) ?

Pierre-Fabrice Storino

Dans les faits, nous constatons que la démarche environnementale soutient souvent l'optimisation économique. Par exemple, lorsque que nous basculons de l'avion vers le bateau, nous sommes à la fois plus vertueux pour l'environnement et significativement moins chers. De la même façon, l'amélioration des *sell-thru* chez Chloé est orientée à la fois dans le sens économique et le sens environnemental. Nous souhaitons fabriquer la juste demande, tout en distribuant le mieux possible, par conséquent les intérêts convergent.

Quant au sujet des matières écoresponsables, il est vrai que celles-ci sont plus chères que les autres matières. Cela encourage l'organisation à trouver d'autres leviers d'économies comme la réalisation de produits mieux conçus et optimisés industriellement. Il faut se positionner sur le long terme sur ce sujet, le marché global va évoluer vers les matières plus éco-responsables, les volumes vont augmenter, donc les prix vont mécaniquement baisser. Il est préférable d'être précurseur que d'être suiveur.

Comment communiquez-vous auprès de vos clients sur ces démarches ?

Christophe Bocquet

Pendant longtemps et comme nous l'ont fait remarquer quelques membres d'ONG,

(1) La certification dite « B Corp » (aussi connue comme certification « B Corporation » ou label « B Lab ») est une certification octroyée aux sociétés commerciales (à but lucratif) répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence envers le public.

nous étions plutôt dans une démarche « *Green blushing* » : nous faisons beaucoup mais n'osions pas communiquer. Pourtant, en en parlant, nous aurions pu emmener avec nous d'autres fournisseurs, d'autres concurrents... Nous avons une voix, quelque chose à apporter. C'est ainsi que nous avons changé de stratégie et décidé de communiquer.

Depuis début 2021, tous nos engagements sont explicités en français et en anglais sur notre site Internet. Nous avons aussi commencé à communiquer sur nos produits : par exemple, sur chaque produit de notre collection capsule en commerce équitable, il y aura l'histoire de l'entreprise avec laquelle nous travaillons et les raisons de notre partenariat.

Nous collaborons par ailleurs avec le Fashion Transparency Index (institution qui mesure la performance RSE des entreprises du secteur), pour être notés à notre juste valeur. Ce type de notation devient de plus en plus important pour nous comme pour nos clients.

En conclusion, quelle particularité de la RSE chez Chloé souhaitez-vous mettre en avant ?

Christophe Bocquet

Chez Chloé, la RSE porte une vision 360°. Ainsi, nous avons changé notre mission d'entreprise et l'avons inscrite dans nos statuts : « Women Forward. Pour un avenir plus équitable ».

Il n'y a pas un seul périmètre où l'entreprise n'est pas positionnée avec un objectif

Il n'y a pas un seul périmètre où l'entreprise n'est pas positionnée avec un objectif RSE

RSE. La Maison ne se limite pas seulement à des démarches RSE classiques telles que nous les avons décrites. Nous allons plus loin pour l'environnement, notamment dans le cadre de nos défilés de mode, dans notre merchandising en boutique ou encore dans nos bureaux (à travers le tri sélectif, le plan de mobilité, le *Green IT*), la politique de déplacement des collaborateurs (quota de CO₂ par collaborateur) mais aussi à propos de la biodiversité dans le cadre du Fashion Pact⁽²⁾. De plus, le volet social de la RSE n'est pas oublié avec des engagements forts comme la signature des *Women Empowerment Principles*, la promotion de l'égalité des chances et le support au commerce équitable.

Nous sommes convaincus qu'il y a beaucoup de sujets qui rentrent dans le cadre d'une politique RSE et qu'ils ne sont pas tous liés à la Supply Chain ou aux opérations, mais qu'ils doivent participer à l'amélioration de notre performance RSE, ne serait-ce que par l'engagement des collaborateurs et la marque employeur.

(2) Le Fashion Pact est une coalition mondiale d'entreprises de la mode et du textile (prêt-à-porter, sport, lifestyle et luxe) ainsi que de fournisseurs et distributeurs, engagés autour d'un tronc commun de grands objectifs environnementaux.



ÊTRE AGILE POUR ÉVITER LA DESTRUCTION

Fabrice Bonneau, Directeur général, Argon & Co
Donatien Mathias, Directeur, Argon & Co



C'est la mesure clé de la loi anti-gaspillage votée en décembre 2019 : dès 2022, il ne sera plus possible de détruire les produits invendus non alimentaires. Par ailleurs, la crise de la Covid-19 a accru l'importance accordée par le consommateur à l'exemplarité environnementale des entreprises, tout en mettant une forte pression sur le cash de celles-ci. Tout converge ainsi vers une prise de conscience forte des entreprises au regard de leurs stocks. De surcroît, celles-ci ont intégré le fait qu'opérer son activité avec la meilleure qualité de stock possible reste aujourd'hui le plus sûr moyen de limiter l'obsolescence.

Ce thème n'est certes pas nouveau dans le domaine de la Supply Chain. Cependant, les entreprises le travaillent souvent dans un cadre prédéfini, correspondant à leur manière d'opérer avec les contraintes inhérentes à cette dernière. Or, pour vraiment réduire son stock et en améliorer la qualité, il faut sortir du cadre, casser les idées reçues et envisager différemment son business. Tout cela sous un seul et même prisme : l'agilité.

Cette agilité se décline au travers de plusieurs grands leviers : réduire les cycles et les tailles de lot, fiabiliser et accélérer les processus de pilotage opérationnels et tactiques, voire même revoir sa stratégie industrielle.

Réduire ses délais et les tailles de lot

La réduction des délais est un vaste sujet : délai pour lancer un nouveau produit, délai pour commander les composants, délai pour produire, délai pour distribuer... Or, c'est tout cet enchaînement de délais, mis bout à bout, qui rend les entreprises si peu agiles. Alors, comment les entreprises doivent-elles s'y prendre ?

1. Délais de conception produit

La réduction du délai de conception est particulièrement importante pour les industries dont les produits ont une courte durée de vie, tels que les articles de mode ou encore les produits en édition limitée... La prise de risque intervient très tôt, avant les ventes, et toute erreur peut se traduire par des invendus et donc des risques de destruction. Retarder le moment de prise d'un engagement de quantité permet de réduire ce risque.

Ces délais sont néanmoins complexes à réduire car un nombre d'acteurs importants entre en jeu : designers, équipes marketing, développeurs, équipes Supply Chain, acheteurs, fournisseurs, département qualité, réglementaire, commercial... La bonne approche est de segmenter le processus de développement en fonction des caractéristiques du lancement produit et des enjeux d'agilité associés. Il est alors possible de faire émerger des « circuits courts » focalisés, qui apportent de la valeur tout en étrennant des nouvelles pratiques de développement. À titre d'illustration, la conception 3D, qui gagne

de plus en plus de secteurs, permet des gains significatifs de délais. D'un point de vue organisationnel, le développement de la subsidiarité, avec la constitution d'équipes pluridisciplinaires autonomes favorise également l'agilité dans les prises de décisions. Ces évolutions, quelles qu'elles soient, permettent par ailleurs une évolution des mentalités qui bénéficie, par ricochet à tous les développements.

2. Délais d'approvisionnement et de production

Dans une industrie en *make-to-stock*, les délais d'approvisionnement et de production sont une composante essentielle du dimensionnement du stock et donc du risque d'obsolescence.

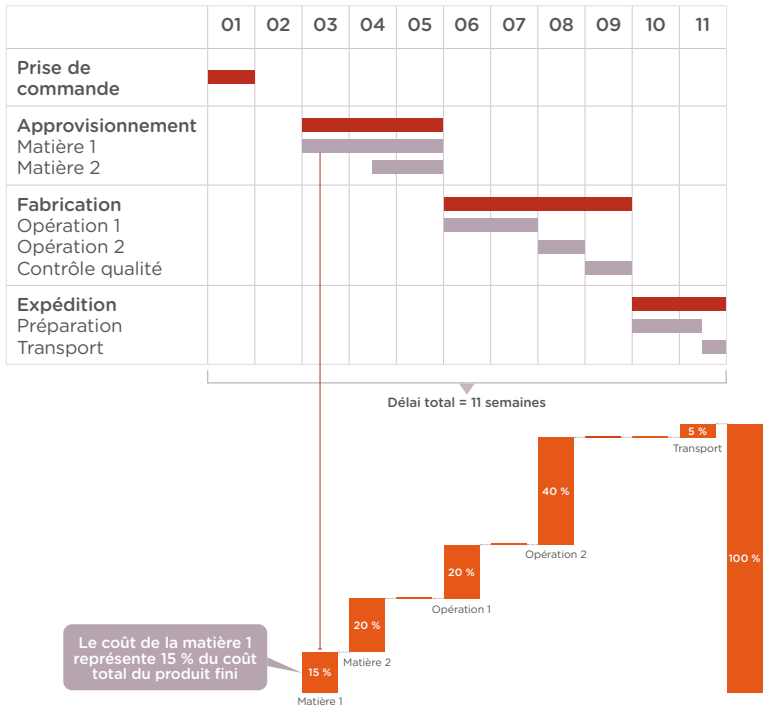
Il s'agit d'un délai souvent long, alors que le temps nécessaire à la réalisation des tâches n'en représente qu'une infime portion. Les leviers permettant de réduire ce délai sont nombreux : efficacité des tâches administratives, parallélisation de certaines tâches, constitution de stock avancé, sécurisation des capacités...

Entamer un tel travail de réduction des délais avec ses fournisseurs est gagnant-gagnant et permet de renforcer une relation partenariale. Pour ces derniers, c'est en effet l'occasion de faire preuve de compétitivité en termes d'agilité, c'est également bénéfique pour leur trésorerie, et enfin, c'est une occasion de stimuler les équipes en leur demandant d'être systématiquement « orientées client ».

DÉCOMPOSITION DES DÉLAIS ET DE LA VALEUR ENGAGÉE À CHAQUE ÉTAPE



Cette analyse permet de localiser les enjeux et d'identifier les opportunités de points de découplage en fonction de la valeur engagée à chaque étape



3. Délais des transports intercontinentaux

Le délai intracontinental est en général suffisamment court pour qu'il n'ait pas d'impact sur les risques de destruction.

À l'inverse, l'acheminement entre l'Europe et l'Asie, notamment, pose question en termes d'arbitrage entre agilité et impact environnemental direct. Dans certains secteurs, comme le luxe, le recours à l'aérien peut choquer mais permet de réduire les stocks et donc les risques d'obsolescence.

Le sujet n'est donc probablement pas d'arrêter l'aérien mais de savoir dans quel cas y avoir recours à bon escient. Là encore, une approche holistique de l'enjeu environnemental permet de prendre les meilleures décisions face à de telles questions.

L'autre enjeu est de rendre le transport maritime, beaucoup moins générateur en GES, plus fiable et plus sécurisé. Les nouvelles technologies peuvent y contribuer : avec l'IoT, il est aujourd'hui possible de suivre son conteneur précisément du départ à l'arrivée, permettant d'optimiser

des routes, de connaître en temps réel les conditions thermiques et hydrométriques et même d'être alerté en cas d'ouverture d'un container.

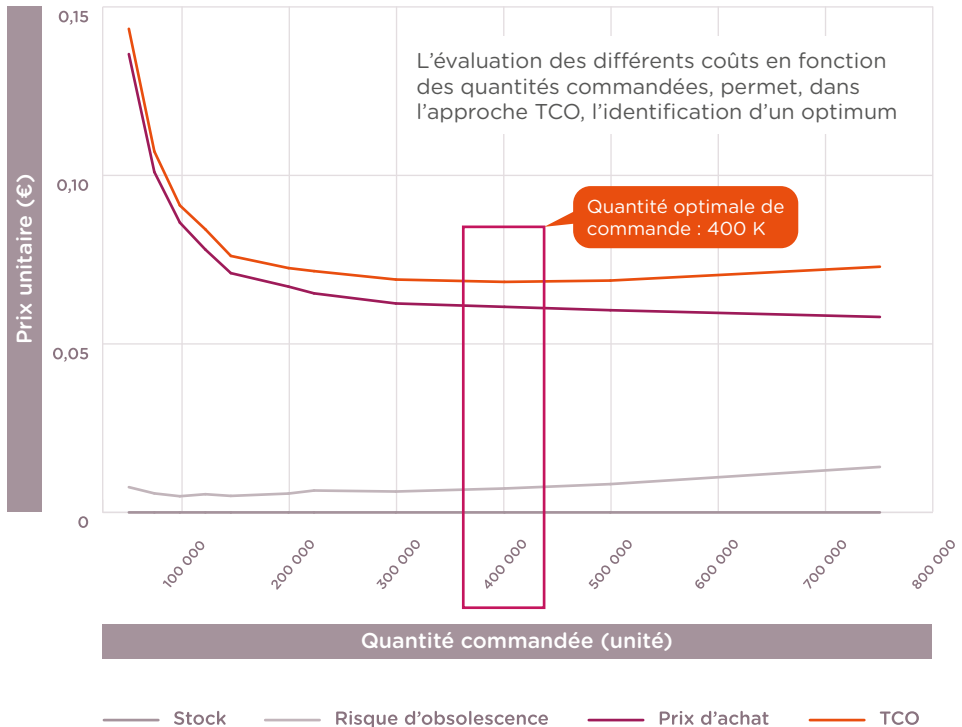
4. Tailles de lot pour les faibles rotations

Voilà un sujet qui soulève fréquemment des oppositions : les acheteurs craignent que les coûts ne s'envolent avec la réduction des tailles de commandes, la production y voit une perte de capacité et de rendement et les approvisionnements y voient un accroissement de leur charge de travail. Au final, il n'est pas rare que des références à faible rotation ne soient pro-

duites que tous les six mois, voire moins... ce qui représente un des plus importants facteurs d'obsolescence.

L'évaluation du TCO « *Total Cost of Ownership* » permet de réconcilier les vues et de rendre justice à ce levier d'agilité. Le TCO intègre en effet l'ensemble des coûts : les coûts administratifs, le coût industriel, les coûts prévisionnels liés aux risques d'obsolescence ainsi que ceux du stock. L'arbitrage repose alors sur une vision de la marge globale et du risque de destruction et non uniquement sur la marge brute.

IDENTIFICATION D'UN OPTIMUM AVEC L'APPROCHE TCO



Par ailleurs, les actions de réduction du temps de changement de type SMED (*Single Minute Exchange of Die*) prennent encore plus de sens dans ce contexte d'interdiction de la destruction.

Vers un pilotage de la Supply Chain plus agile et plus précis

La crise de la Covid-19 a vu la mise en place de cellules de crise travaillant 24h/24 pour prendre les meilleures décisions et adapter au jour le jour la production et les chaînes d'approvisionnement. Et ce en fonction des capacités disponibles et face à une demande quasiment imprévisible. Plus que jamais, la priorité a été d'aligner toutes les opérations vers la satisfaction du besoin client tout en évitant le stock inutile.

Le premier enjeu est de bien estimer ce « besoin client » et donc de fiabiliser et d'accélérer les prévisions de vente. La durée de ce processus, complexe et encore souvent très manuel, est en effet traditionnellement longue. Les nouvelles technologies peuvent pourtant aider à insuffler une nouvelle dynamique.

Le Machine Learning permet à la fois une amélioration significative de la prévision, de 10 à 15 points plus précis que les méthodes traditionnelles, mais également un incroyable gain d'efficacité sur tout le cycle de prévision. Exit les phases

de retraitement d'historique lourdes et fastidieuses : un algorithme bien entraîné nourri des bonnes données les prend en charge. Le processus peut alors tourner plus fréquemment, contribuant ainsi à une plus grande « fraîcheur » de la prévision.

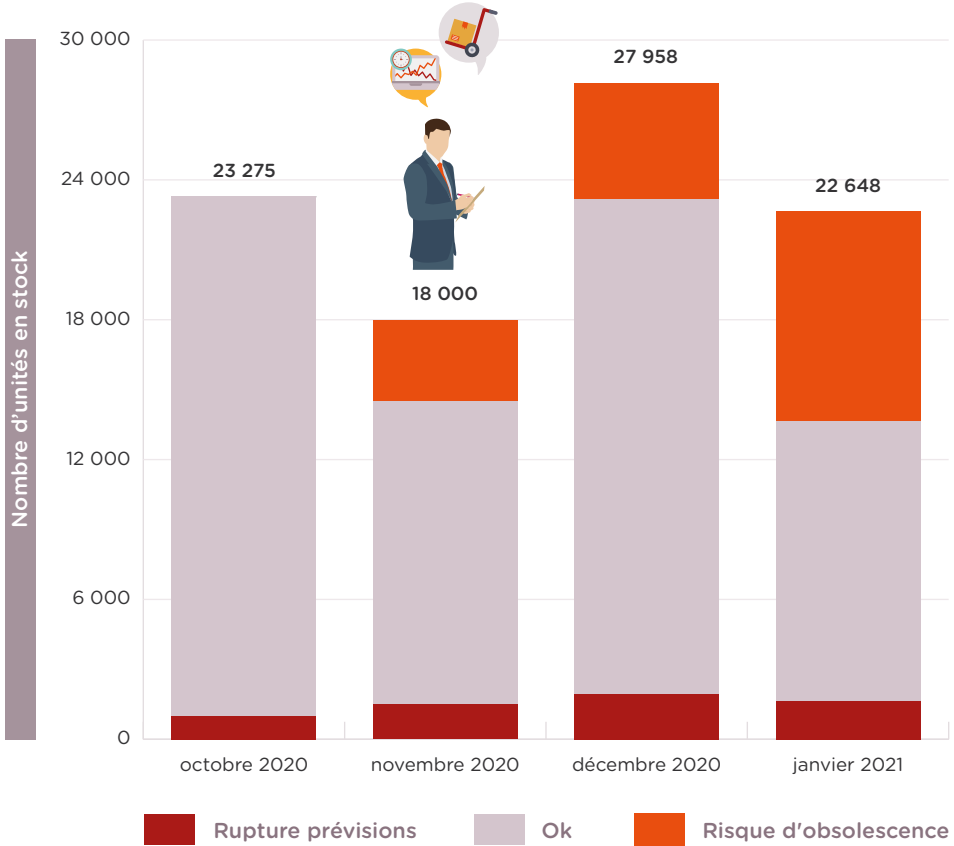
Le second enjeu est ensuite de piloter les flux avec toute l'agilité et la précision nécessaire pour réduire le risque de destruction et éviter les transports urgents ultra-générateurs de CO₂. À titre d'exemple, un approvisionneur a besoin d'informations précises pour agir sur un ordre et éviter qu'il arrive trop tôt ou en trop grande quantité : cet ordre contribue-t-il à la fabrication d'un produit fini prioritaire ? La taille du lot attendue ne couvre-t-elle pas plus que la durée de vie du produit ?

La mise en place d'une « tour de contrôle » s'appuyant sur l'ensemble des données en temps réel de la Supply Chain et proposant des outils avancés de datavisualisation devient une étape indispensable. Elle fournit à tous les acteurs les moyens d'un pilotage agile et précis, avec des visuels adaptés, pour prendre les meilleures décisions face à de telles questions :

- Quels sont mes risques de sur-stock si je ne fais rien ? Sur quels composants ou produits finis ?

PROJECTION DE LA QUALITÉ DES STOCKS

La projection de la qualité des stocks permet l'identification des risques et leur valorisation pour travailler sur les bonnes priorités



- Quels approvisionnements dois-je sécuriser (y compris la pièce à 10 € en fin de nomenclature) afin de garantir la livraison du produit fini ?
- Quelles sont les actions les plus prioritaires pour réduire ces risques ?

Les processus et les rituels peuvent alors être redéfinis de sorte que tous les acteurs (planification, approvisionnement, qualité, logistique...) soient focalisés sur le même objectif de « zéro waste », c'est-à-dire la production et l'approvisionnement exacts et au bon moment de ce qui sera réellement vendu.

Même si l'agilité de la Supply Chain n'est pas une exigence nouvelle, elle a été brutalement remise en lumière par la crise de la Covid-19 et va être, comme nous l'avons vu, le levier principal permettant d'éviter la destruction de produit. Cette agilité sera d'autant plus facilitée du fait des schémas industriels qui évoluent eux aussi vers plus de localisation et de multi-sourcing. Fabriquer un produit dans une seule usine dans le monde ou s'approvisionner auprès d'une source lointaine conduisent en général à des coûts de production réduits. Mais qu'en est-il de l'agilité d'un tel schéma ? Longueur des délais, risque de surcharge ou de défaillance de la source, augmentation des stocks : ces facteurs vont devoir être aussi pris en compte dans les stratégies industrielles de l'après-crise.

La crise sanitaire de la Covid-19 aura, une nouvelle fois, montré l'importance de la Supply Chain pour faire preuve de résilience et pour répondre, avec un coup d'avance, aux grands enjeux du moment. Aujourd'hui, le développement durable et la suppression des gaspillages sont au centre des préoccupations. La bonne nouvelle est que les leviers Supply Chain pour y répondre sont, comme vous avez pu le voir, nombreux. Il reste désormais aux entreprises à impulser la bonne dynamique et à lancer les initiatives de manière ordonnée et coordonnée, en restant tiré par les enjeux, selon le nouveau quadriptyque « Chiffre d'affaires », « Marge », « Cash » et... « Développement durable ».



LA PAROLE AUX ACTEURS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



Certes, aujourd'hui, la réduction de l'impact environnemental relatif à la fabrication des produits ainsi que la nécessité de les produire en juste quantité contribuent à rendre notre industrie plus verte... mais d'autres leviers sont à privilégier : l'augmentation de la durée de vie des produits et le développement de la capacité à les recycler.

À la différence des deux premiers leviers, qui sont essentiellement internes à une entreprise, travailler sur la durée de vie et le recyclage ne peut se faire que dans le cadre d'un écosystème intégrant tous les acteurs, que ce soient les industriels, les acteurs du service et ceux de la distribution ou encore les éco-organismes. À ce titre, nous avons voulu donner la parole à certains de ces acteurs qui sont à la pointe de l'économie circulaire :

- Mobivia ;
- ecosystem ;
- SEB.



MOBIVIA BOUCLE LA BOUCLE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



Blandine Sardou est Business Recycling Manager au sein de la Business Unit « iWip » (Integrate Waste in product) du groupe Mobivia, dédiée à l'économie circulaire. Mobivia est un leader européen de l'entretien et de l'équipement de véhicules avec des enseignes telles que Norauto, Midas, Carter Cash en France et en Europe ou encore ATU en Allemagne.

Quelle est la raison d'être d'iWip ?

Norauto travaille depuis 1995 sur les sujets de développement durable avec la Mission Environnement. Nous avons ensuite, en 2017, transformé notre service environnement en iWip, Business Unit du groupe Mobivia dédiée à l'économie circulaire.

iWip traduit la volonté forte de Mobivia et de ses enseignes de contribuer à une production et à une consommation responsable, au travers du principe des « 3 R » : « Réduire » en préservant les ressources, « Réutiliser » les produits usagés et enfin « Recycler » les produits en fin de vie.



Blandine Sardou

Business Recycling Manager au sein de la Business Unit « iWip » du groupe Mobivia

iWip a trois missions qui s'inscrivent dans son acronyme ACT : Advise (accompagner les BUs), Collect (collecter les déchets) et Treat (traiter les déchets).

Pour réduire au maximum les impacts environnementaux liés aux activités des enseignes du groupe, iWip a mis en place 22 filières de recyclage automobile.

Via ces filières, iWip accompagne les Business Units de Mobivia, collecte et fait traiter le maximum de produits usagés.

Quel est aujourd'hui le champ d'action d'iWip ?

La spécificité du groupe réside dans le fait que nous sommes acteurs tout au long de la chaîne de valeur du produit en tant que :

- producteurs, en mettant des produits sur le marché en marque propre et en importation ;
- distributeurs, en distribuant des produits dans nos points de vente ;
- responsables des déchets générés par nos activités via l'activité de réparation et remplacement.

Mobivia génère des produits usagés et récupère également les produits en fin de vie rapportés par ses clients. Ceux-ci peuvent être, par exemple, des batteries récupérées dans le cadre d'une opération commerciale dont le mécanisme incite le client à rapporter ses anciens produits.

En 2020, 103 000 tonnes de déchets ont été collectées et traitées, couvrant ainsi 97 % des activités de nos Business Units.

Ces déchets, principalement des pneus, des batteries et de l'huile, sont revalorisés pour 62 % en matière, 28 % en énergie et 10 % en réemploi.

Jusqu'où allez-vous dans la valorisation de vos déchets ?

Nous gérons les 22 filières produit usagé en fonction de leurs caractéristiques afin de garantir la traçabilité, et pouvons aller jusqu'à une intégration verticale de certaines filières : ainsi, le recyclage de pneus est en partie effectué en interne grâce à notre usine de granulation de pneus Estato en Allemagne.

Nous devenons également acteurs du recommerce en mettant sur le marché des produits réparés, ce qui permet d'allonger la durée de vie de nos produits. Par exemple, nous régénérons des batteries usagées puis les commercialisons assorties d'une garantie de deux ans. Nous sommes aussi partenaires du seul rechapteur français pour les pneus des véhicules légers. Notre objectif est de créer d'autres partenariats comme ceux-ci pour développer davantage ces activités.

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez ?

Nous avons été témoins d'une incroyable évolution des mentalités et des pratiques ces dernières années. Les quelques scandales et la crise sanitaire ont accéléré une prise de conscience collective.

Pour autant, le facteur prix reste toujours prépondérant pour le consommateur, d'autant plus dans un contexte de crise économique. Notre difficulté est donc de

concurrencer un produit recyclé avec, par exemple, un produit premier prix importé. Les produits usagés dits « matières premières secondaires » dépendent des cours des matières premières, qui, eux aussi, varient fortement. Les solutions de recyclage ne sont pas toujours en nombre suffisant, et l'offre et la demande ne se rencontrent pas toujours.

Pensez-vous que l'affichage environnemental permettrait de mieux valoriser de tels efforts ?

La difficulté avec l'affichage environnemental d'un produit est de vouloir regrouper en un seul indicateur des informations qui sont, par nature, très différentes. Il devient alors souvent difficilement compréhensible par le consommateur : est-ce mieux qu'un produit soit *made in France* ou qu'il consomme moins d'eau ? Le plastique recyclé est-il plus « green » que le carton ? Ce qui nous semble important est d'aller jusqu'au bout, c'est-à-dire de prévoir la fin de vie des produits une fois usagés.

D'un point de vue réglementaire, quels sont pour Mobivia les prochains défis ?

Dans le cadre de la REP (Responsabilité élargie des Producteurs), les producteurs peuvent prendre en charge la gestion des produits usagés, de manière individuelle ou collective.

La loi AGEC (loi anti-gaspillage pour une économie circulaire) amène de nouvelles REP sur plusieurs catégories d'articles telles que sports et loisirs, bricolage, jouets...


Nous mettons des produits sur le marché, nous les démontons des véhicules, nous les collectons et les faisons recycler et, suivant les produits, nous adhérons aux systèmes collectifs mis en place par les producteurs ou répondons de manière individuelle comme sur la filière pneus depuis 2003.

Nous militons d'ailleurs pour la diversité des solutions, qui permet à la fois une complémentarité et une saine émulation de la performance au sein de ces filières.

En conclusion, quels sont selon vous, les facteurs clés de succès de l'économie circulaire ?

Le maître mot est la cohérence, le fait de toujours garder en vue ses objectifs de l'amont à l'aval. Le nôtre est avant tout d'être en adéquation avec le marché et de répondre au besoin client. En effet, il n'y a pas d'intérêt à écoconcevoir un produit si celui-ci ne se vend pas et donc ne répond pas à l'attente du client.

En offrant des options d'accueil des produits usagés, et en expliquant le devenir du produit une fois usagé, nous sommes impliqués dans l'écoconception de bout-en-bout et souhaitons contribuer ainsi de manière durable à l'objectif n°12 des Nations Unies.



ECOSYSTEM, ACTEUR CENTRAL DE LA DURABILITÉ



Christian Brabant est directeur général d'ecosystem. ecosystem est un éco-organisme à but non lucratif qui organise la collecte, la dépollution et le recyclage des équipements électriques et électroniques (DEEE), des lampes à économie d'énergie et des petits extincteurs, détenus par les professionnels comme les particuliers.

Pourriez-vous nous dire quelques mots sur ecosystem ?

ecosystem est un éco-organisme, créé en 2005 sous le nom d'Éco-systèmes dans le cadre de la REP (Responsabilité élargie des producteurs) qui définit le principe de responsabilisation des producteurs (fabricants, importateurs ou distributeurs sous leur propre marque) sur la fin de vie pour les produits qu'ils mettent sur le marché national.



Christian Brabant

Directeur général d'ecosystem

Notre activité démarre de la collecte, auprès des détenteurs qu'ils soient consommateurs ou utilisateurs professionnels, jusqu'au traitement du déchet

Éco-systèmes a été créé selon trois piliers :

- Une volonté de créer une filière de qualité pour garantir une bonne dépollution des équipements, tracée et contrôlée auprès d'un réseau d'entreprises qui assurent les enlèvements, le regroupement, le transport et la dépollution et le traitement ;
- Un projet commun entre fabricants et distributeurs (représentés au sein de la gouvernance ecosystem), approche unique en Europe ;
- Un engagement dans le réemploi en incluant fortement l'économie sociale et solidaire dans le dispositif.

En 2018, Éco-systèmes a fusionné avec Récylum, éco-organisme dédié aux lampes et aux DEEE professionnels ce qui a permis d'étendre notre périmètre.

Nous avons changé d'identité en 2019 pour devenir ecosystem.

Nous organisons, coordonnons et animons l'ensemble de la filière des

DEEE constituée de nombreux acteurs : producteurs, distributeurs, collectivités locales, réseaux solidaires, prestataires logistiques, professionnels de la maintenance, gestionnaires de déchets, et enfin utilisateurs d'équipements.

Notre activité démarre de la collecte, auprès des détenteurs, qu'ils soient consommateurs ou utilisateurs professionnels, jusqu'au traitement du déchet (réparation, recyclage/valorisation matière, valorisation énergétique, élimination). La collecte est organisée avec les collectivités locales, les distributeurs et les gestionnaires de déchets. Les équipements collectés sont expédiés par type d'équipement vers des centres de traitement spécialisés.

Quelles sont les différentes options de traitement des déchets pour un fabricant ?

Dans le cadre de la REP (Responsabilité élargie des producteurs), les fabricants, distributeurs ou importateurs, qui mettent sur le marché des produits générant des déchets, doivent prendre en charge, notamment financièrement, la gestion de ces déchets. La REP peut être assurée par les metteurs sur le marché de manière individuelle sous forme de système individuel, ou collective au travers d'un éco-organisme (comme ecosystem pour les DEEE).

Dans le système individuel, le fabricant collecte et assure le recyclage de ses propres produits. Il peut ainsi plus facilement prendre en compte la fin de vie de ses produits au moment de leur

conception (car il dispose d'un retour direct au regard de leur recyclabilité).

Dans le système collectif, le fabricant doit payer une éco-participation à un éco-organisme. Un barème unique est appliqué : un produit, peu importe sa marque ou son prix, aura la même contribution. Un système de bonus/malus peut être appliqué en fonction de l'effort d'écoconception des produits. Ce dispositif permet de récompenser les producteurs qui font des efforts d'écoconception.

Quel est votre business model ?

Notre chiffre d'affaires s'élève à 325 M€ composé à hauteur de 80 M€ de recettes matières (vente des matières dont nous cédon la propriété aux opérateurs de traitement) et de 245 M€ de contributions payées par le producteur lors de la mise en marché de leurs produits commercialisés en France (éco-participation DEEE

financée par les producteurs et visible par les consommateurs).

Les coûts sont liés à la mise en œuvre opérationnelle de la collecte (transport, logistique) et au traitement des déchets que nous facturent les opérateurs de traitement. En effet, le traitement des déchets implique un coût de process, un coût d'élimination des matières qui ne peuvent pas être recyclées et une recette à la vente des matières. Concernant les relations avec les opérateurs de traitement sur les marchés, ces opérateurs nous facturent les coûts de process de traitement et les coûts d'élimination des déchets de leur activité. Nous leur cédon la propriété des matières au moment du traitement, qu'ils vendent librement sur le marché.

Tous nos marchés sont organisés en appels d'offre : aussi bien pour les prestataires logistiques que pour les activités de traitement.

Quelles sont les spécificités de votre transport et quels sont vos challenges ?

À partir du point de collecte démarrent les opérations dites logistiques, avec des activités d'enlèvement sur chacun des sites, des camions qui opèrent des tournées de ramassage et qui ramènent ces équipements sur un centre de regroupement (environ 70 en France).

Notre transport est très particulier puisque nous ne transportons que du vrac, à l'inverse des produits neufs qui eux sont emballés. Tout l'enjeu est de réussir à massifier ce transport.

Notre transport est très particulier puisque nous ne transportons que du vrac, à l'inverse des produits neufs qui eux sont emballés. Tout l'enjeu est de réussir à massifier ce transport

La partie ramassage est assez consommatrice de main d'œuvre. Des grands acteurs du déchet comme Veolia, Suez ou Derichebourg sont positionnés sur ce marché, mais également des indépendants et des acteurs de l'économie sociale et solidaire (pour 35 %).

En 2019, nous avons transporté 600 000 tonnes de déchets depuis 25 000 points de collecte, ce qui représente un total de 650 000 ramassages/an.

Quels sont les impacts de la loi AGECE sur vos activités ?

Cette loi nous touche sur deux principaux points : la gouvernance de l'éco-organisme et la mise en place de fonds de réemploi et de réparation. Désormais, 5 % des écocontributions devront être allouées à des activités de réemploi. La création d'un fonds de réparation ajoute un maillon supplémentaire dans la chaîne de valeur de nos activités. L'objectif de ce fonds est de réduire le coût de la réparation pour le consommateur lorsqu'il se rend chez un réparateur labellisé (en subventionnant les réparations des produits concernés à hauteur de 20 %).

Comment se positionne ce sujet de réparation par rapport à des initiatives comme celle de SEB sur les forfaits de réparation ?

Ce fonds de réparation n'aura d'intérêt que si on donne accès facilement aux consommateurs à un réseau de réparateurs labellisés et si on réduit le taux de non-réparation. L'idée de SEB de mettre en place un forfait de réparation est donc

Nous aurons réussi notre mission quand nous aurons réduit le taux de non-réparation et donc contribué à allonger la durée de vie des produits et ainsi préserver les ressources

intéressante puisqu'elle est aussi simple pour le consommateur que pour nous : ceci facilitera grandement le traitement de ces transactions en ajoutant de la transparence. Nous sommes donc actuellement en train d'étudier cette idée.

La réparation est un domaine complexe puisque les consommateurs sont facilement enclins à jeter. Le prix des équipements électriques n'a cessé de baisser et le e-commerce a permis un raccourcissement considérable du délai de livraison, rendant la compétitivité du produit réparé plus difficile par rapport au neuf. La mise en place de cette indemnisation facilitera le développement de la réparation. La mise en place de ce forfait et d'un réseau de réparateurs labellisés permettra de donner confiance aux consommateurs qui auront ainsi l'assurance de ne pas se faire escroquer.

Nous aurons réussi notre mission quand nous aurons réduit le taux de non-réparation et donc contribué à allonger la durée de vie des produits et ainsi préserver les ressources.

Pour les consommateurs toujours réticents à la réparation, collectez-vous des produits pour les réparer et leur donner une seconde vie ?

Oui, nous pratiquons déjà cela depuis plusieurs années. Lorsque le consommateur se rend sur notre site Internet, il a le choix entre réparer, donner ou recycler. Des points de collecte dédiés permettent d'orienter ces équipements vers des réseaux de réemploi comme Envie. De plus, des prélèvements sont organisés dans certaines déchetteries. Une des mesures de la loi AGECE impose aux déchetteries de mettre en place un espace de réemploi (pas seulement pour les DEEE mais aussi pour le mobilier et les vêtements).

Quels sont vos challenges à venir en termes d'élargissement du périmètre produit ou élargissement du périmètre géographique ?

Notre potentiel de croissance est très important sur le traitement des déchets professionnels liés au bâtiment entre autres. Cela représente un défi pour nous puisque la quantité de déchets électriques et électroniques issus du bâtiment est énorme par rapport à la quantité de déchets que nous traitons aujourd'hui. Nous avons déposé une demande de financement dans le cadre du plan de

relance pour créer une plateforme multi-acteurs de traçabilité des déchets du bâtiment, cela dans le cadre d'un consortium avec des opérateurs de gestion des déchets du bâtiment (Veolia, Suez, Paprec), un constructeur (Bouygues Construction) et deux autres éco-organismes (Eco-mobilier et Valdelia).

Pour ce qui est du développement du périmètre géographique, il faut savoir que la gestion européenne des déchets se fait de manière très hétéroclite selon les pays avec des bons et des mauvais élèves. Par exemple, l'Allemagne, qui a une bonne image dans le domaine de l'environnement, est l'un des plus gros exportateurs de déchets vers l'Afrique et ce type d'exportation se fait illégalement depuis le port de Hambourg. Des démarches sont en cours pour harmoniser les pratiques en Europe, notamment celles du calcul des obligations de collecte ou la mise en place de critères d'écoconception.

Notre potentiel de croissance est très important sur le traitement des déchets professionnels liés au bâtiment



LA DURABILITÉ COMME AXE DE DIFFÉRENCIATION POUR LE GROUPE SEB



Joël Tronchon est directeur du développement durable du groupe SEB et directeur délégué du fonds de dotation. Il est également administrateur de l'éco-organisme ecosystem.

Comment êtes-vous organisés au sein de l'équipe développement durable ?

Je travaille avec une équipe directe de six personnes qui se répartissent les différentes thématiques. Nous travaillons aussi en coopération étroite avec des correspondants qui portent les sujets RSE au sein des équipes métiers. Je trouve cette organisation beaucoup plus efficace qu'une grosse équipe corporate qui piloterait les choses de manière trop centralisée, notamment pour responsabiliser les équipes métiers et ainsi intégrer le développement durable au cœur de leur feuille de route.



Joël Tronchon

Directeur du développement durable
du groupe SEB et directeur délégué du
fonds de dotation

Comment pilotez-vous votre feuille de route ? Quels objectifs vous êtes-vous fixés ?

Notre vision du développement durable est à la fois holistique et polyvalente : les axes social, environnemental et économique sont traités avec le même engagement et intégrés dans les feuilles de route de l'ensemble des équipes métiers avec des niveaux de profondeur différents.

Sur l'axe climat par exemple, en 2013, nous avons défini une série de quatre objectifs à atteindre en 2020 « le 4 x 20 » :

- moins 20 % de consommation énergétique des produits électriques ;
- moins 20 % de consommation d'énergie pour les sites de production ;
- moins 20 % d'émissions de gaz à effet de serre pour ce qui concerne la logistique ;
- et enfin, avoir dans tout nouveau produit et son emballage, au minimum 20 % de matériaux recyclés.

Depuis une douzaine d'années, SEB mène une politique de prolongation de la durée de vie et de réparabilité des produits

Le bilan est très positif puisque trois indicateurs sur les quatre ont été atteints. Par ailleurs, l'objectif relatif à la Supply Chain a été dépassé : nous avons diminué de 33 % nos émissions de gaz à effet de serre.

De nouveaux objectifs ont été fixés et validés par le consortium d'ONG Science Based Target en 2016 : diminuer de 40 % l'intensité énergétique des usines en 2023 et de 60 % en 2030.

Quel est le positionnement de SEB au regard de la durabilité de ses produits ?

Depuis une douzaine d'années, SEB mène une politique de prolongation de la durée de vie et de réparabilité des produits.

Dans un premier temps, nos produits ont été conçus pour être réparables. Nous avons ensuite créé le label interne « 10 ans réparable » par lequel nous nous engageons à conserver les pièces détachées pendant un minimum de 10 ans dans nos entrepôts afin de rendre les réparations réellement possibles. 94 % de nos produits électriques dans le monde souscrivent à l'exigence de ce label.

C'est un engagement extrêmement ferme pour lequel nous avons été les premiers à casser les codes du marché.

Est-ce dans ce cadre que vous avez implémenté les forfaits de réparation ? Pouvez-vous nous en dire plus sur cette offre ?

En effet, cette nouvelle offre s'intègre dans la continuité de notre stratégie globale de réparabilité dans le but d'inciter les

consommateurs à faire davantage réparer leurs produits. Cette offre de réparation forfaitaire a été mise au point il y a deux ans et est maintenant proposée en France sur l'ensemble de nos marques.

Elle lève le frein principal autour du prix de la réparation avec un tarif fixe et unique pour chaque catégorie de produit. Le consommateur a l'assurance de pouvoir faire réparer son produit pour moins d'un tiers du prix d'un produit neuf équivalent de la marque, et ce quels que soient les types de panne, les pièces nécessaires ou l'âge de l'appareil (dans la limite des 10 ans d'engagement de réparabilité).

Par ailleurs, nous garantissons une rémunération décente des réparateurs agréés et assurons ainsi leur viabilité économique.

Comment gérez-vous les pièces détachées ?

Nous stockons la plupart de nos pièces dans un entrepôt unique en France et les envoyons en moins de 24 heures aux réparateurs présents sur tout le territoire. Nous développons depuis trois ans l'impression 3D pour une cinquantaine de références qui nous seront si peu demandées qu'il n'est pas nécessaire de les stocker.

Envisagez-vous d'élargir l'offre ?

Nous proposons par exemple aux États-Unis le même type de service sur des produits haut de gamme non électriques, notamment des poêles et casseroles : les chefs restaurateurs nous renvoient leurs articles culinaires et nous leur donnons une seconde vie en les rechapant.

Nous travaillons actuellement avec l'ADEME sur la piste de rechapage des poêles inox Tefal que nous espérons commercialiser d'ici la fin d'année 2021.

N'y a-t-il pas un risque de cannibalisation qui ferait que les consommateurs achètent moins de produits neufs ?

C'est assez contre-intuitif mais il n'y a pas en fait d'effet de cannibalisation de nos ventes.

Sans concurrence, il est vrai que nous vendrions moins de produits en les faisant réparer. Dans l'état actuel de la concurrence, en proposant des produits réparables sur l'ensemble de nos gammes, nous gagnons des parts de marché. Lorsqu'un produit tombe en panne et n'est pas réparable, le consommateur est plus enclin à acheter un nouveau produit chez une marque concurrente.

Grâce à cet effet de halo positif (la promesse de réparabilité), nous gagnons des parts de marché sur les consommateurs satisfaits d'avoir réparé leur aspirateur Rowenta ou robot Moulinex qui choisiront un produit de ces marques lors de leur nouvel achat de petit électroménager.

Les baromètres de marque ont montré que la réputation de nos marques avait progressé suite au lancement du label « 10 ans réparable ».

Cela a permis à nos marques de se hisser dans le top 5 des marques responsables dans plusieurs baromètres.

D'autre part, les tests consommateurs montrent une nette préférence d'achat

pour un produit qui affiche un label « 10 ans réparable » par rapport à un produit sans.

Bénéficiez-vous d'aides gouvernementales ?

Certains sujets, notamment les matières premières recyclées, nécessiteraient un niveau d'intervention plus important. C'est le cas de l'aluminium recyclé qui est plus cher que l'aluminium vierge ; il faudrait un système correctif, soit fiscal, soit une aide pour rendre économiquement attractives des offres de produits à impact environnemental positif.

Pour ce qui concerne les nouveaux business models circulaires (location, reconditionnement de produits d'occasion...), nous bénéficions du soutien de l'ADEME qui fournit une compétence technique intéressante et des aides ciblées. En finançant des études techniques, elle permet ainsi aux industriels comme nous de prendre des risques, d'aller tester de nouvelles techniques et de lever les freins.

Quelles autres initiatives d'économie circulaire avez-vous initié ?

Nous avons expérimenté ces dernières années l'économie circulaire à toutes les étapes du cycle de vie du produit : la matière première recyclée, la prolongation de la durée de vie des produits et le recyclage en fin de vie.

Nous avons mis en place des opérations de collecte : les consommateurs ramènent dans les magasins de nos partenaires distributeurs des poêles qu'ils

n'utilisent plus, peu importe leur marque, en échange d'une remise commerciale. Grâce à ces opérations, nous arrivons à capter la matière pour la réinjecter dans des disques d'aluminium recyclés et ainsi boucler la boucle.

Nous récupérons également l'ensemble des produits issus de retours de SAV, les diagnostiquons et leur donnons une seconde vie, via le don ou la vente à des tarifs accessibles à tous. Nous allons bientôt ouvrir une « Joint Venture sociale » à Paris en partenariat avec la Ville de Paris et le groupe Ares spécialisé dans l'insertion des personnes à travers les activités de réparation et reconditionnement des produits.

Nous avons expérimenté ces dernières années l'économie circulaire à toutes les étapes du cycle de vie du produit : la matière première recyclée, la prolongation de la durée de vie des produits et le recyclage en fin de vie

En quelques mots, quel est pour vous le facteur clé de succès des initiatives d'économie circulaire ?

L'économie circulaire ne fonctionne pas avec des boucles mondiales, nos opérations fonctionnent parce que nous avons des usines en France (sinon cela dégrade fortement l'empreinte carbone).

Dans les projets d'économie circulaire, la Supply Chain est l'élément le plus complexe, car le consommateur a perdu la notion du coût réel d'une livraison. Il faut sans cesse innover pour pouvoir viabiliser économiquement les flux de produits et de matières dans des boucles d'économie circulaire.

Au-delà de la réparation, êtes-vous capable de calculer l'impact environnemental d'un produit de bout-en-bout ?

Nous effectuons des analyses de cycle de vie (ACV) simplifiées que l'on appelle « profils environnementaux produits » pour nos marketeurs, ce qui permet d'avoir une bonne vision des zones d'impact pour 80 % des catégories de produits du groupe.

Cet outil constitue la base pour démarrer un projet d'écoconception, savoir de quelle situation on part et où se situent les vrais impacts.

Nous avons également développé une méthodologie nous permettant de classer nos produits selon un label interne d'écoconception, qui cumule des critères de durabilité, réparabilité, qualité, etc.

Dans les projets d'économie circulaire, la Supply Chain est l'élément le plus complexe, car le consommateur a perdu la notion du coût réel d'une livraison

Quels autres leviers comptez-vous actionner dans les prochaines années ?

Nous continuerons d'investiguer l'ensemble des aspects de l'économie circulaire, notamment le développement de nouvelles filières de matières premières recyclées (métaux, plastiques, cartons d'emballage...), avec la volonté d'identifier de nouvelles sources de plastiques recyclés de bonne qualité, en particulier en Asie.

Nous travaillons également sur de nouveaux modèles économiques autour de la vente de produits de seconde main.



RÉCONCILIER PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Bertrand Allard, Partner, Argon & Co
Mai Linh Dinh, Manager, Argon & Co



La frange des politiques climatosceptiques visant à minimiser l'intervention de l'État dans le domaine environnemental et écologique et prônant la priorité à l'économie et la croissance au détriment de l'environnement s'amenuise. À l'autre extrême, existe une frange partisane de frugalité économique, voire de décroissance comme planche de salut pour sauver la planète. La ligne verte est la réconciliation de la performance environnementale et de la performance économique, plutôt que leur opposition.

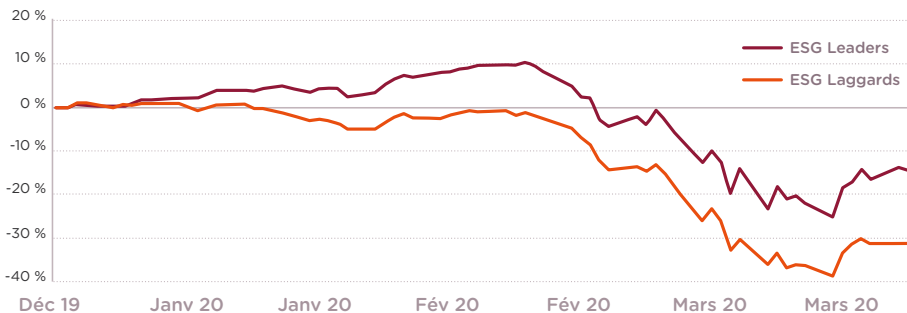
L'objet de cet article n'est pas de rentrer dans un débat opposant environnement et économie, mais plutôt d'explorer les liens et leviers permettant à l'entreprise et ses dirigeants de réconcilier les deux autour d'un même but, l'amélioration de la performance environnementale et économique.

La performance environnementale génère-t-elle de la performance économique ?

Si on se réfère aux marchés financiers, il suffit d'observer la performance des fonds ISR (Investissements Socialement Responsables) dont les investissements sont basés sur les critères ESG (pour Environnementaux, Sociaux, Gouvernance) pour constater qu'ils obtiennent les mêmes, voire de meilleurs résultats que les fonds conventionnels.

Cette tendance s'est accélérée durant la crise de la Covid-19. À titre d'exemple, selon l'analyse d'AXA IM, les entreprises ayant les notes ESG les plus élevées, « ESG Leaders », ont surperformé celles les moins bien notées, « ESG Laggards » au premier trimestre 2020.

CUMULATIVE EQUITY MARKET PERFORMANCE Q1 2020 ESG Leaders vs ESG Laggards



Source : Axa avril 2020 - Coronavirus: How ESG scores signalled resilience in the Q1 market downturn.

Quels sont les enjeux économiques d'une meilleure performance environnementale pour l'entreprise ?

L'engagement RSE d'une entreprise ne peut être dénué de sens économique. En effet, elle doit générer du profit pour se développer tout en renforçant son engagement RSE. C'est un cercle vertueux. Déjà plus d'un millier d'entreprises s'inscrivent dans les objectifs de l'accord de Paris en définissant leur propres objectifs SBTi (*Science-based Targets initiative*).

Pour l'entreprise elle-même, nous distinguons quatre natures d'enjeux économiques liés à une meilleure performance environnementale : les clients, les opérations, le capital humain et la finance.

Conquérir les clients éco-responsables

Les clients éco-responsables sont de plus en plus nombreux, que ce soit en B2B ou en B2C.

Concernant le B2B, les clients lancent des initiatives d'achats éco-responsables en s'appuyant souvent sur des organismes

de notation comme EcoVadis. Ces initiatives sont vertueuses à deux titres :

- Elles apportent de la transparence et permettent d'éclairer les équipes achats et opérationnelles dans leurs décisions d'achat ;
- Elles incitent les fournisseurs à progresser en les orientant sur les pistes de progrès.

S'agissant du B2C, pour 50 % des Français, consommer responsable remplace la logique « du moins cher à tout prix ». Les exemples sont nombreux : achats en circuit court auprès de petites marques, achats fléchés avec des labels tels que AB ou Max Havelaar.

L'enjeu pour l'entreprise va donc au-delà d'une mise en conformité. Il s'agit d'adresser ces clients éco-responsables et d'augmenter sa part de marché. Cela revient à réinventer son offre, voire définir de nouveaux business models et, bien sûr, promouvoir sa marque d'entreprise green. C'est le cas par exemple de Kering et de Maisons du monde, respective-

ment classées n°1 et n°2 du palmarès Challenges-Statista « Les champions du climat 2020 ».

Améliorer la compétitivité des opérations grâce au green

Green n'est pas synonyme de moins compétitif. Bien au contraire, l'objectif de la transformation des opérations est de réduire l'empreinte environnementale des opérations et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. Par exemple, produire localement ne signifie pas systématiquement produire plus cher, mais produire autrement avec davantage d'automatisation grâce à l'innovation.

Les ressorts de compétitivité d'une transformation environnementale résident dans la revue de l'ensemble des leviers de création de valeur des opérations : new products, sourcing, supply chain, footprint industriel, économie circulaire, fonctions support... Ce sont autant de thèmes structurant à adresser pour améliorer son empreinte environnementale tout en préservant et améliorant la rentabilité. La plupart de ces thématiques ont été approfondies dans les autres articles de la présente revue d'idées ADD.

Attirer les talents pour relever les défis environnementaux

Adresser les clients éco-responsables, réinventer l'offre pour répondre aux enjeux RSE, transformer les opérations, tout cela nécessite de mobiliser des talents et adresser le capital humain.

Bonne nouvelle pour les entreprises responsables ! Nombreux sont les jeunes

diplômés de grandes écoles ou d'universités qui souhaitent avant tout exercer un poste qui a du sens ou un impact en termes de RSE. Selon le baromètre Ipsos de janvier 2020, sept jeunes interrogés sur dix aimeraient travailler dans l'ESS – Économie Sociale et Solidaire. La crise sanitaire a exacerbé cette tendance. À la sortie du premier confinement, 90 % des salariés jugeaient important que leur entreprise « donne un sens à leur travail », selon le 14^e Observatoire social de l'entreprise (CESI-Ipsos-Les Échos).

Cela signifie aussi que, si l'entreprise veut attirer les meilleurs talents, elle doit d'abord s'engager sur des objectifs RSE et ensuite promouvoir sa marque d'employeur responsable, voire devenir une entreprise à mission.

Accéder aux capitaux pour financer la transformation verte

L'entreprise peut émettre des obligations vertes (« *green bonds* ») ou bénéficier de prêts « à impacts positifs » (« *sustainability-linked loans* ») à des conditions extrêmement favorables pour financer ses projets green :

- Les obligations vertes sont des emprunts obligataires dont les fonds servent à financer des projets contribuant à la transition énergétique. Ce marché est déjà estimé à plus de 500 milliards d'euros aujourd'hui. Par ailleurs, depuis 2019, ces obligations bénéficient d'un arbitrage de prix avec de meilleures conditions d'émission, les rendant plus attractives que les obligations classiques ;

• Les prêts à impacts positifs sont des crédits bancaires dont le taux est indexé sur la performance extra-financière. Ils permettent aux emprunteurs de bénéficier d'un bonus si les objectifs RSE sont atteints, ou d'un malus dans le cas contraire. L'intérêt est d'évaluer l'entreprise non pas sur ses engagements mais sur leur réalisation.

Les groupes comme EDF, Solvay ou Eurazeo ont souscrit à des prêts à impacts positifs. Chanel a annoncé en 2020 l'émission de 600 millions d'euros d'obligations liées à des objectifs SBTi et s'engage sur une réduction de 40 % des émissions de CO₂ sur le scope 3 à horizon 2030.

Les enjeux économiques liés à la performance environnementale sont donc bien réels. Les considérations RSE, longtemps vues comme de simples facteurs externes

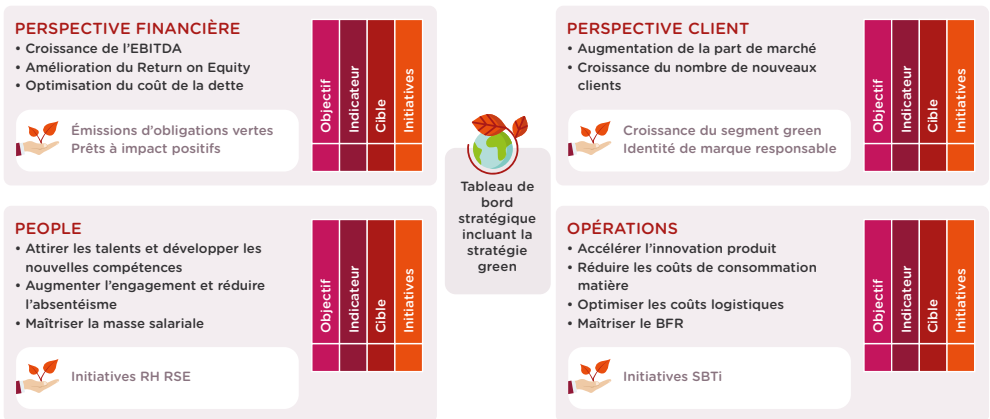
à prendre en compte dans la stratégie d'entreprise, sont dorénavant directement intégrées à cette dernière.

Comment piloter l'amélioration de la performance environnementale et économique ?

Définir l'ambition green et l'intégrer au tableau de bord stratégique de l'entreprise

Il s'agit tout d'abord de fixer une ambition green, voire RSE, en lien avec l'ambition stratégique de l'entreprise, puis d'élaborer le plan stratégique avec les leviers permettant de l'atteindre. C'est de là que découle la traduction financière du plan (top-line, EBITDA, cash-flow), ainsi que sa traduction en tableau de bord, comme en témoigne l'illustration ci-dessous.

TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE INCLUANT LA STRATÉGIE GREEN



Ces éléments sont déclinés par BU et par direction fonctionnelle avec, par exemple, pour la direction des opérations, des

indicateurs précis mesurant l'impact environnemental (cf. notre article « Mesurer pour transformer »).

En fonction de l'importance stratégique du green, nous recommandons de l'intégrer dans le cadre de gestion de l'entreprise.

Pour rappel, il n'existe pas d'évaluation comptable, au sens monétisation, de l'impact environnemental. Même si certaines entreprises ont développé un « EP&L (Environmental P&L) » ou communiquent sur un bénéfice net par action ajusté du coût carbone, ce n'est pas du reporting financier au sens comptable et réglementaire. Dans le cadre d'émission d'obligations vertes ou de prêts à impacts positifs, ce qui est attendu en termes de reporting, c'est avant tout l'information que ces fonds ont bien été utilisés sur des projets de transformation environnementale avec des résultats concrets et auditable, par exemple en lien avec les objectifs SBTi.

Choisir les bons KPIs de mesure de la performance environnementale et économique

Le challenge de la direction générale et de la direction financière réside dans le choix des KPIs pertinents à intégrer dans le cadre de gestion de l'entreprise. Nous recommandons trois étapes pour y parvenir :

- En lien avec les opérations, quantifier et analyser les impacts environnementaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour identifier les leviers d'amélioration ;
- Définir les KPIs pertinents selon les enjeux RSE et les plans d'action ;
- Intégrer ces KPIs au tableau de bord de l'entreprise et aux rituels de gestion.

Sur le plan des investissements, il convient aussi d'adapter le processus de décision. Tout d'abord, en identifiant et en évaluant les opportunités d'investissement et les risques suite à l'analyse des impacts environnementaux. Ensuite, en prenant en compte ces impacts dans les décisions des projets CAPEX futurs.

Enfin, concernant la communication financière, il s'agit de structurer un reporting extra-financier à destination des investisseurs, banques et autres partenaires externes répondant à leur besoin. Le cadre réglementaire impose de plus en plus de transparence en matière de reporting climat. Dès 2021, toutes les entreprises du CAC 40 sont soumises au référentiel TCFD (« *Task force on climate-related financial disclosures* »), qui prévoit l'intégration dans les rapports financiers du risque climatique. Concrètement, ces entreprises devront publier les risques et opportunités liés au changement climatique ainsi que leur gouvernance, stratégie, gestion des risques et indicateurs mis en place.

En conclusion, l'entreprise doit absolument concilier performance environnementale et performance économique en les intégrant dans sa stratégie, à décliner à tous les niveaux. Le DG et le CFO doivent adapter le cadre de gestion avec les KPIs extra-financiers pertinents pour piloter la performance économique et environnementale, en lien avec les objectifs stratégiques. Le CFO et le directeur RSE peuvent ensuite s'appuyer sur ces KPIs extra-financiers à des fins de communication financière.

Liste des contributeurs

Christophe Bocquet - Directeur Qualité, Conformité, SAV et RSE de la Maison Chloé

Fort de 20 années d'expérience dans la mode et le luxe, Christophe se consacre aujourd'hui à l'enseignement supérieur sur les thématiques Qualité et Développement Durable tout en dirigeant les services Qualité, SAV et RSE de la Maison Chloé.

Christian Brabant - Directeur Général d'ecosystem

ecosystem est un éco-organisme à but non lucratif qui organise la collecte, la dépollution et le recyclage des équipements électriques et électroniques (DEEE), des lampes à économie d'énergie et des petits extincteurs détenus par les professionnels comme les particuliers.

Alejandra Miranda - Business Development France & Iberia & Latam, EcoVadis

Alejandra Miranda est en charge de développer les solutions Private Equity et Sustainable Finance dans la région EMEA pour EcoVadis – la première solution mondiale de notation de la durabilité des entreprises.

Blandine Sardou - Business Recycling Manager au sein de la Business Unit « iWip » du groupe Mobivia

Blandine Sardou est Business Recycling Manager au sein de la Business Unit « iWip » (Integrate Waste in product) du groupe Mobivia, dédiée à l'économie circulaire. Mobivia est un leader européen de l'entretien et de l'équipement de véhicules.

Pierre-Fabrice Storino - Directeur des Opérations et de la Transformation de la Maison Chloé

Pierre-Fabrice Storino est responsable des départements Supply Chain, Business Planning et Industriel de la Maison Chloé.

Joël Tronchon - Directeur du Développement Durable du groupe SEB

Joël Tronchon est directeur du Développement durable du groupe SEB et directeur délégué du fonds de dotation. Il est également administrateur de l'éco-organisme ecosystem.

Fabrice Bonneau - Directeur Général

Fabrice accompagne ses clients dans la transformation de leurs opérations. Il est également président du département Génie industriel et de la chaire « Supply Chain du futur » de l'École des Ponts.

fabrice.bonneau@argonandco.com

Bertrand Allard - Partner

Bertrand accompagne les dirigeants dans le pilotage et l'amélioration de la performance financière en intégrant notamment les enjeux RSE. Il est spécialisé dans la transformation des fonctions support avec un focus sur la digitalisation.

bertrand.allard@argonandco.com

Directeur de la publication : Yvan Salamon / Rédacteur en chef : Fabrice Bonneau / Directrice Marketing : Johanna Balabane Dugas / Rédaction : Argon & Co / Graphisme & mise en page : Emmanuelle Morand / 2021

Christophe Durcudoy - Partner

Christophe accompagne les dirigeants dans leurs projets de compétitivité, notamment en intégrant les enjeux environnementaux dans l'ensemble de la chaîne des Opérations avec une expertise particulière sur les activités de développement produit et d'achats.

christophe.durcudoy@argonandco.com

Jean-François Laget - Partner

Jean-François accompagne ses clients industriels dans la stratégie et la transformation de leurs opérations, dans la recherche de compétitivité, vers des modèles plus durables et résilients.

jean-francois.laget@argonandco.com

Donatien Mathias - Directeur

Donatien accompagne ses clients dans la transformation de leurs opérations pour les rendre plus agiles et pour développer une performance collective, durable et respectueuse de l'environnement.

donatien.mathias@argonandco.com

Jean-Pierre Pellé - Directeur

Jean-Pierre est en charge de l'offre Design to Value et accompagne ses clients industriels dans le développement de solutions durables et compétitives avec l'écodesign.

jean-pierre.pelle@argonandco.com

Amandine Bedos - Senior Manager

Amandine intervient sur des projets de transformation de la fonction Achats, dont la mise en place et le développement des Achats responsables chez nos clients et leurs fournisseurs. Elle accompagne également des démarches de Design to Value et écodesign.

amandine.bedos@argonandco.com

Damien Mary - Senior Manager

Damien est en charge de l'offre Sustainable Operations chez Argon & Co, et il intervient plus généralement sur des projets de transformation Supply Chain et logistique.

damien.mary@argonandco.com

Adrien Signolet- Senior Manager

Adrien est spécialisé dans le secteur industriel, il est en charge des sujets d'industrie durable et d'écologie industrielle et territoriale au sein d'Argon & Co.

adrien.signolet@argonandco.com

Mai Linh Din - Manager

Mai Linh intervient sur les projets de transformation de la fonction Finance, dont la définition et la mise en place du cadre de gestion.

mai-linh.dinh@argonandco.com

Mathieu Guhur - Manager

Mathieu intervient sur des projets de transformation logistique au sein d'Argon & Co.

mathieu.guhur@argonandco.com

Mathilde Solelhac - Manager

Mathilde est en charge de l'offre Sustainable Operations chez Argon & Co, et intervient essentiellement dans le secteur du luxe en particulier sur les processus amont et le retail.

mathilde.solelhac@argonandco.com

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale.

Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, des Achats, de la Finance et des Fonctions Support, Argon & Co accompagne ses clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Ses consultants s'engagent auprès de leurs clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Les bureaux d'Argon & Co sont basés à Paris, Londres, Abou Dabi, Atlanta, Auckland, Chicago, Melbourne, Mumbai et Singapour.

Argon&Co 

www.argonandco.com