



Les achats au cœur de la stratégie climat

13 solutions d'entreprises



**Le Collège des Directeurs.trices
du Développement Durable**

Sommaire

Remerciements

Nous remercions sincèrement les dirigeants, responsables des achats responsables, des filières achats ou des stratégies climat des entreprises citées dans cet ouvrage qui ont accepté de témoigner en toute sincérité de leur engagement dans la décarbonation de leur chaîne de valeur, en en partageant les succès, mais sans en dissimuler pour autant les obstacles :

- Eric BOURET (Directeur des Achats chez Bouygues Construction)
- Yves COLLADANT (Group Category Manager – Light Vehicles chez SUEZ)
- Cécilia FRASNETTI (Responsable Purchasing Director chez Saint-Gobain)
- Pierre GLIGANIC (Consultant RSE à temps partagé pour KNOLL)
- Joël GOINVIC (Directeur du Programme OSCAR chez Orange)
- Emery JACQUILLAT (Président de CAMIF)
- Rémi-Pierre LAPPREND (Directeur RSE chez Maisons du Monde)
- Tristan LOUIS (Climate change Project Leader chez Décathlon)
- Alexandra MATHIOLON (Directrice Générale de SERFIM)
- Thibault de MONTRION (Director of CSR and Performance, Global Procurement & Supply chain chez Orange)
- Amandine NOURELDIN (Directrice des achats durables chez Alstom)
- Bernardo SCAMMACCA (PMO Programme OSCAR chez Orange)
- Bertrand SWIDERSKI (Directeur RSE chez Carrefour)
- Céline TEVISSSEN (Directrice des Achats de Bouygues Télécom)
- Géraldine VALLEJO (Sustainability Programme Director chez Kering)

Sont également remerciés pour leur collaboration active à la réalisation de cet ouvrage, coordonné par Sylvie Margueret (Sustaineo) et pour leur relecture attentive : Leila Gharnout (Araymond), Pierre Gliganic (Knollpack), Alessandra Lobba (Agnès b.), Mélina Longpré (Groupe Bouygues), Odile Maarek (Bolloré), Jean Pierre Maugendre (Suez), Alexis Wlodarczyk (Servier).

ÉDITO	04
--------------	-----------

PRÉSENTATION, MÉTHODOLOGIE & GLOSSAIRE	06
---	-----------

LES SOLUTIONS DES ENTREPRISES	08
--------------------------------------	-----------

1 Alstom Le TGV du futur	10
2 Bouygues Construction Matériaux de chantiers bas carbone	14
3 Bouygues Télécom L'électricité de l'éolien	18
4 Camif Le canapé éco-responsable	22
5 Carrefour Les protéines végétales	26
6 Décathlon La sortie du charbon dans la chaîne d'approvisionnement	30
7 Kering L'agriculture régénératrice	34
8 Knoll Packaging L'emballage à base de bagasse	38
9 Maisons du Monde Les gammes de meubles éco-conçus	42
10 Orange Oscar, projet d'économie circulaire	46
11 Saint-Gobain Substitut du ciment à base de déchets	50
12 SERFIM Le chantier éco-responsable	54
13 Suez La flotte automobile moins émissive	58

CONCLUSION & SYNTHÈSE	62
----------------------------------	-----------

PRÉSENTATION DES AUTEURS	70
---------------------------------	-----------

DOCUMENT ÉDITÉE PAR LE C3D

La conception graphique de ce guide a été réalisée par Julie Bonzom-Breda (Directrice artistique Print & Web chez Studio Moustache pour Youmatter)

Crédits photos : Adobestock

Bannir l'irresponsable des achats !

FABRICE BONNIFET
Président du C3D



©Claire Grandnom

Édito

Acheter moins cher ses matériaux, ses équipements, ses composants, ses machines, ses prestations... bref tout ce dont on a besoin pour fabriquer puis vendre ses propres produits est encore la stratégie dominante des « acheteurs » au sein des entreprises. Autrement dit pour maximiser sa marge, il faut comprimer celles de ses fournisseurs et sous-traitants. Pour cela il faut massifier, regrouper, pressuriser, afin de faire jouer toujours plus, le rapport de force. Et si les fournisseurs meurent, on en trouvera d'autres ailleurs, plus loin, mais toujours moins cher.

Le triptyque qui domine dans la transaction c'est : qualité, coût et délai ! What else ? Bon ok cette vision cynique et un tantinet caricaturale des achats est en train de disparaître dans les entreprises conscientes de l'importance stratégique de la RSE, mais reconnaissons qu'elle existe encore dans bien des secteurs.

Le Marché n'a-t-il pas toujours raison ? Non il n'a pas toujours raison, car son postulat s'appuie sur une illusion, celle de l'infinitude des ressources naturelles et de la résilience inaltérable des écosystèmes. Acheter toujours moins cher pour augmenter ses profits, c'est forcément creuser des dettes. Ces dernières sont sociales lorsque les droits humains élémentaires et les conditions de travail des ouvriers subissent l'acharnement du moins disant et environnementales lorsque les conditions de production ne font que respecter, dans le meilleur des cas, une réglementation souvent très complaisante au regard des

dommages réellement subis par la nature. Le résultat est sans appel, certes les prix de presque tout baissent à une vitesse vertigineuse depuis des décennies, cependant dans le même temps les inégalités explosent et le réchauffement climatique, la pollution de l'eau, de l'air et des sols atteignent des seuils astronomiques qui vont jusqu'à remettre en cause notre modèle de société et la pérennité du vivant sur la planète. Le social et l'environnement sont depuis longtemps la variable d'ajustement de notre cupidité et ces deux composantes pourtant essentielles échappent à notre devoir de vigilance.

Au C3D nous avons compris que la fonction achat avait un rôle prépondérant dans la réinvention de nos modèles économiques, afin qu'ils prennent en véritablement en compte à la fois, les limites planétaires, mais aussi le bien-être des employés de la supply chain et le bien commun.

L'obligation de décarbonation accélérée pour toutes les entreprises va être l'occasion de mettre en œuvre des nouvelles pratiques d'achats véritablement plus responsables. En moyenne les entreprises d'aujourd'hui achètent ou sous-traitent environ 70% de leur chiffre d'affaires. Mécaniquement l'empreinte carbone du fameux « scope 3 amont » de leur bilan carbone peut représenter jusqu'au 2/3 de leur empreinte carbone globale ! **Comment espérer**

la diminuer pour tenir la trajectoire de réduction de moins 50% d'émissions de GES avant 2030 de l'Accord de Paris, sans impliquer l'ensemble des partenaires des entreprises ? Impossible. L'objet de la « Bibliothèque de solutions d'achats décarbonés du C3D » est bien de démontrer qu'il est possible d'acheter autrement, pour répondre au défi ultime qui s'impose à nous à très court terme désormais : mettre l'économie au service de la préservation du capital naturel et non le contraire.

Les leviers pour parvenir à acheter « bas-carbone » sont nombreux, mais ils nécessitent des ruptures importantes dans les pratiques de sourcing et de contractualisation entre les entreprises. Premièrement, acheter bas-carbone c'est bannir les produits chargés en énergie grise au profit des produits biosourcés, c'est prioriser les produits facilement recyclables et labellisés, c'est choisir le local pour éviter les transports et donc favoriser les circuits courts, mais c'est surtout arrêter.... d'acheter pour privilégier la location dans une optique d'économie de la fonctionnalité. Et pour ne pas entendre les cris d'orfraie des « gardiens de la marge », il est requis de démontrer qu'acheter responsable n'est pas forcément synonyme de surcoûts, à condition d'adopter des nouveaux modes de collaborations entre acteurs basés sur la confiance et non sur la défiance. **En effet, la relation win-win doit impérativement envisager l'émergence d'un troisième win, celui de la RSE.**



Présentation, méthodologie & glossaire

L'engagement d'une entreprise au regard de l'urgence climatique passe nécessairement par la décarbonation de sa chaîne de valeur.

L'objectif de ce document est de donner des exemples de démarches d'entreprises portant sur la réduction des émissions liées aux achats. Ces entreprises peuvent être des groupes internationaux ou de plus petites entreprises. Au-delà de la spécificité de l'activité des entreprises, ces exemples illustrent plus largement la manière dont s'est opérée la collaboration de leurs directions Achats avec les autres fonctions de l'entreprise dans la conduite des projets : fixation des objectifs, identification des dilemmes, résolution des obstacles, pistes pour le changement d'échelle...

Nous vous racontons leur histoire en les espérant inspirantes.

MÉTHODOLOGIE

Les entretiens

Pour réaliser ce livrable, nous avons interviewé des entreprises volontaires et rédigé une fiche de retour d'expérience après chaque entretien. Les entreprises ont validé ces textes.

Un guide d'entretien avait été réalisé au préalable par le Groupe de Travail, abordant des thèmes comme les relations avec les fournisseurs, la conduite du projet, les difficultés, les opportunités... afin de comprendre comment les équipes ont vécu ces développements.

Démarche globale et solutions particulières

Nous avons demandé aux entreprises de nous décrire avant tout une solution opérationnelle mise en œuvre, et non pas leur politique globale d'achats responsables ou de réduction des émissions de Gaz à effet de Serre.

Cependant, ces exemples s'inscrivent en général dans des démarches globales qui permettent de mieux les comprendre et les contextualiser. Nous avons donc souvent choisi de décrire à la fois la démarche globale et l'exemple mis en exergue.

CHOIX DES ENTREPRISES

Le choix des entreprises s'est porté sur des entreprises membres du C3D, ou bien identifiées par les membres du Groupe de Travail comme parmi les entreprises engagées sur ce domaine. **Il ne s'agit donc que d'un échantillonnage d'entreprises et ce choix n'est absolument pas exhaustif.**

SOLUTIONS DÉCRITES

Il a parfois été difficile de choisir un ou deux exemples seulement, cette description est donc limitative et ne représente pas la totalité des actions de chacune des entreprises interviewées. Nous avons choisi en priorité les solutions les plus parlantes en matière de démarche, impactantes ou abouties.

NOMS DES ENTREPRISES

Nous ne citons que le nom des entreprises interviewées. Les noms des fournisseurs, prestataires et partenaires ne sont volontairement pas mentionnés dans ce document. Mais vous pouvez contacter les contacts indiqués pour chacune des entreprises si besoin.

GLOSSAIRE

Nous avons essayé, dans la mesure du possible d'éviter les anglicismes, les acronymes, ou le jargon de la RSE. Cependant la langue officielle de certaines entreprises étant l'anglais, certains termes n'ont parfois pas été traduits. Des acronymes ou thèmes reviennent régulièrement, nous les présentons ici :

ACV : Analyse de Cycle de Vie

EMISSIONS : émissions de gaz à effet de serre, reportées en émissions carbone, en équivalent CO₂.

Dans les méthodologies internationales de calcul des émissions de Gaz à Effet de Serre d'une entreprise, on distingue 3 sources d'émissions :

SCOPE 1 : les émissions directes, qui servent directement à la fabrication du produit.

SCOPE 2 : les émissions indirectes liées aux consommations d'énergie, en particulier l'électricité.

SCOPE 3 : toutes les autres émissions indirectes liées à l'activité. Le scope 3 amont : ce sont tous les entrants en particulier les achats et les matières premières, le scope 3 aval, les émissions liées à l'usage et à la fin de vie du produit. En moyenne, le scope 3 représente 80% des émissions d'une entreprise.

SBTi : *Sciences Based Target Initiative*. Lancée en 2015 par le Carbon Disclosure Project (CDP), le Global Compact (Pacte Mondial) des Nations Unies, le World Resources Institute (WRI) et le WWF, cette initiative collective consiste à évaluer la conformité des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre des entreprises aux recommandations des scientifiques du GIEC, visant à contenir le réchauffement climatique à 1,5° à la fin du siècle.

Neutralité Carbone : la neutralité carbone implique un état d'équilibre entre les émissions de carbone et l'absorption du carbone de l'atmosphère par les puits de carbone (réservoir naturel ou artificiel de stockage du carbone, tels que les océans ou les forêts primaires)

Fiche d'identité des entreprises : 2020 sauf si autrement mentionné



Les solutions des entreprises

Activité ferroviaire

Matériels roulants, signalisation & maintenance

Alstom

Le TGV du futur



Groupe international

8,8 milliards € de CA avec l'intégration de l'activité ferroviaire de Bombardier en 2021

Plus de 70 000 collaborateurs dans 70 pays

Engagement SBTi

LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Alstom s'est engagée dans une trajectoire SBTi avec des objectifs de réduction de ses émissions de 25% sur les scopes 1 et 2 pour 2025 par rapport à 2019* et de 35% pour ses solutions rolling stock passagers (en tCO₂/Passager.km) d'ici 2030 par rapport à 2019 sur le scope 3**.

Le respect des objectifs de la trajectoire SBTi définie par Alstom se décline notamment au travers de son programme *Alstom in Motion*, dans le cadre duquel le Groupe a pris des objectifs supplémentaires pour 2025, à savoir :

- Améliorer de 25% l'efficacité énergétique de ses produits par rapport à 2014
- Utiliser 100% d'électricité d'origine renouvelable
- Avoir 100% de ses nouveaux développements éco-conçus
- Développer des solutions alternatives au diesel et aux modes de traction existants, notamment à travers ses programmes de R&D.

L'ensemble de ces objectifs nécessitent une étroite collaboration avec ses fournisseurs. Les achats ont donc un rôle clé à jouer dans cette démarche de décarbonation de ses activités.

* Le principal poste d'émission de ces scopes étant lié à la consommation énergétique de ses sites de production.

** L'essentiel des émissions de ce scope provient d'une part, de l'utilisation des produits vendus, dont la durée de vie moyenne est de 30 ans et d'autre part, de ses achats.

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

Un des cinq piliers phares de la politique achats responsables d'Alstom est de sourcer des produits éco-conçus. L'éco-conception a été identifiée par le Groupe comme un vecteur essentiel pour parvenir à ses objectifs.

Des spécifications d'éco-conception sont systématiquement intégrées dans les cahiers des charges des fournisseurs, intégrant par exemple des requis liés à l'efficacité énergétique, à l'utilisation efficace des ressources, ou encore à l'utilisation de matériaux à faible impact dans les équipements fournis.

Afin d'aller plus loin dans sa démarche, Alstom travaille sur l'implémentation d'un outil carbone pour calculer ses émissions liées aux achats et à la logistique.

Cet outil, fourni par un prestataire externe, sera effectif au niveau du groupe en 2022 pour 1000 fournisseurs. Les fournisseurs intégreront dans l'outil l'ensemble des données nécessaires au calcul de leur empreinte carbone.

Sur cette base, Alstom va pouvoir calculer les émissions du scope 3 liées à ses achats de façon plus précise, identifier les principaux contributeurs ainsi que les pistes d'amélioration associées. L'outil devrait ensuite s'étendre progressivement à davantage de fournisseurs.

LA RELATION AVEC LE FOURNISSEUR LORS DE LA CONDUITE DU PROJET

Le producteur d'aluminium du projet TGV M (cf. encadré ci-contre) était un fournisseur historique pour Alstom et avait déjà eu l'occasion de développer des produits similaires pour d'autres projets.

Son engagement et ses actions en faveur du développement durable lui conféraient déjà la meilleure performance en la matière dans son secteur et ont fortement contribué à sa sélection pour le projet TGV M.

Le développement de ces profilés aluminium a été réalisé grâce à une étroite collaboration entre le bureau d'études d'Alstom, les équipes du département éco-conception ainsi que celles des achats et leurs homologues au niveau du fournisseur.

La maturité du fournisseur sur les sujets techniques et environnementaux a permis d'aboutir à un temps de développement de la solution assez court.

LE PROJET TGV M

Un exemple de collaboration avec les fournisseurs !



Dans le cadre de l'appel d'offre remporté par Alstom pour le TGV M, dont la mise en circulation est prévue en 2024, les critères environnementaux imposés par la SNCF étaient très élevés, à savoir :

- Exigence de réduction de 20% de la consommation d'énergie du train en usage par rapport aux TGV actuels,
- Utilisation d'un minimum de 20% de matière recyclée,
- Au minimum 85 % des matériaux du train devaient être recyclables.

Alstom a ainsi analysé les facteurs ayant un impact significatif sur la baisse de la consommation d'énergie :

- Allègement de la masse du train,
- Amélioration de l'aérodynamisme du nez (fuselage),
- Renvoi d'énergie vers la caténaire lors du freinage,
- Eco-conduite.

En effet, un des principaux défis identifiés pour réduire la masse du train consistait à alléger la partie aluminium de sa structure sans impacter ses propriétés mécaniques.

Alstom a donc cherché des fournisseurs pouvant développer des profilés aluminium éco-conçus et plus légers répondant à l'ensemble des exigences spécifiées pour ce projet.

En ce sens, un fournisseur d'Europe du Nord s'est avéré être très avancé par rapport à ses concurrents autant d'un point de vue technique qu'environnemental. Celui-ci a effectivement été capable de produire de l'aluminium contenant une importante part de contenu recyclé, et ce à partir d'énergie 100 % renouvelable (hydroélectricité), réduisant ainsi de moitié les émissions de CO₂ associées à sa production.

LES COÛTS

Malgré l'ensemble des spécificités apportées à ces profilés d'aluminium, leur coût s'est finalement avéré être similaire à celui obtenu habituellement auprès d'un fournisseur classique.

Ce TGV du futur a coûté 20% moins cher à l'achat à l'opérateur, avec une baisse du coût de maintenance de 30%.

Ceci résulte d'un travail réalisé dès la conception avec l'ensemble des fournisseurs pour prendre en compte les contraintes techniques, économiques et environnementales sur l'ensemble du cycle de vie du produit.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Expertise R&D

Pour le TGV M, les contraintes techniques sont très fortes. Une importante R&D ainsi qu'une excellente collaboration avec le fournisseur ont été nécessaires pour trouver la solution permettant de répondre à l'ensemble des spécifications demandées par la SNCF.

La précision des données

Dans le cadre de la démarche générale de décarbonation de ses activités, les données d'émissions des produits achetés par Alstom sont parfois approximatives, avec des méthodes de calcul pouvant être différentes d'un fournisseur à l'autre et donc insuffisantes pour un calcul rigoureux. L'outil carbone qu'Alstom est en train d'implémenter permettra donc une collecte de données centralisée de la part des fournisseurs, avec une méthodologie plus robuste et appliquée de la même manière pour tous les produits achetés.



BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

La solution développée pour réaliser les profilés d'aluminium du projet TGV M est doublement gagnante au niveau environnemental :

En amont, elle utilise de l'énergie renouvelable, 90% de matière recyclée et donc moins de matière première vierge. Cela a un impact considérable sur la baisse des émissions de CO₂ liées à l'achat des profilés d'aluminium.

En aval, elle contribue à alléger le poids du TGV, à augmenter sa recyclabilité et donc à baisser ses émissions de CO₂, notamment pendant la phase d'utilisation du train par le client final.

Il s'agit en effet d'un point important pour les clients, mais aussi pour les investisseurs qui sont de plus en plus demandeurs d'informations sur les performances liées au développement durable du Groupe. La solution est réutilisable et permet d'avoir un avantage compétitif essentiel dans d'autres appels d'offres.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

Cet exemple démontre que l'engagement des fournisseurs est primordial pour baisser les émissions de CO₂ du Scope 3 et atteindre les objectifs SBTi.



La collaboration avec le fournisseur est clé ainsi que la recherche conjointe de solutions.

AMANDINE NOURELDIN
Directrice Achats durables
amandine.nourelidin@alstomgroup.com

contact

Bouygues Construction

Matériaux de chantiers bas carbone



Filiale à 100% du groupe Bouygues
12 milliards € de CA en 2020 et 58 000 collaborateurs

Présence dans une soixantaine de pays

Bilan Carbone réalisé en 3 scopes

LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Le groupe Bouygues a impulsé une stratégie climat cohérente avec l'Accord de Paris, que sa filiale Bouygues Construction déploie. Elle se traduit par un engagement fort de réduction de l'empreinte carbone de 30% en 2030 par rapport à 2019.

La construction est une industrie très émettrice de gaz à effet de serre, et la part des achats y est majeure, un peu plus de 70%. L'enjeu de la décarbonation des achats est donc fondamental pour l'atteinte des objectifs 2030.

La direction des achats a donc engagé et structuré une démarche pour décarboner les achats. Elle a d'abord recensé les 15 catégories d'achats les plus carbonées en se basant sur leur bilan carbone. Elle a nommé pour chacune de ces catégories un *Carbon Category Manager* (CCM), qui en plus de ses fonctions achats famille, pilote des actions afin de réduire les émissions de CO₂ dans sa catégorie, et définit également des KPIs pour mesurer les progrès.

📍 *La France est la zone travaillée en priorité du fait de la maturité des sujets en Europe, et parce qu'elle représente 40% du CA du groupe. Mais d'autres zones comme l'Asie sont très motivées.*

La démarche n'en est qu'à ses débuts et la maturité est différente selon les catégories.

Nous prendrons donc ici deux exemples parmi les plus mûrs, sur des matériaux de base des chantiers de Bouygues Construction.

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

LES MENUISERIES EXTÉRIEURES EN ALUMINIUM

L'empreinte de l'aluminium provient avant tout du matériau de base et de l'extraction de la bauxite, et ensuite de l'utilisation intense de l'énergie. L'aluminium primaire pèse très lourd dans le bilan environnemental, et le poids carbone d'une fenêtre en aluminium est de 400 kg de CO₂ par m² de fenêtre.

Aujourd'hui c'est un aluminium primaire qui est utilisé pour les menuiseries extérieures. Pour diminuer cette empreinte, Bouygues Construction s'est associé avec un fournisseur déjà avancé, en Norvège. Ce fournisseur a dans un premier temps diminué son empreinte en n'utilisant que de l'énergie verte, hydroélectrique. Il a ensuite développé une filiale qui travaille sur de l'aluminium recyclé. Bouygues Construction a signé un partenariat pour utiliser des profils aluminium à partir de 75% d'aluminium recyclé. L'empreinte carbone est passée de 414 kg de CO₂ à 53 kg, une baisse drastique. L'aluminium recyclé est issu de la déconstruction de produits posés il y a 40 ou 50 ans.

L'objectif de Bouygues Construction

100% des menuiseries extérieures en aluminium pour les projets France et Suisse provenant de ces produits en aluminium recyclé et utilisant ce système novateur. La mise en œuvre a été rapide car l'ensemble des tests avait été réalisé par le fournisseur et le changement est transparent pour le client car les produits sont identiques.

LE BÉTON

Bouygues Construction a déjà un engagement d'utiliser des ossatures bois en remplacement du béton pour environ 30 % de ses projets de bâtiments en France et en Europe à horizon 2030.

Cependant il reste encore 70 % des chantiers dont l'ossature est en béton, produit extrêmement émetteur. Il est donc fondamental de trouver des solutions alternatives pour le ciment, élément essentiel qui agit comme une colle pour la fabrication du béton. La fabrication du ciment, c'est du calcaire cuit à très haute température, 1400 degrés et donc très énergivore.

L'entreprise a travaillé depuis plusieurs années, avant même la construction de sa stratégie climat, avec ses fournisseurs traditionnels de ciment sur des solutions bas carbone. Ces fournisseurs proposent des produits moins carbonés grâce à des techniques utilisant des laitiers de hauts fourneaux et qui permettent des réductions de 20 à 30 % de l'empreinte carbone.

Bouygues Construction travaille également avec une start-up sur une solution alternative « ultra bas carbone », disruptive, qui se passe de cuisson et diminue de fait l'empreinte du ciment de 70 à 80 %. C'est une technique en phase de développement. Bouygues Construction a signé un partenariat de co-développement avec cette start-up. Le fabricant de ciment utilise des produits issus de matériaux recyclés pour proposer un liant hydraulique, un ciment qui a des caractéristiques techniques se rapprochant du ciment historique. Après deux ans de co-développement, Bouygues Construction a décidé de prolonger ce partenariat pour poursuivre l'expérimentation avant la finalisation d'un produit commercialisable et industrialisable. Bouygues Construction, qui teste déjà ces solutions, souhaite réaliser des chantiers dès 2022 ou 2023 avec ces ciments.



LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

POUR LES FENÊTRES EN ALUMINIUM RECYCLÉ

Le concept est très innovant et seul un fournisseur s'était lancé dans cette transition, un des leaders de l'aluminium et un fournisseur avec lequel l'entreprise travaillait déjà.

Le fournisseur a intégralement réalisé le développement, il a fait un travail remarquable et Bouygues Construction a simplement validé cette innovation pour ses chantiers.

Le travail d'acheteur ici a été de tisser des relations de confiance, via une organisation efficace et une capacité à anticiper les projets. De fait, Bouygues Construction a signé un partenariat lui garantissant l'approvisionnement pour ces projets France et Suisse, alors que la rareté de la ressource, l'aluminium recyclé, ne permet pas de servir tous les clients.

POUR LE BÉTON ULTRA BAS CARBONE

Il s'agit d'une start-up que le service achats de Bouygues Construction a découvert en réalisant une veille fournisseur.

Avec elle, Bouygues Construction fait du co-développement. C'est un investissement essentiellement en ressources, à la fois des experts, de l'ingénierie mais aussi des matériaux ainsi que des essais à la fois en laboratoires et sur des chantiers réels.

Dans les deux cas le nombre de fournisseurs est très limité, ce qui implique de tisser des relations de confiance avec les fournisseurs.

LA CONDUITE DU PROJET

Implication de la direction générale

La direction générale est très impliquée dans l'objectif des -30% à 2030 et surveille cet objectif. L'ensemble du comité de direction est tout aussi impliqué. La stratégie Climat s'est accompagnée en 2020 d'une grande campagne de communication interne et d'une acculturation à tous les niveaux de l'entreprise aux enjeux RSE et aux objectifs de l'entreprise. De fait aujourd'hui, c'est devenu un réflexe chez beaucoup de managers de parler carbone.

Organisation achats

La mise en place d'une organisation spécifique autour des *Carbon Category Managers* a joué un rôle fondamental dans la capacité à gérer les innovations environnementales. Les CCM travaillent en étroite collaboration avec les acheteurs, les métiers, la direction RSE et la R&D et ont créé des équipes composées de fonctions complémentaires et très motrices.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Maturité du marché fournisseurs

Un seul fournisseur pour les fenêtres et une start-up pour le béton : il faut être les premiers car toutes les entreprises ne pourront pas être servies.

La ressource

L'aluminium recyclé est encore rare et tous les clients ne peuvent pas encore être servis et la tension sur cette ressource risque d'être importante pendant encore longtemps. Bouygues Construction réalise d'ailleurs peu de projets dans lesquels une déconstruction est incluse. Cependant, le recyclage devrait s'améliorer, mais cela prendra du temps.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

POUR LES CLIENTS

De plus en plus, les clients demandent des produits bas carbone. Pour autant, le marché de la construction est tellement concurrentiel, que ce ne sont pas ces produits qui font la différence.

Et si Bouygues Construction est le seul à proposer des fenêtres en aluminium recyclé, la concurrence travaille sur d'autres éléments de construction avec certaines solutions innovantes aussi et peuvent être pionniers sur d'autres matériaux. Les produits bas carbone deviennent indispensables mais ne sont pas toujours une source de différenciation.

EN INTERNE

Il y a une forte adhésion à la démarche. L'apprentissage de nouvelles connaissances et la participation à des chantiers bas carbone intéressent particulièrement les « compagnons » de Bouygues Construction.

C'est une projection dans un autre mode constructif qui est plutôt attirant. Pour les jeunes collaborateurs, la stratégie climat est devenue un argument d'attractivité. Plusieurs de ces collaborateurs voudraient que l'entreprise aille même plus vite sur ces sujets.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

Associer les métiers et les ressources locales à l'international plus vite

Dans les grandes entreprises, il est important d'associer toutes les parties, mais aussi de parvenir à fédérer les initiatives locales qui sont nombreuses.

Le collectif

Il est impératif que toute l'industrie, toute la chaîne de valeur soit embarquée et prenne sa part dans l'investissement collectif.

Dans les exemples donnés, le fournisseur avait pris les risques et l'initiative de ce développement produit et Bouygues Construction a décidé de l'utiliser.

Dans le 2^{ème} exemple, Bouygues Construction prend les risques avec la start-up. Un peu partout des initiatives se développent, mais l'atteinte de l'objectif ne peut être que collectif.

" Nous avons pu être les premiers car nous étions prêts à nous engager et organisés. "

Le «tips» de Bouygues Construction

ERIC BOURET
Directeur Achats Bouygues Construction
e.bouret@bouygues-construction.com

contact

Réseau de téléphonie fixe et mobile

Bouygues Télécom

L'électricité de l'éolien



Filiale du groupe Bouygues

6,4 Milliards € de CA

9 550 employés en France

Activité réglementée

avec obligation de couverture de la population impliquant de déployer une infrastructure sur l'ensemble du territoire

Bilan carbone comprenant le scope 3 réalisé régulièrement



LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

La consommation d'électricité représente 3% des émissions de gaz à effet de serre de Bouygues Telecom. L'empreinte carbone de Bouygues Telecom dépend à 94% de son écosystème.

De manière plus détaillée, cette empreinte carbone provient essentiellement de :

- Ses achats et investissements pour l'infrastructure de son réseau Telecom présente sur l'ensemble du territoire français
- Ses Achats d'équipements clients (Box et terminaux Mobiles)
- Ses autres Achats

Lors du Climate Market Day de décembre 2020, Bouygues Telecom a pris des engagements ambitieux de réduction

de son empreinte à horizon 2030 : réduction de 50 % des émissions sur ses propres activités (scope 1 et 2), réduction de 30 % des émissions sur sa chaîne de valeur (scope 3) et recours à plus de 50 % d'énergies renouvelables.

Dans la perspective d'un usage long terme et pour une quantité donnée de « data », la fibre est nettement moins carbonée que le traditionnel ADSL avec des câbles en cuivre, mais l'usage va fortement augmenter. De même, pour une quantité donnée de data, la 5G est moins émettrice, mais une forte augmentation des usages est anticipée.

Nous prendrons comme exemple les achats d'énergie.

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

LES ACHATS D'ÉNERGIE

Bouygues télécom a mis en place une démarche globale de décarbonation de ses achats ...

... Avec des courriers aux 100 plus importants fournisseurs pour les informer de la démarche et leur demander de l'accompagner, acculturation des fournisseurs, décarbonation à l'ordre du jour des réunions management avec fournisseurs, clause climat dans les appels d'offre avec demande de solutions décarbonées.

L'entreprise travaille aussi sur les ACV transmises par les fournisseurs. Par ailleurs il est demandé dans les appels d'offres d'une part, et aux principaux fournisseurs d'autre part, de compléter un questionnaire environnement axé à la fois sur l'entreprise (objectifs de réduction, gouvernance, reporting climat effectué, ...), ainsi que sur l'éco-conception (sur tout le cycle de vie) et l'évaluation des impacts environnementaux de l'objet de l'appel d'offre (empreinte carbone/ACV). Ces questionnaires sont ensuite analysés et évalués en interne par un spécialiste ACV/éco-conception.

LA DÉMARCHE ACHAT D'ÉNERGIE

Pour Bouygues Telecom, il est important de s'engager en faveur du développement des énergies renouvelables, notamment du fait du levier de réduction que cela représente pour la lutte contre le réchauffement climatique.

Bouygues Telecom a opté début 2021 pour une fourniture électrique 100 % renouvelable issue d'installations éoliennes et hydrauliques françaises certifiées par des garanties d'origine (GO) pour ses activités pour les années 2021 à 2024 incluses.

Le principe des GO

Mécanisme de certificats électroniques attestant de la provenance (année, pays) et du mode de production (éolien, Photovoltaïque, hydroélectrique, ...) d'une quantité d'électricité d'origine renouvelable.

De plus, Bouygues Telecom a décidé d'investir dans l'énergie éolienne en réalisant un Power Purchase Agreement (PPA) avec son fournisseur, mis en place sur 3 ans à partir de 2022 pour 6 parcs éoliens situés en France.

Le principe des PPA

Réglementation de 2005 sur les parcs d'énergies renouvelables obligeant le fournisseur d'électricité à acheter pendant la durée de vie des installations (environ 15 ans)

toute l'électricité qui sort de ces parcs. A l'issue de cette obligation, l'électricité peut être vendue à d'autres parties sous forme de PPA.

Bouygues Telecom a donc fait le choix d'acheter son électricité en provenance de parcs éoliens anciens. Cette électricité a un impact particulièrement faible puisque d'origine renouvelable et ne nécessitant pas de construction de nouvelles infrastructures. Les parcs continuent d'être exploités par le fournisseur. Le PPA étant établi pour une durée de 3 ans, il garantit ainsi au fournisseur le prolongement de l'exploitation de ces parcs et donne à Bouygues Telecom l'accès à une énergie renouvelable à prix compétitif.

Les émissions de Bouygues Telecom associées à cet achat d'énergie sont fortement atténuées par rapport à l'achat traditionnel d'électricité en France. Cette diminution est notamment liée à l'utilisation d'un outil de production déjà existant. La solution de construire un champ solaire par exemple aurait été beaucoup moins intéressante, car une partie de l'économie carbone à l'usage est compensée par la construction des panneaux et du champ solaire.

A ce titre, le facteur d'émission publié par l'ADEME sur le solaire est en moyenne de 55g de CO₂/kwh contre 6g CO₂/kwh pour l'éolien terrestre et le nucléaire.



©Bouygues Télécom

LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

L'appel d'offre a été lancé auprès de 7 fournisseurs. Bouygues Telecom souhaitant que son fournisseur produise lui-même l'électricité, seuls 3 fournisseurs ont été capables de répondre aux critères*.

Le choix du fournisseur s'est porté sur un fournisseur capable de répondre à la consommation importante de Bouygues Telecom grâce à sa forte capacité de production, et l'acteur français qui présente une empreinte carbone la plus faible.

La proximité des sites de production avec les sites de consommation de Bouygues Telecom a également été un critère déterminant, car cela permet de s'inscrire dans une logique de développement territorial.

La relation client-fournisseur est le point majeur. Bouygues Telecom et son fournisseur ont noué une relation partenariale, de co-construction et de confiance mutuelle, partageant les mêmes valeurs et les mêmes ambitions, ce qui leur a permis de se comprendre et de pouvoir échanger librement.

LA CONDUITE DU PROJET

Du côté des équipes

Bouygues Telecom a intégré dans son équipe achat un expert environnement, spécialisé dans les études d'impacts environnementaux. Il est responsable de la décarbonation, assure un rôle de chef de projet et intervient dans les appels d'offre.

Du côté des acheteurs

Les acheteurs ont été formés aux enjeux de l'environnement et de l'éco-conception, ils sont actifs dans la démarche, des webinaires spécifiques sur des ACV par famille de produits ont été mis en place.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

L'intermittence de l'énergie renouvelable est une vraie difficulté à prendre en compte et nécessite encore de l'innovation, de la technologie pour piloter cette énergie, et des solutions de stockage.

Cette difficulté est particulièrement importante dans le cas d'un choix comme Bouygues Telecom de 100% renouvelable. C'est pourquoi le choix d'un acteur qui est aussi producteur a été primordial, car c'est une assurance qu'il gère au mieux son outil, pilote ses intermittences et ses maintenances, et permet à son client de conserver une fourniture de puissance électrique constante i.e « un bandeau stable » quels que soient les aléas climatiques.

* Les fournisseurs alternatifs d'électricité verte n'ont en général pas d'outil de production et achètent l'électricité à d'autres producteurs

LES COÛTS

Le projet « électricité verte » a généré un investissement pour Bouygues Telecom qui contribue ainsi au maintien de l'outil de production éolien.

En revanche, le prix de l'électricité étant fixé pour 3 ans, Bouygues Telecom n'est pas soumis aux augmentations actuelles, ce qui représente un grand avantage.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

Les ressources, en l'occurrence les champs d'éoliennes arrivés à terme, sont limitées. Bouygues Telecom a souhaité bénéficier de l'ensemble de la ressource disponible chez son partenaire, ce qui au-delà d'un grand volume d'achat a permis de tisser une relation de grande confiance.

Ce partenariat bénéficie également à l'image de l'entreprise et à la crédibilité de la démarche de réduction de son empreinte carbone, vis-à-vis notamment de ses fournisseurs : c'est un message positif pour les partenaires, qui facilite les échanges quand Bouygues Telecom leur demande de les accompagner pour décarboner ses achats.

Le projet de PPA a solidarisé les équipes internes avec le fournisseur, ce qui est une grande force, en particulier pour le pilotage de l'électricité.

En interne, il en ressort aussi une grande fierté d'avoir réussi ce projet et de participer à la décarbonation de la société.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

Avant de s'engager dans des PPA, il est nécessaire de bien vérifier les projets et d'être vigilant au greenwashing. Cela nécessite de regarder attentivement d'où provient l'énergie et de considérer l'ensemble de ses impacts.

La confiance entre les deux partenaires, qui tous deux prennent des risques, est un facteur de succès. Cette confiance se construit et se travaille.

Le recours aux énergies renouvelables est un des éléments de la stratégie de Bouygues Telecom et n'élude pas le fait que la sobriété énergétique est indispensable. Cette sobriété passera par l'innovation, mais aussi et surtout par la culture et la sensibilité sur l'usage, ce que Bouygues Telecom met en pratique via l'application « Mon empreinte Smartphone » (suivis de la consommation de la data des utilisateurs) ou encore par l'augmentation de la durée de vie des équipements clients ou de ses équipements d'infrastructure.

Innovation, acculturation, investissements, nouveaux partenariats

Le projet global de décarbonation des achats implique la participation active des différents business et plus globalement de l'ensemble de l'écosystème dont les fournisseurs. Éclairée par une direction Achats formée et avisée en matière d'énergie et de décarbonation, la prise de conscience de l'importance de participer à la transition énergétique doit être présente à tous les niveaux de l'entreprise et chez chacun de ses partenaires. Cela donne ainsi l'impulsion nécessaire à l'atteinte d'objectifs compatibles avec la COP21.

La confiance entre les deux partenaires, qui tous deux prennent des risques, est un facteur de succès.

Cette confiance se construit et se travaille.

CÉLINE TEVISSEN
Directrice Achats de Bouygues Télécom
ctevissen@bouyguetelecom.fr

contact

Camif

Le canapé écoresponsable



PME de 50 millions € de CA
100 employés basés à Niort en France
Société à mission

LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Depuis 2017, la Camif est une Société à mission : « proposer des produits, des services dans la maison au bénéfice de l'homme et de la planète, et mobiliser tout notre écosystème pour imaginer les nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation ».

Les enjeux de la Camif sont définis dans le cadre de cette mission et le cœur du projet est de travailler à une économie plus locale, circulaire, moins consommatrice en ressources, plus inclusive. La mission s'est traduite en 5 objectifs obligeant l'entreprise à revoir ses offres et process :

- 1 Informer, sensibiliser et donner les moyens pour une consommation responsable
- 2 Dynamiser l'emploi sur nos territoires et favoriser l'insertion
- 3 Faire de l'économie circulaire notre standard
- 4 Proposer les meilleurs produits possibles pour la santé
- 5 Transformer l'Entreprise et contribuer à la réinvention de nos Filières

Le 1^{er} objectif oblige la CAMIF à beaucoup de transparence, vis-à-vis du consommateur, et à renoncer à certaines pratiques de leur métier comme le Black Friday, boycotté depuis 2017.

Le 2^{ème} objectif a amené l'entreprise à retirer de son catalogue tous les produits sourcés hors d'Europe qui constituaient encore 7,4% de l'offre en juin 2021, représentant un renoncement fort, notamment dans l'électroménager et le mobilier de jardin, et dans une industrie du meuble, dont

80% des produits sont issus de l'importation. La production relocalisée en France a aussi un impact sur le carbone puisque la fabrication d'un canapé dans une usine française émet en moyenne 9 fois moins de CO₂ que le même canapé dans usine chinoise à cause du mix énergétique (nucléaire versus charbon), sans compter le transport.

Le 3^{ème} objectif oblige à revoir les 21.000 références du catalogue et trouver des solutions pour parvenir à établir l'économie circulaire comme un standard. La Camif a revu la composition de tous ses produits et analysé quels composants pouvaient être substitués par des composants issus du recyclage ou des matériaux naturels moins carbonés. L'entreprise abandonne petit à petit certains matériaux comme le coton conventionnel, très gourmand en eau et pesticides, pour du coton bio ou recyclé, voire d'autres matières comme le lin.

Pour cela l'entreprise a décidé de lancer en 2017 un projet « Camif Edition » et édite des produits éco-conçus. Son métier se transforme vers un métier d'éditeur en travaillant avec des experts de l'économie circulaire, des fabricants français, et des designers pour réaliser des produits exclusifs, originaux portant la marque Camif Edition. La Camif a ainsi revu à peu près 60% de son offre sur des principes d'économie circulaire et d'éco conception, et développé des produits innovants et exclusifs.

Nous prenons ici comme exemple un matelas sur lequel l'entreprise travaillait depuis 2017.

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

LE MATELAS ÉCO-CONÇU

La Camif vient de sortir son premier produit totalement éco-conçu : un matelas entièrement réalisé à partir de vieux matelas. Le bloc de mousse, la pièce essentielle du matelas, est composé de matelas recyclés, l'emballage et le tissu du matelas proviennent de bouteilles plastiques recyclées.

La conception du bloc de mousse a été réalisée en partenariat entre la Camif et un recycleur, avec l'aide des éco-organismes, de l'Ademe et d'un fabricant français de literie pour les essais. La matière recyclée est récupérée par les éco-organismes qui fournissent le recycleur, petite entreprise basée en Ardèche. La fabrication du matelas est ensuite réalisée à Niort.

Il a fallu 4 ans à la Camif pour mettre au point ce matelas, et surtout le bloc de mousse, qui répond à tous les critères : technique, au prix du marché, critères santé, n'utilisant pas de matériaux nouveaux, répondant aux standards de confort du marché et répondant bien sûr à toutes les normes.



LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

Camif a fait le choix de fournisseurs locaux, des PME agiles en recherche de nouveaux débouchés.

Fournisseurs locaux

Camif a choisi de travailler exclusivement avec des fournisseurs européens voire locaux afin d'avoir un impact social positif sur le territoire et pouvoir pratiquer l'économie circulaire. De plus, Camif souhaitait aussi entretenir une relation de proximité car il est très difficile de vérifier les pratiques d'un fournisseur très lointain.

PME

Camif a revu une partie de son portefeuille fournisseurs : la plupart des grands fournisseurs n'ont pas souhaité

faire de développement pour un petit client. La Camif a donc choisi de travailler avec des fournisseurs de taille similaire et qui sont agiles. Camif travaille avec une bonne centaine de fournisseurs, 80 % en France et 20% ailleurs en Europe, qu'elle connaît bien, visite régulièrement et avec lesquels des liens de confiance se sont tissés. Ces liens ont favorisé l'innovation, car les fournisseurs ont accepté d'être challengés sur l'économie circulaire, sur les nouveaux processus pour intégrer des composants issus de recyclage et aussi pour travailler avec d'autres fournisseurs à l'échelle d'un territoire.

Les fournisseurs sont aussi sensibilisés ou formés par la Camif à l'économie circulaire et à l'éco-conception, et les développements réalisés en partenariat avec la Camif leur ont apporté plus de débouchés et permis à certains d'entre eux de développer leur activité.

LA CONDUITE DU PROJET

Travailler en mode collaboratif

Camif a commencé en 2017 par un « CAMIFathon » de 3 jours réunissant experts de l'économie circulaire, designers, fabricants, consommateurs et collaborateurs. A l'issue de ces 3 jours, Camif a mis en place des groupes projets accompagnés pendant un an jusqu'à la sortie des produits. Ce mode collaboratif a été indispensable et structurant. Il fait aussi partie de la mission de la Camif de mobiliser son écosystème pour imaginer les nouveaux modèles de production.

Changement progressif de métier

Camif est en train de passer d'un rôle de sélection à un rôle de gestion de projet. Les acheteurs doivent piloter un designer, un expert de l'économie circulaire, se former eux-mêmes à l'éco conception, former les fournisseurs et animer un réseau de fournisseurs qui doivent travailler ensemble. De nombreuses séances de formation ont été réalisées dans l'entreprise pour accompagner ce changement.

LES COÛTS

Le choix de fournisseurs exclusivement en Europe a obligé l'entreprise à renoncer à certaines familles de produits entraînant une perte sèche des ventes. Mais l'entreprise pense que sa politique affichée peut lui permettre de compenser cette perte en retrouvant des ventes sur d'autres produits.

A l'inverse, l'exclusivité d'un certain nombre de produits éco-conçus permet à l'entreprise ainsi qu'à ses fournisseurs de protéger leur marge.

Les nouveaux produits locaux/éco-conçus sont parfois plus chers que les produits traditionnels, à cause du travail de recherche qu'ils ont nécessité, ou de leur fabrication. Mais les consommateurs sont prêts à payer un prix supérieur.

Les surcoûts liés aux Analyses de Cycle de Vie (ACV) sont aujourd'hui payés par la Camif. Camif a commencé avec quelques ACV pour amorcer la démarche, mais il sera nécessaire pour les étendre de trouver des financements auprès d'acteurs comme l'Ademe ou les associations, comme le syndicat de l'ameublement.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Mesure de l'empreinte environnementale

Camif a développé de nouveaux produits en misant sur la fabrication en France dès 2009, le recyclage, l'arrêt des matières issues du pétrole... ce qui devrait conduire à réduire l'impact environnemental. L'entreprise est maintenant entrée dans une phase de mesure plus précise et commence des ACV afin de chiffrer l'impact réel et le communiquer aux consommateurs. Mais le travail sur les ACV est très lourd pour une entreprise qui a environ 20000 références en catalogue.

Temps long

Transformer un processus de fabrication en faisant travailler ensemble des acteurs qui n'en ont pas l'habitude dans un processus collaboratif prend beaucoup plus de temps que de travailler selon les processus connus et optimisés au fil des années : la Camif a mis 4 ans pour mettre au point son matelas recyclé. Ce temps est nécessaire et parfois en contradiction avec les objectifs financiers à court terme de l'entreprise.

Techniques

Comme pour toute innovation, de nombreuses difficultés techniques ont émergé. Par exemple, tous les matelas usagés ne peuvent pas être recyclés suivant le même processus. Les matelas issus de l'hôtellerie, qui arrivent nombreux chez le recycleur, sont traités au feu via un traitement chimique qui les rend impropres à la réutilisation dans de nouveaux matelas. Il faut donc les trier.

Acceptabilité des produits

Dormir sur un produit issu de matelas recyclés n'est pas acceptable pour tous, même si cette acceptabilité progresse avec le développement des vêtements de seconde main et autres produits d'occasion.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

Les matelas ainsi que les autres produits éco-conçus représentent une réelle opportunité business pour la Camif qui a réalisé une croissance de 44% en 2020, qui se poursuit en 2021. C'est un vrai moyen de se différencier dans un marché très concurrentiel.

La demande consommateur

Ce type de produit répond à des exigences croissantes de citoyens consommateurs, et la crise de la COVID a accéléré les passages à l'acte. La clientèle de la Camif s'est rajeunie.

Elle fait des arbitrages, achète moins et souvent d'occasion, et accepte de payer plus si le produit répond à des critères responsables

Les marges

Les produits éco-conçus sont aussi un levier pour conforter

les marges et la viabilité de l'entreprise.

Les collaborateurs

L'éco-conception est un élément fort de motivation des collaborateurs et ils ont par exemple été très fiers de sortir leur premier matelas recyclé après 4 ans de travail.

Les fournisseurs

Ce type de projet renforce le lien avec les fournisseurs. Cette valeur immatérielle, extrêmement forte dans l'entreprise lui confère beaucoup de résilience, très précieuse en cas de crise.

Communication sur une consommation responsable

La mise sur le marché de produits plus responsables, la communication, des pratiques commerciales différentes contribuent au changement des modes de consommation, un des objectifs de mission de la Camif.

Ainsi la Camif qui était seule à boycotter le Black Friday en 2017 est maintenant suivie par 1000 sites de e-commerce.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

Le temps

Ces changements prennent du temps. Mais il faut accepter ce temps long et ne pas espérer un retour sur investissement à 3 mois. Le statut d'entreprise à mission permet ce temps long.

Rendre les produits désirable

L'éco-conception ne suffit pas, il faut travailler le design pour avoir de beaux produits.

Commencer maintenant

Il faut donc commencer vite et itérer ensuite, commencer à expérimenter, avec un projet et plus tard développer.

Une fiscalité verte

Une TVA réduite à 5,5% pour les produits éco-conçus et réparables favoriserait l'économie circulaire. De même les pouvoirs publics devraient préserver à l'échelle européenne un espace du commerce équitable en taxant les produits importés qui ne sont pas soumis aux mêmes normes sociales et environnementales.

" Il y a une urgence à transformer le modèle des entreprises et en même temps ces transformations sont longues. "

EMERY JACQUILLAT
Président
emery.jacquillat@camif-matelsom.com

contact

Distribution de produits de grande consommation

Carrefour

Les protéines végétales



Groupe international

Près de 80 milliards € de CA en 2020

320 000 collaborateurs

Engagement dans la trajectoire 1,5°C validé SBTi

LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Le groupe est très engagé dans la transition écologique depuis plusieurs années. En septembre 2021, il a pris de nouveaux engagements extrêmement ambitieux pour être aligné avec la trajectoire 1,5 degré de l'Initiative Sciences Based Target : engagement pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2040.

Dans ce cadre, le groupe compte réduire de 50% de ses émissions de 2030 par rapport à 2019, et de 70% en 2040 par rapport à 2019.

Cette réduction passera notamment par le recours à 100% d'électricité renouvelable en 2030. En outre, une baisse de 27,5% de la consommation énergétique est ciblée, avec un effort particulier sur les réfrigérants dans les magasins.

🌱 *Le Scope 3 représente 98% des émissions de Carrefour.*

Pour atteindre son objectif global, Carrefour doit diminuer l'empreinte de ses achats de 20 mégatonnes de CO₂ et lance donc le projet « 20 mégatonnes ».

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

LE PROJET « 20 MÉGATONNES »

Pour réaliser son projet, Carrefour a créé une plateforme appelée « 20 mégatonnes », dans laquelle chaque fournisseur devra renseigner annuellement la réduction des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2 et du scope 3 amont.

Il s'agit d'une plateforme collaborative, à laquelle tous les fournisseurs auront accès. Concrètement, chaque fournisseur pourra saisir dans la plateforme les réductions d'émissions de CO₂ sur les scopes 1,2 et 3 qu'il a réalisées sur les produits qu'il vend à Carrefour par rapport à 2019 ainsi que ses engagements aux horizons 2025 et 2030. Il décrira la manière dont il a réalisé cette réduction de ses émissions : changement des ingrédients du produit, transformation de la chaîne logistique, emballages, etc. Chaque fournisseur fera ses calculs d'émissions par type de produit et répartira cette baisse selon le chiffre d'affaires facturé à Carrefour.

Carrefour pourra ainsi connaître dans un premier temps la contribution de ses 1000 fournisseurs à l'objectif de réduction de « 20 mégatonnes ». L'étape suivante sera pour Carrefour ses fournisseurs à prendre de nouvelles mesures pour atteindre l'objectif 2030.

Carrefour travaille sur ce projet depuis 6 mois en collaboration avec une douzaine de fournisseurs choisis parmi les plus importants en termes de volume.

LE PROJET PROTÉINES VÉGÉTALES

Par ailleurs, une partie du scope 3 est liée à la vente de produits d'origine animale. Carrefour a initié un plan de développement sur les alternatives à la viande pour les prochaines années et a décidé de développer la part de protéines végétales, avec pour objectif de devenir le distributeur leader dans ce domaine.

Sur les protéines végétales, les 4 principaux marchés sont : les alternatives aux produits lactés (desserts, yaourts...), les boissons végétales, le simili carné et les légumineuses.

Carrefour considère qu'une forte demande pour ces alternatives existe, et qu'elle est en constante progression. Cependant, l'offre, qui augmente dernièrement, n'est pas encore suffisante. C'est pourquoi Carrefour a pris la décision d'aider au développement de ces alternatives auprès de tous types d'industriels, grandes entreprises ou start-up, toutes marques et dans tous les pays où l'enseigne est présente, car le distributeur est convaincu que la demande va grossir partout dans le monde. Après un développement de l'offre sur les protéines végétales de 4 ans, en marque nationale et en marque de distributeur, Carrefour se positionne en leader de la protéine végétale en France, et apporte son aide à ses fournisseurs, afin de poursuivre ce développement.

Parmi les industriels les plus importants, nombre d'entre eux s'intéressent à l'offre en protéine végétale, et Carrefour les encourage fortement à développer une grande variété de gammes (fromages végétaux ou encore viande végétale par exemple). La plupart des entreprises de l'agro-alimentaire dans le domaine des produits laitiers et/ou carnés sont concernées. Carrefour les aide aussi à se développer, tout d'abord en identifiant les start-ups et en analysant leur potentiel. Ensuite, les projets sélectionnés peuvent bénéficier d'un accompagnement de Carrefour afin de tester leurs produits en exclusivité et de faire des panels consommateur. Enfin, Carrefour accompagne le consommateur, notamment en créant des animations commerciales sur les produits végétaux et aide en parallèle le fournisseur à animer commercialement la protéine végétale. Que ce soient les grands industriels ou les start-up, Carrefour souhaite les accompagner afin de développer l'offre existante et de faire entrer de nouveaux produits sur le marché. Carrefour accompagne le fournisseur en lui apportant son savoir-faire de professionnel de la distribution (conseils sur le positionnement, le prix, le type de magasin, la localisation, etc.) puis, dans un second temps, met le produit à l'assortiment, afin d'analyser dans un dernier temps la réaction des clients.

Dans cette optique d'avancée commune avec les fournisseurs, Carrefour a créé un groupe de travail dédié à la protéine végétale, dans le cadre du pacte transition alimentaire

©Carrefour



LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

Carrefour a créé un pacte transition alimentaire avec ses fournisseurs engagés sur le sujet de la transition alimentaire. Ce pacte est un travail collectif sur les sujets de transition alimentaire : le carbone, l'emballage, la biodiversité, la nutrition et la protéine végétale.

Le pacte transition alimentaire, créé en 2019, a vraiment changé les relations avec les fournisseurs puisque, dans ce cadre, la relation devient extra financière. Cette relation est complémentaire de la relation commerciale.

Pour rejoindre le pacte, le fournisseur doit montrer une feuille de route avec des engagements 2030 sur le climat et être SBTi. Il présente sa candidature devant un jury Carrefour. Les dirigeants des membres du Pacte se rencontrent. Intégrer un Pacte est très engageant pour les entreprises. En effet, c'est un outil très puissant, basé sur le collectif, avec une équipe qui réalise des co-développements. Plusieurs pactes ont été créés : un au niveau européen et plusieurs au niveau local (un par pays européen dans lequel Carrefour est intégré). Une centaine de fournisseurs y est déjà admis.

LA CONDUITE DU PROJET

Les ressources

Une personne est dédiée pour la plateforme 20 Mégatonnes et la protéine végétale. Cette personne réalise le sourcing amont. Elle connaît le réseau, les acteurs anciens et nouveaux, gère la communication sur les réseaux sociaux, indispensable pour la visibilité du projet. Elle met ensuite en relation les start-ups avec les commerciaux et les équipes opérationnelles. Puis, les projets entrent dans les processus habituels de gestion de nouveaux projets chez Carrefour, avec des développements locaux ou internationaux.

LE PROJET « 20 MÉGATONNES »

Carrefour s'est inspiré de Walmart, précurseur sur le sujet avec son initiative 1 Gigatonne et qui a déjà réalisé un travail de ce type avec ses fournisseurs.

Malgré la vive compétition entre les distributeurs, les échanges existent, notamment avec les distributeurs américains, et profitent à tous.



LES PROTÉINES VÉGÉTALES

Carrefour a créé une coalition d'acteurs, avec des industriels de l'alimentaire qui s'intéressent au sujet, des ONG, etc.

Carrefour se fait aussi connaître via des appels à projet et de la communication sur les réseaux, en tant qu'interlocuteur et support pour les start-ups ayant des projets d'innovation autour de la protéine végétale.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Le calcul des émissions

Cette initiative, très nouvelle, bâtie en collaboration avec les fournisseurs, constitue un travail très important pour ces derniers. Carrefour est précurseur sur ce sujet, qui va se développer sur le long-terme. C'est pourquoi Carrefour a décidé d'avancer dans un premier temps les plus gros fournisseurs ayant une maturité sur le calcul et leurs émissions. Tous ces fournisseurs ne savent cependant pas encore comment répondre aux demandes de la plateforme.

Trouver les fournisseurs

Les grandes entreprises ont souvent beaucoup d'inertie et il leur est difficile de modifier une vision qu'elles ont développée depuis toujours. Le changement est d'autant plus complexe pour les fournisseurs traditionnels qui vendent de la viande depuis des années et doivent totalement revoir une partie de leur stratégie.

LES COÛTS

Indépendamment des coûts de structure et de développement, ces projets ne présentent pas de surcoût pour l'enseigne.

Pour la protéine végétale, les produits sont vendus au prix décidé par le fournisseur et c'est le client qui accepte ou refuse.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

Le développement de la protéine végétale apporte du Chiffre d'Affaires additionnel, de l'attractivité client et de la satisfaction client, d'autant plus que Carrefour propose des produits exclusifs.

Une entreprise qui se soucie de son impact sur le climat démontre sa responsabilité et apporte une vraie motivation en interne.



CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

Du pragmatisme

Le pragmatisme est nécessaire pour faire avancer ces sujets au-delà des engagements, et agir par des actions concrètes terrain avec ses clients et avec ses fournisseurs est nécessaire.

Le collectif

Pour obtenir des résultats il est indispensable d'entraîner et de fédérer tous les acteurs (clients, fournisseurs, collaborateurs) afin de créer des réseaux qui travaillent ensemble efficacement. Le collectif est toujours plus puissant.

BERTRAND SWIDERSKI
Directeur
bertrand_swiderski@carrefour.com

contact

Conception et distribution d'articles de sport

Decathlon

Arrêt du charbon dans la chaîne d'approvisionnement



Groupe international

11,4 milliards € de CA en 2020

97 000 collaborateurs

Des magasins dans 60 pays et des sites de production dans 45 pays

Engagement dans la trajectoire 1,5°C validé SBTi



LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Decathlon calcule son impact carbone depuis 2016. Le groupe s'est engagé dans une première trajectoire validée SBT en 2019 puis une trajectoire réévaluée en 2021 avec 3 engagements.

Les 3 engagements de Decathlon sont : réduction de 90% des émissions en valeur absolue sur les scopes 1 et 2 en 2026 par rapport à 2016, réduction de 53% de l'intensité carbone en tonne de CO₂ par euro sur les scopes 1, 2 et 3 sur les mêmes dates, et enfin animation des fournisseurs afin qu'ils définissent leur propre trajectoire de réduction alignée avec la science. Decathlon a rejoint la « net zero initiative » et travaille avec des prestataires externes pour l'appuyer dans sa démarche de contribution à la neutralité carbone.

Decathlon a calculé que 70 % de son empreinte sont liés à l'extraction des matières premières et à la fabrication des produits. L'objectif de réduction des émissions du scope 3 a donc été décliné en objectifs sur différents thèmes :

- 🌱 **L'éco-conception des produits**
Choix des matières premières à plus faible empreinte environnementale, réduction des quantités requises, augmentation de la durée de vie et réparabilité des produits,

- 🌱 **Décarbonation de la chaîne de production au travers l'engagement des fournisseurs représentant 90% des émissions des produits et services achetés**
Abandon du charbon, électricité d'origine renouvelable, programme d'efficacité énergétique, mesure des émissions carbone, fixation d'une trajectoire alignée avec la science,

- 🌱 **Réduction des émissions de la chaîne logistique**
Abandon des moyens de transport les plus émissifs, optimisation des flux logistiques.

Decathlon mesure et monitoré ainsi les émissions de ses fournisseurs et les pousse à définir des objectifs de réduction. Aujourd'hui plus de 300 fournisseurs ont validé des objectifs de réduction en appliquant la méthodologie SBT. Certains ont fait valider leurs objectifs par la SBTi, d'autres ont appliqué la méthodologie et se sont engagés au travers d'une lettre signée comprenant les calculs d'émission, les objectifs de réduction et un plan d'action.

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

EXCLUSION DU CHARBON DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Decathlon s'est engagé à supprimer le charbon de sa chaîne d'approvisionnement pour les fournisseurs de rang 1 et 2 en 2025.

Les fournisseurs de textile, teinture et composants sont très consommateurs d'énergie. Par exemple, pour teindre du textile les fournisseurs utilisent des machines qui font tourner les textiles dans des bains de colorants à très haute température nécessitant beaucoup de vapeur, et utilisent en majorité des chaudières à charbon. La quantité d'énergie nécessaire est telle que ce type de chaudière ne peut être alimentée par de l'électricité fournie par le réseau ou d'autres énergies renouvelables. Les énergies alternatives sont actuellement la biomasse et le gaz.

Decathlon construit des trajectoires avec ses fournisseurs qui doivent donc arrêter d'utiliser du charbon pour le substituer si possible à de la biomasse et éventuellement, comme c'est le cas le plus souvent en Chine, au gaz. L'utilisation du gaz ne sera cependant qu'une transition car il s'agit également d'une énergie fossile à laquelle il faudra trouver une alternative.

En 2021, une cinquantaine de sites de production utilisaient du charbon, essentiellement des fournisseurs de matières textiles en Asie : Inde, Vietnam, Chine. Ces fournisseurs ont été identifiés via les outils de collecte de données dans lesquels la quantité et la source d'énergie sont renseignées par les fournisseurs. Les connaissances de Decathlon sur les process de production permettent aussi de faire des recoupements et des vérifications.

L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement des fournisseurs par Decathlon se fait en 5 étapes :

- 🌱 Explication de la démarche de Decathlon et pourquoi la sortie du charbon est une priorité, donner du sens au fournisseur.
- 🌱 Identification de l'usage du charbon dans le site de fabrication (en général création de vapeur pour le fonctionnement des chaudières).
- 🌱 Construction avec le fournisseur d'une trajectoire de sortie graduelle du charbon pour atteindre les objectifs de 2025.
- 🌱 Deux études de faisabilité en collaboration avec le fournisseur : l'une technique, l'autre économique afin de bien identifier et d'être transparent sur les impacts coûts.
- 🌱 Suivi et mise en place complète de ces projets

Decathlon mobilise pour son accompagnement des compétences internes chez le fournisseur, et externes. Au Vietnam par exemple, Decathlon travaille avec un fonds d'investissement allemand, qui a une expertise et contribue à développer des projets de biomasse.

Pour faire le suivi, Decathlon mesure le pourcentage que le charbon représente dans les émissions de ses fournisseurs. En 2019, la part du charbon représentait environ 30% des émissions. Cette part est tombée à 23% en 2020 et 17% en 2021. L'objectif est de 0 en 2025.

L'animation des fournisseurs se fait sur la base de la quantité totale d'énergie utilisée par le site de production. Les efforts de réduction de l'empreinte bénéficient donc globalement à l'ensemble des clients de la filière, au-delà de Decathlon.



LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

Les fournisseurs doivent partager des données liées à leur production incluant les quantités d'énergie utilisées et la source de cette énergie.

Les acheteurs ont été formés aux achats durables sur les exigences sociales, environnementales et sur l'impact carbone. Les critères de sélection des acheteurs doivent comprendre des éléments environnementaux. Par exemple, aucun nouveau fournisseur ne doit utiliser de charbon, à moins qu'il ne soit engagé dans une trajectoire de sortie.

Les fournisseurs actuels doivent avoir une trajectoire de réduction du charbon jusqu'à une sortie totale.

LA CONDUITE DU PROJET

Une équipe s'occupe du sujet de la décarbonation de la chaîne de production et a créé un réseau de référents dans chaque pays de production au plus près des fournisseurs. Ces référents ont été formés à la mesure de l'impact carbone, à la méthodologie Science Based Targets et aux actions à mettre en place pour réduire les émissions.

En 2019, Decathlon a signé la charte de l'industrie de la mode et du textile (UNFCCC), convention sous l'égide de l'ONU. L'UNFCCC a réuni des entreprises de la mode et du textile pour leur demander un engagement commun et une collaboration afin de baisser leur empreinte environnementale. Il en est sorti un pacte dont l'ambition est la réduction de l'impact des entreprises, un des moyens importants étant l'élimination du charbon dans la chaîne d'approvisionnement. Cette charte a été mise à jour en 2021 lors de la COP26 ce qui a renforcé les exigences de décarbonation de la chaîne de valeur. Le pacte engage notamment les signataires à n'avoir aucun fournisseur de rang 1 (assembleur) et de rang 2 (composants) utilisant du charbon à 2030.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

La substitution du charbon par de la biomasse crée un nouveau challenge : la traçabilité de la biomasse, qui doit être agricole et issue de déchets. Il y a donc une nécessité de connaître l'origine de cette biomasse.

Globalement, le marché souffre d'un manque de compétences, d'autant plus que les sujets de transition sont parfois très complexes à comprendre et évoluent en permanence avec de nouvelles normes, de nouveaux acteurs, de nouveaux objectifs. Les médias aussi peuvent apporter de la confusion en attirant l'attention sur de fausses solutions.

Par exemple, les fournisseurs peuvent être induits en erreur en pensant que la plantation d'arbres par leur personnel peut être valorisée dans leur empreinte carbone. La compensation n'est pas la solution pour les fournisseurs, il faut se concentrer sur la réduction des émissions à la source.

LES COÛTS

La démarche d'accompagnement de Decathlon comporte une étude sur le coût de la sortie du charbon.

Elle permet aux fournisseurs de les comprendre, de les réduire et d'identifier les éventuels surcoûts, offrant une grande transparence à Decathlon. Les acheteurs connaissent ainsi l'impact sur les coûts et peuvent prendre la décision de l'intégrer en se basant sur des éléments concrets.

Cette démarche montre ainsi aux fournisseurs que les marques sont prêtes à accepter des surcoûts s'ils sont démontrés et permettent de réduire l'impact environnemental.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

Les fournisseurs comprennent que ce changement sur toute l'activité de leur usine leur permet de prendre de l'avance. Aujourd'hui Decathlon le leur demande, mais demain d'autres marques le feront et ils auront ainsi un avantage compétitif.

Decathlon collabore avec d'autres marques sur les sujets de RSE et de transition énergétique car l'impact d'un collectif peut être beaucoup plus puissant. Cette collaboration est en train de grandir grâce aux engagements de plus en plus d'entreprises.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

La SBTi aide à valider des engagements, mais l'embarquement de toute l'entreprise avec un plan d'action et un suivi est indispensable.

Chaque équipe doit avoir identifié son rôle par rapport à cette décarbonation, et la responsabilité doit en être répartie sur l'ensemble de l'organisation.

TRISTAN LOUIS
Climate Change Project Leader
tristan.louis@decathlon.com

contact

Activité d'horlogerie et joaillerie

Activité de couture et maroquinerie de luxe

Kering

L'agriculture régénératrice



Groupe international

13 milliards € de CA en 2020

plus de 38 000 collaborateurs dans une centaine de pays

13 Maisons

Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, Dodo, Qeelin, Ulysse Nardin, Girard-Perregaux, Kering Eyewear.

Engagement dans la trajectoire 1,5°C validé SBTi



LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

L'engagement de Kering dans la trajectoire 1,5 degré, validé par le Science Based Targets se traduit par un objectif de réduction de ses émissions de 90% sur les scopes 1 et 2 et de 70 % par unité de valeur ajoutée pour le scope 3 pour 2030 par rapport à 2015.

Conformément aux principes SBTi, la priorité du Groupe est de réduire au maximum ses émissions, le résiduel devant être compensé par des crédits carbone volontaires issus de projets hors de ses chaînes d'approvisionnement (offsetting), et progressivement de projets à valeur ajoutée carbone dans ses propres chaînes d'approvisionnements (insetting).

🌱 *Le scope 3 représente plus de 95% des émissions du Groupe, dont 90% pour les achats*

Pour piloter son empreinte environnementale globale, et notamment ses émissions carbone et son impact sur la biodiversité, Kering a mis en place un Compte de Résultat

Environnemental, l'EP&L (Environmental Profit and Loss account). L'EP&L couvre l'ensemble du cycle de vie des produits depuis l'extraction des matières premières, en passant par les différents stades de production, la distribution, l'utilisation et la fin de vie. Les résultats ont montré que 2/3 de l'impact environnemental EP&L est au niveau des matières premières, essentiellement naturelles comme le cuir, le coton, la laine ou le cachemire. Kering s'est engagé à réduire son EP&L de 40 % sur toute la chaîne d'approvisionnement d'ici à 2025.

Le Groupe cherche des solutions pour diminuer son EP&L pour chaque matière et chaque processus de fabrication, en s'appuyant sur des solutions basées sur la nature.

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

Kering a défini 3 axes pour atteindre ses objectifs et diminuer efficacement son empreinte : les Standards Kering, l'agriculture régénératrice et les innovations de rupture.

LES STANDARDS KERING

Les Standards Kering sont une série d'exigences environnementales et sociales définies par le Groupe. Ces standards couvrent les matières premières clés du Groupe (cuir, coton, matières précieuses...) et ses procédés de fabrication, et s'appliquent à toutes les Maisons de Kering et leurs chaînes d'approvisionnement.

Les Standards sont formalisés et partagés publiquement et doivent contribuer à améliorer le suivi et la mesure des progrès effectués par le Groupe en matière de traçabilité, de conformité sociale, de protection de l'environnement, de bien-être animal et d'utilisation de produits chimiques.

Ces Standards Kering sont le résultat de plusieurs années de travail en interne, avec les Maisons du Groupe, mais aussi le fruit d'une collaboration avec des experts externes et des ONG. Ils se basent sur des certifications et des pratiques reconnues à l'échelle internationale, et, sur les sujets où aucune norme n'existe encore, ils sont complétés par des standards élevés définis par Kering pour le secteur du luxe.

Tous les produits du Groupe doivent être alignés sur ces exigences d'ici 2025. En 2020, 69% des produits de Kering l'étaient.

LES INNOVATIONS DE RUPTURE

Kering s'est donné pour objectif de réduire son EP&L de 40 % à horizon 2025. Le Groupe a déjà atteint la moitié de cet objectif et a évalué que seules des solutions de rupture lui permettront de l'atteindre totalement. Kering mise donc sur l'innovation, les nouvelles matières premières, vise à faire évoluer ses processus de production, de

LE PROJET DE CACHEMIRE EN MONGOLIE

Un exemple de projet abouti !

Le cachemire provient de la « sous-couche » de poils de chèvres qui vivent dans une région très froide d'Asie centrale. Il est produit par des éleveurs nomades traditionnels en Mongolie. Le marché mondial a poussé les éleveurs à augmenter récemment leur nombre de chèvres entraînant la dégradation d'une grande partie des prairies naturelles de Mongolie.

Passer de l'agriculture conventionnelle à l'agriculture régénératrice pour le cachemire signifie modifier les pratiques :

- 🌍 **Améliorer la santé du sol et la biomasse** grâce à la rotation des pâtures définie par un plan de gestion. Assurer le recouvrement du sol (pas de terre nue) pour une meilleure rétention de l'eau et du carbone et une réduction du ruissellement.
- 🌍 **Soutenir la biodiversité sur les exploitations** grâce à des pratiques telles que la jachère, le bocage, les corridors écologiques, etc.
- 🌍 **Tenir compte du bien-être animal**
- 🌍 **Pour les clients, mettre en œuvre des mécanismes de fixation des prix** pour soutenir la vie économique locale.

Pendant 3 ans les éleveurs de cette communauté ont été en transition, et le projet global a pris 5 ans. Kering a acheté la matière première à ces éleveurs dès le début du projet et ces matières ont été introduites dans les produits vendus par les Maisons du groupe.

Kering a travaillé à la fois sur l'agriculture régénératrice, mais aussi sur la qualité de la matière. Il s'agissait de nouveaux fournisseurs, et la qualité a dû être revue pour s'adapter aux standards de Kering, comme le tri des matières au départ, pour que les tisseurs en Italie puissent réaliser un travail de qualité.

teinture, à renforcer sa traçabilité, mais aussi la distribution, les initiatives de seconde main, etc....

L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

Kering souhaite non seulement diminuer son empreinte carbone via ses achats en veillant à l'impact de ses matières, mais aussi aller plus loin en favorisant ses achats auprès de l'agriculture régénératrice : un ensemble de pratiques agricoles ayant pour but de régénérer les sols dégradés, d'augmenter la biodiversité et de lutter contre le changement climatique en favorisant la rétention du dioxyde de carbone dans le sol.

C'est pourquoi Kering a décidé de convertir un million d'hectares de fermes et de pâturages en espaces d'agriculture régénératrice dans les cinq prochaines années. À cet effet Kering s'est associé à Conservation International pour lancer le Fonds Régénératif pour la Nature.

Ce fonds a pour but d'aider les éleveurs et producteurs à franchir le pas, notamment dans la mise en place de mécanismes adaptés au marché et à grande échelle. Le Fonds favorise ainsi la transition vers des pratiques plus régénératrices à travers des bourses versées à des groupes d'éleveurs, des porteurs de projets, des ONG et d'autres acteurs désireux de tester, corroborer et développer des pratiques agricoles qui fonctionnent en harmonie avec les écosystèmes.

Kering fait des appels à projet et soutient aujourd'hui 7 projets de grande ampleur pour une surface totale de 840 000 hectares et touchant plus de 60 000 personnes.

LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

Les éleveurs

Kering sélectionne ses fournisseurs pour ce type de projet de deux manières : soit des fournisseurs existants qui évoluent et changent de pratiques, soit de nouveaux fournisseurs ; les ONG qui connaissent le terrain et les chaînes d'approvisionnement proposent des candidats. Dans les cahiers des charges les critères de choix décisifs sont : ne pas appauvrir le sol, le bien-être animal, bonne rémunération des éleveurs, et la qualité du cachemire.

Les fournisseurs de rang 1

Pour le cachemire, ce projet impacte fortement la relation avec les fournisseurs de rang 1. Habituellement les acheteurs de Kering achètent du tissu à leurs fournisseurs comme les tisseurs. Mais dans ce cas, les acheteurs de Kering ont réservé le cachemire brut qui a été livré à leurs tisseurs italiens. Les tisseurs ont été très impliqués dans le projet et sont allés sur place pour examiner la qualité de la matière première, et évaluer comment ils pourraient travailler ce cachemire et l'intégrer dans leur tissu. Ce bouleversement de leurs habitudes n'a pas été facile à mettre en place, d'autant plus qu'il transformait également le business model des fournisseurs de rang 1, en les obligeant à ségréguer matières premières et transformation de ces matières dans leurs propositions commerciales. Ce nouveau processus a induit plus de transparence dans les relations de Kering avec ces fournisseurs.

LA CONDUITE DU PROJET

Pour faciliter l'innovation, Kering a créé en 2013 un *Materials Innovation Lab (MIL)*, une équipe de 5 personnes, dédié aux tissus et aux textiles durables, avec une attention particulière portée au coton, à la soie, au cachemire, à la viscose et au polyester.

Le MIL offre des ressources, des outils et de nouvelles solutions aux Maisons ainsi qu'aux fournisseurs pour les aider à comprendre comment faire des choix plus durables dans le développement de leurs produits. Sa base de données référence de façon unique les fournisseurs et leurs tissus. Cuir alternatif, tissus durables, fibres naturelles, cellulosiques et synthétiques : plus de 3 800 échantillons de tissus et fibres écologiques certifiés sont aujourd'hui à disposition de l'ensemble des Maisons du Groupe.

Solutions de teinture et de finition, nouvelles fibres basées sur la biotechnologie ou les déchets agricoles : le MIL teste de nombreuses innovations en collaboration avec les startups les plus avancées du secteur.

Pour les projets d'agriculture régénératrice, le travail avec les ONG qui ont la connaissance du terrain et des communautés locales a été indispensable pour identifier les projets et les mettre en place en aidant les communautés à respecter les pratiques de cette agriculture.

LES COÛTS

Les surcoûts sur la matière première responsable sont fréquents mais surmontables, car dans le luxe la matière première n'est pas l'élément le plus important dans le coût total du produit et les répercussions sur le prix de vente sont possibles.

L'équipe du MIL aide les acheteurs en leur apportant une meilleure compréhension des marchés. À l'inverse, la suppression d'intermédiaires et l'amélioration de la transparence avec les tisseurs ont permis d'éviter certains surcoûts.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

La structure de Kering est décentralisée avec 13 Maisons qui ont des niveaux de maturité différents et qui doivent toutes parvenir aux objectifs fixés par le Groupe. Le Material Innovation Lab est à nouveau une réponse. C'est une organisation à la fois Corporate et locale. Le rythme des collections qui se créent sur un temps très court est difficilement compatible avec ces projets qui nécessitent une planification très à l'avance.

Si les choix sur les matières, les quantités, les collections sont peu anticipés et connaissent des changements fréquents impliquant des délais très courts, il sera difficile de s'engager suffisamment en amont auprès des éleveurs. Cette approche de l'approvisionnement en matières premières durables est une révolution dans la mode et en particulier dans le luxe où la création impose les rythmes.

Traçabilité

Certaines matières premières sont encore difficiles à tracer, alors que le Groupe a un objectif de traçabilité de 100% pour 2025. Aujourd'hui pour le cuir ou le cachemire, la traçabilité permet de remonter la chaîne d'approvisionnement respectivement jusqu'à l'abattoir ou la région, mais rarement jusqu'à l'éleveur.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

Actuellement, le projet de cachemire en Mongolie est un projet sur peu de volume, mais il est amené à être étendu, et ce pilote ayant réussi devrait donc être déployé sur une plus grande échelle.

Ce projet démontre aux fournisseurs de rang 1 qu'il est nécessaire de remonter dans la chaîne d'approvisionnement pour réaliser des produits responsables. C'est une façon de les entraîner par l'exemple dans cette démarche, pour aller au-delà de l'impact (énergie, eau, déchets) de leur propre activité de production qui représente environ 1/4 des impacts pour Kering, contre 2/3 pour les matières premières.

C'est un projet précurseur, et Kering souhaite que le Fonds puisse grandir en intégrant éventuellement d'autres investisseurs. Son objectif est de provoquer un déclic dans le monde de la mode, car c'est là qu'est le principal impact.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

Selon les secteurs, stratégie climat et stratégie biodiversité sont fortement liées et il ne faut les traiter séparément.



GÉRALDINE VALLEJO
Sustainability Programme Director
geraldine.vallejo@kering.com

contact

Knoll prestige Packaging

L'emballage à base de bagasse



Groupe familial

5 bureaux dans le monde

200 collaborateurs

L'entreprise travaille avec des usines partenaires de fabrication en Chine et en Europe.

Reporting CDP réalisé

LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Les marques clientes de Knoll Packaging, dont certaines sont engagées dans une démarche SBTi, ont toutes pour objectif de réduire leur empreinte environnementale.

L'emballage secondaire qui peut représenter entre 3 et 10 % de leur empreinte carbone totale devient progressivement un critère de sélection des fournisseurs.

Knoll Packaging a souhaité prendre les devants et, depuis 2018, sa direction générale a placé la baisse de l'empreinte environnementale comme objectif stratégique de l'entreprise.

L'enjeu pour Knoll Packaging, qui fait fabriquer ses emballages par des usines partenaires, est essentiellement sur le scope 3 amont.

Knoll utilise les Analyses de Cycle de Vie (ACV) pour mieux comprendre ses enjeux environnementaux et d'empreinte carbone, et ainsi mieux conseiller ses clients.

L'entreprise réalisera prochainement un bilan carbone scope 3 qui permettra de calculer ses réductions d'émission rétroactivement.

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

Knoll Packaging a, dans un premier temps, réalisé les ACV de ses références à fort volume sur « BEE » (Bilan Environnemental des Emballages), outil créé pour le gouvernement français par CITEO.

Depuis, Knoll a acquis un nouvel outil d'ACV créé spécifiquement pour les fabricants d'emballages et ils sont d'ailleurs les premiers à l'utiliser. Cet outil permet entre autres de régionaliser les données et de calculer l'empreinte de multi-impacts environnementaux, prenant en compte le lieu de fabrication et la consommation d'électricité plus ou moins carbonée.

Les résultats de ces ACV ont mis en avant plusieurs pistes de réduction de l'empreinte environnementale dont trois ont été mises en œuvre :

L'utilisation de carton gris recyclé comme structure de l'emballage

Ce carton est habillé de papiers graphiques pour l'esthétique. Il représente près de 90% de la masse totale de l'emballage et n'est pas visible par le consommateur final. Il est constitué de fibres recyclées FSC, Knoll Packaging n'utilisant que des sources certifiées FSC.

Ce choix permet de viser un gain très significatif sur l'empreinte carbone du scope 3 (calculs en cours de consolidation).

Privilégier le transport maritime vs aérien

Le remplacement du fret aérien par le transport maritime pour l'acheminement des produits de Chine, permet de gagner à peu près 50% d'empreinte carbone (un emballage passe alors par exemple de 400g de CO₂-équivalent à 200g par emballage).

Actuellement la pression de relocalisation en Europe est très forte. Cependant les calculs ont permis d'évaluer que les émissions d'un transport maritime de Chine sont équivalentes à celui d'un transport en camion d'Europe de l'Est. L'ACV est d'ailleurs un outil de discussion parfait pour échanger avec les clients qui considèrent la relocalisation en Europe comme LA solution pour réduire leur empreinte carbone.

Le Remplacement du plastique par la bagasse

Knoll Packaging a cherché des solutions alternatives au plastique pour le calage des produits dans ses coffrets. La bagasse est le résidu fibreux de la canne à sucre passé par un moulin pour en extraire le suc. Elle peut donc être utilisée à la place du plastique pour la fabrication de calages et d'emballages moulés épousant la forme du produit.

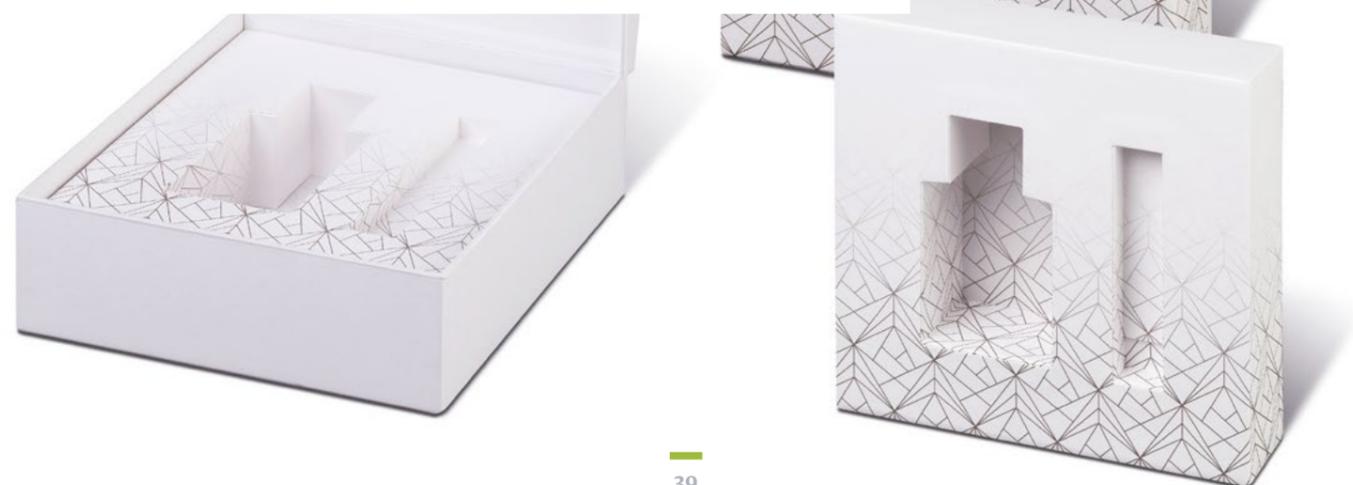
La bagasse présente beaucoup d'intérêt en terme environnemental et d'utilisation des sols : résidu agricole à récolte biannuelle, pas de coupe

d'arbres (zéro déforestation), pas de concurrence avec l'alimentaire, faible impact sur la conversion d'usage des sols.

Le remplacement du plastique par une matière végétale recyclable et biodégradable permet également d'éviter l'impact d'écotoxicité des plastiques rejetés dans la nature, et ainsi de protéger la biodiversité.

Cette matière suscite donc un fort attrait auprès des marques du luxe, qui l'intègrent facilement dans leur packaging.

Une autre solution pour remplacer le plastique dans les calages est KnollLuxe (plateforme en carton haut de gamme de Knoll), une solution d'emballage recyclable et durable brevetée, qui présente des bords et des cavités haute finition pour le maintien des produits. KnollLuxe est fabriqué uniquement à partir de carton et de papier.



LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

Les cartons

Pas de changement dans la relation fournisseurs. Les matières premières certifiées FSC sont en général disponibles mondialement.

Les papiers graphiques

Le marché est composé de géants du papier que Knoll Packaging ne peut directement influencer. Le rôle de Knoll est de sélectionner les mieux-disants en termes d'empreinte carbone.

La bagasse

Matière déjà utilisée par de grandes marques de téléphone portable et dans l'alimentaire. Knoll Packaging travaille avec plusieurs usines asiatiques capables de la personnaliser et de la produire au niveau de qualité attendu par ses clients. Pour s'assurer de la traçabilité de la bagasse, il faut remonter aux rangs 4 et 5 dans la chaîne d'approvisionnement avec des courtiers intermédiaires qui brouillent les pistes.

La bagasse utilisée par Knoll provient de plantations certifiées « Bon Sucro » et Knoll Packaging collabore avec une ONG pour réaliser les audits sociaux et la traçabilité de la matière.



LA CONDUITE DU PROJET

Le projet a débuté avec les ACV produits qui ont permis de définir les améliorations à mettre en place, de fixer les priorités, mais aussi de travailler directement avec les fournisseurs de rang 2 et plus.

Certaines marques de luxe réalisent leurs propres ACV produits (intégrant formule, packaging primaire et secondaire). Le partage des résultats des ACV permet d'enrichir les données, d'avancer plus rapidement et nourrit les discussions avec ses partenaires.

De nombreux fournisseurs dans le packaging n'ont pas encore la maturité pour réaliser des ACV. La collaboration avec les services RSE des marques et leurs outils plus puissants est donc un véritable atout pour Knoll Packaging.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Ressource

Pour le carton 100% FSC, les problèmes d'approvisionnement sont pour l'instant peu importants, mais ils risquent d'augmenter avec la demande.

La comptabilité des gains carbone

Ces gains sont toujours calculés avec une base de départ. Or le design des produits évolue et les gains dépendent de la base choisie. L'outil, si mal utilisé, peut permettre de justifier des choix qui vont dans le sens du business de l'entreprise plus que des gains environnementaux réels.

Bagasse

Le remplacement du plastique par de la pulpe de bagasse demande un développement technique et des tests qui prennent en général de 9 à 12 mois.

Transfert de pollution

Ce risque est présent dans les secteurs qui exploitent les ressources naturelles : concurrence avec l'alimentation humaine, déforestation... Il faut donc être vigilant. L'ACV permet d'identifier ces risques et les impacts au-delà du carbone.

LES COÛTS

L'investissement dans l'outil d'ACV est largement compensé par la possibilité de partager les résultats avec ses clients et de communiquer avec leur service RSE ; à long terme cela crée des opportunités d'affaires.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

La réduction de l'empreinte environnementale des produits de Knoll Packaging est une véritable opportunité de marché. A long terme, c'est même un enjeu vital pour l'ensemble du marché du packaging luxe.

Aujourd'hui, le travail engagé par Knoll Packaging et les solutions proposées sont appréciées et reconnues par ses clients partenaires.

Les équipes Knoll travaillent main dans la main avec les marques pour implémenter ces solutions d'éco-conception et ces matières alternatives. C'est la raison pour laquelle l'entreprise s'est concentrée sur les ACV qui ont une valeur business, plus que le bilan carbone à l'échelle de l'entreprise.

Bien qu'étant encore un petit marché, la pulpe Knoll Ecoform, à base de bagasse et de bambou, est une innovation qui intéresse de nombreuses marques (cosmétique, parfum, champagne) qui travaillent désormais avec Knoll pour remplacer leurs plastiques par cette matière.

Au départ, la direction générale a impulsé cette démarche RSE pour à la fois des raisons business et des valeurs personnelles.

Le projet motive désormais fortement toute l'entreprise, des jeunes salariés à la direction générale elle-même ; elle a très vite fédéré l'ensemble des équipes autour d'objectifs communs.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

Scope 3 carbone versus empreinte environnementale

Le scope 3 est intéressant mais ne comprend pas tout, par exemple l'eau n'est pas dans le scope 3, de même que les pesticides ou l'écotoxicité des encres d'impression. Une approche mono centrée sur le carbone peut conduire à prendre de mauvaises décisions pour l'empreinte environnementale globale et générer des transferts de pollution.

Le grand avantage de l'ACV par rapport au bilan carbone, c'est de traiter de manière systémique tous les impacts environnementaux. C'est un outil particulièrement puissant quand on a une faible diversité de produits.

Dans la mesure du possible, il est souhaitable de choisir les meilleurs compromis entre les différents impacts environnementaux, et de tenter d'en améliorer plusieurs à la fois. L'impact sur le changement d'usage des sols par exemple semble être un critère qui permet de résoudre les problèmes de climat et de biodiversité en même temps. Cette approche systémique est indispensable, car l'objectif est de concevoir des emballages qui respectent les limites planétaires, au-delà du climat.

Se concentrer sur les outils qui ont une valeur business

Une PME n'a pas les moyens financiers et humains de réaliser toutes les demandes RSE : reporting, recyclabilité, bilan carbone, ACV, traçabilité, droits de l'Homme... c'est pourquoi, il faut se concentrer sur les outils qui donnent de véritables possibilités d'actions et d'aide au développement de l'offre en B to B.

Collaborer avec des ONG

Elles peuvent être d'une grande aide, entre autres pour la traçabilité matière et pour comprendre la réalité du terrain. Maintenir une relation gagnant-gagnant avec quelques ONG permet un travail plus approfondi, plus fiable et plus collaboratif avec ses fournisseurs.

Dans la mesure du possible, il est souhaitable de choisir les meilleurs compromis entre les différents impacts environnementaux, et de tenter d'en améliorer plusieurs à la fois.

PIERRE GLIGANIC
Consultant RSE à temps partagé pour KNOLL
pgliganic@knollpack.com

contact

Concepteur et distributeur de mobilier & décoration

Maisons du Monde

Les gammes de meubles écoconçus



Groupe international

1,2 milliards € de CA

8 000 collaborateurs dans le monde

Bilan carbone réalisé depuis 2018

LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Maisons du Monde a débuté en 2010 sa stratégie RSE par son enjeu essentiel : le bois et les risques de déforestation et d'atteinte à la biodiversité associés. Par la suite, l'engagement a été étendu à la décarbonation des produits vendus, dont l'empreinte carbone provient essentiellement des matières premières contenues dans les produits.

Le bois est la matière principale utilisée pour l'ameublement. Cette filière a été travaillée en priorité par Maisons du Monde avant même la mesure initiale de l'empreinte carbone du groupe afin d'éviter toute déforestation.

Cependant, le bois, bien que représentant un enjeu de biodiversité vital, a un faible impact en matière de changement climatique et n'apparaît donc pas comme une priorité dans son plan d'action climat. Aujourd'hui le bois est certifié dans la grande majorité des meubles Maisons du Monde.

Maisons du Monde a réalisé un inventaire carbone complet en 2018 et a pris des engagements de réduction de ses émissions de 25% en intensité sur les 3 scopes d'ici à 2025.

L'empreinte carbone de Maisons du Monde provient à 90 % de son scope 3 (émissions indirectes), et à 60% des produits achetés (extraction et transformation des matières premières et fabrications des produits).

En particulier, l'inventaire carbone ainsi que des ACV simplifiées réalisées sur les principales catégories de produits et les meilleures ventes du catalogue ont montré que 80%

des émissions sont liées au choix des matériaux utilisés, le reste au mode de fabrication. Le choix de la matière des produits est donc le levier principal pour réduire l'empreinte carbone de Maisons du Monde. Les matières principales utilisées à ce jour sont :

- Le bois
- Le textile : coton et polyester principalement
- Le polyuréthane pour les mousses de garnissage
- Le métal
- Le plastique

Parmi ces matières, Maisons du Monde a identifié les matières les plus émettrices en matière de gaz à effet de serre comme étant le coton, les mousses en polyuréthane, le polyester et le métal.

En effet, bien que ne représentant que 10% du volume d'achat direct, les produits textiles représentent plus de 30% des émissions de gaz à effet de serre liées aux produits.

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

Maison de Monde a développé une gamme de canapés éco-conçus en 2013. Ces canapés sont fabriqués en France avec une mousse de rembourrage recyclée, une structure en bois certifiée et allégée, et un revêtement en coton biologique. Cette gamme vit depuis 7 ans, avec chaque année le développement d'un nouveau modèle éco-conçu. Ce produit à impact environnemental réduit est le fer de lance de la démarche et a gagné le prix de l'éco-conception de l'ADEME en 2015.

Plus récemment, en 2019, Maisons du Monde a formalisé une trajectoire carbone globale et s'est engagée à réduire son empreinte carbone via le remplacement des matériaux les plus carbonés par les alternatives ci-après : matière recyclée, biologique, bas carbone, avec des objectifs quantifiés déclinés par matières.

Afin d'accélérer la décarbonation de ses achats, l'entreprise a ciblé les produits mêlant impact carbone et volumes de vente élevés et a ainsi identifié environ 500 produits prioritaires. Pour tenir son engagement 2025 et réussir dans le temps imparti à transformer l'offre de manière significative, Maisons du Monde a décidé de mener de front ces sujets avec différents fournisseurs asiatiques et européens en se concentrant sur les matières textiles (textiles recyclés, matières alternatives moins carbonées) et les mousses de rembourrages. Ce projet implique donc toute une palette de fournisseurs et d'équipes d'acheteurs différentes.

Le projet est en cours et les premiers produits intégrant notamment du textile recyclé sont sortis en 2020. Ce sont des produits simples, mono matière, utilisant des ressources responsables comme le polyester recyclé pour lesquelles les filières existent déjà. Les produits plus complexes, notamment multi matières, intégreront les collections à partir de 2022.

LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

Les fournisseurs de Maisons du Monde sont majoritairement situés en Chine, en Inde et au Vietnam, mais aussi en Europe (dont France et Portugal).

Le fournisseur direct réalise essentiellement la dernière étape de fabrication et ne contrôle donc pas l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement amont, où on retrouve la plupart du temps la majorité de l'impact carbone. En 2019, lorsque Maisons du Monde s'est fixé des objectifs sur les matières premières et a décidé de réaliser des gammes « éco-conçues » à grande échelle, des exigences sur les matières ont été intégrées dans les cahiers des charges.

Pour accompagner les fournisseurs dans le respect de ces nouvelles exigences, Maisons du Monde a initié un projet avec l'aide d'un cabinet de conseil pour identifier et recenser dans ses bassins d'approvisionnement habituels les principaux fournisseurs de matières responsables (fournisseurs de polyester recyclé, de coton biologique, de coton recyclé ou de mousses de rembourrage recyclées en Chine et en Inde), ceci afin de pouvoir les présenter à ses fournisseurs de rang 1.

Maisons du Monde travaille ainsi à mettre en relation ses fournisseurs de rang 1 et les fournisseurs de matières premières brutes ou transformées, ce qui constitue un changement radical dans la relation fournisseur et le métier des acheteurs.



LA CONDUITE DU PROJET

La première gamme de canapés a permis de sensibiliser en interne aux enjeux de l'éco-conception mais le passage à une plus grande échelle ne s'est pas fait en l'absence d'une démarche globale. La prise de conscience d'une nécessité d'aller plus loin est venue avec le calcul de l'empreinte carbone du groupe en 2018 et de son partage auprès de la direction générale. Ce partage a permis une réelle prise de conscience de l'enjeu climat et a été suivi de la formulation de l'ambition de réduction de 25% des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise. Toute l'entreprise est mobilisée dans cette optique, et la direction de l'offre traduit en particulier cette réduction en objectifs concrets par famille et chefs de produits, avec une liste de références à retravailler en priorité. Au total, plus de 2 ans auront été nécessaires pour définir les nouveaux rôles, responsabilités et procédures, et enclencher de manière concrète cette dynamique.

Après la recherche de fournisseurs de matière, Maisons du Monde pourrait être amenée à aller négocier directement avec les fournisseurs de matières premières responsables des prix d'achat groupé pour les matières les plus stratégiques afin de sécuriser un approvisionnement stable des matières responsables. Ce changement de méthode radical implique une anticipation des volumes et des engagements sur les quantités de la part de Maisons du Monde.

C'est un changement de métier qui s'opère : Maisons du Monde passe de la réalisation du dessin et du style à l'intégration et la prise en main d'une partie essentielle de la sous-traitance et cherche à embarquer l'ensemble de l'écosystème pour transformer son offre en profondeur.

Pour s'adapter à ce changement l'organisation évolue chez Maisons du Monde : la trajectoire de réduction de 25% des émissions des gaz à effet de serre de nos produits est pilotée par la direction de l'offre, et en particulier par une équipe dédiée – rattachée à la direction Qualité & Offre responsable – et qui se compose d'une dizaine de personnes au siège social et d'équipes locales en soutien aux audits et certifications de nos fournisseurs.

LES COÛTS

Le recours à des matières plus responsables implique nécessairement des surcoûts.

Les matières tracées, certifiées ou encore recyclées peuvent être plus chères et le développement d'une offre plus responsable implique donc de nouvelles négociations avec les fournisseurs et de nouveaux arbitrages à mener (marge et prix de vente).

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Accès aux données

Les fabricants de Maisons du Monde sont souvent de petites structures et leur maturité sur les enjeux RSE reste assez limitée à ce jour. En particulier, les données de composition détaillées des produits et d'impact environnemental associé sont parfois incomplètes et entraînent des approximations.

Disponibilité des matières responsables

Pour les mousses de garnissage en particulier, la filière est peu mature et il reste difficile à ce jour de trouver un approvisionnement stable et en quantité suffisante. Cette difficulté concerne surtout le métier de l'ameublement qui avait concentré ses efforts par le passé sur les enjeux du bois et de la déforestation. Pour cette raison, l'entreprise n'affiche pas encore d'objectif sur cette matière. Les filières de polyester et coton recyclé et biologique, en revanche, sont plus matures en Asie, car ces filières sont travaillées depuis longtemps pour le secteur de la mode. Elles permettent notamment d'avancer plus rapidement sur la transformation de certains produits textiles de la gamme Maisons du Monde.

Pour les produits plus complexes comme les canapés, un travail de R&D est nécessaire pour intégrer dès le début de la conception les équipes qualité pour assurer les mêmes standards de qualité avec ces nouveaux matériaux (les mousses recyclées présentent par exemple une rigidité supérieure aux mousses vierges).

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

Opportunités business

L'évolution de l'offre vers des produits présentant un impact environnemental réduit est une réponse directe aux clients qui attendent des produits plus vertueux pour leur maison. Ces produits responsables intègrent désormais la sélection « Good is beautiful » de la marque Maisons du Monde, dont l'objectif est de faciliter l'identification des produits les plus vertueux pour les clients.

Cohésion d'entreprise

Outre les opportunités économiques, cette démarche engagée permet également de donner davantage de sens aux actions quotidiennes des différentes équipes travaillant chez Maisons du Monde, et améliore ainsi leur niveau d'engagement et de mobilisation.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

L'embarquement de la totalité des fonctions de l'entreprise est une condition nécessaire à la transformation.



Un produit seul, conçu en chambre, peut servir d'exemple mais ne suffit pas à enclencher une vraie dynamique c'est la façon de travailler qui doit être transformée.

Le prisme de l'empreinte carbone peut être par ailleurs réducteur. Si Maisons du Monde s'était exclusivement focalisé sur l'empreinte carbone de son offre de produits, l'accent aurait été essentiellement mis sur les textiles et les mousses de garnissage en délaissant notamment le bois. Or le bois, via la déforestation, a un impact fondamental sur le changement climatique, et a au contraire été la priorité de Maisons du Monde depuis plus de dix ans.

RÉMI-PIERRE LAPPREND
Directeur RSE
rlapprend@maisonsdumonde.com

contact

Orange

Oscar, projet d'économie circulaire



Groupe international

42 milliards € de CA

142 000 collaborateurs dans 26 pays

Essentiellement Europe, Afrique et Moyen-Orient

Engagement dans la trajectoire SBTi

LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Orange a adopté une raison d'être : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacun et à chacune les clés d'un monde numérique responsable », la durabilité est donc intégrée dans sa raison d'être.

L'association sectorielle mondiale des télécoms a pris un engagement zéro émission à l'horizon 2050 sous la présidence tournante de Orange. Le groupe, quant à lui, a pris cet engagement de neutralité carbone pour 2040 et s'est engagé dans une trajectoire SBTi. Le premier jalon est l'engagement dit 20-25 avec une réduction de ses émissions de 30% sur les scopes 1 et 2 et 14% pour le scope 3 pour 2025 par rapport à 2018.

Le scope 3 représente 86% des émissions du groupe, essentiellement lié aux achats de produits Telecom.

En effet, le groupe vend des services mais il achète des produits qu'il distribue pour y adosser son offre (forfait téléphone avec un téléphone portable par exemple).

Les produits achetés sont essentiellement des téléphones, boxes et équipements IT & réseaux. L'un des moyens de baisser le bilan carbone de ces équipements est de favoriser les achats de leurs versions reconditionnées et d'allonger leur durée de vie.



C'est l'exemple que nous prenons ici avec le programme Oscar (Orange Sustainable and Circular Ambition for Recertification).

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

De façon globale, Orange s'engage dans la décarbonation de ses achats :

La centrale d'achat

Conjointe de Deutsche Telecom et Orange, nommée BuyIn, qui gère les plus gros achats d'Orange commence à intégrer la réduction des émissions de CO₂ dans les appels d'offre et prend en compte les éléments sur le cycle de vie des produits, l'économie circulaire et la consommation d'énergie. Cette démarche sera élargie à l'ensemble des achats du groupe.

Une stratégie globale

Le groupe a aussi une stratégie globale d'embarquement de ses fournisseurs, en commençant par une sensibilisation, puis il fixera des clauses et des critères d'achat obligatoires prochainement. Dans le même temps, il travaille avec un prestataire externe pour réaliser une cartographie carbone de ses achats pour cibler les catégories et fournisseurs les plus impactants.

LE PROGRAMME OSCAR

Une initiative d'économie circulaire

Pour contribuer aux objectifs de net zéro carbone 2040, Orange a lancé le programme Oscar.

Un réseau Télécom est composé d'équipements reliés entre eux. Ces équipements sont de gros serveurs, armoires ou baies dans les salles d'hébergement. Ils sont très émetteurs, avec en plus des enjeux liés aux métaux rares et minerais issus de zones de conflits. Toutes les études sur le numérique responsable montrent que l'enjeu essentiel est la diminution de la fabrication des équipements électroniques. Ces équipements deviennent rapidement obsolètes avec l'arrivée de nouvelles technologies ou des mises à niveau. En Europe, le développement de la 5G accélère le processus et entraîne le remplacement de toute une partie des équipements réseau. Jusqu'à présent ces équipements étaient recyclés, via un cycle de démantèlement et de réutilisation matière. Et à l'inverse, toutes les filiales achetaient les matériels nécessaires neufs.

L'objectif du programme est avant tout de ne plus recycler les équipements IT et réseau dont un pays n'a plus besoin et qui sont encore en état d'usage (après un processus de test et

de recertification), mais de les réutiliser dans un autre pays. Il s'agit de faire tourner les équipements et de limiter l'achat de produits neufs qui sont très émetteurs chaque fois qu'il est possible de réutiliser des équipements reconditionnés. Ces équipements sont envoyés prioritairement dans les filiales européennes dans les zones non équipées en 5G, et petit à petit en zone EMEA.

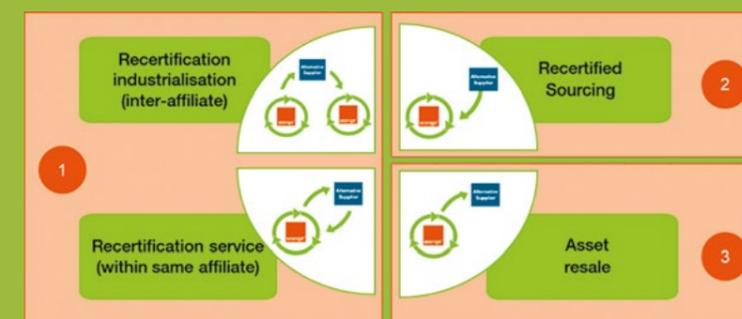
Au-delà des transferts entre filiales du groupe, le programme Oscar favorise aussi le dialogue avec les fournisseurs afin de systématiser les achats d'équipements reconditionnés plutôt que neufs, au moins pour une partie des appels d'offres.

Enfin, Oscar promeut l'extension de la durée de vie des équipements achetés, afin de ne pas systématiser le renouvellement et l'achat d'équipements neufs alors que les

équipements existants sont encore fonctionnels.

Pour atteindre ces objectifs, il a d'abord été nécessaire de recenser tous les équipements, par type et lieu, puis identifier où sont l'offre et la demande. Orange a donc développé une base de données, une marketplace accessible aux acheteurs qui peuvent voir les équipements disponibles avant d'en acheter un neuf. Les équipements sont reconditionnés avant d'être envoyés dans la filiale réceptrice.

C'est un programme très technique, lancé en 2021, après 3 ans de préparation. Ainsi, OSCAR permet d'étendre aux équipements IT et réseaux la logique de l'économie circulaire, du reconditionnement et du réemploi, en complément d'autres programmes existants chez Orange et qui concernent les boxes et les mobiles.



LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

De façon globale, Orange a une stratégie globale d'embarquement des fournisseurs, mais de façon adaptée.

Une quarantaine de ses fournisseurs en Europe et aux US sont déjà engagés dans l'initiative SBTi, qui s'accélère. Orange a signé des accords-cadres avec plusieurs fournisseurs pionniers. Pour les moins matures, Orange informe, sensibilise, avant l'étape très prochaine d'intégration de critères et d'objectifs dans les contrats.

LA CONDUITE DU PROJET

Le programme Oscar, tourné vers la transformation du groupe et soutenu par le management, est piloté par un directeur dédié et une équipe resserrée qui s'interface avec de nombreuses entités du groupe, ainsi que les filiales. L'équipe définit des objectifs et se réunit pour piloter l'avancement de la stratégie et des opérations.

Ce programme est un travail long car beaucoup d'acteurs sont concernés, et en premier lieu les équipes technologiques R&D et les achats qui ont réalisé un très grand travail en amont. Il a fallu ensuite convaincre les filiales de changer d'habitude d'achat et de renoncer à l'achat d'un produit neuf pour un produit reconditionné. Or l'adhésion des filiales est un facteur clé de succès.

Global

La JAC (Joint Audit Cooperation) est une initiative sectorielle sous forme d'association qui réunit aujourd'hui 18 membres des télécoms, internationaux mais non concurrents, et existe depuis une dizaine d'années. Elle a été créée au départ pour mutualiser les évaluations RSE fournisseurs et permet d'adresser maintenant les fournisseurs sur d'autres

sujets comme la réduction des émissions de CO₂ non plus de manière isolée comme Orange, mais comme un collectif de 18 opérateurs. La JAC commence à demander aux fournisseurs comment ils peuvent commencer à réduire les émissions des produits vendus.

Pour appuyer l'engagement des fournisseurs dans l'approche d'économie circulaire, Orange pilote également au sein de la GSMA (Global System for Mobile Communications Association) un projet regroupant une vingtaine d'opérateurs du monde entier. L'objectif est d'établir des recommandations afin de prolonger la durée de vie des équipements réseaux, en les intégrant dans un modèle d'économie circulaire par la réutilisation, le reconditionnement et la réparation. Formulées dans un Livre Blanc, ces recommandations devraient être publiées au 1er trimestre 2022.

Une action est aussi en cours avec la Commission européenne pour faire évoluer le cadre réglementaire avec un alignement sur les propositions faites avec la GSMA.

LES COÛTS

Le programme Oscar permet de générer plus d'un million d'économies par an.

C'est un programme économe à la fois au niveau environnemental et financier, ce qui a grandement facilité son adoption.

Le programme permet également de générer des revenus additionnels, pour les filiales qui arrivent à vendre à d'autres filiales ou à des fournisseurs leurs équipements encore en état d'usage. L'avantage financier a été un atout important pour faire accepter la démarche Oscar aux filiales.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Orange n'avait pas de connaissance précise et centralisée des équipements dans ses réseaux. Le groupe a donc dû réaliser une cartographie pour les recenser de manière précise. Cette cartographie a été réalisée avec les équipes techniques.

Orange souhaite étendre le programme à d'autres opérateurs, en particulier au sein de la JAC. Mais aujourd'hui le transfert d'équipements entre opérateurs se heurte à des questions juridiques et réglementaires non encore résolues. De même, la récupération des équipements en fin de vie par le fournisseur initial est beaucoup plus complexe dans un groupement.

Le programme impose par ailleurs un changement d'état d'esprit, qui peut perturber certains fournisseurs mais également certaines filiales du groupe et nécessiter du temps.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

De façon globale, les processus en entreprise sont longs à mettre en place, or les réglementations peuvent évoluer rapidement et il est nécessaire de les anticiper pour être prêt et pour se transformer de façon volontaire.

Le programme Oscar a aussi permis de réduire les délais de livraison, donné une autonomie par rapport au fournisseur et une plus grande réactivité. Il permet une meilleure prédiction de l'offre et la demande et une meilleure gestion des stocks grâce à la marketplace ce qui est un levier d'économie et d'efficacité.

En interne, le programme Oscar est le premier programme vraiment vert entre les équipes innovation et achat et a permis de commencer à embarquer les filiales dans la transition écologique avec des actions concrètes. Il permet de réduire efficacement les émissions de scope 3 de l'entreprise.

Les économies réalisées et les revenus additionnels permettent par ailleurs d'améliorer la performance financière de l'entreprise.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

Le support du management est une condition nécessaire au changement, surtout s'il provient des achats. Il est indispensable pour la légitimité de l'action.

Le temps

Ces changements sont des processus longs, d'autant qu'ils impliquent de nombreux acteurs dans l'entreprise. Il faut accepter ce temps long, qui ne doit pas décourager mais au contraire inciter à démarrer rapidement.

Il faut agir sans attendre d'avoir établi la méthodologie de mesure, car cela prend du temps.

L'absence de méthode de mesure normée ne doit pas être un frein à l'action.

Ne pas craindre l'anticipation

C'est souvent plus difficile d'être précurseur, les fournisseurs ne sont pas prêts, les demandes plus longues à être traitées. Mais finalement, cela permet d'influencer les fournisseurs et le secteur en termes techniques, de faire évoluer le mode de relation, de fixer des standards qui conviennent.

Ce point va être de plus en plus important pour les méthodologies de mesures des impacts, qui sont encore très différentes, et pour pouvoir instaurer des standards correspondant à l'activité d'Orange.

THIBAUT DE MONTRION
Director of CSR and Performance, Global
Procurement & Supply chain
thibault.demontrion@orange.com

JOËL GOINVIC
Directeur du Programme OSCAR

contacts

BERNARDO SCAMMACCA
PMO Programme OSCAR

Saint-Gobain

Substitut du ciment à base de déchets



Groupe international

38 milliards € de CA

167 500 collaborateurs dans 70 pays

Bilan carbone réalisé 3 scopes

Engagement dans la trajectoire 1,5°C validé SBTi



LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Saint-Gobain ayant des usines en propre dans le monde a un scope 1 élevé sur lequel elle travaille depuis une dizaine d'années. Saint-Gobain a pris en 2019 des engagements de zéro net émission carbone à 2050.

L'entreprise a de plus défini et publié en novembre 2020 des nouveaux objectifs à 2030 sur les 3 scopes, validés par la Science Based Targets Initiative dont une réduction de ses émissions directes et indirectes de CO₂ (scopes 1 et 2) de 33% en absolu par rapport à 2017. Pour atteindre ses objectifs, Saint-Gobain s'est engagé à :

- 🌱 Allouer chaque année et jusqu'en 2030 un budget d'investissements et de recherche et développement ciblé d'environ 100 millions d'euros.

Par ailleurs, deux prix du carbone sont utilisés en interne, s'élevant à 75€ par tonne pour les investissements industriels et 150€ par tonne pour les investissements en recherche et développement portant sur des technologies disruptives.

Il s'agit d'un engagement et d'une démarche très forts qui obligent les équipes à se mobiliser et à se transformer.

Le scope 3, c'est essentiellement de l'amont, car l'empreinte en aval est assez faible, à l'exception du transport aval. À l'inverse, les produits Saint-Gobain ont une contribution très positive pour la décarbonisation de ses clients car l'isolation aide à la réduction de la consommation d'énergie. L'essentiel du scope 3, ce sont donc les fournisseurs de matières en amont et la logistique. Pour les achats, la réduction est de 16% des émissions de CO₂ en 2030, par rapport à 2017, en absolu, pour la totalité des catégories pertinentes pour Saint-Gobain.

Les leviers d'action pour réduire l'empreinte sont l'innovation, la recherche, le design produit et ce pour tous les scopes car la redéfinition d'un produit avec une éco-conception impacte aussi le scope 3. Par exemple, l'allègement d'une plaque de plâtre, c'est de l'éco-design permettant de diminuer l'utilisation de l'énergie à la fabrication et la quantité de matière à acheter, c'est donc une réduction des 3 scopes.

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

En 2018 Saint-Gobain réalise le bilan Carbone du scope 3, lui permettant d'être beaucoup plus précis dans ses calculs et ses actions. Cette première estimation a montré que la plus importante part de l'empreinte venait des matériaux et donnait des priorités en termes de matière.

Saint-Gobain affine la recherche de données avec ses fournisseurs : benchmark avec les fournisseurs et lancement d'une démarche plus systémique et itérative de recherche d'information pour récupérer et affiner les données. Les émissions d'énergie sont par exemple très différentes par pays selon le type d'énergie utilisé.

Au départ Saint-Gobain a utilisé des volumes et facteurs d'émissions génériques afin d'identifier les principaux contributeurs puis affine, en priorisant les fournisseurs et démarre le dialogue fournisseur sur les process de calcul. Cette partie de recherche de données est fondamentale pour véritablement comprendre les sources de réduction possible. Saint-Gobain accompagne ses fournisseurs avec différents outils pour cette recherche. Une fois ce travail fait avec le fournisseur, la sélection sur la performance environnementale réelle du fournisseur peut être réalisée. Le groupe fait aussi monter en compétence les acheteurs sur ces sujets.

Cependant les matières doivent être considérées différemment, il faut une stratégie matière par matière en fonction du marché, de la maturité des fournisseurs et du produit.

Quatre grands exemples de stratégies différentes :

- 🌱 La substitution d'un produit, qui implique un changement de fournisseur. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de s'impliquer avec le fournisseur traditionnel.
- 🌱 La substitution d'un composant, c'est souvent assez difficile et requiert de la R&D, souvent beaucoup d'implication auprès du fournisseur, d'accompagnement et de soutien
- 🌱 La relocalisation, nécessaire pour réduire l'empreinte, souvent pour le type d'énergie utilisée.
- 🌱 Le changement de technologique : la technologie actuelle a une empreinte élevée, que ce soit au niveau du fournisseur direct ou plus loin dans la chaîne. Le seul levier d'action est une rupture technologique, et cela passe par de la veille importante, mais aussi de l'éco-conception.

La substitution du ciment

L'exemple choisi est la substitution du ciment. Le ciment a un fort impact et de gros volumes. Les relations directes avec les grands cimentiers sont faibles car c'est essentiellement pour Saint-Gobain de l'achat local, le groupe ayant des relations avec des cimentiers ou des filiales au niveau local. De plus, les améliorations proposées par les cimentiers ne correspondent pas aux objectifs du groupe.

Saint-Gobain a donc choisi de substituer le ciment et a mis en place un programme de R&D. L'objectif est l'utilisation de matières recyclées pour remplacer le ciment. Le projet a commencé il y a 10 ans avec un côté très prospectif, itératif, pour se développer et au fur et à mesure, le projet s'est disséminé. Il n'a pas pu être fait de manière industrielle, car c'est local et à chaque fois, il faut retrouver de la ressource localement et faire de la recherche adaptée, la difficulté étant de trouver de la matière et de s'adapter à la matière trouvée localement.

Saint-Gobain a testé différentes solutions, beaucoup à base de cendres qui s'avèrent être un excellent substitut au ciment. Les achats ont donc cherché des cendres. Au Portugal par exemple, l'usine de Saint-Gobain est voisine d'une papeterie qui brûle ses chutes de papier et a donc des cendres de papier. Au départ, uniquement sur des déchets de papeterie, mais ensuite Saint-Gobain a sourcé et testé d'autres matières. Autour de chaque usine, Saint-Gobain recherche les fournisseurs qui pourraient avoir des déchets utiles pour ce projet, cendres de papeterie, déchets de l'industrie pétrolière, laitiers de haut-fourneaux et biomasse dans une démarche écologie industrielle. Ce sont avant tout des opportunités locales et la R&D et les achats s'adaptent à cette réalité locale. Au final, la R&D, les achats et les opérations ont développé un programme qui s'appelle Wasterials, qui est la contraction entre Waste (déchet) et Materials (matière première).

Aujourd'hui le groupe a déjà réussi à remplacer 15% du ciment, c'est un succès pour le groupe, avec un objectif à 2025 d'en remplacer 25%.

LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

Le programme global

Saint-Gobain mène un travail complémentaire du travail habituel avec ses fournisseurs et :

- 1 Demande à ses fournisseurs les plus gros émetteurs de travailler avec eux et de s'engager dans une démarche SBTi.
- 2 Evalue les fournisseurs selon leur maturité RSE, engagements SBTi, rapport annuel, stratégie, objectifs, projets de biomasse ou d'énergie solaire, empreinte carbone et vérification tierce partie...via des questionnaires
- 3 Communique et sensibilise fournisseurs et acheteurs avec en général des réunions tripartites commercial/acheteurs/RSE.

Les substituts du ciment

Ces substitutions nécessitent des adaptations dans les achats et de la flexibilité et ce projet a changé les habitudes. Les acheteurs doivent d'abord acheter des matières qu'ils ne connaissent pas auprès de fournisseurs nouveaux. Le type de relation commerciale est aussi très différent pour les acheteurs comme pour les fournisseurs. Le commercial du fournisseur n'a pas l'habitude de vendre son déchet, le papetier a une offre commerciale sur le papier mais pas sur la cendre par exemple. Le business model doit être inventé et souvent la vente de ces « by-products » n'est pas une priorité du fournisseur. Cela révolutionne un peu la manière de travailler, même si potentiellement c'est du win-win car un déchet qui avait un coût de destruction devient une ressource à vendre.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Le programme global

La collecte des données pourtant cruciale peut s'avérer très difficile. Les fournisseurs ont des maturités très différentes, les émissions d'énergie sont par exemple très différentes par pays selon le type d'énergie utilisé, les méthodologies sont complexes et les fournisseurs ne les appliquent pas toutes. Le recours à une tierce partie est donc parfois nécessaire. Il est nécessaire d'avoir tout un package d'accompagnement du fournisseur et d'établir des priorités.

Les substituts du ciment

La ressource est un enjeu fondamental.

- 1 Les fournisseurs n'orientent pas leur production en fonction des déchets à produire. Alors que l'achat de ciment était régulier, l'achat de déchets l'est beaucoup moins, ce qui crée des difficultés dans le sourcing et la contractualisation, ainsi que pour la partie logistique de traitement qui peut être demandée au fournisseur.
- 2 La ressource est locale, un déchet proche de l'usine. Si l'industrie délocalise, le fournisseur est perdu.

LA CONDUITE DU PROJET

Le programme global

Pédagogie, sensibilisation, acculturation ont nécessité beaucoup d'échanges avec les équipes internes pour s'approprier cette nouvelle façon de travailler.

Avec les fournisseurs aussi, car à ce niveau d'objectifs, il n'est pas suffisant de demander aux fournisseurs de baisser leur empreinte, un travail en commun sous forme de partenariat est nécessaire. Il a fallu presque 6 mois pour parler le même langage, pour comprendre les mêmes choses, faire comprendre ce qu'est une émission, son calcul et intégrer de nouveaux critères.

Les substituts du ciment

Saint-Gobain a mis en place un programme de R&D en partenariat avec les achats car dans cette substitution, il faut trouver à la fois le procédé chimique et la ressource, chacun ayant un impact sur l'autre. Cela a nécessité un très gros travail en interne entre achats et R&D (sourcing, qualification, d'homologation) mais aussi un très gros travail entre achats et nouveaux fournisseurs.

LES COÛTS

Pas de surcoût pour ce projet.

Comme l'entreprise achète des déchets dont le fournisseur souhaite se débarrasser, les prix ne sont pas très élevés. L'entreprise a cependant réalisé des investissements locaux, mais c'est un projet globalement rentable.

La sécurisation de l'achat devient fondamentale et passe par des relations de partenariats long terme ainsi que des partenariats avec le R&D pour réussir à trouver des nouvelles idées, de nouvelles solutions.

Le changement et l'appropriation

La maturation du projet a été assez lente, car il faut à la fois une volonté en interne, une appropriation par les acteurs locaux, et surtout un changement de pratique au niveau local. Cela nécessite une maturation des projets qui est parfois en contradiction avec le souhait d'aller plus rapidement. Même avec une démarche très volontaire et pro active du groupe, il faut un temps d'appropriation et d'expérimentation, particulièrement sur ces sujets précurseurs.

Les projets sont locaux

C'est pourquoi la dissémination a pris du temps, beaucoup plus que la recherche et la qualification car ce sont des applications locales à réinventer à chaque fois.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

Le bénéfice est avant tout la baisse de l'empreinte.

Saint-Gobain a lancé une nouvelle gamme de produits Flex Eco chez Weber, sortie en 2020 et informe le client via le packaging. Le produit est vendu dans la distribution interne chez Point P ou auprès des artisans via les distributeurs habituels pour artisans ou distribution bricolage.

La communication est encore discrète mais commence. La progression va se faire doucement. Le client ne demande pas encore ce type de produit car il ne sait pas qu'ils existent, c'est plus une anticipation sur la demande client qui mûrit. Sur ce produit Flex Eco, les analyses de cycle de vie ont montré des baisses des consommations d'eau de 50% et de 28% d'énergie

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

L'appropriation par les acheteurs de l'ensemble de la démarche d'achats responsables. La démarche de décarbonisation n'est qu'un pan de l'activité des achats responsables qui a pour objectif la diminution de l'empreinte négative sur tous les sujets environnementaux, sociaux et éthiques.



Communication / acculturation / pédagogie

Il ne faut pas mésestimer cette partie pour les acteurs internes et externes. La nouveauté de ces projets demande de convaincre de nombreuses personnes et demande du temps, de l'accompagnement et de la méthodologie.

Un manque

Les outils pour les échanges de données carbone entre les fournisseurs et Saint-Gobain ne sont pas optimum. Le groupe est toujours en exploration et en phase d'expérimentation, les outils existants étant soit trop exhaustifs, trop complets, pas assez dirigés produits.

CÉCILIA FRASNETTI
Responsible Purchasing Director
cecilia.frasnetti@saint-gobain.com

contact

Activités au service de l'environnement et des infrastructures durables

Technologies de l'information et de la communication

SERFIM

Le chantier écoresponsable



ETI à l'actionariat familial et salarial

450 millions € de CA

2 500 collaborateurs

Ancrage historique en Auvergne-Rhône-Alpes,

avec une présence aujourd'hui sur tout le territoire national, en Espagne et des projets internationaux

Activités :

Travaux publics avec la pose de réseaux de distribution et transmission d'énergie, la construction, la réparation et la maintenance de réseaux et infrastructures d'eau potable et d'assainissement, l'équipement de bâtiments, l'inspection et la rénovation d'ouvrages d'art, la réalisation de routes et voies cyclables.

Dépollution des sols, le traitement des effluents et le désamiantage, le recyclage, la production d'énergies renouvelables et locales.

Déploiement de la fibre et services numériques associés.

LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Les enjeux carbone de Serfim sont directement liés à ses métiers car une partie de son activité est directement ou indirectement liée aux métiers de l'environnement. La direction générale est très mobilisée sur la transition énergétique et environnementale

L'enjeu carbone et le défi de la redirection écologique constituent les axes stratégiques de développement de SERFIM. L'entreprise a travaillé ces dernières années sur 2 axes :

La recherche de solutions innovantes pour ses clients avec des propositions de nouvelles offres pour les accompagner dans la réduction de leur empreinte environnementale :

Création d'unités innovantes de recyclage de matériaux peu recyclés aujourd'hui (filière du plâtre, de la laine de verre, du gazon synthétique, des réfrigérateurs, des combustibles solides de récupération...), circuits courts de dépollution et réutilisation de terres d'excavations de chantier, création de boudins dépolluants à partir de cheveux recyclés, performance énergétique des réseaux et des infrastructures, préservation de la ressource en eau par amélioration des réseaux, baisse des consommations énergétiques pour

l'éclairage public, création d'une branche d'activité dédiée aux énergies renouvelables, solutions de territoires connectés et réseaux bas débit, pour une meilleure connaissance et une meilleure maîtrise par les territoires de leur empreinte environnementale...

Sur ses propres activités, l'objectif de réduire ses émissions grâce à un investissement dans les 2 pôles principaux de la mobilité et l'énergie :

Flottes de véhicules et d'engins de chantier plus propres (électricité, GNV, hydrogène), centrales photovoltaïques sur les toitures, investissement dans un poste d'enrobés dernière génération (réduction des émissions de CO₂ et de la consommation d'énergie, réduction des émissions de polluants), achat d'électricité verte...

L'entreprise a travaillé en priorité sur ses métiers, en évaluant ses actions. Aujourd'hui, l'entreprise souhaite aller plus loin : lancement début 2022 de son bilan carbone pour établir sa stratégie de réduction des émissions conformément aux Accords de Paris, déploiement de la sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs aux enjeux du climat, via la Fresque du climat (CODIR, Conseil d'Administration, actionnaires, collaborateurs - au sein de leur société ou via la structure de formation interne SERFIM Académie), réactualisation co-construite de sa feuille de route RSE, autour de 3 axes prioritaires et l'élaboration d'un plan d'actions concret (le climat, la lutte contre toutes les formes d'inégalité et la consommation et la production durables et responsables).

LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

Nous prenons ici l'exemple d'un chantier d'installation de 2 bornes électriques pour la Métropole de Lyon. Pour ce chantier, l'entreprise était en sous-traitance du Maître d'œuvre, et a travaillé en partenariat avec plusieurs groupes industriels. Le chantier avait un objectif global "bas carbone".

Les postes d'achats de SERFIM concourant à cet objectif ont été le béton, les engins de chantier, le transport, les remblais, le bitume.

Le béton

Le béton a été acheté auprès d'un cimentier qui produit du béton bas carbone, avec un impact réduit de 30% par rapport au béton traditionnel.

Le béton a été livré par un camion toupie hybride utilisant du gaz liquéfié et de l'électricité.

Engins de chantier

Serfim a utilisé une mini pelle électrique qui a permis d'avoir une empreinte moindre et un niveau sonore sur le chantier fortement diminué. Cette mini pelle a été développée par un partenaire, entreprise internationale plus grosse que l'ETI.

Transport du béton

La tournée des livraisons de béton a été optimisée via l'utilisation d'un même engin pour plusieurs chantiers.

Remblais

SERFIM a utilisé des matériaux provenant de déconstruction de projets alentours, dans un souci d'économie circulaire et de circuits courts. C'est une utilisation exceptionnellement permise par le donneur d'ordre dans le cadre de ce chantier expérimental.

Bitume

Traditionnellement dans les chantiers de travaux publics, l'entreprise de travaux doit d'abord mettre une couche d'enrobé temporaire, avant de poser une seconde couche définitive. SERFIM a travaillé avec le donneur d'ordre pour avoir l'accord de mettre la couche de bitume définitive en une seule fois, évitant ainsi la création de déchets non écologiques et limitant l'utilisation de ressources naturelles.

En incluant les actions réalisées par les autres entreprises, l'analyse de cycle de vie du chantier a permis de calculer que son empreinte globale avait été réduite de 27% au regard de celle d'un chantier traditionnel.



LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

SERFIM est une ETI alors que la plupart de ses fournisseurs de matériaux ou engins sont de grandes entreprises.

L'entreprise s'est portée volontaire pour réaliser des essais sur des produits nouveaux, tel que le test de la mini-pelle sur le chantier. SERFIM fait part à ses fournisseurs de ses attentes en matière d'autonomie, de maniabilité, d'usage et surtout de sécurité, et travaille avec eux de manière itérative pour l'élaboration des solutions. SERFIM a également formé ses collaborateurs pour l'utilisation de ces nouveaux engins.

Pour le béton, SERFIM a utilisé les produits bas carbone existants du cimentier, sans codéveloppement spécifique.

LA CONDUITE DU PROJET

Le Comité de Direction et le Conseil d'administration sont très motivés sur les sujets liés au "bas carbone", et la direction RSE est membre du Comité de Direction. SERFIM a mis en place une commission RSE transversale, en charge de la stratégie RSE à l'échelle du groupe, avec une implication de l'ensemble de ses métiers grâce à des référents RSE.

Collaboration/partenariat

Sur ce chantier bas carbone, l'entreprise a pu travailler en collaboration avec des acteurs publics ou semi publics qui souhaitaient être moteurs sur la transition énergétique, et des acteurs industriels qui avaient ou souhaitaient développer des solutions bas carbone. C'est aussi un chantier intéressant pour SERFIM, qui dans le futur souhaite faire de ce savoir-faire un avantage concurrentiel.

Mutualisation interne

Une structure de mutualisation interne entre autres des engins de chantier et transport permet une réflexion et un plan d'actions sur la réduction des transports et du nombre d'engins par mutualisation. Cette mutualisation permet aussi l'accélération du verdissement de la flotte via l'acquisition groupée d'engins plus propres mais aujourd'hui plus chers.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Toute innovation présente un risque de conformité quand on travaille avec des opérateurs publics. SERFIM a ainsi pu utiliser un béton bas-carbone de manière dérogatoire car ce chantier avait un statut d'expérimentation. Il n'aurait sinon pas été autorisé malgré sa performance technique. Il en est de même pour le remblai et le bitume. Les cahiers des charges des appels d'offre publics peuvent ainsi parfois induire des contraintes à l'innovation ou à l'achat local. C'est pourquoi il est important de travailler en amont avec les collectivités, comme c'est le cas par exemple pour SERFIM avec la Métropole de Lyon avec le Schéma de Promotion des Achats Responsables

L'adaptation au changement doit se penser également en matière de santé et sécurité. Par exemple, le non-bruit des véhicules a un impact globalement très positif, mais il constitue aussi un risque de sécurité sur les chantiers.

LES COÛTS

Globalement, le fait de travailler dans un objectif de développement à long terme permet d'assimiler les surcoûts. Les investissements correspondants (ex : véhicules de chantier électriques) ont ainsi un temps de retour plus long mais assumé par l'actionnariat familial du Groupe.

Pour le chantier cité en exemple, l'inscription dans la transition écologique était l'un des éléments essentiels du projet pour le client et les coûts n'ont pas été le critère principal. Les surcoûts du chantier sont estimés à 30% au total, Mais la multiplication de ce type de chantiers permettra certainement de les faire baisser et de proposer prochainement de chantiers bas-carbone à coût équivalent.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

La Métropole de Lyon souhaite fortement impliquer les acteurs locaux dans les chantiers bas carbone, et SERFIM a été identifié comme partenaire. Dans le cadre des réflexions en cours sur le Schéma de Promotion des Achats Responsables, SERFIM a ainsi pu proposer de laisser une place plus importante à la partie environnementale et expérimentale dans les cahiers des charges. Pour une ETI comme SERFIM, cet engagement dans la transition écologique permet de se différencier par rapport à ses concurrents, de renforcer son attractivité auprès des clients potentiels, de se faire connaître dans le milieu.

Il s'agit également d'un véritable levier d'attractivité et de fidélisation, pour des salariés de plus en plus engagés à titre personnel sur ces sujets. C'est au final une véritable source de croissance.

Autour des solutions bas-carbone, tout un système de partenariats se met en place. La force du collectif est très importante pour l'innovation, car elle permet de multiplier les échanges, de travailler en synergie, et de nouer des partenariats long terme y compris avec les grandes entreprises.

Enfin, en interne les projets de transition écologique donnent du sens au travail, motivent les collaborateurs, augmentent l'attractivité à l'entreprise et au métier.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

Temps long

SERFIM du fait de son actionnariat familial et salarial a la possibilité de travailler sur un temps plus long, c'est ce qui lui permet de pouvoir investir dans des projets plus durables en acceptant de d'expérimenter et de supporter une rentabilité parfois à plus long terme. Ce temps long est un élément essentiel pour l'innovation bas-carbone.

Mutualisation dès que possible

SERFIM utilise une structure d'achat externe dédiée aux PME et aux ETI qui mutualise les achats comme le font les grands groupes. Cette structure d'achat est elle-même en train de développer un plan d'actions ambitieux, en matière d'achats responsables. Elle intègre d'ores et déjà une grille de critères d'achats responsables dans son processus. Pour ses achats réalisés par cette structure, SERFIM peut donc faire le choix de produits et de fournisseurs responsables.

Travailler en transversalité

En interne
et en externe,
c'est un moteur
à l'innovation
et à la
motivation.

ALEXANDRA MATHIOLON
Directrice Générale de SERFIM
amathiolon@serfim.com

contact

Suez

La flotte automobile moins émissive



Groupe international

17,2 milliards € de CA

86 000 employés dans le monde

Engagement dans la trajectoire 1,5°C validé SBTi

LES ENJEUX CARBONE DE L'ENTREPRISE

Les émissions de gaz à effet de serre de SUEZ, scope 1 et 2, étaient en 2020 de 9,2 MTCO₂e, issues à 30 % des métiers de l'eau (essentiellement : consommation électrique des installations) et à 70 % des métiers des déchets (essentiellement : émissions fatales des usines d'incinération et des centres d'enfouissement des déchets).

Le groupe s'est engagé à réduire ses émissions de 45% d'ici 2030 sur base 2019 dans une trajectoire 1,5° validée par SBTi en 2021.

Dans le même temps, les solutions d'économie circulaire proposées par le groupe, principalement la valorisation matière et énergétique des déchets, ont contribué à la génération de 9,5 MTCO₂e d'émissions évitées au bénéfice de ses clients. Le groupe s'est engagé à doubler ces émissions évitées d'ici 2030.

Les émissions du scope 3 sont évaluées à 9 MTCO₂e (hors chauffage par les clients de l'eau distribuée par le groupe) et Suez s'est engagé dans le cadre de sa trajectoire 1.5°C à baisser de 14% ses émissions liées aux achats d'ici 2030.

Les émissions directes de la flotte de véhicules du Groupe ou de ses sous-traitants représentaient en 2020, 540 000 tonnes de CO₂e, soit près de 6 % de ses émissions scope 1 et scope 2.

Nous traiterons ici des véhicules légers.

NB : ce texte se rapporte à l'activité de la société SUEZ avant son acquisition par Veolia en janvier 2022.



LES SOLUTIONS ACHATS BAS CARBONE DE L'ENTREPRISE

Les véhicules légers sont les véhicules de moins de 3,5 tonnes : véhicules utilitaires, camionnettes, véhicules particuliers et de fonction. La flotte SUEZ comprend 22000 véhicules, dont 17000 en Europe et 11000 en France avec une répartition de 60% de véhicules utilitaires et 40% de véhicules de fonction.

Cette catégorie d'achat est aussi très impactante en termes d'image, tant pour les collaborateurs que pour les parties prenantes externes, car la plupart de ces véhicules sont marqués du logo SUEZ.

SUEZ s'est donné pour objectif de réduire de 45% les émissions de ses véhicules légers au niveau européen pour 2030 vs 2019. Cette baisse sera réalisée essentiellement par la substitution de véhicules thermiques par des véhicules fonctionnant avec des sources d'énergie bas carbone. Pour tout remplacement de véhicule utilitaire, Suez étudie en premier lieu les solutions alternatives. Pour les véhicules de fonction, le groupe a mis en place de nouvelles grilles de critères, intégrant des critères d'usage (longueur des déplacements, volume nécessaire...) et propose des véhicules électriques ou hybrides rechargeables. Des véhicules fonctionnant à l'hydrogène sont en cours de test. En 2022, le groupe intégrera dans le renouvellement de son parc plus de 10% de véhicules à faible ou zéro émission, soit à minima 300 véhicules électriques ou électrifiés supplémentaires dans son parc. Pour accélérer le verdissement de son parc automobile, Suez a lancé le projet AMI Cargo : une voiturette à impact réduit, 100% électrique et rechargeable sur une prise électrique de 220 volts. La voiturette, conçue et développée par le fournisseur principal de Suez, est très compacte, électrique, peu consommatrice, rechargeable sur tous types de prise, mais de faible autonomie (65 à 70 km). Suez a donc identifié des usages intéressants en particulier pour remplacer des véhicules thermiques souvent diesel, surdimensionnés et roulant en partie à vide pour de petites distances.

- Transport de techniciens et matériel à l'intérieur des sites
- Mobilité urbaine, comme dans les grandes métropoles pour les relevés de compteur.
- Relation quotidienne entre 2 sites distants de 30 km ...

Suez a donc choisi d'investir dans ces nouveaux véhicules qui ont été totalement substitués aux anciens véhicules en fin de contrat de leasing.

LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

Pour AMI Cargo, Suez a travaillé avec son fournisseur principal qui lui fournit environ 80% de sa flotte. Ils ont une relation de confiance, de partage, et des objectifs communs puisque le fournisseur a pris des engagements forts de respecter les lois et de construire et promouvoir des véhicules à très faible émission.

Suez a donc eu la primeur du véhicule innovant et l'occasion de le tester et d'évaluer en avance son marché et les utilisations possibles.

Cette relation de confiance leur a donné la possibilité de réaliser un événement de communication commun : le lancement de l'AMI Cargo sur un site de Suez. L'intérêt pour le constructeur était de présenter son véhicule à la presse pour son lancement en situation réelle, et pour Suez d'avoir la primeur du véhicule et de faire connaître l'un de ses sites et ses actions de verdissement de sa flotte. Les directions communication se sont rapprochées pour un événement qui a eu lieu en mai 2021 sur la station d'épuration de Versailles.

Par la suite, cette excellente relation avec le fournisseur devrait permettre à Suez de bénéficier de nouvelles innovations qui leur permettront d'avancer vers cet objectif de flotte décarbonée.



LA CONDUITE DU PROJET

Les trois acteurs principaux dans le domaine de la flotte automobile sont le client utilisateur, le constructeur automobile et les pouvoirs publics. Ces 3 acteurs ont actuellement des objectifs convergents en termes de baisse des émissions de CO₂.

Les pouvoirs publics

Plusieurs législations en faveur de la décarbonation ont été récemment votées. En Europe, l'obligation pour les constructeurs de diminuer d'ici 2030 le CO₂ des véhicules mis sur le marché de 37,5% avec une amende par véhicule vendu en cas de non-respect. En France : un système de bonus-malus pour favoriser les véhicules bas carbone et un quota minimum de 10% de véhicules à très faible émission pour les flottes d'entreprise, moins de 60 g de CO₂ par kilomètre parcouru, ce qui autorise les véhicules hybrides rechargeables et électriques

(les hybrides non rechargeables sont exclus). Au niveau local : mise en place de zones à faibles émissions dans les métropoles.

Les constructeurs automobiles

Ils ont pour certains d'entre eux, aussi pris des engagements validés SBTi, en plus de leurs obligations légales.

Les clients

Utilisateurs de flotte automobiles, comme Suez, qui a un engagement de réduction de 45% de ses émissions sur sa flotte.

Ce partage d'objectifs commun facilite grandement le projet. En revanche, la conduite du changement interne nécessite un grand accompagnement. L'utilisation d'un véhicule électrique est différente d'un véhicule thermique : conduite différente pour un usage optimum, autonomie plus faible et son mode de charge différent.

Quant aux véhicules de fonction, le sujet est sensible humainement car l'attribution d'un véhicule reste un outil de rémunération et la voiture est encore un marqueur social. Les achats ont donc construit la démarche de verdissement de la flotte de fonction conjointement avec les Ressources Humaines (nouveaux critères d'attribution, démarche d'accompagnement...)

L'accompagnement est donc absolument nécessaire pour que les usagers ne vivent pas ces changements comme une contrainte mais comme une innovation. Des actions pédagogiques de sensibilisation/ formation, comme la formation à l'éco-conduite, sont proposées. Le groupe mise aussi sur l'exemplarité de sa direction générale dont les véhicules vont également suivre cette démarche. Certains membres de la direction générale sont d'ailleurs sponsors de l'initiative.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Le groupe Suez est très souvent en délégation du service public sur les sites qu'il gère. Les collectivités souhaitent une prestation verte mais peu chère, et les évolutions réglementaires sur les véhicules moins émissifs ne sont pas toujours bien connues.

L'autonomie et la peur de la panne pour les véhicules électriques hors AMI

Suez utilise ces véhicules utilitaires au maximum de leur capacité, pour réaliser de la maintenance de réseau, tant en distance qu'en charge. Cette crainte de la panne, le faible nombre de bornes de chargement et le temps de rechargement sont un frein pour les collaborateurs. Pour pallier ce problème, il faudrait déployer rapidement des bornes de recharge tant sur les sites qu'à l'extérieur. Ce

déploiement ne dépend pas de Suez, et aujourd'hui l'objectif national d'atteindre 100 000 bornes de recharge sur la voie publique d'ici la fin 2021 a pris du retard. L'utilisation des véhicules alternatifs nécessite souvent des infrastructures externes aujourd'hui insuffisantes : ainsi d'autres sources d'énergie comme le biogaz ont dû être rejetées.

La recharge à domicile

La législation sur la recharge à domicile d'un véhicule est inexistante et les entreprises sont dans un flou juridique tant pour les véhicules de fonction que pour les véhicules utilitaires. Or la recharge possible à domicile est un avantage majeur pour l'adoption d'un AMI Cargo et des véhicules électriques.

Connaissance incomplète de l'empreinte environnementale

Le groupe évalue la réduction des émissions de CO₂ à l'usage, mais l'empreinte complète de ces nouveaux véhicules n'est pas connue. Les constructeurs ne fournissent pas d'Analyse de Cycle de Vie complète. Les mesures données manquent de précisions : empreinte par usine, mais pas par véhicule, transport non inclus, peu d'information sur le recyclage des batteries, pourtant l'enjeu majeur des véhicules électriques. Sur les véhicules thermiques les données sont également incomplètes : comptabilisation uniquement du carbone, occultant les émissions de particules fines en particulier les NOX, très polluantes sur les véhicules diesel, ainsi que les particules émises par les pneumatiques et le système de freinage.

LES COÛTS

Pour un véhicule comme l'AMI Cargo, le TCO (Coût Total) est généralement moins élevé que pour un véhicule thermique équivalent, avec une énergie moins chère de 30% et une baisse de 30% des coûts de maintenance.

Pour des véhicules utilitaires électriques qui font un fort kilométrage, le TCO est plus élevé du fait du prix du véhicule.

Il faut alors trouver un équilibre entre l'équation économique et le souhait de verdissement de la flotte.

BÉNÉFICES / OPPORTUNITÉS DE LA SOLUTION

Offres commerciales

Cette démarche permet à Suez de construire des offres commerciales en adéquation avec son cœur de métier et de proposer aux collectivités qui le souhaitent une réponse ambitieuse en basculant l'intégralité de la flotte de véhicules en électrique. C'est une vraie opportunité business.

Image

En tant que groupe dont l'activité est liée à l'environnement, la décarbonation des véhicules permet de donner une image cohérente tant en externe qu'en interne, importante pour les parties prenantes et les salariés, en particulier les plus jeunes.

Lors de l'événement de lancement de l'AMI Cargo, Suez a profité de la présence de nombreux acteurs pour faire un parcours au sein du site et montrer toutes ses actions sur l'environnement auprès d'une presse orientée véhicule et d'une presse sur les métiers de l'environnement.

L'AMI Cargo ne nécessitant aucune borne de recharge spécifique et pouvant même être rechargé au domicile des collaborateurs a plus facilement accepté.

CONSEILS À D'AUTRES ENTREPRISES ET PROPOSITIONS

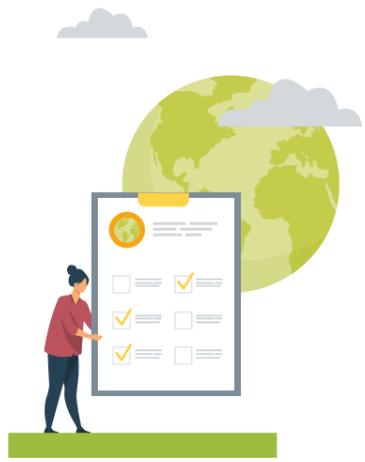
La décarbonation doit être une volonté de l'entreprise et de la direction générale, un projet commun d'entreprise.

L'accompagnement au changement, surtout quand on parle de véhicules, est fondamental, même si cela prend beaucoup de temps.

Intégrer la notion d'un prix du carbone dans les business model permet de faire des choix plus éclairés et d'anticiper les taxes carbone qui apparaîtront probablement.

YVES COLLADANT
Group Category Manager – Light Vehicles
yves.colladant@suez.com

contact



Conclusion & synthèse



1

Démarche des entreprises

Pour les entreprises, l'obligation croissante de démontrer leur engagement dans la contribution à la neutralité carbone (exigences SBTi, agences de notation, exigence dans les cahiers des charges...) comme opportunité vis-à-vis de leurs clients et investisseurs, et comme moyen de prévenir les risques liés à d'autres parties prenantes, impose aux entreprises de se poser la question de la décarbonation de leurs achats.

Toutes les entreprises interviewées avaient déjà initié une démarche achats responsables au minimum sur la partie vigilance. Le travail des équipes achats sur les enjeux de décarbonation et de biodiversité est nettement plus récent. Si quelques entreprises avaient déjà lancé des innovations plus tôt, les engagements et une démarche plus globale ont le plus souvent commencé vers 2019-2020.

Les grands groupes interviewés ont aujourd'hui une démarche globale, ils s'emparent du sujet comme ils s'étaient emparés du devoir de vigilance avant même le vote de la loi.

La plupart des entreprises, même si elles ont quelques projets de décarbonation aboutis sont encore en recherche : recherche technologique, de fournisseurs, d'outils, de solutions... Les groupes qui se sont lancés dans cette démarche sont précurseurs mais on sent une vague de fond, qui ne devrait pas s'arrêter.

Les approches des entreprises peuvent être différentes sur un même type de produit, par exemple le choix de la relocalisation ou le choix d'aider des fournisseurs lointains à se transformer... Ce sont des choix stratégiques d'entreprise.

2

Marché fournisseur et rareté de la ressource

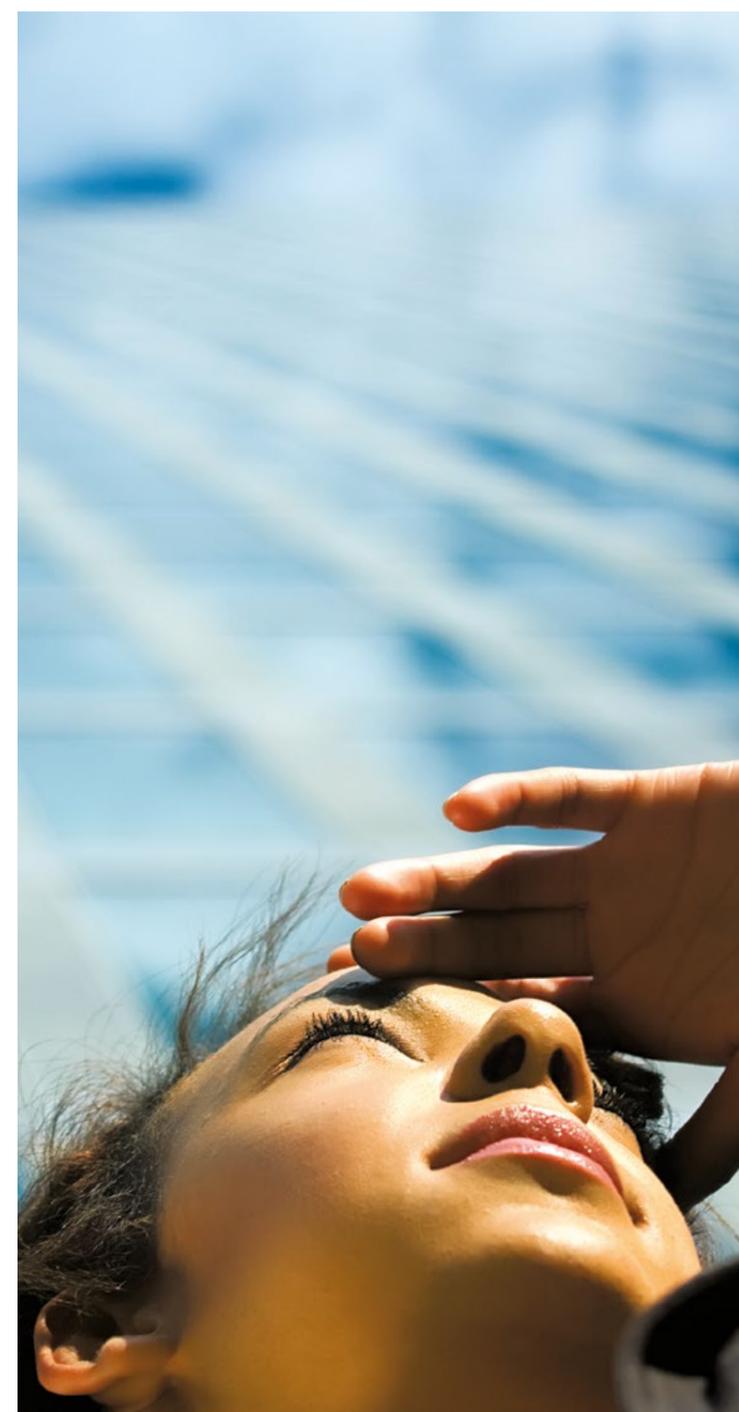
Le marché fournisseur est souvent un frein à la démarche de décarbonation car les fournisseurs n'ont souvent pas la maturité attendue pour la compréhension des enjeux, la recherche technologique, la recherche de fournisseurs ou de matières alternatives, le calcul des émissions... Il est donc nécessaire d'inventer souvent d'autres modes de fonctionnement.

À titre d'exemple, 2 entreprises interviewées ont choisi le même fournisseur alternatif car c'était le seul capable de répondre aux demandes RSE. Mais cela montre aussi qu'un fournisseur précurseur et engagé dans une démarche de décarbonation en voit aujourd'hui les opportunités.

En plus des fournisseurs, la rareté ressource peut aussi être un frein. Certaines matières recyclées par exemple peuvent manquer surtout si la filière n'est pas encore bien structurée. Faute d'organisation pérenne de la filière amont, il y a souvent un risque sur le « sourcing » de la matière à recycler.

Cela pose plus généralement la question du risque des business models reposant sur le recyclage et de son coût. Un prix du carbone réel ou intégré de manière fictive dans les P&L des entreprises, permettrait que la matière recyclée soit durablement moins chère que la matière vierge.

Nous constatons aussi que de plus en plus des déchets non utilisés deviennent des matières premières comme les résidus agricoles pour la bagasse, les résidus de papeterie ou les laitiers de hauts fourneaux. Cela nécessite en général de la recherche.





Temps long

L'adaptation au changement est souvent un peu lente ou porteuse de risque. La qualification d'une nouvelle matière est aussi une démarche fastidieuse et très longue pour l'acheteur.

Comme toute innovation, il faut pouvoir tabler sur un temps long et un retour sur investissement parfois un peu plus lointain. Le changement en revanche peut être beaucoup plus rapide lorsqu'un fournisseur a déjà réalisé des développements en amont, voire mis en place des moyens industriels.



La collecte des données



La collecte et le traitement des données pour les calculs de l'empreinte environnementale est un des défis de demain. Cependant, l'attente d'un calcul précis ne doit pas être un frein à l'action. La plupart des entreprises ont commencé avec des informations moins précises voire avec des intuitions et la connaissance de leur métier.

Ces données sont cependant nécessaires pour établir des bases pour calculer les diminutions des empreintes carbone et sont une difficulté majeure pour les grandes entreprises, particulièrement pour les multinationales ayant des engagements forts type SBTi. Des outils existent mais ne sont pas encore suffisamment adaptés aux métiers, des méthodologies, des profondeurs de calcul trop différentes rendent ces calculs et les comparaisons très complexes.

De nombreuses entreprises privées commercialisent des outils d'ACV spécialisés pour quelques milliers d'euros par an, qui font un excellent travail de calcul à partir de bases de données partagées. Ceci permet de s'affranchir de la collecte des données détaillée auprès des fournisseurs dans un premier temps, et de faire ses premiers pas dans l'éco-conception des produits avec des ressources relativement limitées.



Carbone et empreinte environnementale

Pour le calcul du scope 3, seules les émissions équivalent carbone sont comptabilisées. D'autres externalités : particules fines, soufre, pesticides, ou même déforestation ou artificialisation des sols ne sont pas prises en compte.

Une approche mono centrée sur le carbone peut faire prendre de mauvaises décisions pour l'empreinte environnementale globale. L'entreprise peut passer à côté de l'objectif de limitation du changement climatique si elle ne vise que la décarbonation.

Ce constat est valable pour tous les produits qui utilisent des matières agricoles : textile, bois, carton, papier ou d'élevage, alimentation, cuir... Mais les problèmes sont identiques pour d'autres types de familles d'achats comme les véhicules (particules fines, particules émises par les pneumatiques et le système de freinage, les batteries), le transport maritime (soufre...) ...

Des outils d'Analyse de Cycle de Vie (ACV) gratuits sont disponibles pour certains secteurs et peuvent constituer un bon point de départ. L'Europe met également à disposition des entreprises des méthodes de calcul et des bases de données qui permettent de produire des études comparables (Product Environmental Footprint = PEF).



6

Embarquement de l'entreprise et changement de métier et formation

L'impulsion ou au minimum l'engagement de la direction générale est une condition sine qua non de la réussite de ces projets qui peuvent entrainer. L'entreprise entière doit être embarquée dans ces changements, faute de quoi la démarche restera anecdotique

La formation, l'acculturation, mais aussi la responsabilisation de chaque acteur est primordiale et chaque service doit acquérir la compréhension des enjeux business et se sentir mandaté pour cette transition. Donner les moyens, les outils aux différents acteurs et dédier des personnes sont des éléments essentiels pour un bon déploiement d'actions concrètes. Et bien sûr, la rémunération variable des dirigeants et des équipes achats adossée à des objectifs de décarbonation peut être un facteur supplémentaire de succès.

Les projets de décarbonation des achats peuvent entrainer une transformation de l'entreprise : changement de métier, de pratiques, d'habitude, de fournisseurs et d'organisations... Il est donc nécessaire de les intégrer dans les stratégies achats et les stratégies globales et de les accompagner.



Le collectif et la confiance

Cet immense défi ne peut pas se réaliser seul, il est le fruit d'un travail collectif, comme tout projet achat mais avec une mobilisation encore plus forte.

En interne tout d'abord, au niveau de la gouvernance puisqu'il faut accepter de prendre des engagements très ambitieux et risqués. Au niveau opérationnel ensuite, l'acheteur intègre aussi une équipe projet multi compétences, dans laquelle chaque expertise (recherche, design, finance, achat, qualité...) participe au collectif et à la réussite du projet.

En externe d'autres parties prenantes vont intégrer les projets que ce soit pour de l'expertise avec des ONG ou l'avis des clients. Cette ouverture ne peut se faire sans confiance ni transparence en allant au-delà des craintes et des habitudes.

Enfin les fournisseurs prennent part au sujet soit dans l'équipe projet dès la conception soit au niveau des prototypes. Cette démarche casse définitivement l'image du « cost killing » et du combat client fournisseur pour passer à la création de valeur et à la confiance partagée. Les changements de technologies ou de métiers induits peuvent amener à se séparer de fournisseurs parfois historiques, c'est également une preuve de confiance d'organiser correctement une séparation renforçant la réputation d'être le meilleur client pour ses fournisseurs.

Finalement la collaboration permettra d'obtenir un avantage concurrentiel qui sera ensuite proposé aux clients, en quelque sorte un biomimétisme des process d'innovations démontré par Darwin et résumé par Jean Marie Pelt : « la coopération crée, la compétition trie ».

8

Motivation des collaborateurs

La RSE est devenue un véritable enjeu RH, tant au niveau du recrutement que sur l'attachement des collaborateurs à l'entreprise. Les études montrent que les collaborateurs sont attachés aux démarches RSE mais ne se sentent pas suffisamment impliqués ou informés.

Dans les projets présentés la motivation ressort comme bénéfique et ces projets démontrent que, pour les collaborateurs, la possibilité de pouvoir participer à la lutte contre le dérèglement climatique et répondre concrètement à cet enjeu dans son métier est une immense source de fierté et d'attachement à l'entreprise.

C'est également une occasion de communiquer en externe pour démontrer la mise en application des déclarations et attirer les futurs talents.



Présentation des auteurs

C3D Créé en 2007, le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) est une association de type loi 1901, réunissant plus de 220 responsables du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations privées et publiques.

Le C3D fait aujourd'hui partie des acteurs majeurs en France à contribuer à la transformation sociétale et environnementale des entreprises. Les réflexions du C3D portent en particulier sur l'évolution des modèles économiques, la formation des collaborateurs sur les sujets de transition écologique, l'impact, la raison d'être...



Le C3D a mandaté Sustaineo pour la réalisation de cet ouvrage.

Sustaineo est un cabinet conseil spécialisé en achats durables. Sustaineo accompagne les entreprises à toutes les phases de leur démarche achats durables : stratégie, feuille de route, cartographie des enjeux, vigilance, décarbonation. Il les aide à mettre en place et déployer les outils et indicateurs adaptés et forme les collaborateurs. Sustaineo contribue à la transformation sociale et environnementale des entreprises et participe aux réflexions du C3D.

SUSTAINEO  **FR**

 sylvie.margueret@sustaineo.fr

Un comité de pilotage a inspiré, suivi et validé ce projet. Il est composé d'entreprises membres du C3D

Leila Gharnout (Araymond), Pierre Gliganic (Knollpack), Alessandra Lobba (Agnès b.), Mélina Longpré (Groupe Bouygues), Odile Maarek (Bolloré), Jean Pierre Maugendre (Suez), Alexis Wlodarczyk (Servier)



**Le Collège des Directeurs.trices
du Développement Durable**

23-25 rue Jean-Jacques Rousseau
75 001 PARIS



09 72 19 88 30



contact@cddd.fr

Vous voulez avoir
un impact positif :
REJOIGNEZ LE C3D !

