

# ÉCONOMIE CIRCULAIRE : OUVRIR DE NOUVELLES VOIES GRÂCE À LA FONCTION ACHATS

Dr. Natacha TRÉHAN

**ivalua**

ALL Spend, ALL Suppliers, NO Compromises

## **Introduction : QU'EST-CE QUE C'EST ?** ..... P. 01

### **L'économie circulaire, qu'est-ce que c'est ? Mythes et Croyances**

1. **Non, l'économie circulaire n'est pas Réduire, Réutiliser, Recycler !**
2. **Non l'économie circulaire n'est pas toujours responsable !**

## **Partie 1 : POURQUOI ?** ..... P. 05

### **Pourquoi les Achats sont-ils les premiers de cordée en termes de circularité ?**

1. **Contribuer à la performance financière de l'entreprise**
  - a. Réduction des coûts et amélioration de la rentabilité des capitaux engagés
  - b. Optimisation fiscale
  - c. Génération de chiffre d'affaires
2. **Préserver l'entreprise des risques**
  - a. Préserver des risques réglementaires
  - b. Préserver des risques d'inflation et de pénuries
3. **Diminuer l'empreinte environnementale, tout en favorisant le social**
4. **Soutenir l'entreprise dans la transformation de son Business Model**

## **Partie 2 : COMMENT ?** ..... P. 13

### **Comment les Achats peuvent-ils ouvrir de nouvelles voies ?**

1. **Redesigner l'amont : Adopter une pensée système**
  - a. Participer à l'écoconception
  - b. Sourcer des innovations high-tech, low-tech, mais aussi sociales
  - c. Conquérir de nouveaux espaces avec l'économie de la fonctionnalité
  - d. Explorer l'économie du partage et les symbioses
2. **Prolonger et valoriser l'aval**
  - a. Allonger la durée de vie par le réemploi, la réutilisation, la réparation, le remanufacturing
  - b. Gérer la fin de vie par le recyclage, la valorisation énergétique
  - c. Maîtriser les données tout au long de la supply chain

## **Partie 3 : QUELS CHANGEMENTS ?** ..... P. 25

### **Quels changements en interne et en externe pour mieux se préparer à l'ascension ?**

1. **Créer des organisations Achats neuronales**
2. **Gérer de nouvelles relations clients-fournisseurs à donner le vertige**
  - a. Une complexification de la coopération
  - b. Vers une sophistication accrue des contrats
3. **Planter le drapeau d'une nouvelle mesure de performance au sommet**

## **Conclusion : VERS DES ACHATS REGENERATIFS** ..... P. 31

---





INTRODUCTION :

# QU'EST-CE QUE C'EST ?

L'économie  
circulaire,  
qu'est-ce  
que c'est ?

Mythes et  
Croyances



## 1. NON, L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE N'EST PAS RÉDUIRE, RÉUTILISER, RECYCLER !

Un malentendu courant réduit l'économie circulaire à l'approche familière des 3R « Réduire, Réutiliser, Recycler ». Mais comme l'explique la Fondation Ellen MacArthur, L'économie circulaire est une « idée plus grande - une restructuration de fond qui nous oblige à repenser notre façon de faire depuis l'apparition de la première machine à vapeur. Le recyclage seul ne nous sauvera pas ! ».

**Il existe de très nombreuses définitions de l'économie circulaire** (Awan et al., 2020)<sup>1</sup> néanmoins, des éléments convergent pour la caractériser :

- Il s'agit d'un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des biens et services, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus.
- Sa finalité est de découpler l'usage des ressources et les impacts environnementaux de la croissance économique mondiale.

**De façon opérationnelle, l'économie circulaire comprend 7 étapes clés**, telles que définies par l'ADEME (L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie française). Nous choisissons cette approche, car elle ressort, au niveau mondial, comme la plus complète. La norme française de l'économie circulaire (AFNOR XP X30-901) s'appuie sur cette approche et cette norme française sert de base de travail pour l'élaboration de la future norme internationale ISO/TC323 – Économie circulaire.

1. L'approvisionnement durable ;
2. L'écoconception d'un bien ou d'un service et des procédés ;
3. Les symbioses industrielles. Il s'agit d'un mode d'organisation interentreprises échangeant des flux (d'énergies, d'eau, de matières, de déchets...) ou mutualisant des besoins sur un territoire spécifique ;
4. L'économie de la fonctionnalité privilégiant l'usage à la possession ;

5. La consommation responsable des acteurs économiques (privé ou public) ou citoyen ;
6. L'allongement de la durée d'usage favorisant la réparation, le réemploi, la réutilisation ;
7. Le recyclage visant à utiliser les matières premières issues de déchets.

## 2. NON L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE N'EST PAS TOUJOURS RESPONSABLE !

L'envoi des appareils électroniques usagés, par les pays développés, au Ghana est-elle une pratique responsable, lorsqu'ils sont brûlés par des enfants sur des décharges en libérant des produits toxiques dans l'air et dans les sols ?

Les bioplastiques, fabriqués à partir de maïs ou de canne à sucre sont-ils responsables, lorsque leur production entraîne la déforestation et la monoculture intensive, ainsi que la concurrence avec l'agriculture alimentaire des communautés locales ?

Le traitement des eaux usées (pour recycler la ressource « eau » devenant de plus en plus rare) est-il responsable lorsqu'il utilise de façon intensive des énergies fossiles, aggravant le réchauffement climatique ?

La finalité de ce questionnement est de montrer que l'économie circulaire n'est pas systématiquement vertueuse.

**Pour chaque décision relative à la circularité, les entreprises doivent impérativement associer les trois critères de la responsabilité, à savoir :**

1. **le social**
2. **l'environnemental**
3. **l'économique**

Oui, ici le rôle des Achats est crucial à deux niveaux :

1. pour intégrer les externalités négatives dans les critères de décision et les chiffrer (voir Partie 3)
2. pour intégrer les critères sociaux au cœur des solutions circulaires en sachant que **la transition climatique ne pourra se faire sans transition sociale. Il est de la responsabilité des Achats de développer une économie circulaire inclusive** (Voir encadré)

<sup>1</sup> Awan, U., Kanwal, N., & Bhutta, M. K. S. (2020). A literature analysis of definitions for a circular economy. Logistics operations and management for recycling and reuse, 19-34.



## Comment les Achats favorise la circularité ET l'inclusion sociale

Dans l'industrie, **BIC** (fabricant de stylos, rasoirs, briquets...) s'est fixé comme objectif 100% d'emballages plastiques réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025. La Direction des Achats a décidé de travailler avec **PLASTIK BANK** une entreprise sociale et solidaire canadienne pour acheter du Social Plastic®.

La majeure partie du plastique présent dans l'océan provient des pays en développement, où il n'existe aucune infrastructure de collecte et de recyclage et où de nombreux habitants ont du mal à survivre. Partant de ce constat, **PLASTIK BANK** a créé cette infrastructure (en Haïti, au Brésil, aux Philippines...). Elle paye une prime à ses collecteurs, issus de populations défavorisées, en leur assurant un revenu régulier et décent. La création d'une marque, Social Plastic® valorisant l'impact social et solidaire du produit, est un plus car cela permet aux acheteurs comme **BIC**, **UNILEVER** ou encore **HENKEL** de communiquer auprès de leurs consommateurs finaux.

Dans les services, la Direction Achats France de l'assureur **AXA** a mis en place un programme de reconditionnement du matériel informatique : reprise sur site, nettoyage et remise en état des postes puis ré-introduction sur le marché d'occasion. Cette prestation est achetée auprès d'**ATF GAIA**, une entreprise adaptée (entreprise solidaire d'utilité sociale), employant au moins 55 % de travailleurs handicapés.



**En résumé**, l'économie circulaire ne se limite pas aux fameux 3R Réduire, Réutiliser, Recycler. Elle ne doit pas se concentrer uniquement sur les aspects environnementaux, mais aussi intégrer les impacts sociaux et les possibilités de création d'opportunités économiques pour l'ensemble des parties prenantes, entreprises acheteuses, communautés locales, fournisseurs...

**En nous inspirant de l'ADEME, nous proposons notre vision des six domaines clés de l'économie circulaire pour lesquels la fonction Achats va ouvrir de nouvelles voies** (Schéma 1). Nous distinguons en vert foncé les actions en amont du processus, de celles en vert clair en aval ; tout en intégrant en son cœur les 3 dimensions clés des Achats responsables en bleu.

**Schéma 1: Les 6 domaines clés de l'économie circulaire pour lesquels la fonction Achats va ouvrir de nouvelles voies**





PARTIE 1 :

# POURQUOI ?

Pourquoi  
les Achats  
sont-ils les  
premiers de  
cordée en  
termes de  
circularité ?

La réponse tient en quatre points : parce que la fonction Achats est capable de favoriser simultanément : (1) la performance financière de l'entreprise, (2) la préservation des risques, (3) la diminution de son empreinte environnementale, tout en développant le social et (4) de soutenir l'entreprise dans sa transformation.

## 1. LA CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE

L'« inflation verte » est médiatisée et anxiogène alors que les potentialités d'économies de la circularité sont très largement méconnues et sous-exploitées. La fonction Achats doit guider l'entreprise vers ces nouveaux sommets de performance financière.

### A. RÉDUCTION DES COÛTS ET AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ DES CAPITAUX ENGAGÉS

La réduction des coûts s'effectue tout au long du cycle de vie des produits-services. La contribution des Achats aux approches circulaires sur deux ressources déterminantes à l'heure actuelle, l'eau et l'énergie, offre des possibilités de réduction de

Au Danemark, **ARLA FOODS** a coopéré avec le fournisseur de pompes Grundfos pour traiter les eaux usées provenant de sa production de fromage. À la laiterie de Rødkærstro, **1 million de litres d'eau sont désormais réutilisés** quotidiennement. Dans la laiterie Arla Westbury au Royaume-Uni, la collaboration avec ce même fournisseur a permis l'installation de nouvelles pompes intelligentes. Sur la base de mesures énergétiques, Grundfos a aidé le site à réaliser des **économies annuelles de 481 800 kWh** et de 194 tonnes de CO2 pour ses systèmes de glace et d'eau réfrigérée, avec un retour sur investissement (ROI) de moins de deux ans.

coûts pouvant atteindre 8% du chiffre d'affaires des entreprises européennes (source : Comité Economique et Social Européen). Les modèles en boucle fermée sont inspirants (**ARLA FOODS**). Les économies sont aussi significatives en achetant des produits reconditionnés (avec des performances et des garanties égales au neuf), généralement 20 à 40% moins chers que le neuf (**ORANGE**).

La Direction Achats d'**ORANGE** (Opérateur télécom) déploie le programme OSCAR (Orange Sustainable and Circular Ambition for Recertification) sur les équipements réseaux qui sont cœur de métier. Elle incite ses fournisseurs à systématiquement proposer des équipements reconditionnés dans les propositions commerciales. Les difficultés résident dans le changement des mentalités en interne et en externe. Mais les résultats sont parlants : les **économies sont en moyenne de 67 %** entre le reconditionné et le neuf et la réduction des émissions de CO2 est majeure.

Enfin, plutôt que d'investir dans des actifs non cœur de métier, les achats peuvent proposer des solutions de paiement à l'usage ou de partage d'actifs entre entreprises, dans le cadre de symbioses industrielles (voir partie 2.1). Ils contribuent alors à améliorer la rentabilité des capitaux engagés, comme nous l'avons déjà souligné dans un article pour Harvard Business France (Tréhan,2019)<sup>2</sup>.

### B. OPTIMISATION FISCALE

En Europe, la Directive sur la gestion des déchets de 2008 a introduit la notion de pollueur-payeur et **la Responsabilité Elargie des Producteurs (REP)**. Les producteurs sont tenus de prendre en charge les coûts de collecte, de tri et de traitement des déchets issus de leurs produits après utilisation par les consommateurs. Le plus souvent, cela se traduit par le versement d'une contribution aux éco-organismes agréés.



Le Mexique, le Japon, le Royaume-Uni ou encore le Canada ont également des réglementations sur **la Responsabilité Elargie des Producteurs**.

Les actions de la fonction Achats et de leurs fournisseurs partenaires peuvent contribuer significativement à rendre les produits plus durables. Les entreprises pourront alors, selon les lois des pays concernés, bénéficier :

- > de réduction de coûts et de tarifs préférentiels pour l'élimination des déchets,
- > de modulation de leur contribution financière (selon un système de bonus-malus),
- > d'un crédit d'impôt.

Par ailleurs, de nombreux pays occidentaux, ont également instauré des systèmes de **taxation sur les activités polluantes**, comme aux Pays-Bas ou en France.


A nouveau les actions de la fonction Achats pour orienter les approvisionnements vers des produits durables, de l'énergie verte (avec des Power Purchase Agreements par exemple), pour limiter les déchets permettent de diminuer la pression fiscale sur les entreprises.

## C. GÉNÉRATION DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Le principe même d'une boucle d'économie circulaire implique de la valorisation et donc potentiellement de la génération de chiffre d'affaires supplémentaire. Cela peut résulter de différentes activités :

- > De la vente de ses coproduits, de ses matériaux usagés ou de ses déchets,
- > De la mise à disposition et de la facturation de certains de ses actifs sous-utilisés à d'autres entreprises (d'engins de chantier, d'entrepôts, de bureaux...). Cela peut se faire par biais d'une plateforme de partage (Voir Partie 2.1) ou en direct.

Or, qui mieux que la fonction Achats peut gérer ces activités, lorsque les plateformes de partage sont aussi des fournisseurs ou lorsque la vente de matériaux usagés ou de déchets s'effectue auprès de ses propres fournisseurs de matières premières ? Certaines entreprises ont donc décidé de confier ces tâches à leur Direction Achats, comme la **SNCF**.



**SNCF RESEAU** (les chemins de fer français) gère plus de 48 000 kms de voies ferrées. La maintenance et la modernisation des voies génèrent de grandes quantités de produits de dépose (rails, ballast, traverses en bois et en béton...). Les rails usagés sont, par exemple, revendus à son fournisseur LIBERTY STEEL, qui produit en retour des rails « verts » avec des fours électriques et de l'acier recyclé. En 2021, ces boucles circulaires ont généré **56,7M de recettes et 6M d'euros d'économies d'achats grâce au réemploi.**



## 2. PRÉSERVER L'ENTREPRISE DES RISQUES

Grâce à son implication dans l'économie circulaire, la fonction Achats va préserver l'entreprise de trois types de risques : réglementaires, inflationnistes et de pénuries.

### A. PRÉSERVER DES RISQUES RÉGLEMENTAIRES

L'Europe est pionnière, dans le monde, en termes de réglementations sur l'économie circulaire.

#### Quid des réglementations européennes récentes et clés sur l'économie circulaire ?

Nous distinguons les réglementations sur le déploiement de l'économie circulaire, le plus souvent très sectorielles, de celles sur le reporting extra-financier des entreprises.

#### Réglementations sur le déploiement de l'économie circulaire

En 2019, l'Europe lance **le Green Deal**, visant à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. **Un Plan d'Action pour une Économie Circulaire**<sup>3</sup> est mis en place en 2020 pour atteindre les objectifs du Green Deal, avec plus de 30 points d'actions sur l'écoconception, l'obsolescence prématurée, la gestion des déchets... Il cible, en particulier, les secteurs du matériel électronique et informatique, des batteries, des emballages, des plastiques, du textile, de la construction et du bâtiment, des denrées alimentaires... En 2022, de nouvelles règles sectorielles sont publiées sur les emballages, les produits de construction, les textiles...

**Les Achats publics** (16% du PIB européen) sont au cœur du dispositif de l'Europe pour tendre vers une économie plus durable. Les États membres sont incités à fixer des objectifs nationaux contraignants pour des achats publics durables et verts.

**Au sein de l'Europe, les Pays Bas et la Finlande** font figure de proue sur l'économie circulaire. **La France** avec la **loi AGECE** (Anti-Gaspillage pour une Economie Circulaire) de 2020 est inspirante. Les principaux points de cette loi sont les suivants : le recyclage à 100% des plastiques en 2025 ; l'interdiction des emballages en plastique à usage unique d'ici 2040 ; l'interdiction de la destruction des invendus alimentaires et non-alimentaires ; l'extension des filières à Responsabilité Élargie des Producteurs avec un système de bonus-malus ; l'information des consommateurs avec un indice de réparabilité sur certains équipements électriques et électroniques et un affichage des caractéristiques environnementales des vêtements.

#### Quid des réglementations en Chine et aux Etats-Unis ?

**En Chine**, le Plan de Développement de l'Économie Circulaire intégré dans le 14ème plan quinquennal (2021-2025) est une priorité nationale avec des indicateurs précis (Réduire la consommation d'énergie et d'eau de 13,5% et 16% ; Recycler 20 millions de tonnes de métaux non ferreux...) et une volonté claire de construire une industrie forte dans le recyclage et la gestion des déchets.

**Aux Etats-Unis**, il n'y a pas de réglementation fédérale spécifique sur l'économie circulaire. Certains états, comme la Californie, sont plus en avance avec, par exemple, la « Circular Economy and Plastic Pollution Reduction Act » de 2021. L'EPA (Environmental Protection Agency) a soumis en 2020 une « National Recycling Strategy ».

<sup>3</sup> <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/45cc30f6-cd57-11ea-adf7-01aa75ed71a1>



## Réglementations sur le reporting durable des entreprises

La **taxonomie européenne** est le pilier du Green Deal car elle fixe des règles de classification pour déterminer de ce qui doit être considéré comme une activité économique durable.

L'objectif est d'orienter les financements vers ces activités et d'inciter les entreprises à les développer.

Pour qu'une activité soit alignée à la taxonomie, elle doit contribuer substantiellement à au moins un des six objectifs environnementaux suivants, sans causer de préjudice important aux autres objectifs et s'exercer dans le respect des droits humains et sociaux :

1. Atténuation du changement climatique
2. Adaptation au changement climatique
3. Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines
- 4. Transition vers une économie circulaire**
5. Prévention et réduction de la pollution
6. Protection et restauration de la biodiversité et des écosystème

En 2023, les entreprises soumises à la Directive sur l'information extra-financière (NFRD) doivent publier leur première analyse d'alignement à la taxonomie.

La véritable révolution concerne la **Corporate Sustainability Reporting Directive** (en remplacement de la NFRD) applicable dès 2025 aux entreprises remplissant 2 des 3 critères : 250 employés, 40 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 20 millions d'euros de bilan. **Plus de 50 000 entreprises européennes vont publier un reporting de durabilité** reprenant les critères de la taxonomie. Elles doivent détailler les **Impacts** du changement climatique sur l'entreprise et ceux de l'entreprise sur l'environnement et la société en termes de **Risques** et **d'Opportunités** (s'ils sont significatifs).

## Quel rôle des achats face aux réglementations sur l'économie circulaire ?

A notre sens, la fonction Achats a quatre contributions clés :

1. Aider l'entreprise à collecter les données nécessaires pour son reporting de durabilité, car de très nombreuses données obligatoires concernent les achats (Tréhan 2021)<sup>4</sup>, d'où l'importance d'avoir un système d'information Achats fiable et unifié.
2. Aider l'entreprise sur l'analyse des Impacts, des Risques et des Opportunités (IPO) d'une transition vers l'économie circulaire.
3. Protéger l'entreprise en la rendant conforme aux exigences sectorielles des réglementations sur l'économie circulaire. Il est essentiel ici que les Achats aient une bonne connaissance des législations sectorielles selon les catégories qu'ils gèrent.
4. Contribuer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise en lui permettant d'utiliser les législations comme un levier et non comme une contrainte. Le fait que les achats soient des contributeurs directs à une meilleure intégration de l'économie circulaire dans l'entreprise permettra d'obtenir une meilleure notation extra-financière. L'entreprise accédera plus facilement à des taux préférentiels, à des levées de fonds ou à des instruments financiers tels que des obligations vertes, des lignes de crédit vertes.

## B. PRÉSERVER DES RISQUES D'INFLATION ET DE PÉNURIES

Avec la transition énergétique, nous entrons dans une nouvelle ère d'**économie de la rareté**, caractérisée par un déséquilibre entre les besoins et les ressources produites ou disponibles. **Dans cette nouvelle ère, pénuries et inflation vont de pair.**

Sur de nombreux marchés l'offre de **produits verts** risque de ne pas croître aussi vite que la demande, comme pour le plastique recyclé de qualité alimentaire par exemple.

<sup>4</sup>Tréhan (2021) Nouveau reporting extra financier : le virage que la fonction Achats ne doit pas rater. <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/rse-achats-durables-2258/Breves/nouveau-reporting-extra-financier-virage-que-fonction-achats-doit-pas-rater-367512.html>



Il en va de même pour les **métaux de la transition énergétique**. En 2023, la Commission européenne a publié le **Critical Raw Materials Act** dans lequel 34 matériaux sont considérés comme critiques dont le cuivre et le nickel. **Des objectifs d'économie circulaire sont clairement fixés : 15 % de ces matériaux doivent être recyclés d'ici 2030.**

Selon les Nations Unies, l'eau est la première ressource à subir les effets du changement climatique. Elle ne va seulement poser problème pour l'agriculture, mais aussi pour l'extraction des métaux (comme le cuivre, le lithium, très consommateurs d'eau), pour la production d'aluminium (faute d'hydroélectricité suffisante, comme en Chine), pour celle de semi-conducteurs (comme à Taiwan)...

---

**L'eau doit être, à notre avis, une préoccupation majeure des Directions Achats.**

---

### **Quelle contribution des Achats face aux risques d'inflation et de pénuries ?**

Les Achats sont clés pour sécuriser l'entreprise. Qu'il s'agisse d'actions seuls ou en collaboration avec d'autres entreprises acheteuses partageant les mêmes problématiques, cela va reposer sur leur capacité à :

1. Architecturer et orchestrer de nouvelles supply chains circulaires, plus courtes, plus proches, respectueuses des limites planétaires<sup>5</sup>, qui seules garantiront la résilience.
2. Sourcer de nouveaux fournisseurs, les accompagner, co-développer de nouvelles technologies pour alimenter de nouveaux écosystèmes durables.
3. S'assurer des accès prioritaires à des matériaux et biens en proposant de nouveaux partages de la valeur avec les fournisseurs, en travaillant sur son attractivité client et sur la « motivation fournisseur », concept pour lequel nous avons été le premier chercheur à proposer un modèle d'analyse et d'aide à la décision (Tréhan, 2011)<sup>6</sup>.

4. Implémenter des outils digitaux d'analyse et de prévisions des risques en temps réel (montée des eaux, des températures, stress hydrique, déplacement de populations...), interfacés avec sa plateforme digitale achats (regroupant les données achats et fournisseurs) et connectés aux systèmes d'informations des entreprises fournisseurs.
5. Déployer des « contingency plans » seuls ou en concertation avec d'autres entreprises acheteuses partageant les mêmes réseaux de fournisseurs.

Nous détaillerons ces points dans les parties 2 et 3.

## **3. DIMINUER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE, TOUT EN FAVORISANT LE SOCIAL**

Passer d'une économie linéaire à une économie circulaire permettrait, premièrement, de réduire de 50 à 70% les émissions globales de CO2 (source : Cradlenet).

Deuxièmement, l'économie circulaire répond à deux autres challenges considérables : **la perte de la biodiversité et la raréfaction de la ressource eau**. En effet, 90% de la perte de biodiversité et du stress hydrique sont causés par l'extraction et la transformation des ressources matérielles (source : Global Resources Outlook 2019). En sachant que ces 2 paramètres accentuent le réchauffement climatique.

Troisièmement, il a été montré que l'économie circulaire diminue **la pollution** (source : Fondation Ellen MacArthur).

Les effets combinés sont énormes sur le plan social en termes d'accès à l'eau, à la nourriture, à l'hygiène, à l'assainissement, à un air sain, à des conditions de travail décentes, à la création de nouveaux emplois. **L'application de l'économie circulaire en Europe créerait ainsi 700 000 nouveaux emplois d'ici 2030<sup>7</sup>.**

<sup>5</sup> Sur les 9 limites planétaires, 6 sont déjà franchies en 2023 - Stockholm Resilience Centre

<sup>6</sup> Tréhan, N. (2011). Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation: le cas d'un équipementier automobile. Revue Française de Gestion Industrielle, 30(1), 39-49.

<sup>7</sup> [https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en)

## Pourquoi la fonction Achats contribue-t-elle à ces enjeux environnementaux et sociaux ?

Les Achats ont un grand pouvoir en termes de circularité (et donc de grandes responsabilités !)

- › sur le choix des produits, des services, des fournisseurs : Ils peuvent proposer un produit reconditionné plutôt que neuf, remis en état par une entreprise de l'économie sociale. Ils peuvent codévelopper une innovation avec un fournisseur sur un matériaux biosourcé. Ils peuvent proposer de louer des équipements, de se les procurer via des plateformes de partages, plutôt que de les acheter...
- › sur la possibilité d'embarquer la supply chain dans cette dynamique : ils peuvent accompagner leurs fournisseurs existants pour les inciter à limiter leurs déchets à les recycler, à passer à des énergies renouvelables, à proposer des salaires décents...
- › sur le sourcing de nouveaux fournisseurs et produits plus responsables et l'apport d'innovations environnementales mais aussi sociales au sein de l'entreprise, en particulier en travaillant avec le secteur du « social business » avec des organisations comme **Yunus Social Business**.
- › sur la possibilité de reconfigurer leurs supply chains pour favoriser des boucles plus courtes, plus locales, intégrant des entreprises sociales.
- › bien évidemment, sur la réduction globale des émissions de CO2, **en sachant que les émissions liées à la supply chain amont sont en moyenne, tous secteurs confondus, 11.4 fois plus importantes que les émissions directes** (Source CDP).

In fine, en actionnant des leviers de l'économie circulaire, la fonction Achats améliore significativement l'impact environnemental et social de l'entreprise et donc sa performance extra-financière.

## 4. SOUTENIR L'ENTREPRISE DANS LA TRANSFORMATION DE SON BUSINESS MODEL

De plus en plus d'entreprises ont compris que l'économie circulaire représente une formidable opportunité de création de nouveaux Business Models : de services de location, de réparation (ce vers quoi s'engage l'entreprise de matériel de sport **DECATHLON**, par exemple), de valorisation de déchets, de vente d'usages et non plus de produits (comme l'entreprise d'éclairage **SIGNIFY** par exemple)... Certains chercheurs identifient jusqu'à 26 Business Models différents (Lüdeke-Freund, Gold and Bocken, 2019)<sup>8</sup>.

Les entreprises ont également compris que des produits recyclés font vendre. En B2C, **IKEA** s'engage ainsi à produire 100% de produits circulaires d'ici 2030, en B2B, **PHILIPS** Professionnal Healthcare ambitionne 25% de revenus avec des produits recyclés d'ici 2025.

Enfin, il est montré que plus une entreprise est circulaire, plus le risque d'un investisseur baisse et les rendements ajustés au risque de ses actions sont élevés<sup>9</sup>. Une entreprise circulaire devrait donc plus facilement attirer et fidéliser des investisseurs.

Comme les Achats sont au cœur des stratégies circulaires, il va de soi que leur soutien à l'avantage concurrentiel de leur entreprise est décisif, dès lors qu'elle s'engage dans la circularité. Nous verrons **COMMENT** au chapitre suivant.

En synthèse, à la question **POURQUOI la contribution de la fonction Achats est-elle décisive dans le déploiement de l'économie circulaire en entreprise**, nous proposons ce schéma →

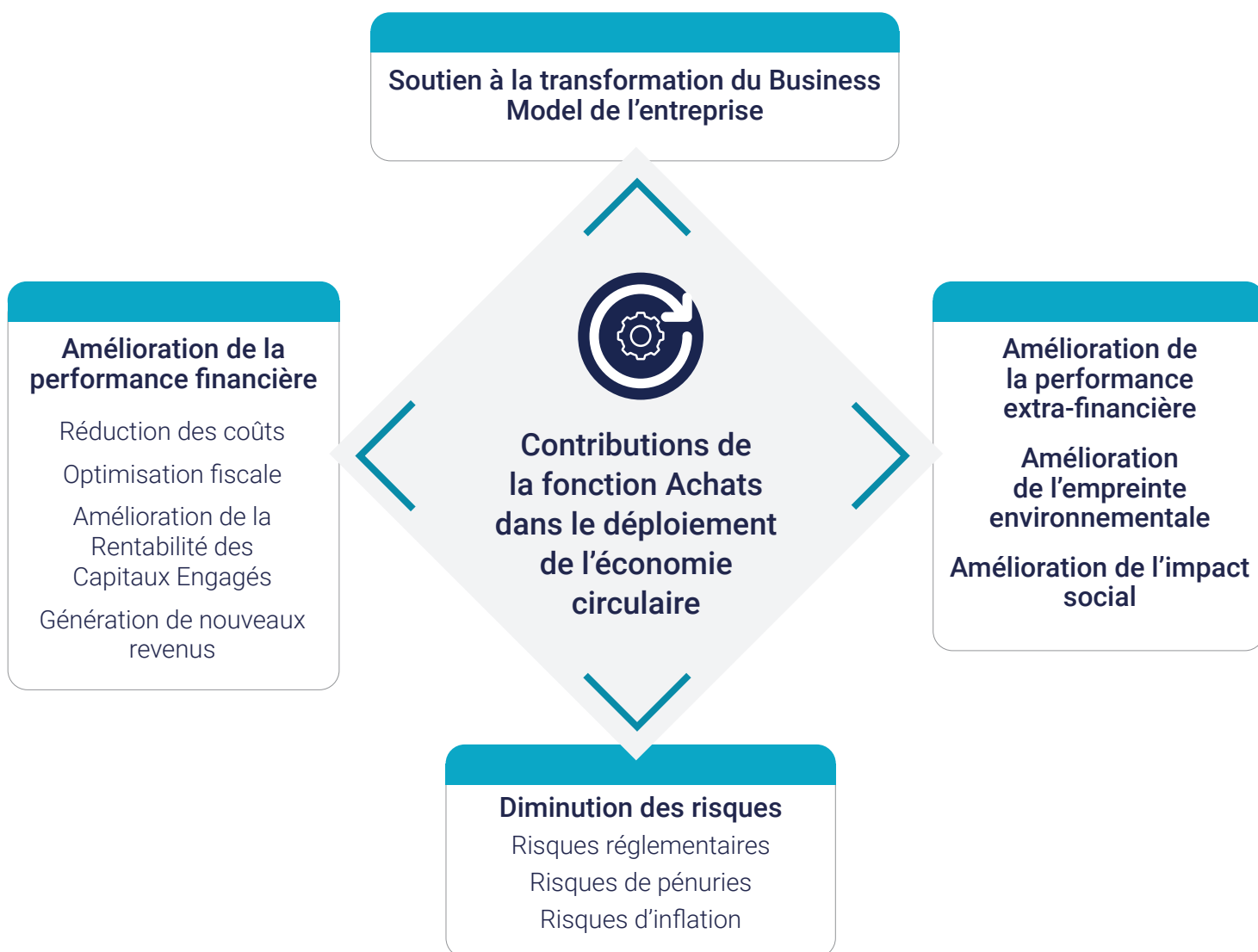
<sup>8</sup>Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61

<sup>9</sup>Bocconi University, Ellen MacArthur Foundation, Intesa Sanpaolo (2021), The circular economy as a de-risking strategy and driver of superior risk-adjusted returns (analysis of 200 listed European companies)





Schéma 2 : Contribution de la fonction Achats dans le déploiement de l'économie circulaire en entreprise





PARTIE 2 :

# COMMENT ?

Comment  
les Achats  
peuvent-ils  
ouvrir de  
nouvelles  
voies ?





## 1. REDESIGNER L'AMONT : ADOPTER UNE PENSÉE SYSTÈME

**L'économie circulaire requière une pensée système.** Il faut appréhender le tout et les parties, leurs interconnexions, les relations de causalités, les émergences possibles. Il s'agit d'éviter des transferts d'impacts, par exemple recycler mais impacter significativement la ressource eau, développer des produits biosourcés mais réduire l'agriculture de subsistance. **La créativité est décisive.**

La fonction Achats ouvre 4 nouvelles voies dans le redesign de l'amont avec :

- (a) la participation à l'écoconception
- (b) le sourcing d'innovations high-tech, low-tech, mais aussi sociales
- (c) la conquête de nouveaux espaces avec l'économie de la fonctionnalité
- (d) l'exploration de l'économie du partage et des symbioses

### A. PARTICIPER À L'ÉCOCONCEPTION

---

**80 % de l'impact environnemental d'un bien ou service est déterminé dès sa conception.**

---

**L'écoconception** (Normes ISO14006 et ISO14062) est donc la clef de voute de l'économie circulaire.

Comme elle requière approche système, analyse des cycles de vie, créativité, il est essentiel d'**associer toutes les parties prenantes internes et externes** pertinentes : R&D, Ingénierie, Marketing, Achats, Production, Logistique, Fournisseurs, Clients (dans des démarches de Design Thinking), Centres de recherche... mais aussi des organisations non lucratives comme la Fondation Ellen MacArthur (spécialisée sur l'économie circulaire) ou Yunus Social Business (spécialisée sur l'innovation sociale) ...

### Quantifier les impacts environnementaux

Pour pendre les bonnes décisions, il convient tout d'abord de quantifier l'empreinte environnemental d'un produit (PEF-Product Environmental Footprint)

tout au long de son cycle de vie. Disposer d'une nomenclature des matériaux (BOM- Bill of Materials) la plus précise possible est crucial et pour chacun des matériaux, être capable d'estimer, non seulement ses émissions de CO2, mais aussi son utilisation d'eau, l'eutrophisation terrestre, marine... 16 catégories sont définies par la Commission Européenne. Or, comme de nombreux matériaux, ou services sont achetés (dans l'industrie, c'est en moyenne 60% du coût des biens vendus), **le rôle des Achats est déterminant pour estimer leur empreinte environnementale.**

- > Les Achats doivent disposer d'outils digitaux fiables, intégrant la BOM et connectés avec les bases de données nationales (comme INIES, par exemple, base de données environnementales et sanitaires française du secteur de la construction) et internationales (comme Ecoinvent, par exemple), voire connecter des logiciels de PEF directement à leur plateforme digitale Achats. L'objectif est non seulement de collecter des données, de calculer les PEF, mais aussi de pouvoir aider à la comparaison entre types de matériaux, fournisseurs, localisation, modes de transports... Les Achats seront alors au cœur de toutes les décisions essentielles d'écoconception.
- > Ensuite, comme ils sont en train de le faire pour la mesure de l'empreinte carbone de leur Supply Chain, les Achats devront embarquer leurs fournisseurs sur ces nouveaux enjeux.

Si la montagne parait haute, rappelons que la digitalisation va largement aider à la gravir. Par ailleurs, avancer sur ces points, c'est déjà répondre aux exigences de la Corporate Sustainability Reporting Directive et renforcer le leadership de la fonction.



## Favoriser le design modulaire

Si l'entreprise souhaite limiter l'impact environnemental de ses produits, ils doivent être conçus de façon à être réparables, maintenables, remanufacturables...

Le design modulaire facilite le remanufacturing, le remplacement, la réparation des pièces, leur maintenance sur site et les mises à niveau (upgradations) ultérieures. Le coût de toutes ces opérations est aussi moins important avec du design modulaire.

C'est l'approche adoptée par l'entreprise de téléphones mobiles responsables **FAIRPHONE**. Seuls 7 modules composaient son mobile 2. En cas de pannes, casses, elle remplace les modules ou les vend directement aux utilisateurs. C'est la fin de l'obsolescence programmée, la durée de vie des produits est allongée.

Le coût et l'impact environnemental peuvent encore diminuer en utilisant les mêmes modules dans plusieurs gammes de produits finis. On pourrait parler d'un « carry-over » (concept très connu dans l'automobile) environnemental.

Les Achats doivent inciter les fournisseurs à proposer des solutions modulaires. Ils doivent orchestrer les flux logistiques de retours des modules (en intégrant l'impact environnemental de ces flux dans leurs choix).

L'autre point critique pour les Achats est de s'assurer de la qualité des modules, car dans cette approche un défaut qualité se répercute sur l'ensemble des gammes.

## Penser la conception en vue du désassemblage (D4D Design for Disassembly)

Gérer la fin de vie des produits en les remanufacturant ou en les recyclant signifie qu'ils doivent être conçus de façon à être désassemblés. Il convient ici de ne pas agréger trop de matériaux différents, sinon le coût du désassemblage devient prohibitif. Et, il n'est alors pas toujours possible d'un point de vue technique ou chimique. **Simplifier est le maître mot**. Le rôle des Achats est déterminant pour sourcer les innovations fournisseurs (**ON RUNNING**).

Dans une paire de basket, il y a souvent plus de 10 types de plastiques différents, associés à du nylon, du caoutchouc synthétique, assemblés à l'aide de solvants. Cela complexifie excessivement leur désassemblage, leur tri et donc leur recyclage. C'est la raison pour laquelle la majorité des chaussures fabriquées chaque année dans le monde finit dans une décharge : 22 milliards sur 23 milliards (dont une part significative de baskets).

De plus en plus de fabricants se saisissent du problème. Le challenge de leurs Directions Achats est de trouver des fournisseurs capables de proposer de nouveaux matériaux et d'écoconcevoir avec eux des modèles simples mais performants. Comme peu de fournisseurs ont ce savoir-faire, la concurrence entre entreprises acheteuses est forte. Il faut être attractif et les clauses contractuelles sur la confidentialité, la propriété intellectuelle sont ardemment négociées. **ARKEMA** fait partie de ces fournisseurs. En étroite collaboration avec la marque **ON RUNNING**, ils ont écoconçu une chaussure de course haute performance en **mono matériau, 100 % biosourcé** à partir de graines de ricin. Les chaussures sont alors 100% recyclables.



L'écoconception ne concerne pas que les Directions Achats industrielles mais aussi celles dans les services (**AXA**).

La Direction des Achats de l'assureur **AXA** est très engagée dans un grand projet de numérique responsable appelé Green IT. Elle collabore avec les équipes internes et les fournisseurs dans l'écoconception d'applications informatiques, de services (dans le cloud, par exemple, pour limiter le nombre de machines virtuelles utilisées ou le volume de données stockées), et en mesure l'impact sur les émissions de CO<sup>2</sup>.

## **B. SOURCER DES INNOVATIONS HIGH-TECH, LOW-TECH, MAIS AUSSI SOCIALES**

Le biomimétisme, la fusion des mondes physiques et digitaux (intégrant l'intelligence artificielle, l'internet des objets, avec, par exemple, les villes intelligentes, les smart grids...) ouvrent de nouvelles opportunités pour la circularité. L'émergence des biotechnologies, des biomatériaux, des bioprocess... les supraconducteurs mais aussi les polymères ou encore la fabrication additive... sont autant de perspectives pour écoconcevoir, produire plus durable.

Si les hautes technologies sont prometteuses pour l'économie circulaire, il convient aussi de considérer l'innovation low-tech, prenant comme point de départ l'usage et la durabilité pour développer des produits plus simples, plus sobres en ressources et en énergie, plus facilement recyclables sans perte de matière... La priorité est la « juste technologie ».

Chez **DECATHLON** des projets associant les départements Design, Marketing, Production, Achats... sont dédiés au « **Minimal Waste Design** » intégrant des réflexions sur l'innovation low-tech. Leur ambition est d'avoir 100 % de leur chiffre d'affaires réalisé avec des produits écodesignés d'ici 2026.

La contribution des Achats dans le sourcing de l'innovation a déjà été démontrée dans de nombreuses recherches<sup>10</sup>. Mais l'économie circulaire soulève de nouveaux enjeux : les acheteurs doivent être capables d'**identifier des fournisseurs et des technologies hors de leurs champs de scouting classiques**, aussi bien dans la high-tech, que la low-tech, aussi bien dans des Centres de Recherches, que des startups, des plateformes d'open innovation, des plateformes d'innovations durables...

**Comme l'économie circulaire est par nature plus locale que l'économie linéaire, de nouveaux problèmes émergent au niveau des territoires :** Comment créer de nouvelles filières ? Comment organiser des partages interentreprises ?... Ici les acheteurs doivent aller chercher **des réponses dans le champ des innovations en Economie Sociale et Solidaire (ESS)**. De nombreuses entreprises de l'ESS ont été précurseurs dans le partage, le réemploi, la réparation, la réutilisation... **Par leurs réponses innovantes à l'échelle d'un territoire, elles sont aujourd'hui des accélérateurs de l'économie circulaire sur toutes ses dimensions.**

Les acheteurs doivent donc scanner perpétuellement des espaces inconnus et leur challenge est d'introduire et de défendre en interne des solutions inhabituelles. **Ouvrir de nouvelles voies prend ici tout son sens.**

<sup>10</sup> Patrucco and al. (2017). Achieving innovation through supplier collaboration: the role of the purchasing interface. Business Process Management Journal. D'Antone and al. (2016). When purchasing professional services supports innovation. Industrial Marketing Management, 58, 172-186.

## C. CONQUÉRIR DE NOUVEAUX ESPACES AVEC L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Dans l'économie de la fonctionnalité, le client n'achète pas un produit mais son usage avec une performance garantie. Il achète une solution de « product as a service ».

### Nous entrons dans l'ère de la servicisation et de la fin de la possession (Tréhan, 2019)<sup>11</sup>.

Plutôt que d'immobiliser des actifs dans un compresseur de chantier qui n'est jamais utilisé à 100% de son temps et de gérer sa maintenance, il s'agit d'acheter un nombre de m<sup>3</sup> d'air. Plutôt que d'acheter des palettes, de gérer leurs flux, leur réparation, leur fin de vie, il s'agit d'acheter un service de mise à disposition garantie de palettes d'excellente qualité.

> Dans un modèle classique, le fournisseur cherche à vendre plus d'équipements et de consommables. L'augmentation de la durée de vie de ses produits n'est pas sa priorité. L'acheteur cherche au contraire à limiter le remplacement des biens. Leurs intérêts sont antagonistes.

> Dans le modèle de l'économie de la fonctionnalité, où le fournisseur conserve la propriété des biens, il va chercher à optimiser leur qualité, leur utilisation dans le temps. C'est la fin de l'obsolescence programmée. Les intérêts de l'acheteur et du fournisseur convergent.

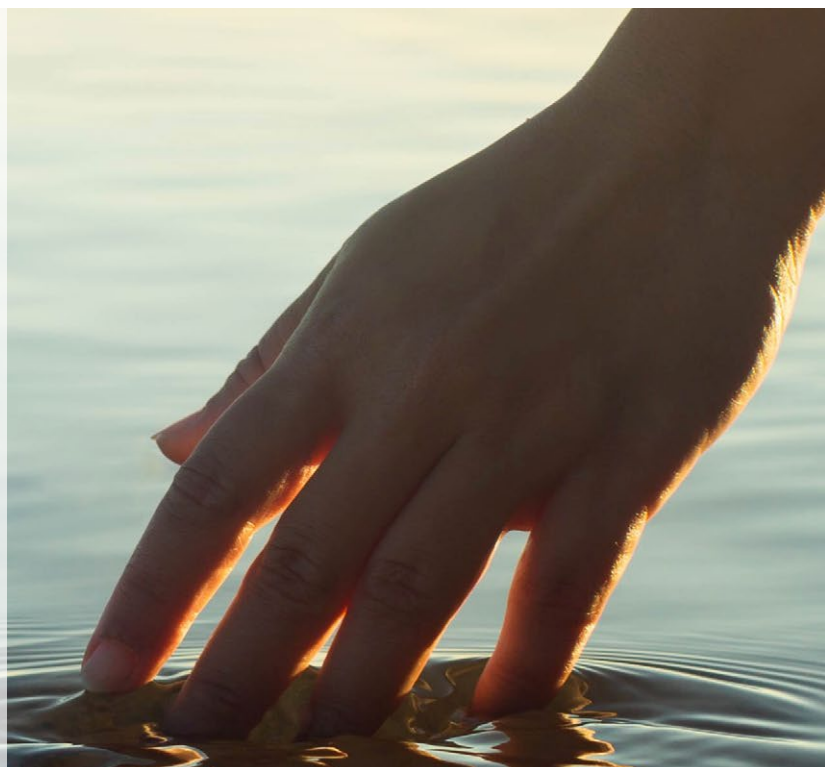
Au niveau environnemental, c'est moins de produits manufacturés, moins d'énergie et de matières consommées ; avec l'allongement de la durée de vie des produits, c'est moins de mises au rebut, moins de déchets. In fine, ce sont moins de ressources consommées et d'émissions de CO2.

Au niveau financier, l'acheteur transforme des charges fixes (à la place d'investissements) en charges variables. Son entreprise est ainsi moins sensible aux fluctuations de l'activité économique. Il améliore sa rentabilité des capitaux engagés. Compte tenu de l'impact environnemental, il contribue également à l'amélioration de sa notation extra-financière.

L'enjeu pour lui est de garantir la performance du service. La signature de contrats incitatifs, avec le fournisseur, basés sur les résultats (nombre de m<sup>3</sup>, disponibilité...) ou les économies générées (économie de maintenance, de CO2..) sont une solution.

### Acheter une solution « Water as a service »

Le risque de « blue-out » doit dorénavant faire partie des priorités des Directions Achats. Cela passe déjà par la réduction des fuites, du gaspillage, par la réutilisation des eaux pluviales, usées et de surface. Plutôt que d'investir dans une installation pour la production, le traitement et le recyclage de l'eau de son entreprise, un acheteur peut proposer un contrat « water as a service ». L'entreprise ne paye alors que pour les mètres cubes consommés. Les estimations convergent vers **une économie, en moyenne, de 30 à 40 % et surtout vers une amélioration de l'impact environnemental.**



<sup>11</sup> Tréhan (2019) De la sous-traitance à la coopération : comment l'économie de la fonctionnalité révolutionne la relation client-fournisseur. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/10/28008-de-la-sous-traitance-a-la-cooperation-comment-leconomie-de-la-fonctionnalite-revolutionne-les-relations-clients-fournisseurs/>



## D. EXPLORER L'ÉCONOMIE DU PARTAGE ET LES SYMBIOSES

L'économie du partage est largement déployée entre particuliers (avec des solutions comme Airbnb, BlaBlaCar...) alors qu'elle est largement méconnue et sous-utilisée entre entreprises. Pourtant elle combine de façon très significative les trois impacts clés : environnemental, économique et social.

### Le partage sur des plateformes digitales

Plutôt que d'acheter un équipement, une machine, certains produits..., l'entreprise va utiliser ceux d'une autre pour laquelle ils sont sous-exploités ou en sur-stocks. Une plateforme digitale va servir d'intermédiaire et de tiers de confiance.

Dans le BTP, **WERFLINK** est une plateforme digitale belge sur laquelle les entreprises mettent à disposition des équipements (une excavatrice non utilisée), du transport, des infrastructures (un entrepôt avec un espace libre), des matériaux excédentaires (comme des palettes) ... Toutes les modalités sont possibles sur cette plateforme : location, emprunt, échange avec les autres entreprises de construction.

- > **D'un point de vue environnemental**, l'impact diminue car le partage limite le nombre de produits manufacturés.
- > **D'un point de vue économique**, plutôt que d'acheter, une Direction Achats va générer des économies. D'un autre côté, elle peut aussi mettre à disposition des biens sous-utilisés : elle générera alors des revenus supplémentaires et améliorera la rentabilité des capitaux engagés.

Il ne tient qu'aux Directions Achats d'un même secteur d'orchestrer leur propre plateforme de partage entre elles. Mais elles peuvent aussi créer une plateforme interne, particulièrement adaptée dans les très grands groupes, avec de multiples divisions (**ENGIE**).

### Des plateformes de partage en interne

**ENGIE** (Groupe énergétique français) a développé BeeWe, une plateforme de mutualisation et de partage des stocks de pièces détachées au sein du Groupe. Cela réduit les délais de maintenance, les investissements et cela permet d'économiser les ressources en donnant une nouvelle vie aux stocks inutilisés. Plus de 180 000 références, fournies par plus de 70 entités d'ENGIE à travers 24 pays, sont réunies sur cette plateforme collaborative en ligne.

En termes d'utilisation, il est tout à fait possible de connecter ces plateformes avec les solutions digitales Source-to-Pay et donc de faciliter le travail des acheteurs.

### Le partage physique sur un même territoire

Lorsqu'il s'agit de partager des flux d'énergie et de matières ou des infrastructures sur un même territoire, on parle d'**écologie industrielle et territoriale** ou de **symbiose industrielle**.

Les entreprises se coordonnent avec leur écosystème local pour utiliser les résidus, les coproduits. **Les déchets des uns deviennent les ressources des autres**. Et plutôt que d'investir, elles vont mutualiser, partager des infrastructures (traitement des eaux...), des services (restauration collective, transport...).

Les fonctions Achats sont encore trop peu présentes dans ces initiatives de symbioses industrielles. Pourtant leur contribution est décisive :

- > dans l'identification des partenaires locaux,
- > dans l'exploration des possibilités de flux de revalorisation, de mutualisation,
- > dans la négociation des contrats,
- > dans l'orchestration des relations dans le temps.

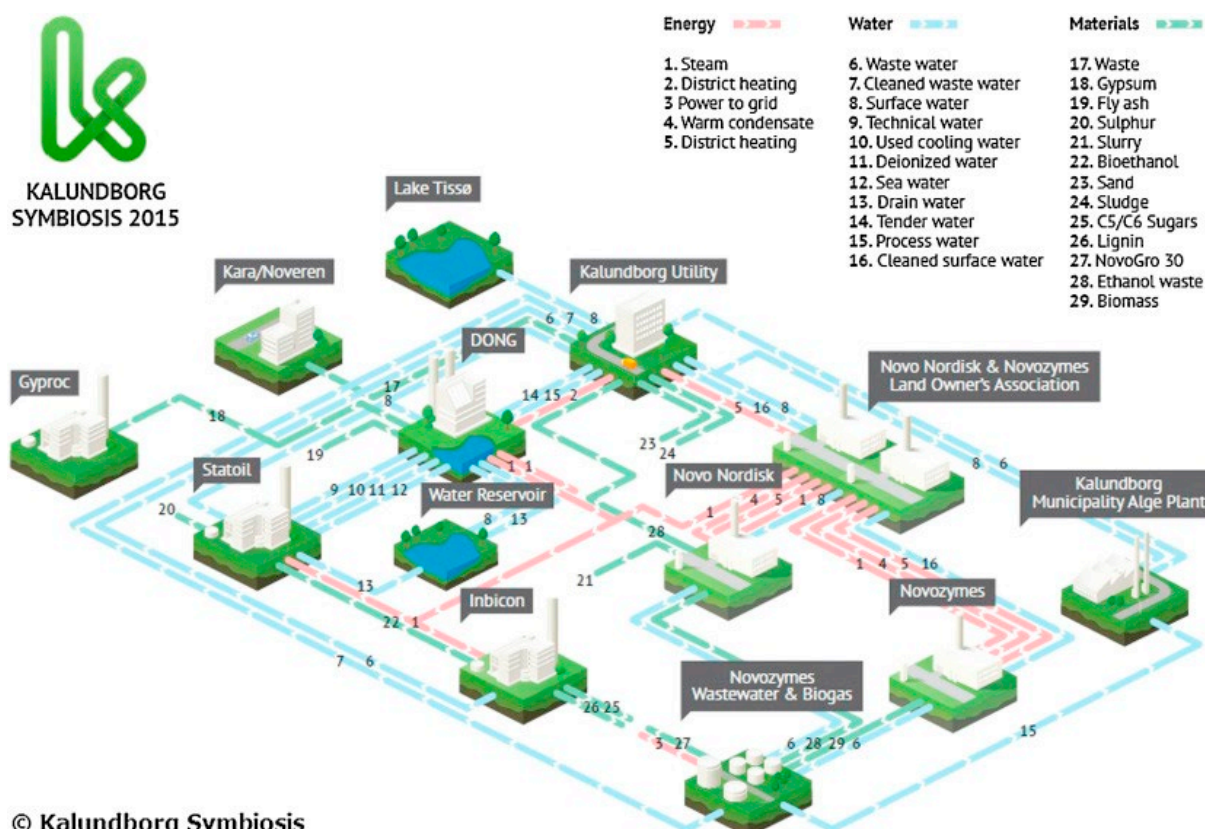
Cette démarche ne peut s'effectuer qu'en collaboration en interne avec la production, les énergéticiens... et le tiers « orchestrateur » de la symbiose comme il y en existe souvent pour faciliter les interactions. Il peut s'agir d'un collectif, d'une association, par exemple, comme **ECOPAL** en France pour la Symbiose Industrielle de Dunkerque.

Une des symbioses les plus connues au monde est celle de **KALUNDBORG** au Danemark. On visualise sur le schéma 3 les flux d'énergie, d'eau et de matériaux entre partenaires. Cette symbiose permet d'économiser chaque année : 24 millions d'euros, 635 000 tonnes de CO2, 3,6 millions de m3 d'eau, 100 GWh d'énergie et 87 000 tonnes de matériaux<sup>12</sup>.

### Mais qu'en est-il de la dimension sociale ?

Les symbioses industrielles sont par essence locales. Les emplois créés ou préservés sont locaux. Elles peuvent constituer des catalyseurs d'innovations sociales localement, en favorisant par exemple des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en tant que fournisseurs de services sur site. A nouveau la fonction Achats doit être partie prenante dans ces initiatives. La Symbiose de Kalundborg s'engage à coopérer avec des entreprises de l'ESS.

Schéma 3 : Symbiose Industrielle de Kalundborg



<sup>12</sup> Source : European Circular Economy Stakeholder Platform

## 2. PROLONGER ET VALORISER L'AVAL

Produire différemment et moins est l'idéal, d'où l'importance pour les Achats d'être intégrés dès l'écoconception. Néanmoins, dès lors que les biens et services sont existants, la fonction Achats doit contribuer à :

- (a) allonger leur durée de vie par le réemploi, la réparation, le remanufacturing
- (b) gérer leur fin de vie par le recyclage et la valorisation énergétique

Et, pour y parvenir, elle doit :

- (c) maîtriser les données tout au long de la Supply Chain

Telles sont les 3 missions clés des Achats en aval pour boucler la boucle de l'économie circulaire.



## A. ALLONGER LA DURÉE DE VIE PAR LE RÉEMPLOI, LA RÉUTILISATION, LA RÉPARATION, LE REMANUFACTURING

Clarifions tout d'abord les termes. Dans le **réemploi**, les matières, produits ne sont pas considérés comme des déchets et sont utilisés de nouveau, alors que pour la **réutilisation**, ils sont considérés comme des déchets. Il faut alors souvent intégrer du nettoyage, de la **réparation**, du contrôle en vue de leur réutilisation. Le **remanufacturing** est une remise en état à un niveau de performance et des garanties identiques ou supérieures à l'origine.

Dans toutes ces situations, se pose le problème de la maîtrise de ces nouveaux savoir-faire. Le rôle des Achats est alors déterminant, à 3 niveaux au moins, pour :

1. **Aider l'entreprise à développer son savoir-faire en interne** par l'achats de nouveaux équipements, outillages, de formations... C'est la stratégie de **CATERPILLAR** ou **RENAULT** avec la création d'entités dédiées au remanufacturing. Au-delà de l'aide au déploiement de cette stratégie, les Achats ont intérêt à favoriser les synergies d'achats, de fournisseurs, de technologies entre les entités « neuf » et « remanufacturing » ou « réparation » et à favoriser les transferts de bonnes pratiques dans les deux sens. Si la rentabilité de ces entités est souvent élevée, un de leurs challenges est de diminuer leurs temps de démantèlement et de réparation en intégrant des solutions digitales, robotisées que les Achats pourront aider à identifier.
2. **Sourcer de nouveaux fournisseurs capables de proposer ces prestations, si l'entreprise choisit de ne pas les internaliser.** Dans ce cas, les Achats doivent souvent développer de nouveaux écosystèmes locaux, accompagner des fournisseurs, contrôler et animer leur performance.

On trouve beaucoup de TPE, PME dans les secteurs de la réparation (des mobiliers de bureau, des produits électriques, électroniques, des biens liés à la mobilité...) avec des enjeux sociaux d'inclusion, de formation qui doivent être des critères de sélection des fournisseurs. Les acheteurs

publics jouent un rôle déterminant en réservant certains marchés aux entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire ESS (**Public Health Wales**).

Lors du déménagement des bureaux de l'organisme de santé publique du Pays de Galles (**Public Health Wales**) il a été décidé de privilégier au maximum la réutilisation des meubles existants et d'autres refabriqués, auprès d'entreprises de l'ESS. Une journée « portes ouvertes » a été organisée auprès des fournisseurs, afin de leur expliquer les spécifications essentielles pour la conception d'un environnement de travail collaboratif et la réutilisation d'un maximum de meubles. Le consortium adjudicataire, composé d'ESS, a fourni plus de 2 500 articles dont 94% issus d'une remise à neuf ou d'une refabrication.

La démarche a permis d'éviter la mise en décharge de 41 tonnes de déchets, de réduire les émissions de CO2 de 134 tonnes, et de créer des emplois durables pour des personnes handicapées et des demandeurs d'emplois de longue durée<sup>13</sup>.

Un autre enjeu clé dans la réparation et le remanufacturing concerne les certifications et les agréments des fournisseurs et la re-certification de leurs produits. Ces pratiques intensifient les problèmes de sécurité, de traçabilité des produits, de contrefaçon, de propriété intellectuelle, en particulier pour des produits remanufacturés par une tierce partie et contenant des composants brevetés et des marques d'équipementiers. Le travail collaboratif, en interne, entre les départements Qualité, Maintenance, Achats, Juridique, Service Après-Vente... est plus que jamais déterminant et potentiellement en externe avec les OEM (Original Equipment Manufacturer) pouvant eux-mêmes être des remanufacturers (**TARMAC Aerosave**).

<sup>13</sup> Source : Des marchés publics pour une économie circulaire : bonnes pratiques et orientations ©Union européenne, 2018

La demande de pièces d'occasion et de composants de remplacement est forte sur le marché de l'aviation. Mais, pour les Directions Achats des compagnies aériennes européennes, au-delà du coût, la sécurité et le respect des législations sont critiques. Il est aussi essentiel de garantir une cohérence de l'avion. Un fournisseur comme **TARMAC Aerosave** constitue pour elles un gage de sécurité : il est issu de l'OEM Airbus en co-entreprise avec Safran et Suez. Il a les certifications et agréments extrêmement contraignants et spécifiques à l'aéronautique (EN9110, agréments EASA / FAA Part 145 et EASA Part 147). Au-delà de son savoir-faire dans le démantèlement, la réutilisation et le recyclage, il est capable de garantir le respect des exigences environnementales dans ces activités. **Nous voyons ainsi émerger de nouveaux leaders mondiaux.**

3. **Favoriser les mises en relation entre acteurs afin d'accélérer, en particulier, le réemploi et la réutilisation.** Une des grandes difficultés dans ces pratiques est la connexion entre les différents acteurs : entre les possesseurs de matériaux et produits en fin de vie et les demandeurs de réemploi-réutilisation... Ici la fonction Achats se doit de développer les mises en relation de telle sorte à ce qu'elles soient faciles, peu coûteuses et sécurisées. Soutenir des projets digitaux et de nouveaux business models de fournisseurs innovants constitue des éléments de réponses prometteurs. Les fonctions Achats de plusieurs entreprises ont alors intérêt à se fédérer autour des mêmes projets innovants (**voir le projet SEKOYA et BACKACIA**)

Plusieurs industriels du bâtiment (**EIFFAGE, GERFLOR, LEGRAND, SAINT-GOBAIN...**) ont créé le club **SEKOYA** afin de qualifier des solutions fournisseurs innovantes et durables. Le secteur de la construction consomme près de la moitié des matières premières utilisées en Europe et produit un tiers des déchets européens. **Le réemploi des matériaux de la déconstruction est déterminant.** Le club SEKOYA soutient ainsi la start-up **BACKACIA** proposant une plateforme du réemploi des matériaux du BTP.

## **B. GÉRER LA FIN DE VIE PAR LE RECYCLAGE, LA VALORISATION ÉNERGÉTIQUE**

**Veille, innovation et création de supply chains digitales et inclusives sont les 3 contributions clés des fonction Achats dans la gestion de la fin de vie des biens.**

A la différence des pratiques précédentes (réemploi – réutilisation – réparation – remanufacturing), le recyclage requiert une transformation significative. Or, toutes les technologies et les procédés, alliant durabilité et coût, ne sont pas encore maîtrisés. La fonction Achats a donc un rôle déterminant en termes de **veille du marché fournisseurs** afin de détecter des **innovations technologiques et de procédés** et elle doit être ouverte à de nouvelles formes d'alliances (**CARBIOS**).

**NESTLE WATERS, PEPSICO, SUNTORY, L'OREAL** ont fondé un consortium pour soutenir l'industrialisation d'un fournisseur proposant une technologie disruptive de recyclage enzymatique du plastique : la startup **CARBIOS**.



Comme beaucoup d'innovations de la « Green Tech » sont émergentes, il convient de rester attentif à leurs réels impacts environnementaux et sociaux. Il est de la responsabilité des Achats, en collaboration avec les parties prenantes internes concernées, de vérifier ces impacts. Les Achats doivent alors sortir de leurs zones de sourcing fournisseurs classiques et proposer des collaborations avec des centres de recherches, des ONG, des fondations...

Afin de mieux appréhender l'impact des différents types de plastiques (recyclés, biosourcés...) sur les écosystèmes marins, la Direction Achat de **BIC**, en collaboration avec la R&D et l'ingénierie, a mis en place deux partenariats clés avec **PLASTIC@SEA** issue d'un laboratoire de recherche et avec la fondation **TARA-OCEAN**.

S'agissant de la valorisation énergétique des déchets, à nouveau la veille est clé. La difficulté pour les Directions Achats est d'identifier des marchés fournisseurs très éloignés de leurs références, avec lesquels elles n'ont jamais travaillé et de **structurer des supply chains de recyclage (VICAT)**.

**Le ciment contribue à 7% des émissions mondiales de CO2.** Sa production nécessite de chauffer du calcaire et de l'argile dans des fours à 2000°C. Cette combustion est rendue possible par des carburants fossiles (charbon, coke de pétrole, gaz).

L'objectif de VICAT d'ici 2030 est d'atteindre 100% de combustibles de substitution aux énergies fossiles dans ses cimenteries européennes et 40% au niveau mondial. Il s'agit d'identifier des déchets avec un pouvoir calorifique élevé mais sans émissions toxiques.

En Europe, le sourcing de ces combustibles de substitution est plutôt bien identifié et maîtrisé : déchets des industries, des agglomérations... En revanche, au Sénégal par exemple, **la contribution des Directions Achats & Energie a été clé pour identifier des déchets disponibles en local (coques d'arachides, pneus...) et pour structurer la filière.** Elle a dû orchestrer différents acteurs isolés. Il s'agit de contractualiser avec les pourvoyeurs de déchets mais aussi avec des préparateurs des déchets. Enfin, il s'agit de faire les investissements nécessaires pour adapter les outils de production à l'introduction de ces combustibles alternatifs.

En 2022, la substitution chez VICAT a permis d'éviter l'utilisation de l'équivalent de 860 000 tonnes de charbon à un coût avantageux.

Pour structurer des supply chains de recyclage, il convient d'une part d'identifier les différentes étapes et acteurs et d'autre part **d'avoir une traçabilité digitale.** En effet, la majorité de ces chaînes d'approvisionnement sont fragmentées et complexes avec une multiplicité d'acteurs locaux spécialisés sur la collecte, le tri, le nettoyage, le traitement, la transformation selon les matériaux... Il existe bien quelques grands fournisseurs internationaux intégrés et digitalisés comme l'américain **WM** ou le français **VEOLIA**.

En fonction de ces étapes, il sera plus ou moins facile d'intégrer la dimension sociale. Par exemple, dans le secteur du plastique, **si recycler une bouteille crée 8 fois plus d'emplois que l'enfouissement,** le recours à l'inclusion sociale s'effectue le plus souvent dans les phases de collecte et de tri que de transformation. Et cette inclusion s'effectue souvent dans des pays en développement, comme en Inde, par exemple avec le projet d'**HINDUSTAN UNILEVER Limited**.

Certaines entreprises comme **IKEA**, ambitionnant de n'utiliser que des matériaux renouvelables ou recyclés d'ici 2030, sont en avance.

Avec son programme « **IKEA Social Entrepreneurship Range & Supply** », IKEA construit de bout en bout une supply chain circulaire, locale et inclusive.

Dans le domaine du recyclage, en Espagne, IKEA travaille depuis 2020 avec le fournisseur **INSERTEGA**, une entreprise sociale intégrant des handicapés, pour trier, préparer et recycler les vêtements de ses collaborateurs. Par le biais d'une application digitale, ce fournisseur garantit la traçabilité des déchets depuis leur origine jusqu'à leur incorporation dans un produit final.

### C. MAITRISER LES DONNÉES TOUT AU LONG DE LA SUPPLY CHAIN

#### Le passeport numérique des produits : clé de voute des supply chains circulaires

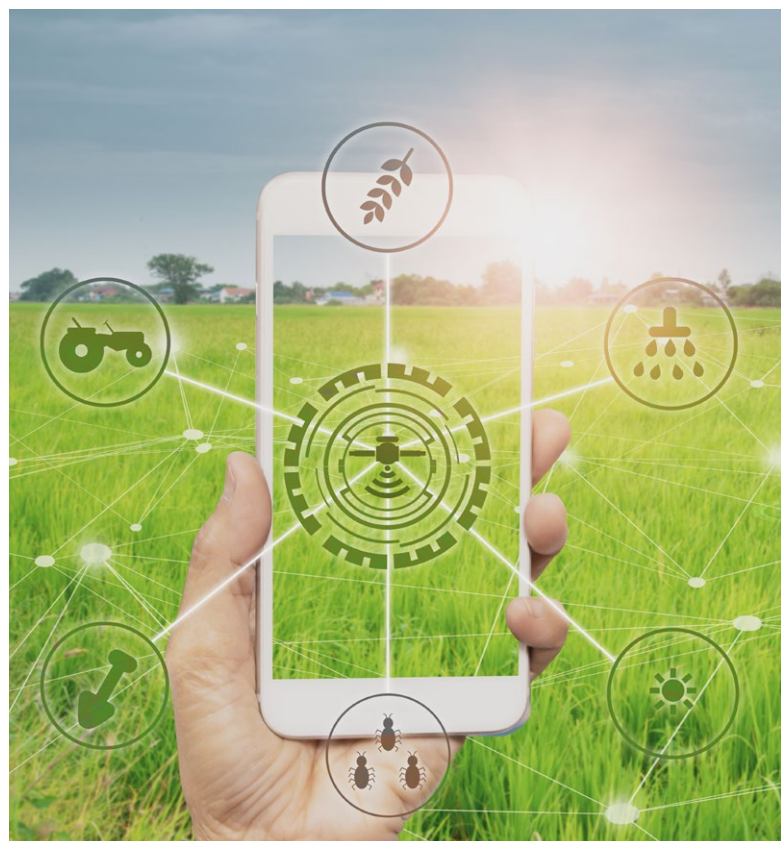
Afin d'accroître la circularité des produits au sein de l'Europe, **un passeport numérique (Digital Product Passport) va être mis en place**. Il est non seulement à destination des consommateurs pour éclairer leurs choix, mais surtout à destinations des producteurs, distributeurs, réparateurs, reconditionneurs, recycleurs... et de leurs fournisseurs. Il vise à augmenter la traçabilité, la transparence des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Il intégrera des informations telles que l'origine, la composition, la réparabilité, la recyclabilité des composants, les informations sociales et environnementales.

Afin de faciliter son déploiement, l'Europe veut favoriser des **standards ouverts et interopérables**.

#### Une plateforme Achats digitalisée unifiée : un impératif pour gérer ces masses de données

La fonction Achats est déterminante pour collecter cette masse et cette diversité de données dans l'écosystème circulaire et auprès des fournisseurs de rang 1 mais aussi de rang 2, 3... Ces données environnementales et sociales vont contribuer à la sélection des fournisseurs, à la mise en place de plan de progrès. Elles vont surtout conditionner la compétitivité de l'entreprise en étant mises à disposition des clients.

Face à cette masse énorme de données à collecter, traiter, animer, **il est impératif que la fonction Achats ait une plateforme digitalisée, unifiée et collaborative**. Cette plateforme doit permettre la constitution d'un référentiel unique (primary master data). Elle doit être connectable avec n'importe quelle autre base de données externes (d'analyse de cycle de vie, de facteurs d'émissions de CO2, d'empreinte environnementale...) ou n'importe quel outil digital d'analyse (analyse sociale comme **ULULA** par exemple recueillant directement le témoignage des travailleurs). **Enfin, elle doit permettre un partage sécurisé des informations et une gestion de projet intégrée entre tous les acteurs.**





## Données environnementales dans le secteur du bâtiment en Europe et rôle des Achats

Le secteur du bâtiment en Europe est plutôt en avance sur la constitution de bases de données environnementales et sanitaires du fait des législations. Aux Pays-Bas, la base « **Madaster** » permet de connaître tous les matériaux utilisés dans une nouvelle construction pour faciliter la déconstruction, la réutilisation et le recyclage. En France, la base « **Inies** » regroupe toutes les fiches environnementale et sanitaire des produits.

La Direction Achats d'**EIFFAGE** a créé un outil interne nommé « Ecosource » connecté à sa plateforme digitale Achats et à la base **Inies** pour comparer les empreintes environnementales des produits (tout au long de leur durée de vie) et favoriser l'utilisation de produits plus durables, réutilisables, recyclables. Cette initiative des Achats aide les Bureaux d'Etudes et contribue à l'attractivité des offres d'EIFFAGE auprès de ses clients.

**En synthèse de cette partie sur le COMMENT**, compte tenu de la diversité et de la multiplicité des actions possibles, des parties prenantes, l'acheteur doit développer une approche holistique. En s'inspirant des travaux des sociologues Crozier et Friedberg (1992)<sup>14</sup>

### **l'acheteur va de plus en plus être un « Marginal sécant »**

c'est-à-dire un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes internes et externes et qui joue un rôle d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques différentes, voire contradictoires.

Si la priorisation est clé, à notre sens, **UNE ACTION EST INCONTOURNABLE : L'ECOCONCEPTION**. C'est le socle de toute l'économie circulaire.

**Ensuite, la maîtrise et l'analyse des données constitue la condition sine qua non de la priorisation.**

Il convient de considérer catégories d'achats par catégories, celles qui sont les plus impactantes (pas uniquement que sur le CO2 !). Commencez par les opportunités les plus simples à mettre en œuvre et celles qui peuvent être faites rapidement (en fonction des solutions disponibles sur le marché).

Il s'agit de mobiliser, avant de s'engager dans des ascensions plus difficiles.

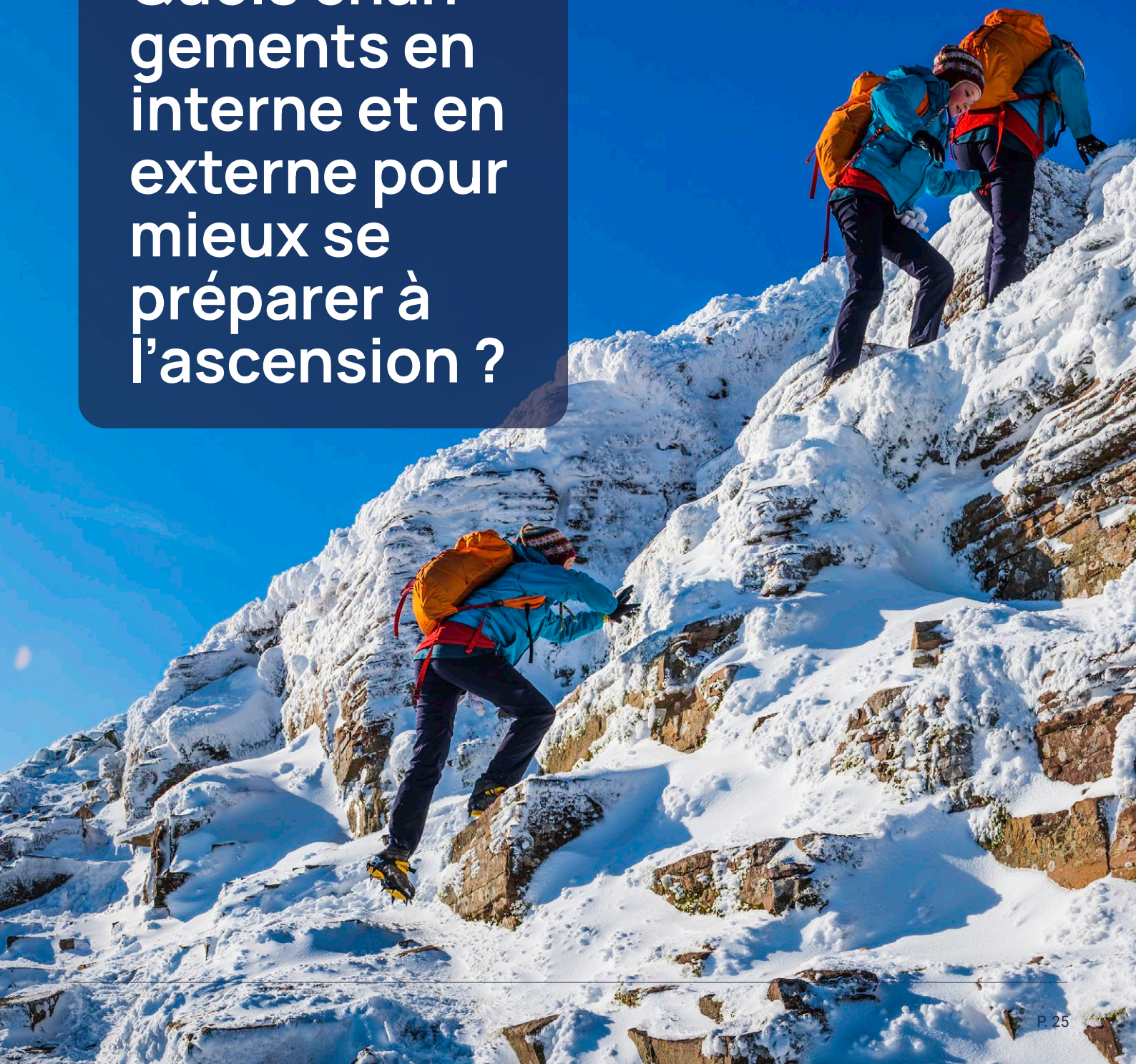
<sup>14</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg (1992), L'acteur et le système, Seuil



PARTIE 3 :

# QUELS CHANGEMENTS ?

Quels changements en interne et en externe pour mieux se préparer à l'ascension ?





Trois piolets vont faciliter l'ascension vers des stratégies Achats circulaires et inclusives :

1. **L'adaptation des organisations Achats**
2. **La reconfiguration des relations client-fournisseur**
3. **La révision de la mesure de performance**

## 1. CRÉER DES ORGANISATIONS ACHATS NEURONALES

Face à la diversité des sujets mobilisés, des acteurs concernés et des stratégies possibles, il convient de favoriser une multiplicité d'interactions entre toutes les parties prenantes internes et externes. L'organisation Achats à l'image d'un neurone, émetteur et récepteur d'informations, doit être totalement connectée et fonctionner de façon réticulaire pour favoriser les échanges. **Elle doit avoir cette plasticité neuronale permettant l'apprentissage et l'adaptation.** Cette organisation Achats que nous nommons neuronale (Tréhan, 2017)<sup>15</sup> est en osmose avec son écosystème, riche de connexions internes et externes. Elle rejette les silos et les structures hiérarchiques trop lourdes. **Elle valorise l'intelligence collective et la curiosité.**

Si l'on considère le recyclage, par exemple, il ne peut s'envisager en interne sans a minima les départements Production, Achats, Vente, Logistique, Développement durable et en externe sans l'ensemble des acteurs de toute la filière, collecteurs, trieurs, transformateurs, et avec de plus en plus de parties prenantes telles que des ONG, des fondations... S'agissant de l'écoconception, un projet réussi ne peut s'envisager sans le Bureau d'Etude, l'Ingénierie – Innovation, la Production, le Marketing-Vente, le Développement durable, les Achats, les Ventes, les Fournisseurs, potentiellement certains clients...

Certaines entreprises ont compris la nécessité d'être plus neuronales. Pour intensifier les connexions et accélérer le déploiement de projets d'écoconception, elles décident de transformer le périmètre même de leur organisation Achats, en y intégrant l'Ingénierie comme le groupe **BIC** (fabricant de stylos, rasoirs, briquets...), par exemple.

Repenser le plastique est un axe prioritaire de la stratégie du groupe **BIC**, avec l'ambition de passer d'une ère du jetable à une ère du durable. Les cibles sont d'avoir 100% de packaging recyclable, recyclé ou compostable d'ici 2025 et 50% de plastique non vierge non issu du pétrole d'ici 2030.

En 2022, une nouvelle organisation Achats est mise en place : elle regroupe l'Ingénierie packaging et les achats. Cela facilite et accélère les projets de révision du packaging. Les démarches de « value engineering », d'analyse de cycle de vie, plus globalement d'écoconception sont beaucoup plus efficaces et efficientes.

D'autres entreprises font le choix de créer un nouveau département dédié à « **l'Economie Circulaire et au Remanufacturing** » au sein des Achats, comme le groupe **VOLVO TRUCKS**.

Enfin, **connecter les Achats et la Vente fait totalement sens en économie circulaire** et plus particulièrement sur des projets relatifs aux symbioses industrielles, aux plateformes de partage, au recyclage (**SNCF**)... Il est plus pertinent de n'avoir qu'un seul interlocuteur pour gérer, par exemple, les achats de matériaux chez un fournisseur et leur revente en fin de vie auprès de ce même fournisseur, ou pour gérer les locations, les échanges et les mises à dispositions sur une même plateforme de partage.

<sup>15</sup> TREHAN (2017) De l'innovation ! Certes... Mais quelle organisation ? Lettre des Achats n°260

La Direction des Achats de la **SNCF** a un pôle **VALORA** dédié à la valorisation des matériels et matériaux. Il gère chaque année plus de 100 contrats d'achat et de vente vers des filières de recyclage et de réemploi sécurisées qui garantissent leur traçabilité. Il met également en place des contrats de préparation de matière en vue de leur réutilisation en interne.

## 2. GÉRER DE NOUVELLES RELATIONS CLIENTS-FOURNISSEURS À DONNER LE VERTIGE

Nous sommes dans une course contre la montre. Six des neufs limites planétaires sont déjà franchies en 2022<sup>16</sup>. Sans une chute drastique des émissions de CO<sub>2</sub>, le **seuil de 1.5°C de réchauffement pourrait être atteint dès 2030**<sup>17</sup>.

Or, selon l'Agence Internationale de l'Energie, 46% des technologies nécessaires à l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2050 ne sont pas encore développées. En parallèle, le FMI estime entre 6 000 à 10 000 milliards de dollars les investissements mondiaux nécessaires dans les dix ans à venir pour atténuer les changements climatiques<sup>18</sup>.

L'unique solution pour résoudre cette triple contrainte est la coopération.

### Urgence + Besoins d'Innovations + Coûts importants = COOPERATION

#### A. UNE COMPLEXIFICATION DE LA COOPÉRATION

Si la coopération constitue le levier le plus puissant pour solutionner simultanément ces problèmes, elle va, en revanche, prendre au moins 3 formes inhabituelles et complexes.

**Premièrement, cette coopération va se caractériser par des alliances entre concurrents, partageant les mêmes fournisseurs et les mêmes problématiques,**

afin de faciliter, d'accélérer le développement et le financement de projets de circularité.

C'est le cas, par exemple, de l'ACE (**Alliance for Beverage Cartons and the Environment**) entre les 3 principaux fabricants européens de briques pour boisson et leurs 3 principaux fournisseurs de matières. Un des résultats tangibles de cette alliance est le co-développement d'une technologie de recyclage des composants en plastique-aluminium des emballages et le co-financement d'un projet de recyclage par **Elopak, SIG Combibloc** et **Tetra Pak**.

**Deuxièmement, cette coopération s'effectuera davantage entre concurrents qui deviennent des fournisseurs** entre eux dans le cadre d'une boucle locale. Il peut s'agir d'échanges de flux (dans le cadre de symbioses industrielles), de réemplois, de réutilisations qui sont par essence des actions de proximité.

Dans le BTP, par exemple, afin d'économiser la ressource naturelle et de valoriser les déchets de déconstruction, de plus en plus d'entreprises privilégient les granulats recyclés. Mais du fait de leurs poids et de la multiplicité des chantiers sur un territoire national, c'est un matériau qu'il faut éviter de transporter. Aussi des entreprises du BTP vont favoriser des achats croisés entre elles en fonction de la localisation de leurs chantiers et de la disponibilité des granulats chez elles ou chez un concurrent. Ce n'est pas tant l'aspect financier qui est déterminant ici mais la disponibilité.

**En fait, avec la circularité, nous entrons dans l'ère de la coopération.** Il s'agit de la combinaison de la coopération et de la compétition. Elle s'opère entre concurrents qui s'allient pour développer de nouvelles supply chains, de nouveaux fournisseurs, de nouvelles technologies. Elle complexifie les traditionnelles relations clients-fournisseurs et remet en question les dynamiques de pouvoir tout au long des supply chains. La nouvelle priorité des professionnels des Achats pour les décennies à venir va être d'apprendre à gérer cette complexité (Tréhan & Pourrat 2019)<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/the-nine-planetary-boundaries.html>

<sup>17</sup> Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability

<sup>18</sup> <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2021/07/22/blog-reaching-net-zero-emissions>

<sup>19</sup> Tréhan, N., & Pourrat, C. (2019). Exploring the Influence of Power in the Dynamics of Customer-Supplier Coopetition in the Case of Supplier Dominance. *International Management* 23.



**Troisièmement, la coopération va aussi se développer avec des clients qui deviennent des fournisseurs et vice versa.** Cette situation a lieu en particulier dans le cadre des boucles de récupération, recyclage, valorisation énergétique.

Un exemple est plus parlant : Le cuivre fait partie des matériaux identifiés comme critique par l'Europe dans le cadre de la transition électrique. Les risques de pénuries sont importants pour ce nouvel « or rouge ». Pour des fabricants de câbles en cuivre comme NEXANS, il est essentiel de sécuriser leurs approvisionnements à des coûts raisonnables. La circularité constitue une solution. **NEXANS** a par exemple identifié, en France, comme source de cuivre les milliers de kilomètres de câbles installés depuis plusieurs générations à la SNCF. La SNCF va donc lui fournir des câbles usagés pour recyclage. D'un autre côté, la SNCF est aussi un grand client de NEXANS qui lui vend des câbles ferroviaires spéciaux. C'est un parfait exemple de circularité où un client est aussi un fournisseur, ce qui complexifie à nouveau les traditionnelles relations clients-fournisseurs.

Dans ce cas, la circularité va nécessiter un rapprochement significatif des Achats et des Ventes et une refonte des contrats.

## **B. VERS UNE SOPHISTICATION ACCRUE DES CONTRATS**

Compte tenu de la complexification des relations clients-fournisseurs dans la circularité, il est nécessaire de repenser les contrats.

Tout d'abord, il peut être intéressant d'envisager des contrats uniques achats-ventes pour gérer les boucles de flux entre clients-fournisseurs et favoriser le « one voice » vis-à-vis de ces fournisseurs-clients.

Ensuite, la transition climatique va accentuer les tensions, voire les pénuries, pour l'accès à certains matériaux critiques ou à certaines matières durables. Il est essentiel pour les entreprises acheteuses de devenir des clients « préférentiels ». Parmi les pistes, les durées contractuelles avec les fournisseurs doivent être significativement plus longues et les engagements plus fermes (Tréhan, 2021)<sup>20</sup>. Par exemple, il peut s'agir de contrats d'enlèvements

(offtake agreements), où l'acheteur s'engage à acheter une production avant même la construction de l'usine afin de sécuriser ses approvisionnements.

En 2023, **LVMH Beauty, The ESTEE LAUDER Companies, CLARINS, PROCTER & GAMBLE, L'OREAL** et **DANONE**, ont déjà signé des accords d'intentions pour des contrats d'approvisionnement pluriannuels en plastique recyclé en provenance du futur site français d'**EASTMAN**. Son usine de recyclage moléculaire sera achevée en 2025. Sa technologie permet une qualité identique à celle du plastique vierge tout en respectant les normes européennes.

Enfin, dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité, où l'entreprise n'achète plus un produit mais son usage, les acheteurs auront intérêt à contractualiser selon un niveau de performance à atteindre. Afin d'inciter les fournisseurs à performer, l'idéal serait d'intégrer des clauses de partage de gains (gains sur les économies d'énergies, de matières premières...), comme nous l'avons déjà souligné dans un article pour Harvard Business France (Tréhan, 2019)<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Tréhan (2021) Avec la transition verte, une entreprise a tout intérêt à jouer la carte du long terme avec ses fournisseurs : <https://theconversation.com/avec-la-transition-verte-une-entreprise-a-tout-interet-a-jouer-la-carte-du-long-terme-avec-ses-fournisseurs-169917>

<sup>21</sup> Tréhan (2019) De la sous-traitance à la coopération : comment l'économie de la fonctionnalité révolutionne la relation client-fournisseur <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/10/28008-de-la-sous-traitance-a-la-cooperation-comment-leconomie-de-la-fonctionnalite-revolutionne-les-relations-clients-fournisseurs/>



### 3. PLANTER LE DRAPEAU D'UNE NOUVELLE MESURE DE PERFORMANCE AU SOMMET

Tant que la comptabilité financière n'a pas encore mué vers une comptabilité environnementale, **seul le changement d'indicateurs générera une réelle transformation des mentalités et des méthodes d'Achats.**

Il est urgent d'arrêter de penser que les ressources sont infinies et gratuites. **Le TCO (Total Cost of Ownership) doit intégrer la rareté des ressources mais aussi les externalités négatives.** Une externalité est une décision ou une action d'un agent économique qui a des effets sur le bien-être d'autres agents (pollution, raréfaction de l'eau, perte d'emploi...) sans que cet effet donne lieu à une contrepartie monétaire.

Ces externalités négatives environnementales mais aussi sociales doivent être prises en compte tout au long du cycle de vie du bien ou service.

La première externalité négative concerne les émissions de CO<sub>2</sub> et la prise en compte d'un prix de la tonne carbone. 2000 entreprises dans le monde<sup>22</sup> ont déjà fixé un prix interne du carbone. Les Nations Unies recommandent un prix minimum à 100 \$ la tonne. La dernière étude de référence (Rennert et al. 2022)<sup>23</sup> estime que le coût social du carbone devrait être valorisé à 185 dollars par tonne de CO<sub>2</sub>.

Au-delà du coût social du carbone, ce sont les autres coûts environnementaux et sociaux qu'il convient de chiffrer. Cela rejoint d'ailleurs les exigences de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) s'agissant de **l'estimation financière des Impacts, Risques et Opportunités concernant le climat, l'eau, la biodiversité, la pollution, l'utilisation des ressources (économie circulaire), les travailleurs dans la chaîne de valeur et les communautés affectées.**

Seule une telle approche systémique permettra de changer les décisions. Par exemple, en coût complet environnemental et social, l'envoi des déchets les plus difficilement recyclables en Asie ne serait potentiellement plus compétitif comparativement à leur traitement sur le territoire européen.

---

**C'est en changeant d'indicateurs que nous pourrions changer notre vision du monde (Tréhan, 2021)<sup>24</sup>**

---

<sup>22</sup> <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/putting-a-price-on-carbon>

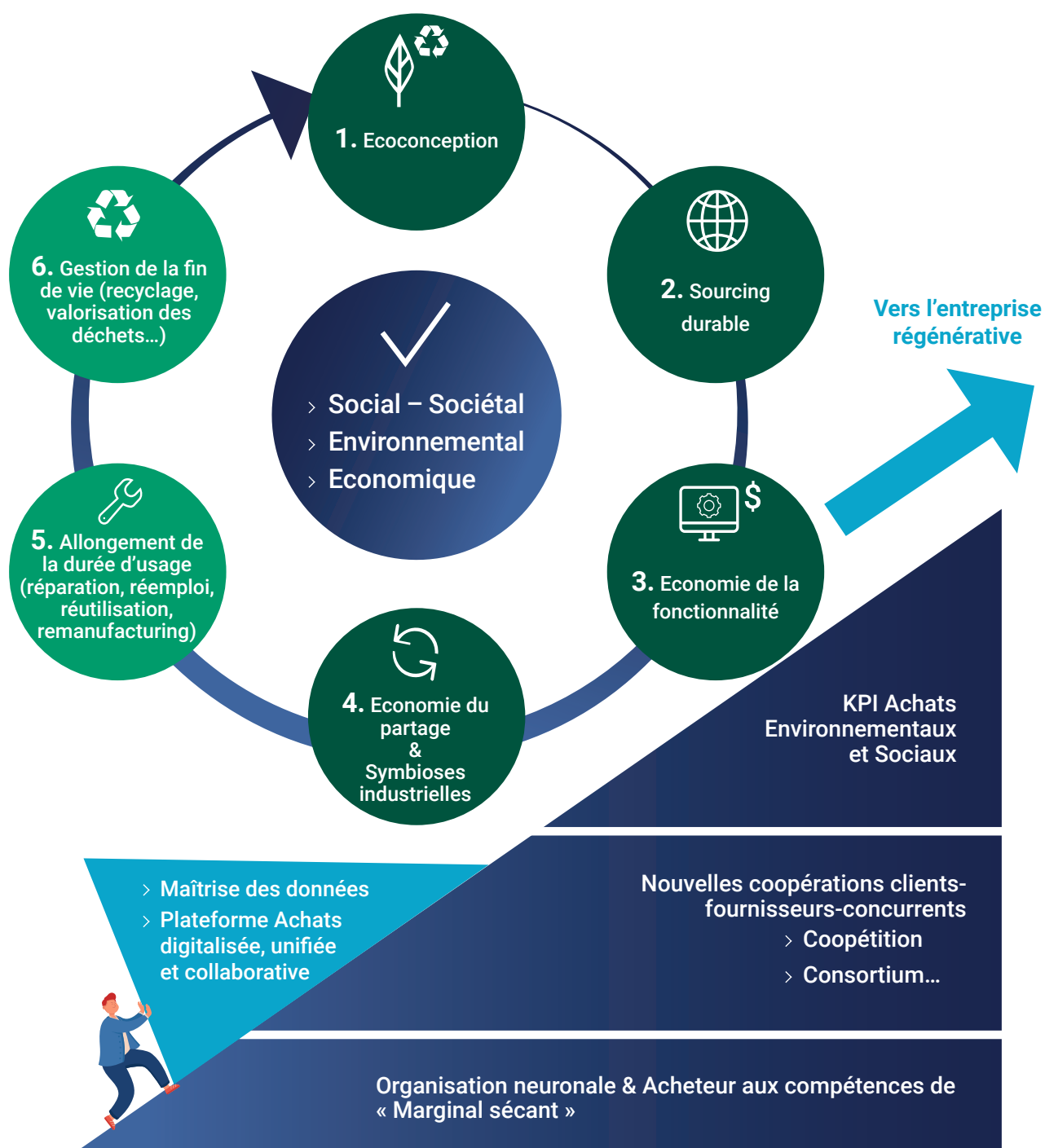
<sup>23</sup> Rennert, K. et al. (2022) Comprehensive evidence implies a higher social cost of CO<sub>2</sub>. Nature 610

<sup>24</sup> Tréhan (2021) Une fonction achats qui priorise l'écologie dans ses indicateurs dynamise la performance économique de l'entreprise <https://theconversation.com/une-fonction-achats-qui-priorise-lecologie-dans-ses-indicateurs-dynamise-la-performance-economique-de-lentreprise-prise-158087>



**En synthèse globale**, nous proposons un synoptique de l'ensemble des actions circulaires de la fonction Achats qui vont permettre de tendre vers une entreprise régénératrice (Schéma 4). Le déploiement des 6 actions, que nous avons retenues, dans la boucle de l'économie circulaire, requiert une maîtrise de données qualitatives et exhaustives, a fortiori un système d'informations Achats digitalisé, unifié et collaboratif. Les données sont la cale qui empêche de revenir en arrière. Leur analyse et leur capitalisation permettent la progression et ancrent cette progression. Pour faciliter l'ascension vers le sommet, des changements doivent s'opérer. L'acheteur doit développer les compétences d'un « Marginal sécant », l'organisation doit être neuronale, la coopération devient une priorité et les indicateurs Achats évoluent vers un coût complet environnemental et social, intégrant la rareté des ressources et les externalités négatives.

**Schéma 4 : Synoptique de l'ensemble des actions circulaires de la fonction Achats permettant de tendre vers une entreprise régénératrice**





CONCLUSION :

# VERS DES ACHATS REGENERATIFS



L'économie circulaire a pour finalité de décorrélérer le développement économique mondial de la consommation de ressources limitées. Nous avons déjà souligné qu'elle permet à une entreprise de réduire significativement ses émissions de CO2 en absolu, sans obérer sa performance économique (Tréhan 2023)<sup>25</sup>.

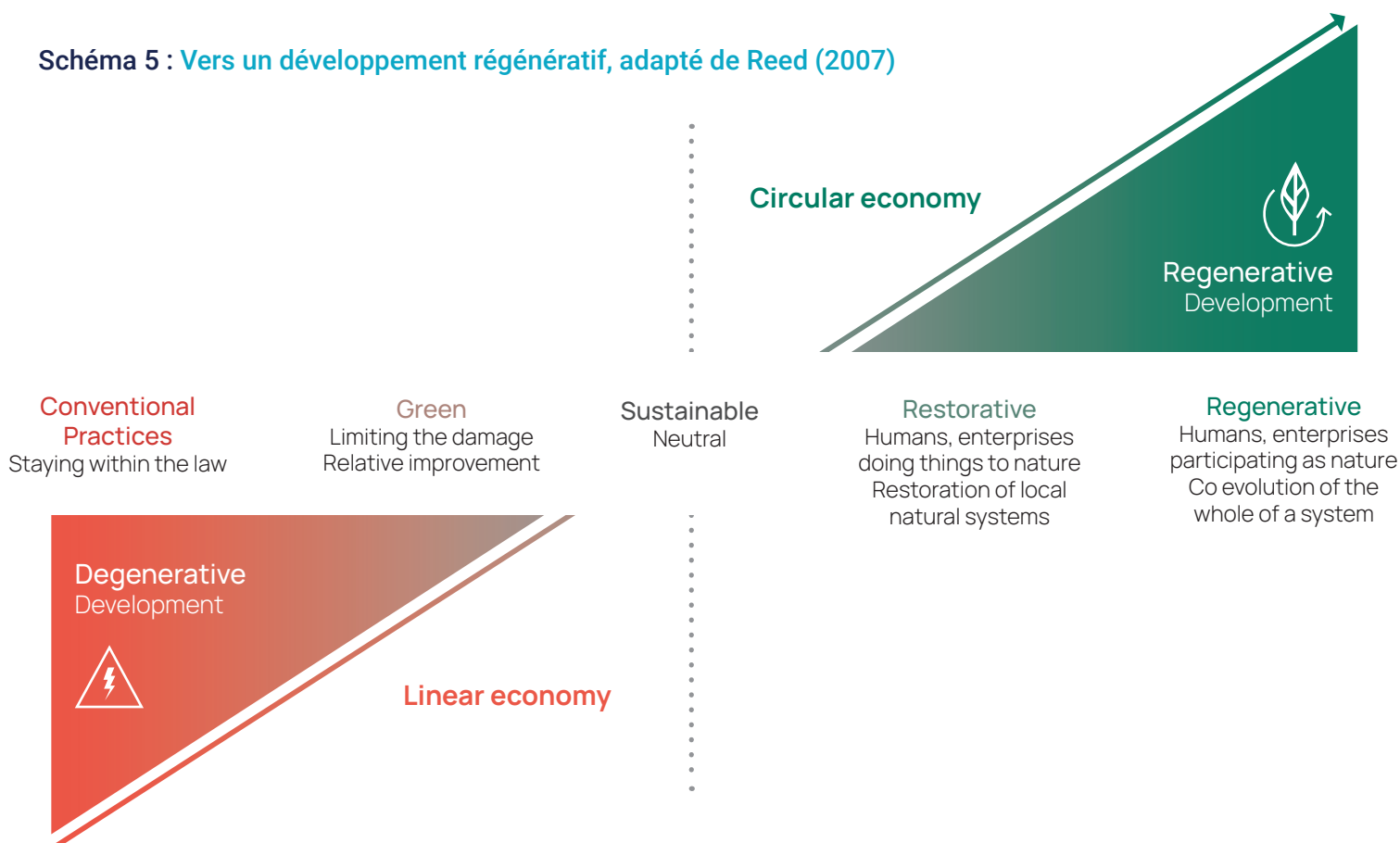
Par nature, **l'économie circulaire permet un développement régénératif**, comme l'explique la Fondation Ellen MacArthur. Si l'on se réfère aux travaux pionniers du chercheur Reed en 2007, **l'enjeu n'est plus d'être durable**, en d'autres termes de chercher à maintenir sans dégrader, **mais d'être dans un développement régénératif** (Voir Schéma 5) **qu'il s'agisse d'un système économique, d'une entreprise ou d'une fonction, comme la fonction Achats.**

Il s'agit de créer un **impact positif sur les ressources environnementales** (régénérer les écosystèmes et non pas « seulement » les protéger, séquestrer plus de carbone que l'on en émet...), **mais aussi sociales** (créer des emplois de qualité, promouvoir l'égalité des chances, contribuer au bien-être social...) **tout en générant des bénéfices économiques.**

Comme le souligne Reed (2007), **seul le passage d'une approche fragmentée à une approche systémique complète, collaborative avec des relations mutuellement avantageuses permet la régénération.** Or, comme nous l'avons décrit précédemment, c'est exactement ce que nous mettons en avant dans le rôle de la fonction Achats : adopter une pensée système, être un « marginal sécant », favoriser la coopération entre acheteurs, fournisseurs, clients...

## Bienvenue dans la nouvelle ère d'une fonction Achats régénératrice

Schéma 5 : Vers un développement régénératif, adapté de Reed (2007)



<sup>25</sup> Tréhan (2023) Réduction des émissions de CO2 : les trois limites des engagements des entreprises <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/reduction-des-emissions-de-co2-les-trois-limites-des-engagements-des-entreprises-954600.html>



Natacha Tréhan est Docteur en sciences de gestion et Maître de Conférences à l'Université Grenoble Alpes. Elle est spécialisée sur le management des Achats responsables et régénératifs, sur les nouvelles relations clients-fournisseurs et la décarbonation des supply chains.

Au sein de l'Université Grenoble Alpes, elle manage depuis de nombreuses années le Master Achats (DESMA) de Grenoble IAE-INP (Institut National Polytechnique). Il s'agit d'un master d'excellence (N°1 en France) avec un programme dédié pour les étudiants et un « executive program » dédié aux professionnels en activité.

Elle est chercheur au centre de recherche CERAG et publie dans des revues scientifiques et professionnelles.

Elle intervient auprès de Comités de Directions et de Directions Achats dans le cadre de ses activités de conseil. Elle est experte Achats auprès de l'APM, une association de plus de 8000 PDG francophones.

Enfin, elle est élue membre du Conseil d'Administration du CNA (Conseil National des Achats).

## A Propos d'Ivalua

---

Ivalua est un des éditeurs de logiciel Cloud leader dans le domaine des solutions e-Achats. Notre plateforme complète et intégrée permet aux entreprises de gérer de façon efficace toutes les catégories d'achat quel que soit le type de fournisseurs, mais aussi d'augmenter la rentabilité, diminuer le facteur risque tout en favorisant la productivité globale des collaborateurs. Des centaines de grandes marques internationales font confiance à la solution Ivalua, reconnue comme « Leader » par Gartner et d'autres analystes du marché. Son taux de fidélisation clients, inégalé sur le marché, est supérieur à 98 %.

Consultez [www.ivalua.com](http://www.ivalua.com) pour en savoir plus.

Contact +33 01 64 86 54 54 / [info@ivalua.com](mailto:info@ivalua.com)

[ivalua.com](http://ivalua.com)



**ALL Spend, ALL Suppliers, NO Compromises**