



TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Cet élan écologique et énergétique se place tout naturellement au cœur de la culture Lean et de la recherche de l'excellence opérationnelle des organisations.

SUPPLY CHAIN CIRCULAIRE

Ruptures répétitives de matières, pénuries, crises énergétiques, militaires et économiques... Pour faire face à ces problématiques, une solution s'est démarquée : la supply chain circulaire.

PERFORMANCE CARBONE

Aujourd'hui, toute entreprise doit réaliser son bilan carbone en vue de réduire son empreinte. Elle a l'obligation de se mesurer pour connaître et valider ses points d'amélioration.



Convictions by Citwell | #3 - 2024

Directeur de la publication : Nicolas HENRY

Comité de rédaction : Antoine GAUTIER, Nathalie LACROIX et Annabelle FERRY

Rédaction : Citwell | Illustrations : Vecteezy

Conception et réalisation : Annabelle FERRY et Charlotte VAN ROMPU

Imprimé sur du papier recyclé

EDITO



Pénurie de matières mettant à mal les capacités de réponses à des demandes toujours croissantes, réchauffement climatique imposant une décarbonation à marche forcée des industries et réseaux logistiques, critères RSE toujours plus hauts à prendre en compte dans la rétention des clients et collaborateurs... Les chaînes de valeur sont mises à rude épreuve pour s'adapter, se réinventer, innover, sous peine de ne pas tenir dans ces turbulences qui se répètent et s'accroissent.

Pour y répondre, les solutions se mettent en place : économie circulaire en lieu et place de l'historique linéaire, économie d'usage plutôt que vente de produits, régionalisation des supply chains à contre-courant de la mondialisation, etc. Pour tendre vers des modèles plus durables, des supply chains plus résilientes et des usines plus performantes sur le plan énergétique, nous vous proposons dans cette édition notre vision des enjeux et solutions à envisager pour faire face à ces révolutions économiques, sociales, sociétales et environnementales, en un mot, nos convictions.

Nicolas HENRY,
Directeur associé
et Directeur de la publication



06

FACE AUX ENJEUX, POURQUOI LA SUPPLY CHAIN CIRCULAIRE SE DÉMARQUE ?

Interview d'Olivier de Ruyg, Directeur des opérations chez Cordon Group, pionnier dans la mise en place de supply chain circulaire.



16

LE LUXE, L'AGROALIMENTAIRE, L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE ET L'AÉRONAUTIQUE À L'ÉPREUVE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
Présentation des enjeux, impacts réglementaires et pistes de réflexion pour répondre aux problématiques actuelles et futures.



28

DÉCARBONONS LA SUPPLY CHAIN ET ENGAGEONS-NOUS VERS UN MODÈLE DURABLE ET RESPONSABLE
La décarbonation commence par la mesure de l'impact carbone et la définition d'une trajectoire pour répondre aux enjeux de réduction d'émissions.



34

ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES DE LA GESTION LOGISTIQUE DES RETOURS
Les flux logistiques retours, un pilier du passage à l'échelle des nouveaux business modèles circulaires : occasion, location, réparation...



40

VERS UNE RÉVOLUTION VERTE : CRÉER DE LA VALEUR AVEC LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE (TEE) DANS LES USINES
La maîtrise des émissions passe par une gestion et un pilotage quotidien de sa consommation énergétique.



44

RÉDUIRE LA PART DU FRET AÉRIEN DANS LES SUPPLY CHAINS : ÉTAT DU MARCHÉ ET PISTES ENVISAGÉES
Les leviers et enjeux associés à la réduction des émissions liées au transport de marchandises par la voie aérienne.



48

LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES TOUJOURS CONCEVOIR LEUR STRATÉGIE DE MANIÈRE CLASSIQUE ?
L'entreprise doit intégrer dès la conception de sa stratégie la mise sous contrôle des éléments extra-financiers.



52

DU LOURD PAQUEBOT À LA FLOTTILLE DE NAVIRES :
TRANSFORMER SON ORGANISATION DANS UN MONDE VUCAL
L'entreprise doit repenser son modèle organisationnel pour répondre aux enjeux du monde VUCAL.



FACE AUX DÉFIS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN, IL EST TEMPS DE PASSER À L'ACTION

Anaïs Leblanc, Directrice associée
Citwell

Avec les récentes crises climatiques, épidémiques et sociales de ces derniers mois et années, les individus et les professionnels ont parfois soudainement pris conscience des limites de résilience de notre système linéaire ; faisant face quotidiennement à des difficultés pour se procurer certains produits ou matières, pour les acheminer, pour les payer dans un contexte inflationniste ou pour rester en bonne santé.

La montée en maturité sur les défis pour recréer la résilience et soutenir nos modes de vie se fait rapidement et parfois cruellement sentir, tant dans les foyers que dans nos entreprises.

En conséquence, il s'agit là d'un des challenges les plus excitant (et un peu inquiétant) qui soit pour toute organisation : comment transformer mon modèle, pour concilier prise en compte d'une nécessaire sobriété dans l'utilisation des ressources et pérennisation de mon activité, quand elle tourne entièrement sur un système qui

n'en perçoit pas les limites ? Comment anticiper au maximum pour moins subir ? Comment avoir toujours accès aux financements de plus en plus liés aux critères ESG (*environnementaux, sociétaux et de gouvernance*) ? **Comment, en somme, s'adapter à notre monde VUCAL** (*Volatile Uncertain Complex Ambiguous Limited*) ?

Chez tous nos clients émergent des projets de décarbonation, de réduction de déchets, d'utilisation de matières recyclées et d'évaluation des risques sur la chaîne. C'est déjà une petite révolution.

Cependant, la route la plus directe vers une résilience maîtrisée, pérenne et vers le respect des accords de Paris (et des limites planétaires !) réside dans le rallongement de la durée de vie et de l'usage des produits : faire durer un vêtement 5 ans plutôt que 5 mois, un lave-linge 30 ans plutôt que 7. **Mais alors, comment faire, si mes produits ont besoin d'être remplacés, et donc**

vendus moins souvent ? Comment maintenir mes usines, mes employés, et générer de la marge ? Une possibilité pour les entreprises est de garder la maîtrise du produit durant sa durée de vie, quel qu'en soit l'utilisateur : vendre l'utilisation comme un service et récupérer le produit, le remettre à niveau, le relouer/revendre/replacer dans un autre contexte.

On entre dans l'ère de l'économie de l'usage et de ses flux circulaires qui pourraient créer, selon une étude du Club de Rome et de l'Institut National d'Économie Circulaire en 2015, jusqu'à 500 000 emplois. **Cela permettrait de réduire de 66% les émissions de gaz à effet de serre** du pays et **améliorant la balance commerciale d'un équivalent de 2,5 points de PIB.**

L'institut Gartner estimait d'ailleurs que le modèle circulaire devrait complètement remplacer le modèle économique linéaire d'ici à 2029¹. Pourtant, d'après le *Circularity Gap Report 2022 de l'OBNL*², ce concept ne représentait encore que 8,6 % de notre système économique en 2020.

En effet, ce virage nécessite une transformation globale de l'entreprise, et de sa logique de flux physiques en particulier : de l'approvisionnement des matières et leurs transformations plus régionalisées, aux multiples relivraisons à différents clients tout au long du cycle de vie, jusqu'à la revalorisation en fin de vie en visant le 100% de réutilisation ; c'est l'orchestration de toute la supply chain qui doit être repensée, dès la conception du produit, et se modifier constamment au gré des changements

de contexte. Les organisations sont souvent démunies face à ce challenge.

Chez Citwell, nous prenons une part très active dans la reconfiguration circulaire des supply chains :

- **En apportant soutien méthodologique et technologique** aux courageux qui se lancent avec dynamisme et passion dans cette

Chez tous nos clients émergent des projets de décarbonation, de réduction de déchets, d'utilisation de matières recyclées et d'évaluation des risques sur la chaîne. C'est déjà une petite révolution.



refonte. Nous avons vite identifié le fait que les professionnels réinventent chacun dans leur coin des fonctionnements mutualisables, et que les possibilités de soutien, notamment par la puissance publique, sont en général extrêmement fragmentées par rapport à la reconfiguration globale nécessaire.

- De leur côté les représentants institutionnels, associatifs, publics ou politiques appellent également de leurs vœux l'économie circulaire, mais avec une difficulté à l'orchestrer concrètement et une conscience limitée de la réalité des flux physiques impliqués.

Ainsi, nous avons travaillé de concert avec SOROA – cabinet de conseil en stratégie écologique, et le soutien de l'INEC (*Institut National pour l'Économie Circulaire*) pour mettre en avant, au niveau local/régional, national et européen, le besoin des politiques de planification économique. Dans un plaidoyer à destination de la représentation parlementaire, nous mettons en avant 6 facteurs clés pour passer à l'échelle le développement de l'économie circulaire :

- 1/ Assurer l'interopérabilité des données pour la traçabilité et la performance de la supply chain
- 2/ Définir la bonne échelle multilocale liée aux ressources et aux acteurs
- 3/ Déployer une infrastructure (physique et SI) adaptée aux nouvelles boucles d'économie circulaire
- 4/ Systématiser les pratiques de circularité «hautes» où on réutilise au maximum les produits pour le même usage (orientation de la demande)
- 5/ Créer les conditions pour disposer des moyens physiques, industriels et humains capables de traiter les flux circulaires
- 6/ Écoconcevoir les flux et services pour garantir un fort niveau de circularité

Les industriels et distributeurs sont conscients des enjeux et très motivés pour se transformer. **Par notre action, nous souhaitons les aider et accompagner la puissance publique dans la vision aristotélicienne de la Politique :** « Rendre possible ce qui est nécessaire » pour tendre vers le respect des accords de Paris tout en soutenant nos modes de vie.

¹<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-09-26-gartner-predicts-circular-economies-will-replace-line>
²<https://www.circle-economy.com/news/our-world-is-now-only-8-6-circular>

Pour aller plus loin

Visionnez la conférence

« La supply chain circulaire, pivot de la réindustrialisation verte » avec les interventions de :

- François-Michel Lambert, *ancien député, fondateur de l'Institut National de l'Économie Circulaire (INEC), président de Soroa*
- Anaïs Leblanc, *Directrice associée Citwell*
- Jean-Denis Curt, *Responsable du Pôle Économie Circulaire et Recyclage du groupe Renault*

Télécharger le plaidoyer

pour découvrir les 6 facteurs clés de succès permettant de pivoter vers une supply chain circulaire

FACE AUX ENJEUX, POURQUOI LA SUPPLY CHAIN CIRCULAIRE SE DÉMARQUE-T-ELLE ?

Anaïs Leblanc, Directrice associée, *Citwell*
Olivier de Rugy, Directeur des opérations, *Cordon Group*

Les supply chains vont faire face à de nombreux défis environnementaux et planétaires dans les prochaines années. Ruptures répétitives de matières, pénuries, crises énergétiques, militaires, économiques... pour y répondre, une solution s'est démarquée : la supply chain circulaire. Pourquoi ? Quels sont les bénéfices ? Comment les atteindre ? Nous avons interviewé 2 adeptes des processus circulaires pour savoir ce qui les a convaincus.



Anaïs Leblanc est Directrice associée chez **Citwell Consulting**. Citwell est un cabinet de conseil spécialiste de la supply chain et des opérations aussi bien au niveau opérationnel que stratégique. L'objectif

est d'aider et d'accompagner les entreprises à se transformer pour avoir un impact positif sur leur environnement.

Depuis 6 ans, Anaïs prône une transition vertueuse vers la supply chain circulaire pour mieux répondre aux enjeux. Pour elle, la première étape est de comprendre son fonctionnement.



Olivier de Rugy est Directeur des opérations chez **Cordon Group**, acteur international de référence dans les secteurs de la fabrication, de la réparation et la rénovation, du recyclage des produits électroniques,

notamment du télécom depuis 35 ans. Aujourd'hui, le groupe développe également des compétences en préparation de produits neufs.

Pour Olivier, la pensée circulaire est ancrée dans le groupe et agit comme un accélérateur dans ce qui peut être mis en oeuvre.

BRETAGNE SUPPLY CHAIN : POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER EN QUELQUES MOTS CE QU'EST LA SUPPLY CHAIN CIRCULAIRE ET SON FONCTIONNEMENT ?

Anaïs Leblanc : La supply chain circulaire représente l'ensemble des façons de planifier et d'exécuter qui va permettre de gérer les flux circulaires. Par flux circulaires, on parle de réutilisation et réparation de produits neufs, de remanufacturing (réassemblage avec des pièces issues de l'occasion) et de recyclage.

Gérer toutes ces boucles nécessite de les anticiper en matière de moyens physiques, technologiques et de compétences. Cela nécessite également de savoir les exécuter et avoir une traçabilité. Il faut donc savoir piloter les matières, mais également les projections futures de la disponibilité des matières.

Tout cela demande de savoir piloter une supply chain de bout en bout sur de multiples boucles, en tenant compte de la variabilité des entrants et des sortants.

Olivier de Rugy : Au départ, pour réparer et reconditionner des produits, nous regardions dans les poubelles ! Nous pouvions réutiliser ces « déchets » et en ressortir le maximum de produits, puis proposer un prix dessus. La réutilisation permet de développer des boucles circulaires, et par extension de la supply chain circulaire. Lorsqu'on réutilise, on redonne de la valeur aux « déchets ». Et tout le monde aime valoriser ses déchets, dans une boucle interne

ou externe.

À sa création, le groupe réparait les minitels France Télécom. Nous avons vécu une rupture de matière plastique et la direction a fait la remarque « Nous en jetons plein et pourtant nous en avons besoin ». La réutilisation s'est faite par logique.

A.L. : Ce que l'entreprise Cordon Group a vécu, les autres entreprises devront le vivre, parfois malheureusement contraintes ou forcées. La période de Covid en a été un bon exemple.

BSC : COMMENT LA SUPPLY CHAIN CIRCULAIRE A-T-ELLE SUSCITÉ DE L'INTÉRÊT ?

A.L. : Il y a eu la conjonction de deux facteurs : les récentes crises depuis le Covid, et la prise de conscience environnementale.

En effet, la Covid, la guerre en Ukraine ou même la fermeture des États en Chine ont montré que les chaînes d'approvisionnement étaient très bien huilées mais un moindre grain de sable pouvait lourdement les impacter. Ces contextes exceptionnels ont fait émerger de nombreux sujets : la gestion des risques, la régionalisation ou le multisourcing.

Pour la prise de conscience, le débat s'est ouvert sur les limites planétaires. En Europe, nous ne sommes pas du tout résilients. Nous n'avons pas de ressources sur le territoire. La question se pose alors de réutiliser celles que nous avons déjà. Tout cela crée un terreau possible pour faire du circulaire.



LILLE | PARIS | NANTES | LYON | BIRMINGHAM | BOSTON

www.citwell.com