Transformer des opportunités en projets d'économie circulaire

Les projets d'économie circulaire ne sont pas forcément initiés en tant que tels par les entreprises, les collectivités et les porteurs en général. Cela peut dépendre de la maturité des acteurs vis à vis de la responsabilité sociétale et la connaissance des impacts de leurs activités. Certains acteurs, sensibilisés ou proactifs, s'inscrivent de facto dans des démarches d'économie circulaire, en recherchent tous les leviers et l'affirment comme tel. D'autres raisonnent plus directement en termes d'opportunités.

En quête de performance, l'entreprise cherchera à réduire ses coûts, à se différencier, à être en conformité avec la réglementation. Pour cela, elle ciblera des moyens d'agir sur ses intrants, ses rejets, des gisements, des solutions-produits ou services, etc. Elle pourra alors être amenée à conduire un projet d'économie circulaire sans avoir eu cet objectif initialement.

Certaines démarches émergent ainsi à partir de la réduction des pertes de matière, de l'optimisation de l'utilisation d'une ressource, d'une matière ou d'un équipement, etc. L'entreprise peut aller jusqu'à concevoir une solution attachée à un nouveau business model et adopter un nouveau positionnement sur le marché.

FONDEMENTS

Mieux repérer les opportunités implique pour les entreprises, mais aussi les collectivités, d'appréhender différemment leurs activités et leurs coûts, et de prendre en compte leurs externalités. Pour cela, elles peuvent choisir de prendre en compte certains éléments présentés ci-après :

- **La performance globale** est une approche qui se base sur l'idée que la pérennité d'une entreprise ne repose pas seulement sur sa performance économique mais sur d'autres éléments tels que ses effets sur l'environnement et la société, le cycle de vie des produits, le long terme et les générations futures. Cette approche amène à adopter une vision plus large et systémique, à s'interroger sur les externalités de ses activités, sur ses coûts réels, à chercher à avoir un impact bénéfique sur son environnement (territoire et parties prenantes).
- **Les externalités** sont les impacts, positifs ou négatifs, qu'a un agent économique via son activité sur d'autres et qui n'est pas pris en compte monétairement (un avantage qui n'est pas facturé ou au contraire une nuisance qui n'est pas compensée).
- **Le coût complet d'un déchet** est l'addition des coûts de production avant qu'il ne devienne un déchet (achat de matières premières, consommation d'énergie, coût de la main d'œuvre...) et des coûts de gestion une fois qu'il en est un, en interne (ex : stockage) et en externe (ex : collecte par un prestataire). Souvent, les entreprises connaissent seulement le montant de la facture de la gestion externe des déchets. Or, d'après l'Ademe, ce coût n'est qu'une toute petite part du coût complet et même lorsque les entreprises tirent un bénéfice de la valorisation de leurs déchets. Celui-ci est très inférieur au coût de leur production.
- A l'instar de l'écoconception qui vise à considérer l'impact environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie, **le coût complet d'un produit** est l'ensemble des coûts qu'il génère, de l'extraction des matières premières à sa fin de vie, en passant par la transformation, la distribution et l'usage. Un produit plus coûteux à concevoir peut se révéler plus économe en ressources et plus solide donc moins coûteux globalement, moins impactant sur les ressources et générant plus de valeur pour l'usager.

ciridd
CENTRE INTERNATIONAL DE RESSOURCES ET D'INNOVATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Cette fiche a été réalisée par le CIRIDD dans le cadre du projet ECLAIRA, le Réseau de l'économie circulaire en Auvergne-Rhône-Alpes.

contact@ciridd.org | www.ciridd.org

Avec le soutien :
La Région Auvergne-Rhône-Alpes

www.eclaira.org
Rejoignez le Réseau !
contact@eclaira.org

Transformer des opportunités en projets d'économie circulaire

FONDEMENTS (SUITE)

▸ **Le coût global d'un achat (bien ou service)** est l'addition des coûts qu'il représente sur toute sa durée de vie, à laquelle on soustrait la valeur qu'il crée. Le coût global comprend ainsi :

- L'achat (processus d'achat, installation, mise en service,...)
- L'usage (consommation de ressources, main d'œuvre, maintenance,...)
- La fin de vie (démontage, collecte, valorisation,...)
- Les risques sociaux, environnementaux et économiques (litiges, pollution,...)
- La valeur créée pour l'entreprise ou la collectivité et la société (attractivité, emplois,...)

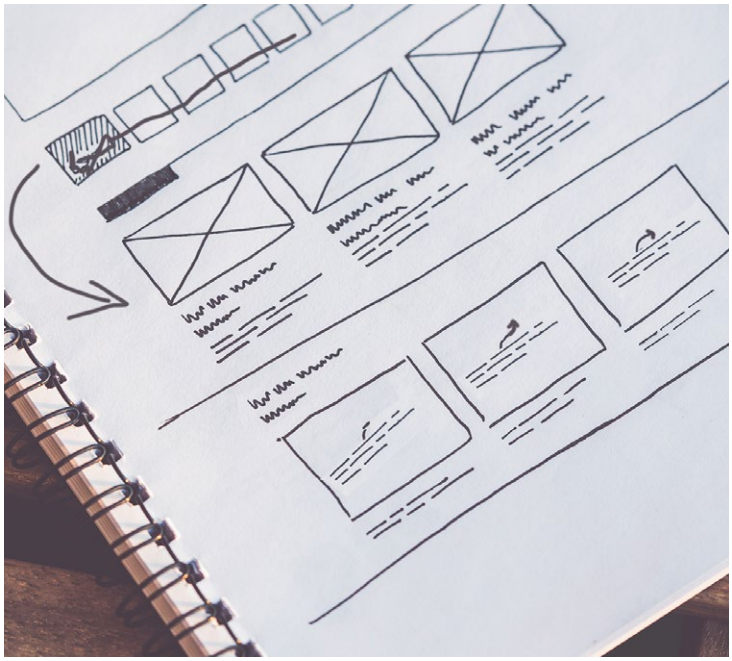
Un produit peut paraître peu coûteux à l'achat mais avoir un coût global élevé (surconsommation de ressources, pollution, etc.). Raisonner en coût global dans les cahiers des charges et lors de l'évaluation permet d'intégrer des facteurs additionnels afin de rendre les achats plus durables et circulaires.

▸ **La matrice d'affaire ou *business model canvas*,** créée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, est un outil pour concevoir ou faire évoluer son business model (« principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur »). La matrice est ainsi composée : partenaires clés, activités clés, proposition de valeur (service ou produit), relations clients, clientèle ciblée, ressources clés (y compris intellectuelles), canaux de communication et de distribution, structure des coûts, sources de revenus. Ce modèle peut être modifié pour y inclure des critères de développement durable tels que l'intégration des externalités, l'origine des ressources, la gestion de la fin de vie, les parties prenantes, etc.

OBJECTIFS

Transformer des opportunités en solutions circulaires vise à :

- Orienter ses activités vers un modèle plus pérenne et viable
- Créer des valeurs ajoutées économiques, environnementales et sociales
- Réaliser des économies
- Réduire ses externalités négatives et son empreinte environnementale
- Donner une image valorisante de la structure
- Nouer des partenariats
- S'impliquer à l'échelle locale



PUBLIC

- Entreprises, collectivités et établissements publics

MISE EN OEUVRE

▸ **S'interroger sur ses besoins et ses rejets**

Le point de départ des projets d'économie circulaire est souvent un constat sur la pratique d'une activité (gaspillage), une contrainte économique ou réglementaire (hausse du coût des matières premières, trésorerie limitée, obligation de réduction des déchets, consigne de tri) ou l'évaluation d'un risque en général. De réelles opportunités peuvent émerger de la recherche de solutions face à ces enjeux.

▸ **Engager une démarche de diagnostic**

Il existe plusieurs outils d'aide à la décision pour analyser son activité en lien avec son environnement : évaluation de la performance globale (ex : reporting), diagnostic de flux, calcul des coûts complets des déchets, du gaspillage ou des produits, calcul du coût global des achats, analyse du cycle de vie des produits, etc.

Ce type de démarche nécessite l'engagement des directions et la mobilisation des différents services de l'entreprise ou de la collectivité ainsi que des parties prenantes externes. Par exemple, prendre en compte le coût global d'un achat suppose la collaboration entre le service achat, les techniciens, le service QHSE-DD, les prestataires, etc.

▸ **Passer à l'action**

Une meilleure connaissance de son activité grâce à un diagnostic permet d'identifier des solutions pour, entre autres, optimiser l'utilisation des ressources, réduire ses déchets et améliorer la qualité de l'offre.

La mise en œuvre de solutions, telles que la réduction des déchets à la source, peut amener à remettre en question le business model. En effet, afin de rendre viable une démarche d'économie circulaire, il est parfois nécessaire de changer la façon dont la valeur est créée en prenant mieux en compte des éléments comme « l'écosystème » de l'activité, les parties prenantes, les externalités, l'origine des ressources et la fin de vie des produits.

L'intérêt de faire évoluer son business model est de prendre le problème à la base au lieu de gérer les externalités négatives d'un business model productiviste, linéaire et non durable, où la création de valeur est réduite à une vision principalement monétaire.

Une publication CIRIDD sous
Licence Creative Commons BY-NC-ND 3.0 FR
Mai 2018

ciridd CENTRE INTERNATIONAL DE RESSOURCES ET D'INNOVATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
Avec le soutien :
La Région Auvergne-Rhône-Alpes

Transformer des opportunités en projets d'économie circulaire

INTERÊTS

- Dans un contexte où les matières premières se raréfient et où leur prix augmente, raisonner en coût global et/ou en coût complet permet de révéler des coûts cachés, des gaspillages et de repérer des sources d'économies. L'investissement en temps et en argent dans un diagnostic est généralement profitable, il engendre des économies et permet d'associer les parties prenantes autour d'un projet.
- Prendre conscience des externalités négatives et des coûts réels des produits et des déchets amène à innover dans le management, les process, les achats, le business model, l'offre… afin d'adopter des pratiques plus vertueuses économiquement, socialement, pour les ressources et l'environnement.
- De nouvelles opportunités de marché, de partenariats et de coopérations peuvent émerger de la mise en œuvre des solutions circulaires.

LIMITES

- L'approche en coût global est plus complexe et plus longue que la simple comparaison des prix d'achat. De même, la complexité du calcul du coût complet dépend des process de l'entreprise et de sa connaissance précise ou non de ses coûts et flux. Même si ces approches s'avèrent payantes, il est plus judicieux de les utiliser sur les éléments qui concentrent le plus d'enjeux.
- Il est difficile de mesurer monétairement certaines externalités, opportunités et risques, et le coût inhérent au changement.
- Adopter des approches globales et systémiques nécessite de modifier ses façons d'interagir avec toutes les parties prenantes, internes et externes.

EXEMPLES

Des activités ayant adopté des solutions « circulaires »

Les Etablissements Cros (38) raisonnent en coût global pour la vente d'air comprimé. Leur business model a évolué vers une offre en économie de fonctionnalité. En s'engageant sur un ratio énergétique auprès du client et en proposant un système de récupération calorique, l'offre intègre la consommation énergétique de la production d'air comprimé, et la déperdition de chaleur qu'elle génère.

Le gaspillage alimentaire représente, de la production jusqu'à la consommation des aliments, une consommation inutile de ressources, la création de déchets, des heures de travail perdues et des pollutions. Consciente de ce coût global, la société de restauration collective **Mille et Un Repas (69)** a développé la démarche Zéro Gaspil'®. L'origine des pertes a été identifiée et des solutions efficaces sont mises en place (sensibilisation, mode de service différent, qualité améliorée, etc.). Ces solutions s'avèrent être des avantages concurrentiels forts.

Face à des enjeux d'efficience économique et organisationnelle, **les Hospices Civils de Lyon (69)** ont adopté une politique d'achat responsable qui les a notamment amené à raisonner en coût global. Cela a entrainé des changements dans la relation, devenue plus partenariale, entre acheteurs, fournisseurs et utilisateurs.

Une démarche circulaire affirmée dès le départ

Modetic (26) (vente de vêtements bio et équitables) s'inscrit dans une démarche durable. L'économie circulaire est une valeur et constitue un moteur pour Modetic. L'entreprise a créé 1083, une marque propre dont elle maîtrise la fabrication, sur les principes de ce modèle (jeans en coton bio et chaussures éco-conçues).

POUR ALLER PLUS LOIN

- **Performance globale :**
  - Dossier de l'Ademe http://bit.ly/2HSsxS3
- **Cout complet :**
  - Cout complet des déchets (Ademe) http://bit.ly/2sZYVNY
  - Réduire le coût de mes déchets (Ademe) http://bit.ly/2JG4FqG
- **Coût global :**
  - Coût global et création de valeur (Obsar) http://bit.ly/2t0bUiV
- **Business models :**
  - Matrice d'affaire : http://bit.ly/2tbAQTQ
  - ACMED (MOVILAB) http://bit.ly/2HPSz8p
  - Business model et économie circulaire (WIITHAA) http://bit.ly/2ybSMmM
  - Circulab Board chttp://bit.ly/2ynVvdh
- **Présentation des exemples sur** www.eclaira.org
  - Hospices Civils de Lyon
  - Mille et Un Repas
  - Ets Cros
  - Modetic

Une publication CIRIDD sous
Licence Creative Commons BY-NC-ND 3.0 FR
Mai 2018

ciridd CENTRE INTERNATIONAL DE RESSOURCES ET D'INNOVATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
Avec le soutien :
La Région Auvergne-Rhône-Alpes