

**Analyse économique et environnementale du Groupe Seb
Un Business Model « circulaire » à imiter ?**

**Mémoire réalisé par
Thomas Errante**

**Promoteur
Vincent Truyens**

**Année académique 2017-2018
Master 60 en Sciences de gestion**

Il y'a une vingtaine d'années, alors que nous produisons en France et la majorité de nos concurrents en Asie, nous avons la possibilité de réparer nos produits. A cette époque, nous passions pour des ringards [...] je trouve absolument merveilleux qu'aujourd'hui ce soit l'inverse.

Thierry de la Tour D'Artaise, PDG du Groupe SEB

Table des matières

1	INTRODUCTION	6
2	DÉFINITION DE LA NOTION D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	7
2.1	CONTEXTE	7
2.1.1	<i>Le modèle linéaire et ses limites.....</i>	8
2.1.2	<i>Origines et émergence de l'économie circulaire.....</i>	9
2.2	FERMER LA BOUCLE.... ..	12
2.2.1	<i>L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME).....</i>	14
2.2.2	<i>La fondation Ellen MacArthur</i>	15
2.2.3	<i>Vincent Aurez et Laurent Georgeault</i>	17
2.3	CONCLUSION	17
3	DÉFINITION DU BUSINESS MODEL CANVAS ET ÉTUDES DE VARIANTES ADAPTÉES À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE.	19
3.1	DÉFINITION DU BUSINESS MODEL	19
3.2	LE BUSINESS MODEL CANVAS	20
3.2.1	<i>La proposition de valeur</i>	22
3.2.2	<i>La segmentation de marché.....</i>	23
3.2.3	<i>La relation clients</i>	23
3.2.4	<i>Les canaux de communication</i>	23
3.2.5	<i>Les activités clés</i>	24
3.2.6	<i>Les ressources clés.....</i>	24
3.2.7	<i>Les partenaires clés</i>	24
3.2.8	<i>Structure de coûts et flux de revenus</i>	26
4	LES BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET CHOIX DES OUTILS DE RÉFÉRENCE	26
4.1	LES BUSINESS MODELS DE L'UNIVERSITÉ DE DELFT.....	26
4.1.1	<i>The Classic Long Life Model.....</i>	28
4.1.2	<i>The Hybrid Model</i>	29
4.1.3	<i>The Gap Exploiter Model</i>	29
4.1.4	<i>The Access Model</i>	30
4.1.5	<i>The performance Model.....</i>	30
4.2	LE CIRCULAB-BOARD	31
4.3	LA STRATÉGIE	34
4.3.1	<i>La conception visant l'affect et la confiance</i>	34
4.3.2	<i>La conception durable</i>	35
4.3.3	<i>La standardisation et la compatibilité.....</i>	35
4.3.4	<i>La facilité de maintenance et de réparation.....</i>	35
4.3.5	<i>La conception évolutive et adaptative</i>	36
4.3.6	<i>La conception permettant le démontage et le remontage.....</i>	36
5	NOTION DE CHAÎNE DE VALEURS	36

	4
5.1 LES MANIÈRES	37
5.1.1 Les stratégies.....	37
6 DÉFINITIONS ET CHOIX DES CRITÈRES D'ANALYSE ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX.....	38
6.1 LES CRITÈRES UTILISÉS PAR L'UE ET PAR L'ÉTAT FRANÇAIS EN PARTICULIER.....	40
6.1.1 Consommation intérieure de matière par habitant	40
6.1.2 Productivité matières	41
6.1.3 Titulaires d'écolabels.....	42
6.1.4 Nombre de projets d'écologie industrielle et territoriale (EIT).....	43
6.1.5 Fréquence du covoiturage.....	43
6.1.6 Gaspillage alimentaire	44
6.1.7 Dépenses des ménages consacrées à l'entretien et à la réparation des produits	45
6.1.8 Evolution des tonnages de déchets mis en décharge.....	46
6.1.9 Incorporation des matières premières de recyclage dans les processus de production.....	46
6.1.10 Emplois de l'économie circulaire	47
6.2 LES CRITÈRES HYBRIDES DE SEMPELS ET HOFFMAN.....	48
7 LE GROUPE SEB.....	53
7.1 PRÉSENTATION.....	53
7.2 LES CHIFFRES CLÉS DU GROUPE SEB EN 2017.....	54
7.3 HISTORIQUE.....	55
7.4 SECTEUR	57
7.4.1 Le petit électroménager	57
7.4.2 Les articles culinaires et ustensiles	58
7.4.3 Le marché du café professionnel.....	58
7.5 CONCURRENTS	59
7.6 POSITIONNEMENT ET STRATÉGIE	60
7.7 CHAÎNE DE VALEUR.....	62
7.8 NOUVEAU BUSINESS MODEL ?.....	64
7.8.1 La loi Hamon.....	65
7.8.2 Le pari du Groupe Seb	65
7.8.3 L'éco-conception.....	66
7.8.4 La logistique	68
7.8.5 Fin de vie et recyclage	69
7.8.1 Autres initiatives.....	69
7.8.2 Les liens entre le groupe Seb et nos auteurs de référence.....	71
8 ANALYSE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE	73
8.1 QUESTIONNAIRE SEB	73
9 AUTRES ACTEURS DU SECTEUR	83
9.1 PROCTER & GAMBLE.....	83

9.2	PHILIPS	84
9.3	MAGIMIX.....	84
10	CONCLUSION	85
11	BIBLIOGRAPHIE.....	87
12	TABLE DES ILLUSTRATIONS	90
13	ANNEXES	91
13.1	ADEME	91
13.2	COMMISSION EUROPÉENNE	91
13.3	GROUPE SEB	91
13.4	LE CLUB DE ROME	91
13.5	P&G	91
13.6	PRESSE.....	91
13.7	SPF.....	91
13.8	STRATEGYZER	91

1 Introduction

L'objet initial de ce mémoire était d'analyser la politique de réparabilité de produits du Groupe Seb. En effet, le groupe a annoncé en 2015, par simple communiqué de presse, que la marque s'engagerait à assurer la fourniture de pièces détachées de ses produits pendant 10 ans. Les médias se sont immédiatement emparés de la nouvelle, se réjouissant que, finalement, un industriel s'engage dans la lutte contre l'obsolescence programmée. Tout cela en diminuant le prix des pièces, voire en les vendant au prix coutant.

Travaillant moi-même dans le secteur des pièces détachées (pour transmissions marines), j'ai immédiatement éprouvé un vif intérêt pour cette démarche inédite dans le monde des petits électroménagers, mais j'ai surtout été fortement interpellé par cette politique de prix. Moi qui passe mes journées à vérifier les marges des pièces vendues afin d'assurer les meilleurs résultats possibles...je n'en revenais pas. Une entreprise capable de rogner sur ses marges et de futures ventes. Mais outre l'image, quelles étaient les raisons qui poussent un leader de marché à opérer un tel virage stratégique ? Ce business model me semblait invraisemblable, mais j'étais désireux de comprendre si cela préfigurait un tournant décisif dans le secteur.

Suite à mes recherches préliminaires, il s'est avéré que ces déclarations seraient à nuancer, mais j'ai également découvert une entreprise dynamique qui met tout en œuvre pour que chaque démarche ait un impact positif. Il m'est dès lors apparu comme évident qu'étudier le Groupe Seb à travers le seul prisme du service après-ventes serait réducteur au vu du nombre d'initiatives proposées par la marque s'inscrivant dans un cadre de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et de développement durable.

C'est tout naturellement que je me suis acheminé vers une analyse environnementale et économique de la société¹. Pour ce faire, la première partie du mémoire sera consacrée à un passage en revue de concepts théoriques tels que l'économie circulaire, les business models et chaîne de valeurs (M. Porter 1980) afin de définir les critères d'analyse économique et environnementaux. Une fois établis, nous analyserons les performances de Seb² sur ces mêmes critères.

Le but n'est pas ici de débattre de l'utilité de basculer vers une économie circulaire ou pas. Cette voie est désormais empruntée par un nombre sans cesse croissant d'entreprises mais surtout d'Etats qui commencent à prendre la mesure des enjeux sociétaux et écologiques auxquels ils doivent faire face. Par conséquent, il n'y aura pas dans ce mémoire de remise en question de la nécessité d'une transition

¹ Ici entendue comme entreprise

² Par facilité, Seb sera utilisé en référence au Groupe Seb et jamais en référence à la marque Seb, sauf indication contraire.

écologique. Le but est de comprendre les alternatives au modèle actuel, de les mettre en perspective et de les comparer au modèle innovant du Groupe Seb.

2 Définition de la notion d'économie circulaire

Nombreuses sont les voix qui s'élèvent aujourd'hui pour dénoncer un modèle économique à bout de souffle porteur de nombreux dysfonctionnements : raréfaction des ressources naturelles, inégalités croissantes et pauvreté, risques pour la santé, crises économique et écologique, réchauffement climatique... La planète et *de facto* ses occupants font aujourd'hui face à leur plus grand défi : changer radicalement ou risquer de disparaître. Or le dogme dominant suggère que remettre notre modèle économique en cause reviendrait à mettre en péril notre développement économique et que le progrès technologique palliera les dysfonctionnements précédemment évoqués. Alors, pour éviter de régresser et maintenir (ou offrir à ceux qui ne le possèdent pas) le bien-être des individus, il nous faut imaginer l'économie de demain. Elle devra, par essence, être moins gourmande en matières premières non-renouvelables et moins génératrice de déchets et externalités environnementales négatives.

Face à ces grands défis, pas un jour ne passe sans que la locution « économie circulaire » ne soit lancée sur la place publique. L'expression est presque « tendance », tout le monde en parle, de la petite PME aux grands groupes industriels en passant par la Commission Européenne. Cependant, le concept n'est pas neuf et reste méconnu du grand public, il est souvent galvaudé, confondu avec d'autres principes tels que le développement durable ou le recyclage.

Bien que de nombreux auteurs se soient attelés à proposer une définition de l'économie circulaire, il n'existe, à l'heure actuelle, aucune définition figée de ce principe.

Dans ce chapitre, nous allons tenter de comprendre ce que couvre la notion d'économie circulaire en passant en revue la littérature des principaux défenseurs de cette transition annoncée.

2.1 Contexte

Avant d'envisager de cerner la notion d'économie circulaire (EC), il nous paraît essentiel d'expliquer sur quel terrain elle s'est érigée, de comprendre ce qui a favorisé son émergence et surtout son développement ces dernières années.

2.1.1 Le modèle linéaire et ses limites

L'EC s'oppose au modèle économique en vigueur depuis la révolution industrielle à savoir le modèle linéaire. Ce dernier part du principe que les ressources naturelles sont abondantes et inépuisables.

Vincent Aurez *et al* (2016) ramènent le cycle de vie d'un produit manufacturé à quatre étapes principales : extraire-fabriquer-consommer-jeter.

Comme on peut le constater sur le schéma ci-dessous, tout au long du processus de production, le modèle linéaire est énergivore mais surtout, il est générateur des déchets qui sont voués à l'abandon et ne sont plus réintroduits dans un cycle de production. La valeur potentielle de ces déchets est tout bonnement perdue.

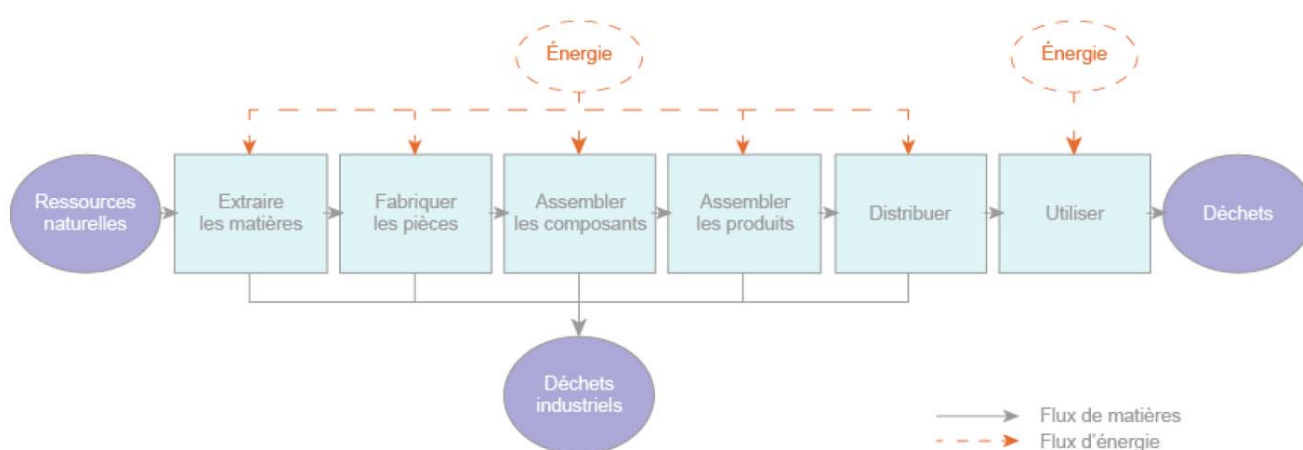


Figure 1: Vision linéaire de l'économie (le Moigne 2014)

Malgré qu'il ait contribué à offrir un niveau de vie jamais atteint auparavant, force est de constater que ce modèle n'est plus viable et ne peut plus être maintenu sans risquer de donner le coup de grâce à une planète qui suffoque déjà.

Nous ne repasserons pas en revue les impacts négatifs de l'économie linéaire mais pour de plus amples détails nous vous renvoyons, entre autres, vers l'excellent ouvrage de Philippe Bihoux, *L'âge des low tech*³.

³ Editions du Seuil, Paris, 2014

2.1.2 Origines et émergence de l'économie circulaire

Bien que s'inscrivant en réaction à un modèle lié à l'essor industriel, selon Aurez *et al*, le concept d'EC est beaucoup plus ancien et existait, sous une forme primaire, dans de nombreuses civilisations préindustrielles. Elle se présentait sous divers aspects mais avait pour finalité « le retour à la terre ou le maintien dans le circuit économique de matières premières, grâce aux activités de réparation et de remise en état ».⁴

Plus surprenant encore, toujours selon Aurez *et al*, l'économie circulaire dans sa forme embryonnaire aurait aidé les pays en voie d'industrialisation grâce à l'apparition de circuits structurés entre villes et campagnes permettant l'échange et le réemploi de « matières issues de la consommation de masse ».⁵

Malgré cela, s'en sont suivies des décennies de développement industriel et technique basé sur une consommation irraisonnée des ressources naturelles avec, comme postulat de départ erroné, la croyance que celles-ci sont inépuisables.

En 1972 le rapport *The Limits to Growth*⁶ publié par le club de Rome suscite de vives réactions. En effet, il préconise, sous peine de voir s'effondrer le système mondial d'ici 2100, de limiter volontairement la croissance en instaurant un contrôle des naissances et de la production. Le but étant d'atteindre un équilibre durable. Ce rapport a été fortement critiqué car il était accusé de ne tenir compte que de la situation des pays industrialisés sans se soucier des pays en voie de développement.

Avec les premiers chocs pétroliers, L'Europe subit de plein fouet une envolée des prix des produits pétroliers ainsi qu'une forte hausse du chômage. En 1976, l'architecte suisse Walter Stahel soumet à la Commission des Communautés européennes un rapport analysant les impacts économiques et sociaux possibles d'une substitution de l'énergie par de la main d'œuvre. En effet, il avait imaginé remplacer ce qui se raréfiait à l'époque (le pétrole) par ce qui se trouvait de plus en plus abondamment (la main d'œuvre). Il y promeut également la remise en état, le réemploi et le recyclage. C'est la première représentation de l'économie sous forme de boucle, les prémisses de l'économie circulaire.

⁴Aurez-Georgeault ; L'économie circulaire, Système économique et finitude des ressources, Louvain-La-Neuve, Deboek supérieur, 2016, P25-26

⁵Aurez-Georgeault ; L'économie circulaire, Système économique et finitude des ressources, Louvain-La-Neuve, Deboek supérieur, 2016, P26

⁶Meadows, Donella H. et Dennis L., Randers Jørgen, Behrens William W ; Version intégrale traduite en français par Halte à la croissance ? Fayard, Paris (1972)

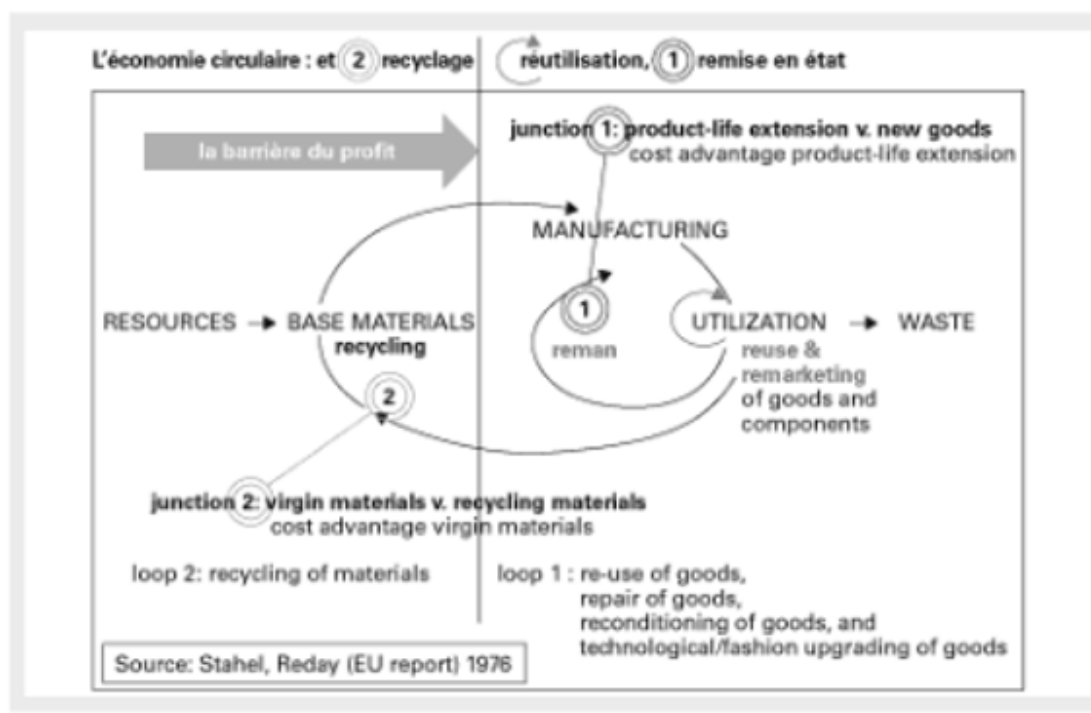


Figure 2: L'économie circulaire, réutilisation, remise en état (Stahel 1976)

A l'époque, Stahel était convaincu que l'économie circulaire pouvait avoir un impact positif sur la croissance et l'emploi. Il n'était cependant pas en mesure de chiffrer cet impact au niveau macroéconomique, ni même de le prouver. Ce n'est que plus tard, en 2015, que Wijkman et Skanberg ont réussi à modéliser et quantifier l'influence d'un passage vers une économie circulaire⁷. L'étude porte sur cinq pays européens : la Suède, la Finlande, les Pays Bas, la France et l'Espagne et montre, chiffres à l'appui, les bénéfices potentiels pour l'emploi et pour l'économie.

A ce stade il nous paraît nécessaire de préciser la méthodologie adoptée pour réaliser cette étude mais surtout, dans un souci de clarté, il apparaît comme essentiel de développer un concept clé : LE DECOUPLAGE.

La notion de découplage reviendra de façon récurrente dans l'analyse des impacts sociaux et environnementaux de l'EC. En effet, il est à la base du passage d'une économie linéaire à une économie circulaire.

Le découplage consiste donc à ne plus considérer la création de richesse et de valeur comme intrinsèquement liée à la consommation de ressources non-renouvelables tout en diminuant l'impact environnemental. Nous aurons l'occasion d'en reparler dans la suite de ce travail.

⁷ Le rapport complet intitulé *The Circular Economy and Benefits for Society* (Le Club de Rome, 2015) est accessible dans les annexes.

Revenons à présent à l'étude de Wijkman et Skanberg et à la méthodologie utilisée pour conclure à un impact positif de L'EC sur l'économie :

L'étude s'est penchée sur l'analyse de 40 secteurs d'activité de ces cinq pays (60 pour la Suède) afin de déterminer l'influence sur les émissions de GES⁸ et sur l'emploi selon la voie de découplage choisie.

Ils en proposent 3

1. L'augmentation du pourcentage d'énergie renouvelable dans le mix énergétique
2. L'amélioration de l'efficacité énergétique
3. La réorganisation du tissu industriel sur base des principes de l'EC (ici uniquement efficacité matérielle)

Voici les résultats de l'analyse pour la France et l'Espagne :

France	Si énergies renouvelables	Si efficacité énergétique	Si scénario EC	Si combinaison des 3
Réduction d'émission de GES	-50,10%	-28%	-5%	-66%
Nombre d'emplois supplémentaires	max 100 000	+200 000	+300 000	+500 000
Influence sur le PIB ⁹	+ 0,4% du PIB	+ 0,4% du PIB	+2% du PIB	+2,5% du PIB

Espagne	Si énergies renouvelables	Si efficacité énergétique	Si scénario EC	Si combinaison des 3
Réduction d'émission de GES	-50,10%	-31%	-10%	-69%
Nombre d'emplois supplémentaires	max 100 000	+200 000	+200 000	+ 400 000
Influence sur le PIB	+ 0,7% du PIB	+ 0,4% du PIB	+1% du PIB	+2% du PIB

Le résultat est sans appel, on constate les effets positifs d'une telle démarche.

Cependant, ils sont à nuancer, il est important de tenir compte des postulats de départ. Par exemple, dans le cas du scénario n°3 reposant sur le principe de l'EC, les auteurs se sont penchés uniquement sur l'efficacité matérielle dans le cycle manufacturier excluant d'emblée les possibles améliorations dans les services ou les bénéfices que peut apporter le numérique par exemple. Il est dès lors primordial d'analyser froidement les résultats.

D'autre part, étant donnés les critères de mesure retenus, il apparaît clairement que, pris individuellement, c'est le scénario d'un découplage basé sur les énergies renouvelables qui semble le plus vertueux.

⁸ Gaz à effet de serre

⁹ Produit intérieur brut

Ces éléments nous poussent à continuer notre réflexion, à nous demander comment mesurer la circularité et ses impacts et surtout à creuser pour déterminer si d'autres critères sociaux et environnementaux peuvent entrer en ligne de compte. Nous reviendrons sur cette réflexion plus avant.

Nous voudrions clôturer ce chapitre par une définition de Stahel (2012), non pas de l'EC, mais de la finalité de l'EC :

« Une économie circulaire découple la création de richesse et de bien-être de la consommation des ressources non-renouvelables, substitue énergie et matériaux par le travail et introduit une valeur de qualité de la vie »

2.2 Fermer la boucle....

Tous les auteurs étudiés sont d'accord sur un point, il faut fermer la boucle de l'économie, c'est-à-dire redéployer les ressources pour repenser chaque maillon du modèle linéaire actuel et passer à une économie circulaire tout en conservant deux aspect essentiels : la création de valeurs et un développement durable.

Aurez *et al* .mettent en évidence deux observations majeures qui doivent nous pousser à sortir de l'économie linéaire :

1. La croissance de l'empreinte environnementale de notre modèle affecte la biosphère de façon systémique.
2. Notre monde est fini et les ressources naturelles présentes en quantités limitées. Les capacités régénératives de ces ressources risquent d'atteindre un point de non-retour si leur exploitation va au-delà d'un seuil critique.

« Il nous faut donc considérer l'économie comme interdépendante de la biosphère. L'économie est le moyen par lequel les sociétés humaines s'organisent pour exploiter la biosphère (flux), mais elle se trouve elle-même contrainte par les capacité de la biosphère (stock) ». ¹⁰

¹⁰Aurez-Georgeault ; L'économie circulaire, Système économique et finitude des ressources, Louvain-La-Neuve, Deboek supérieur, 2016, P24

Dans cette section, nous allons exposer trois définitions de l'EC, toutes proposées par des auteurs faisant référence dans le domaine. Pour chacune de ces définitions, nous passerons en revue les différents principes proposés.

Pour revenir brièvement sur un point de l'introduction : nous évoquons la tendance à confondre économie circulaire avec d'autres notions telles que développement durable et le recyclage.

Pour clarifier, l'économie circulaire n'est qu'une composante d'un concept plus vaste qu'est le développement durable. Quant au recyclage, c'est un des piliers de la structure de l'EC.

Comme vous le lirez ci-après, bien que fortement encouragé par certains promoteurs de l'EC, vous constaterez que le recyclage présente des limites techniques liées à la capacité de recycler certains types de matériaux. De plus, récupérer les matières pouvant être exploitées dans un nouveau cycle requiert beaucoup d'énergie et souvent l'adjonction de matières premières « neuves ». En matière de recyclage, pour reprendre les termes de Bakker *et al* : en l'état actuel des choses, « la boucle écologique, contrairement à la croyance populaire, est loin d'être fermée ».

L'entretien et la remise en état sont préférables. Par conséquent, bien qu'indispensable, le recyclage devrait, de notre point de vue, être vu comme l'un des derniers recours d'une EC.

Ci-dessous le traitement idéal des déchets selon Lansink

Pyramide de Lansink

Le réemploi/réutilisation dans la hiérarchie des déchets

Par ordre de priorité :

1. **Prévention**, y compris le réemploi
2. **Préparation en vue du réemploi**
3. **Recyclage**
4. **Autre valorisation**
5. **Élimination**



Figure 3: la pyramide de Lansink. (Source : res-sources.be)

2.2.1 L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)

Voici sa définition de l'EC

Système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (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.¹¹

L'ADEME lutte également pour une transition vers un modèle visant à éliminer le gaspillage mais prône une augmentation de l'utilisation des ressources tout en réduisant les impacts environnementaux.

Pour ce faire, sa vision de l'EC considère 3 domaines, subdivisés en 7 piliers¹².

Les 3 domaines :

1. La production et l'offre de biens et de services
2. La consommation au travers de la demande et du comportement du consommateur (économique ou citoyen)
3. La gestion des déchets avec le recours prioritaire au recyclage qui permet de boucler la boucle

Les 7 piliers :

1. L'approvisionnement durable : prône une exploitation efficace des ressources en limitant l'impact sur l'environnement. Ce pilier recouvre les éléments relatifs aux achats privés et publics (des entreprises et des collectivités).
2. L'éco-conception : prendre en compte le cycle de vie complet d'un produit dès sa conception pour réduire les impacts environnementaux.
3. L'écologie industrielle et territoriale: Favoriser le développement d'un tissu industriel interdépendant.
4. L'économie de la fonctionnalité : privilégier l'usage à la possession et développer les services liés aux produits eux-mêmes.
5. La consommation responsable: considérer les impacts environnementaux à toutes les étapes du cycle de vie du produit (biens ou service).
6. L'allongement de la durée d'usage : réparation, reconditionnement et réemploi.
7. Le recyclage : utiliser les matières premières issues de déchets.

¹¹Geldron A. ; ECONOMIE CIRCULAIRE, une nécessité et une opportunité : quels fondements et principes ? 2016

¹²Geldron A. ; ECONOMIE CIRCULAIRE, une nécessité et une opportunité : quels fondements et principes ? 2016

L'économie circulaire

3 domaines, 7 piliers



Figure 4: l'économie circulaire selon l'ADEME

2.2.2 La fondation Ellen MacArthur

Elle définit l'EC comme suit :

Une économie circulaire est par nature restaurative et régénérative et tend à préserver la valeur et la qualité intrinsèque des produits, des composants et des matériaux à chaque étape de leur utilisation. Le concept distingue les cycles biologiques et techniques.

Tel qu'envisagée à l'origine, l'économie circulaire est un cycle de développement positif continu qui préserve et développe le capital naturel, optimise le rendement des ressources et minimise les risques systémiques par la gestion des stocks et des flux de ressources. Un système qui demeure efficace quelle que soit l'échelle.¹³

La fondation Ellen MacArthur distingue 2 cycles de productions bien distincts :

1. Le cycle biologique
2. Le cycle technique

Le cycle biologique : la question centrale est de trouver comment les déchets peuvent contribuer au capital naturel plutôt que de le dégrader. La fondation prône une refonte totale de la façon de concevoir

¹³<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/concept>

2.2.3 Vincent Aurez et Laurent Georgeault

*Principe d'organisation économique qui vise à réduire systématiquement la quantité de matières premières primaires et d'énergie à tous les stades du cycle de vie d'un produit ou d'un service, et à tous les niveaux d'organisation d'une société, en vue d'assurer la protection de la biodiversité et un développement propice au bien-être des individus.*¹⁴

Ces auteurs ont une vision comparable à celle d'Ellen MacArthur, ils distinguent également un cycle biologique et un cycle technologique (et non plus technique). L'économie linéaire ne s'intéresse qu'à l'optimisation des flux sans tenir compte de l'empreinte environnementale. Par opposition, L'EC intègre en son cœur la considération du stock restant.

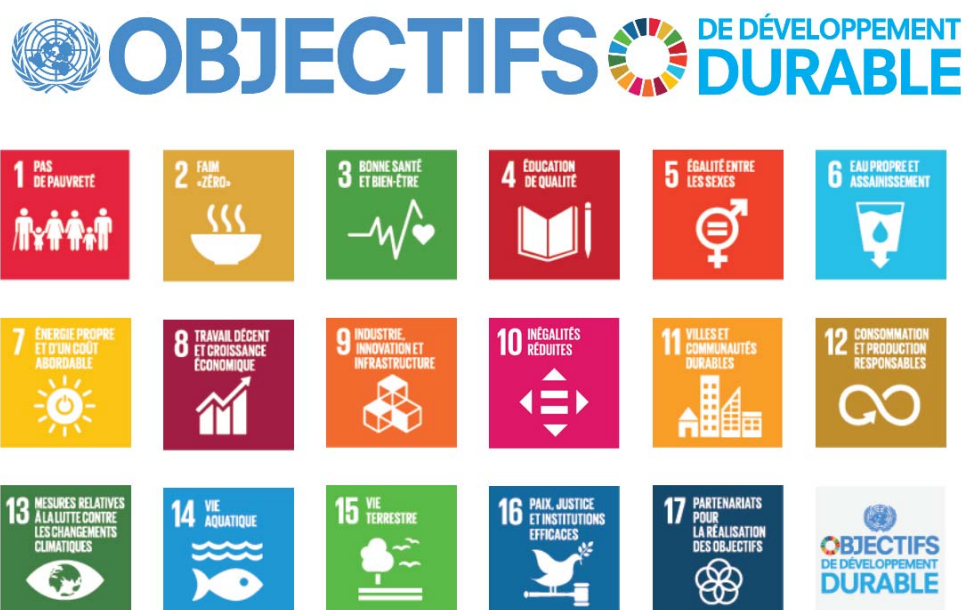
Ils soutiennent donc que l'EC s'applique au stock ou au capital mais surtout ils donnent des clés pour mesurer le succès d'une telle économie.

Selon eux, les indicateurs sont la croissance de la quantité et de la qualité des stocks, la création d'emplois locaux, une productivité élevée des ressources et une baisse de production de déchets.

2.3 Conclusion

Pour clôturer ce chapitre, remettons les choses dans leur contexte et rappelons les points essentiels :

L'économie circulaire, bien que décrite comme vertueuse en soi, s'inscrit dans un cadre beaucoup plus vaste : le développement durable. L'Organisation des Nations Unies a défini 17 objectifs de développement durable afin de « transformer notre monde » d'ici 2030.



développement durable de l'ONU

Figure 6: les objectifs de

¹⁴Aurez-Georgeault ; L'économie circulaire, Système économique et finitude des ressources, Louvain-La-Neuve, Deboek supérieur, 2016, P18

L'économie circulaire ne représente que quelques points de l'objectif n°12 « consommation et production responsable »¹⁵. En poussant l'analyse on pourrait inclure l'EC dans d'autres objectifs comme « Industrie, innovation et infrastructure » ou « villes et communautés durables » respectivement n°9 et n°11.

Ce n'est plus un hasard si aujourd'hui, les institutions, les Etats et les entreprises se tournent vers l'économie circulaire. Tous ont compris la nécessité de cette transition aussi bien du point de vue environnemental qu'économique. Nous ne parlons plus ici de bonnes intentions mais bien de faits concrets qui vont généralement de pair avec un cadre législatif. Citons par exemple la Commission européenne avec son « paquet économie circulaire » d'abord (2015) et son plan d'action pour la mise en œuvre de l'EC (2017)¹⁶ ensuite, mais aussi la loi Hamon¹⁷ ou encore avec la création d'indicateurs mis en place par la cellule stratégique du gouvernement français.

La Belgique est plus discrète, du moins au niveau Fédéral. En effet, ces compétences étant régionalisées, il existe peu de données consolidées à l'échelle du pays. Pour l'activation de l'économie circulaire, la Wallonie a développé le programme Next et Bruxelles le Plan Régional de l'économie circulaire (PREC). Le SPF Santé publique a tout de même commandité à PWC une étude nommée « Potentiel de l'économie circulaire en Belgique ».

Certains personnages politiques affichent ouvertement, à titre personnel sur leur site internet, leur engagement pour l'économie circulaire (J.C. Marcourt, M.C. Marghem...). Cette discrétion politique contraste avec les initiatives concrètes sur le terrain. L'Union des Classes Moyennes (UCM), par exemple, a mis sur pied une cellule d'éco-conception pour aider les entrepreneurs à allier développement économique et diminution des impacts environnementaux

Pour en revenir à l'économie circulaire proprement dite, rappelons les fondements principaux qui serviront à la suite de notre étude :L'approvisionnement durable , l'éco-conception, l'économie de la fonctionnalité , la consommation responsable, l'allongement de la durée d'usage, le recyclage et finalement, un concept peu évoqué mais ô combien important : la modération.

¹⁵ Le détail des 17 objectifs est disponible sur le site SGDS.BE, <https://www.sdgs.be/fr/sdgs/12-consommation-et-production-responsables>

¹⁶ Disponible en annexe, sous le titre « *on the implementation of the Circular Economy Action Plan* »

¹⁷ Nous y reviendrons plus en détails dans la suite de ce travail

3 Définition du Business Model Canvas et études de variantes adaptées à l'économie circulaire.

3.1 Définition du Business Model

Avant de développer le Business Model Canvas, nous nous attarderons brièvement sur la définition du Business Model.

Selon Bakker *et al* (2014). ; « *le business Model est le parfait exemple d'un concept souvent utilisé et débattu sans avoir une idée claire de ce qu'il représente effectivement* »¹⁸.

En 2015, Andrea Ovans, essayiste pour la Harvard Business Review, tire la même conclusion : « *Tout comme l'art, un Business model est une de ces choses que beaucoup pensent pouvoir reconnaître quand ils le voient [...] mais qui ne peut être défini* ». ¹⁹

Malgré ce manque de clarté, certains ont tenté de coucher sur papier une définition du Business Model :

Michael Lewis écrivait en 2000 dans "The new new thing": « *All it really meant was how you planned to make money* »

En 1994, dans un article paru dans la Harvard Business Review, Peter Drucker définissait le Business Model comme: « *assumptions about what a company gets paid for* »

Ce qui frappe dans ces deux définitions, c'est la prédominance de l'aspect financier qui semble être l'unique préoccupation dans la construction d'un Business Model.

Nous avons également trouvé une troisième définition qui, en plus de considérer l'aspect pécunier, englobe également un facteur important à nos yeux : la satisfaction client.

Cette définition est celle de Magali Marbaise²⁰(2015). Elle définit le Business Model comme suit : « *modèle par lequel une société tente de créer de la valeur. Via une stratégie de développement de l'activité principale, la valeur doit se traduire par des retombées financières pour l'entreprise à la hauteur de la satisfaction client* ».

¹⁸Traduit de l'anglais : « A business model is a typical example of an entity that is often discussed and used without a clear concept of what it actually is ». C. Bakker et al, Products that last, p 53

¹⁹ Traduit de l'anglais : « ...like art itself, it's one of those things many people feel they can recognize when they see it [...] but they can't quite define ». A. Ovans, What is a Business Model, Harvard Business Review, En ligne

²⁰ Marbaise M. ; comment tirer profit du Business Model Canvas, P.5

C'est cette définition que nous retiendons pour ce travail.

Toutes ces tentatives de définition n'ont finalement qu'un seul objectif : saisir les tenants et les aboutissants qui conduisent à la capture de valeur.

3.2 Le Business Model Canvas

Pour pallier ce manque de clarté dans la définition du Business Model, et par volonté de cerner les principes menant à la captation de valeur, en 2010, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur ont développé un outil stratégique permettant d'élaborer (ou de reconfigurer) simplement un Business Model : le Business Model Canvas (BMC). Il offre à l'entreprise une solution simple pour « créer, distribuer et capturer de la valeur »²¹. De plus, il est basé sur un système visuel, ce qui le rend facilement identifiable, compréhensible et lisible par tout un chacun.

Les entrepreneurs peuvent ainsi schématiser et construire leur projet sur une seule page. Ils sont dès lors en mesure de définir clairement les priorités et les actions à mener. Le BMC permet également d'inclure l'ensemble des parties prenantes à la concrétisation d'un projet.

Le but ultime de l'entreprise est se constituer un **AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE**.

Le reproche qui pourrait être fait au BMC est de ne pas prendre en compte l'aspect concurrentiel. Cette dernière affirmation peut sembler en contradiction avec l'établissement d'un avantage concurrentiel mais il faut ici comprendre l'aspect concurrentiel au sens des 5 forces de Porter.

Pour rappel, Michael Porter considère qu'il existe 5 forces qui déterminent la structure concurrentielle²² :

1. La menace de nouveaux entrants sur le marché
2. Le pouvoir de négociation des clients
3. La menace des produits de substitution
4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs
5. L'intensité concurrentielle
6. L'influence des pouvoirs publics a été rajoutée par la suite

Selon Semples *et al.*, il se révèle être l'outil idéal pour intégrer le développement durable au sein de l'entreprise. Pour eux, le développement durable ne peut être intégré que par le biais de la stratégie.

²¹ Business Model Generation P.14

²²Cours de stratégie LSM, V. Meurisse et N. Sinigaglia, 2017

Pour ce faire, il nous pousse à la refonte complète de notre système de pensée pour entrevoir les opportunités inexploitées jusqu'alors.

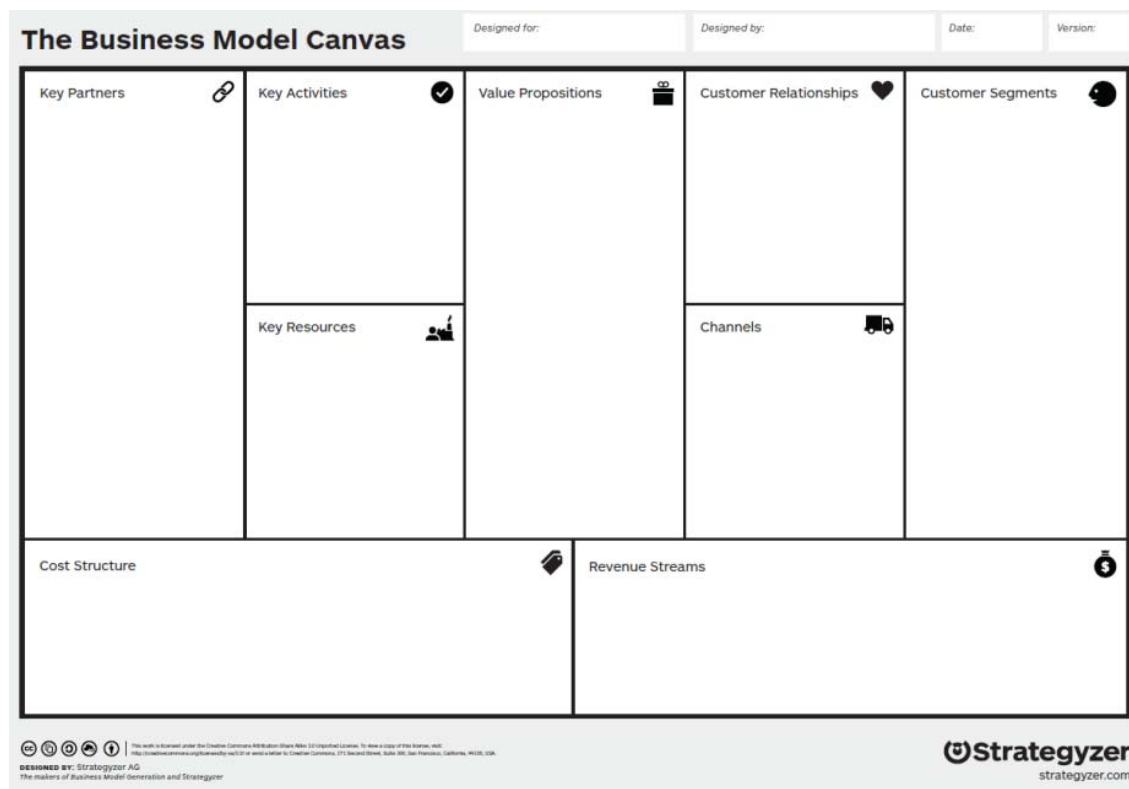
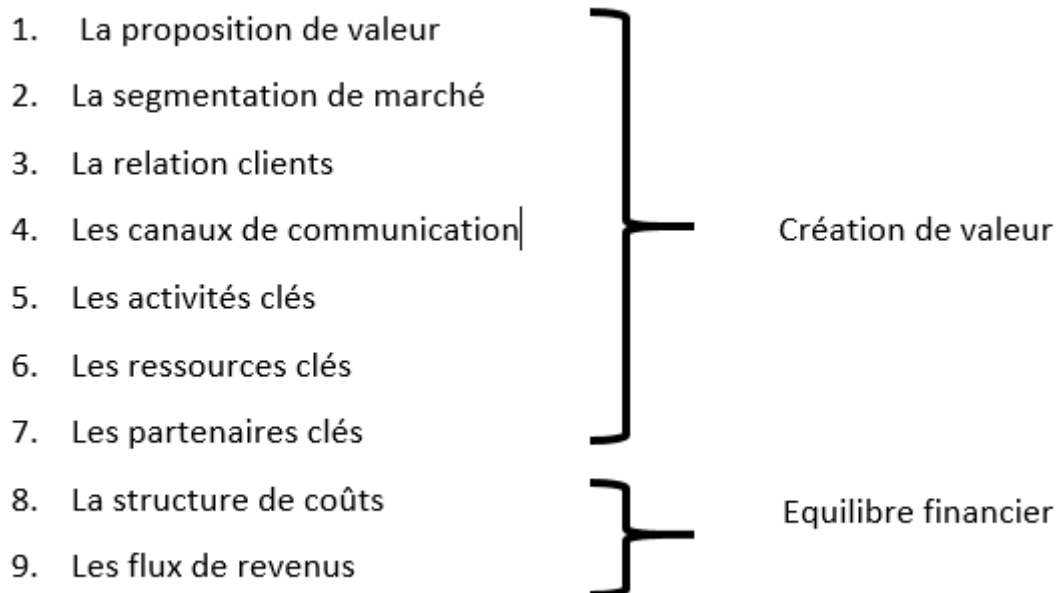


Figure 7: le Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010)

Le BMC se construit à l'aide de neuf blocs distincts mais interdépendants qui reflètent l'ensemble des points clés d'une entreprise. Cette notion d'interdépendance est fondamentale car la moindre modification d'un bloc impacte les autres.



3.2.1 La proposition de valeur

C'est l'essence même du business model, sa raison d'être. Elle n'existe que parce qu'elle a répondu aux attentes d'un client sans quoi elle ne serait qu'une simple proposition parmi tant d'autres présentes sur le marché. Octroyer de la valeur à une proposition peut se faire par différents biais (technologique, physique, psychologique...) mais, au final, l'élément déterminant dans la construction d'une proposition de valeur, c'est la valeur perçue par le marché visé. Par conséquent, s'affirme à nouveau ici le caractère interdépendant des blocs du BMC (la proposition ne peut se construire sans tenir compte de la segmentation de marché, la segmentation appelle un certain type de relation...)

La proposition de valeur étant la pierre angulaire du BMC, Osterwalder a par la suite développé un autre canevas permettant justement de bétonner cette proposition, le *Value Proposition Canvas*²³. Nous ne nous étendrons pas sur le sujet mais il nous paraissait important de mentionner son existence.

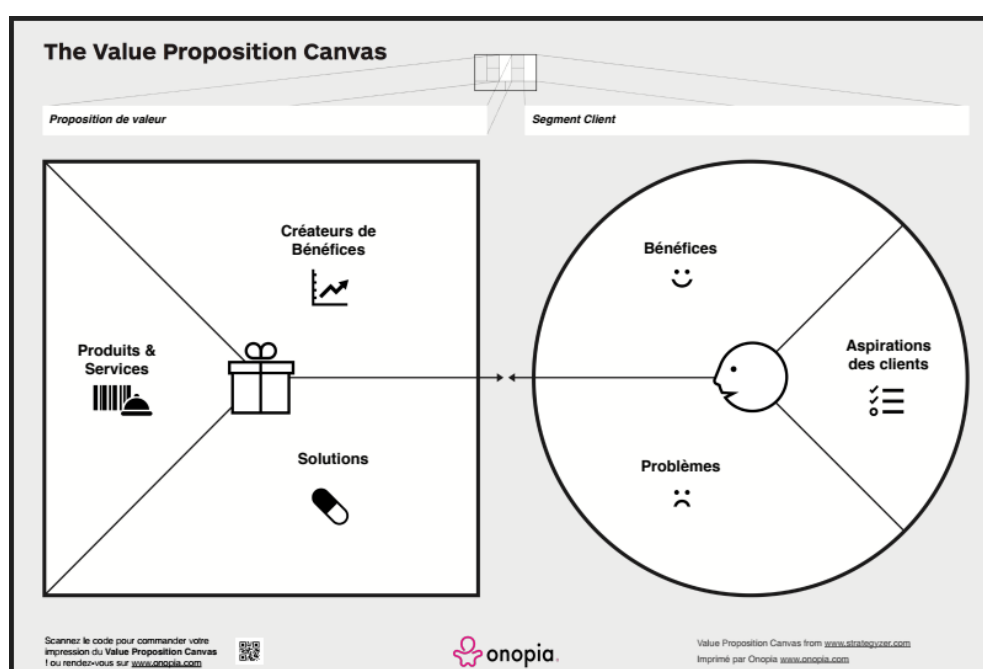


Figure 8: le Value Proposition Canvas d'Osterwalder (source : Onopia)

²³ Une vidéo très explicite du fonctionnement du VPC est disponible sur Youtube :

<https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfP0>

3.2.2 La segmentation de marché

Lors de l'élaboration d'un Business Model et en particulier lors de la mise au point de la proposition de valeur, il est impératif de savoir à qui va s'adresser la proposition. Cette dernière sera intrinsèquement liée à un public cible.

Ce travail n'a pas pour vocation de débattre des différentes segmentations de marché existantes mais plutôt de souligner l'importance de considérer à qui un nouveau produit pourra s'adresser, aussi novateur et performant soit-il.

Sans personne pour l'accueillir, il risque de finir sa carrière avant même de l'avoir commencée.

Nous proposons ici une définition de la segmentation de marché pour information.

*La segmentation est l'action de découpage d'une population (clients, prospects) en sous-ensembles homogènes selon différents critères (données socio-démographiques, besoins, comportement d'achat, RFM, ..). On parle alors de segmentation du marché ou de segmentation de la clientèle selon le contexte.*²⁴

3.2.3 La relation clients

Pour faire le lien avec le bloc précédent, c'est, en partie, le public ciblé qui va définir le type de relation à mettre en place pour accompagner un produit. Les relations visant les seniors vont être diamétralement opposées à celles mises en place pour les 15-20 ans. Le public n'est cependant pas le seul facteur, il est à combiner avec la nature du produit. Les relations clients pour un produit haut de gamme sont radicalement différentes de celles pour un produit *low cost*.

Pour faire la transition avec le bloc suivant, la relation clients choisie va conditionner les canaux de communication et inversement.

3.2.4 Les canaux de communication

Par canaux de communication, il faut comprendre canaux de communication et distribution. Il s'agit des réseaux par lesquels une entreprise pourra atteindre sa cible. Ici encore, ils seront fonction du produit et du public. L'organisation de ces canaux ne doit pas être sous-estimée car elle revêt un caractère

²⁴<https://www.definitions-marketing.com/definition/segmentation/> En ligne, consulté le 06/01/2018

fondièrement stratégique. En effet, c'est par ceux-ci que sera véhiculée la proposition de valeur et, de fait, c'est par ceux-ci que la valeur sera capturée.

3.2.5 Les activités clés

Ces activités sont celles sur lesquelles l'entreprise devra focaliser son attention pour pouvoir rester compétitive. Elles nécessitent un contrôle rigoureux sous peine pour l'entreprise d'être devancée par la concurrence.

Les activités clés vont bien sûr dépendre du type d'entreprise. Lors de la modélisation d'un Business Model, il est essentiel de cerner ces activités ayant le plus gros potentiel de compétitivité.

3.2.6 Les ressources clés

Nous évoquions précédemment la notion d'avantage concurrentiel durable (Pt 3.2). Dans ce cadre, les ressources s'avèrent être déterminantes dans l'établissement de cet avantage.

Ici non plus, le but n'est pas de citer toutes les catégories de ressources clés mais, de façon générale, Sempels *et al.* (2016) expliquent qu'une entreprise possède un avantage si « *elle est capable de réunir des ressources qui lui sont propres ou d'y accéder de manière plus profitable que les concurrents* ».

3.2.7 Les partenaires clés

Les partenariats sont indispensables pour pouvoir faire évoluer une entreprise. Par définition, une entreprise n'agit pas seule, isolée dans son coin. Elle interagit avec un ensemble d'acteurs dans un milieu donné. Il faut cependant distinguer ici deux notions importantes : le partenariat et l'alliance.

Le partenariat : collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes.²⁵

L'alliance : collaboration entre organisations concurrentes.

Il nous semble important d'introduire cette nuance car les motivations menant à un partenariat (ici entendu indistinctement comme partenariat ou alliance) peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

Ci-dessous, on peut observer les différents types d'alliances et de partenariats induits par la volonté stratégique des entreprises.

²⁵ Cours de stratégie LSM, V. Meurisse et N. Sinigaglia, 2017

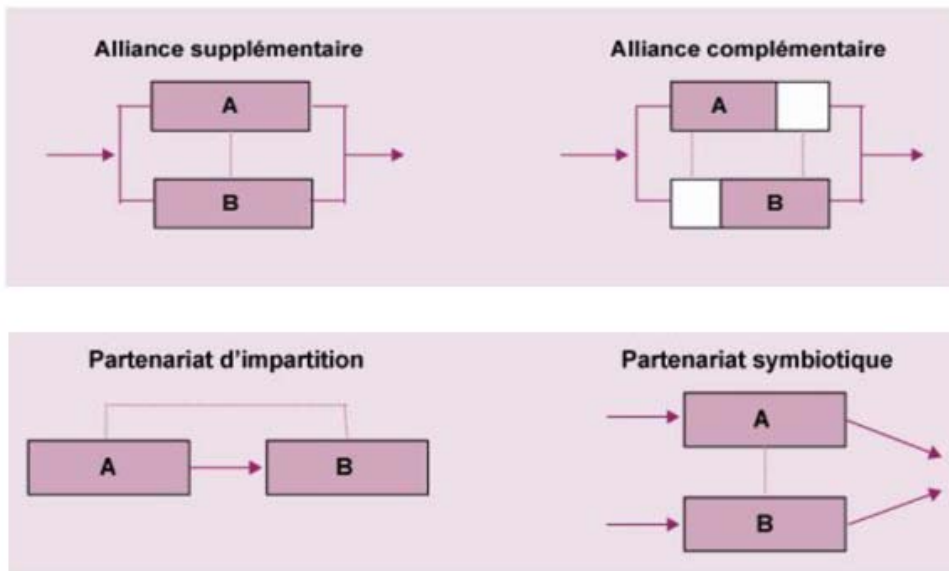


Figure 9: nature des alliances et partenariats, Johnson G. et al. (2011), *Stratégique*, 9^{ème} édition, Pearson Education France, p. 416.

Les rectangles illustrés ci-dessus représentent les chaînes de valeurs respectives des deux entreprises qui s'associent.

1. Dans l'alliance supplémentaire, on constate que les entreprises n'apportent rien à la chaîne de valeur du partenaire, le but est d'atteindre une masse critique²⁶ plus importante. Egalement utilisée quand des concurrents veulent faire accepter une norme industrielle.
2. Dans l'alliance complémentaire en revanche, chacun complète sa chaîne de valeur respective grâce aux ressources du partenaire (présence géographique, infrastructure, ressources humaines...).
3. Le partenariat d'impartition se développe entre un fournisseur et un client.
4. Le partenariat symbiotique n'implique aucune relation client-fournisseur. Les entreprises décident de collaborer car elles partagent une ressource ou une clientèle commune.

²⁶ Taille que cherche à atteindre une entreprise et qui constitue un pallier au-delà duquel elle pense pouvoir améliorer sa compétitivité. www.emarketing.fr/definition-glossaire/taille-critique-243295.htm

3.2.8 Structure de coûts et flux de revenus

La combinaison des sept éléments expliqués précédemment va permettre à l'entreprise de déployer sa chaîne de valeur, en d'autres termes, d'exercer son activité. Cette dernière va nécessiter des ressources qui vont engendrer une structure de coûts. Parallèlement, l'activité doit capter de la valeur, générer un flux de revenus qui doit pouvoir, d'une part, couvrir les coûts et, d'autre part, assurer des rentrées à l'entreprise.

4 Les Business models de l'économie circulaire et choix des outils de référence

Dans ce chapitre nous allons nous pencher sur des business models se revendiquant de l'économie circulaire. Vous constaterez tout au long de notre développement que les business models circulaires ne sont pas très éloignés des modèles classiques, ils en sont parfois des évolutions, mais ils ont la particularité d'intégrer la valeur environnementale et/ou sociale. Si la différence paraît subtile c'est pourtant toute la difficulté et tout l'enjeu pour passer d'un système exclusivement basé sur le résultat économique à un système plus vertueux.

4.1 Les Business models de l'Université de Delft

Conny Bakker *et al.* de l'université de Delft aux Pays Bas se sont intéressés au développement de business models circulaires. Cette université, tout comme le Schumacher College, est considérée comme la plus active dans le domaine. Dans leur ouvrage « *Products that last* », ils redéfinissent complètement le postulat de départ. En effet, ils prennent le contre-pied du modèle économique actuel en partant du principe qu'il n'y a plus de limite à la durée de vie d'un produit.

Dans ce nouveau type de business model, le flux de revenus ne provient plus exclusivement de la vente du produit, mais aussi de toutes les solutions annexes permettant de prolonger la durée de vie du produit. Le flux unique de revenus est la principale raison pour laquelle, aujourd'hui, les producteurs ont intérêt à ce que la durée de vie d'un objet soit la plus courte possible.

D'ailleurs, si on examine le tableau²⁷ suivant, on prend effectivement conscience de cette tendance : entre 2000 et 2005, la durée de vie moyenne de ces appareils domestiques a diminué de 5%. Soulignons la baisse significative pour les micro-ondes et les petits électroménagers.

²⁷ Products that last, p26

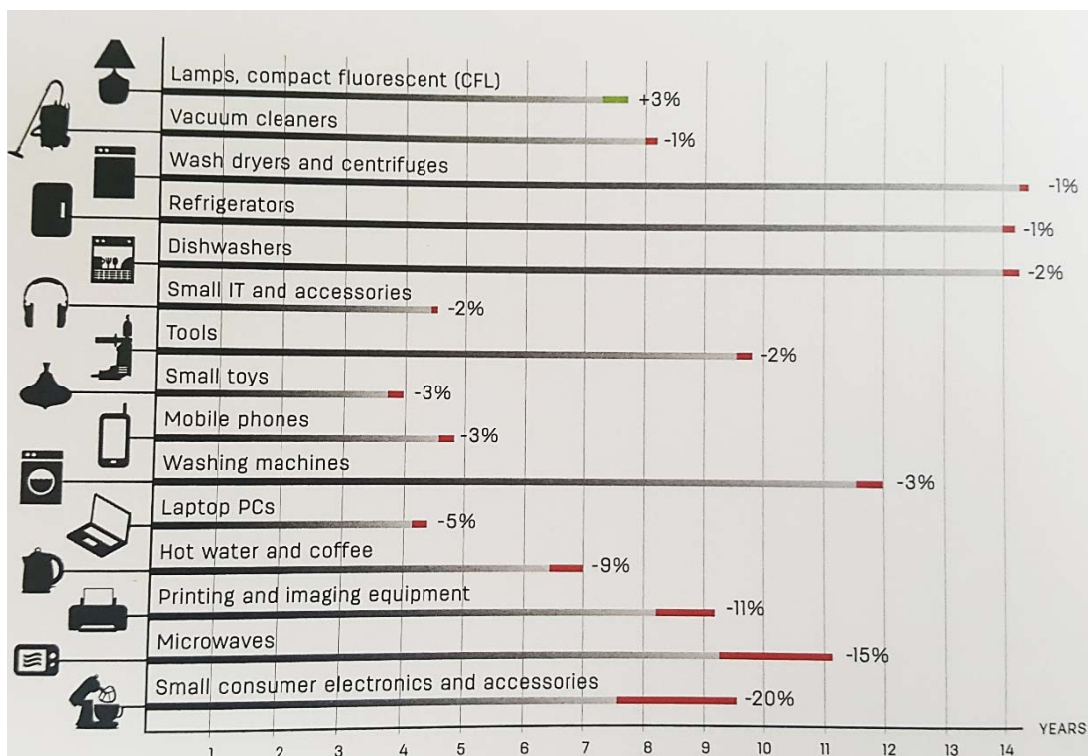


Figure 10: durée de vie moyenne des appareils domestiques (Bakker *et al.* 2014)

Revenons-en aux Business Models circulaires. Lors de l'élaboration, d'un tel modèle, il existe, toujours selon nos auteurs, plusieurs principes à appliquer. Le premier, le plus évident : il faut « penser circulaire » c'est-à-dire examiner les opportunités de l'économie circulaire à tous les stades de l'activité de l'entreprise. Le deuxième est d'arrêter de se concentrer sur le produit lui-même mais plutôt d'imaginer le produit comme un ensemble systémique où conception, production, transport, usage et réparation sont interconnectés et appellent à la coopération entre les différents intervenants.

Voici 5 Business Models circulaires existants qui reposent sur une durée de vie des produits plus longue que la moyenne. L'ordre de présentation est important car il repose sur la quantité de services que nécessite le produit ainsi que sur le type de produit. Dans cet exemple, par souci de clarté, les cinq modèles sont exposés à l'aide d'un lave-linge et du service qu'il est supposé rendre.

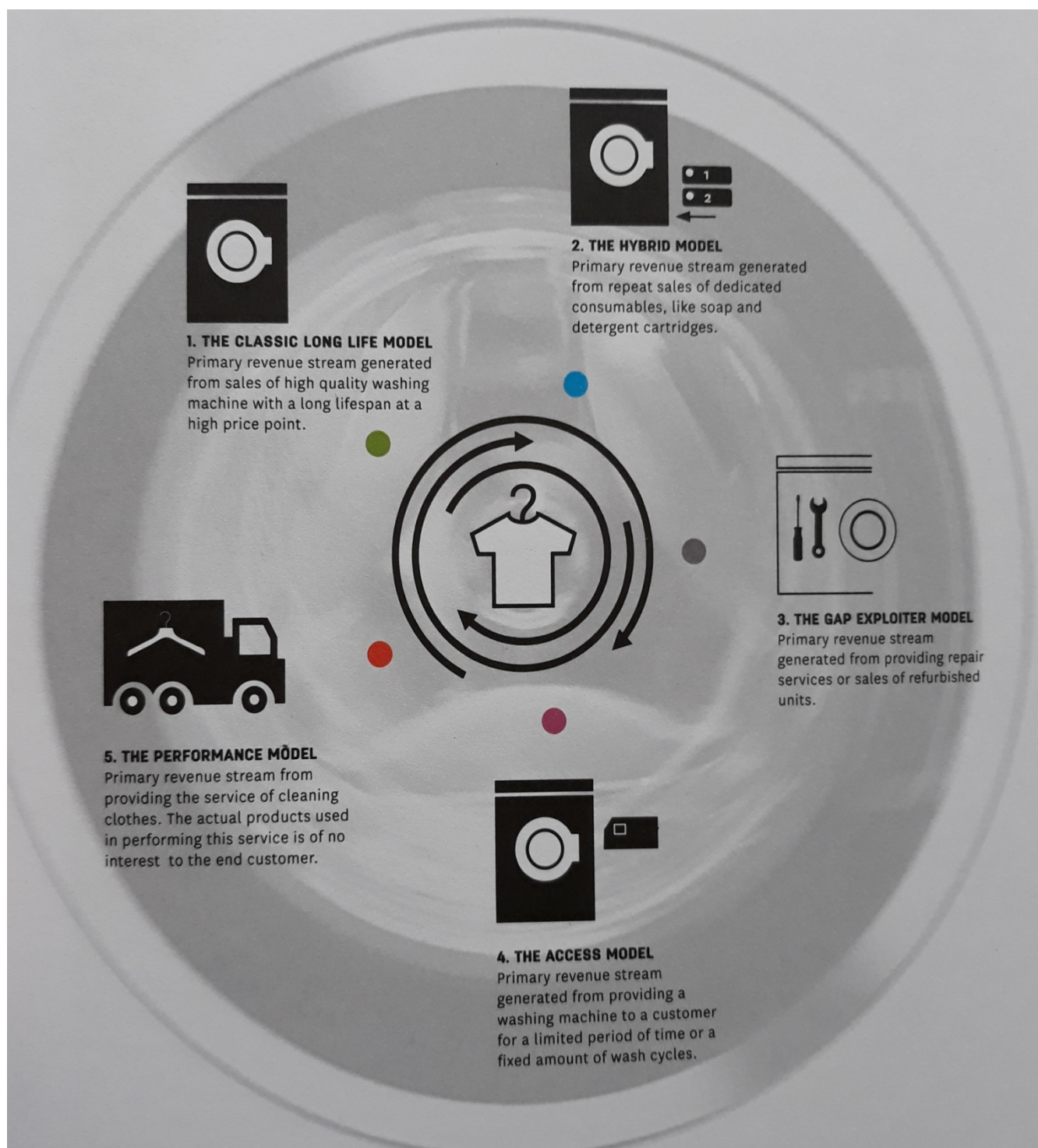


Figure 11: 5 modèles circulaires existants selon Bakker *et al.* (2014)

4.1.1 The Classic Long Life Model

Ce modèle, que l'on traduira par le « modèle » longue durée classique, propose un produit avec une longue durée de vie. Bien que ce soit la vente du produit qui soit la principale source de revenus, le service après-vente génère également des rentrées et participe à l'image de la marque. Rappelons tout de même que garantir une durée de vie de 10 ans sur un produit ne signifie pas qu'il durera 10 ans sans la moindre panne mais qu'une réparation sera possible durant tout ce laps de temps. Ce modèle n'a pas

pour ambition d'offrir un bon rapport qualité/prix. Son but est de proposer un produit de qualité aux consommateurs prêts à y mettre le prix.

4.1.2 The Hybrid Model

Le principe de ce modèle hybride est un produit avec une longue durée de vie mais qui ne peut fonctionner qu'avec un composant remplaçable qui, lui, a une durée de vie limitée. Appelons le consommable. Cette proposition de valeur ne fonctionne qu'avec une combinaison d'au moins deux produits qui sont obsolètes si séparés.

Ce modèle repose sur un équilibre délicat entre l'offre d'un produit durable à prix abordable et les recharges souvent très chères. Ce modèle hybride rend le *Long Life Model* économiquement plus viable.

L'université de Delft nous présente ce modèle comme circulaire mais, de notre point de vue, il faut faire la part des choses. En effet, l'appareil principal est certes conçu pour être durable mais qu'en est-il des consommables ? Existe-t-il une filière de récupération ou de recyclage pour boucler la boucle ? Si le consommable est voué à se retrouver en décharge, le fait de concevoir un produit durable perd tout son sens.

Prenons un exemple célèbre de modèle hybride : Nespresso. La marque organise la collecte et la valorisation des capsules usagées. Cela peut paraître vertueux mais si on pousse le raisonnement plus loin, on peut remettre en question la nécessité d'une dépense énergétique pour la production de capsules en aluminium, ensuite pour leur récolte et enfin le recyclage de ces dernières. Ne serait-il pas préférable d'en revenir aux fondamentaux et au principe de modération et de frugalité ? Faire un bon café dans une cafetière italienne et utiliser le marc comme engrais pour les plantes d'intérieur.

4.1.3 The Gap Exploiter Model

Etrangement, ce modèle ne propose rien de neuf, il s'engouffre dans les espaces laissés vacants dans le système actuel en proposant de revaloriser un produit existant. On pourrait le traduire par « l'exploiteur de niches ». Il s'agit donc d'un service de réparation et maintenance, voire de transformation. Cela peut impliquer la remise en état de GSM ou d'électroménagers, le détournement d'objets invendus ou le reconditionnement de moteurs ou de composants mécaniques pour la vente ou ce qui est communément appelé « l'échange standard ».

Dans ce cadre, soulignons l'émergence de sites spécialisés comme *Rebuy*²⁸ ou *Remade in France*²⁹ qui rachètent, contrôlent, reconditionnent et revendent avec garantie des produits électroniques. La force de ces sites est de réussir à combattre l'obsolescence psychologique. Nous noterons, ces dernières années, la réapparition de nombreux métiers jadis tombés en désuétude, sans doute à cause de l'obsolescence programmée et du consumérisme moderne, et que nous pouvons classer dans cette catégorie (cordonnier, réparateurs...)

4.1.4 The Access Model

Ce n'est ni plus ni moins que l'économie de la fonctionnalité. Nous l'avons déjà évoquée précédemment comme étant l'un des piliers de l'économie circulaire. Contrairement à d'autres, il ne pousse pas à la possession d'un bien mais offre l'accès à l'usage de celui-ci. C'est particulièrement intéressant quand le produit n'est pas abordable ou que la possession n'est pas indispensable. Le consommateur devra néanmoins dépasser certaines barrières psychologiques pour franchir le pas. On identifie 5 facteurs qui peuvent influencer la décision :

1. La différence de prix relative entre l'achat et la location : si la différence n'est pas substantielle, il y a de fortes chances pour que le consommateur se dirige vers l'achat.
2. La perception de liberté : c'est une barrière psychologique tenue malgré le constat que les gens possèdent plus qu'ils n'utilisent.
3. Le statut social : la possession peut aider parfois à affirmer la personnalité.
4. La fréquence d'utilisation : un objet enclin à une utilisation quotidienne comme une télévision sera plus facilement acheté qu'un objet dont l'utilisation sera ponctuelle comme un échafaudage.
5. La facilité d'accès : un accès difficile ou compliqué à la location sera bien souvent un frein.

4.1.5 The performance Model

Ce modèle repose sur la performance du produit et tire sont flux de revenus de ce même principe. Pour le consommateur, une seule chose compte : la performance du service pour lequel il paie, en d'autres termes le résultat final. Le choix de la méthode, de l'équipement ou de la mise en œuvre est du ressort exclusif du fournisseur. Le cloud est un exemple cohérent : peu importe la marque des serveurs utilisés, ce qui compte pour le consommateur c'est de pouvoir y accéder et préserver ses données.

²⁸<https://www.rebuy.fr>

²⁹<https://www.remade.com/>

Tous ces modèles ont en commun qu'ils permettent le contrôle des flux de produits et maintiennent la création de revenu dans le temps. N'oublions pas que ce sont des modèles théoriques qui, pour un produit donné, pourraient se chevaucher, se combiner voire passer de l'un à l'autre.

4.2 Le Circulab-Board

L'agence de design Wiithaa a développé le système Circulab afin d'aider les entreprises et organisations à saisir les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de l'économie circulaire. Pour ce faire, elle organise des ateliers présentés sous forme de jeux où chaque participant s'implique dans la création d'un business model (plus) circulaire. Le modèle est utilisé dans plus de dix-sept pays.

L'un des fondateurs de l'agence, Briec Saffré, en collaboration avec Nicolas Buttin, a d'ailleurs écrit un livre de référence sur base de son expérience: *Activer l'économie circulaire*³⁰, titre emprunté au slogan de Wiithaa.

Ciculab se propose de réfléchir aux différentes problématiques fréquemment rencontrées par les entreprises :

1. Sensibiliser aux possibilités que pourrait offrir l'économie circulaire.
2. Aider à redéfinir un produit ou un service pour y intégrer de la circularité à chaque étape du cycle de vie.
3. Trouver des solutions aux problèmes d'approvisionnement en matières premières.
4. Valoriser les flux perdus et les transformer en opportunités.
5. Améliorer les synergies entre l'entreprise et les acteurs locaux.
6. Initier des projets d'écologie industrielle à grande échelle pour optimiser les ressources et réduire les déchets

Un des outils principaux est le Circulab-Board.

³⁰ Editions Eyrolles 2015

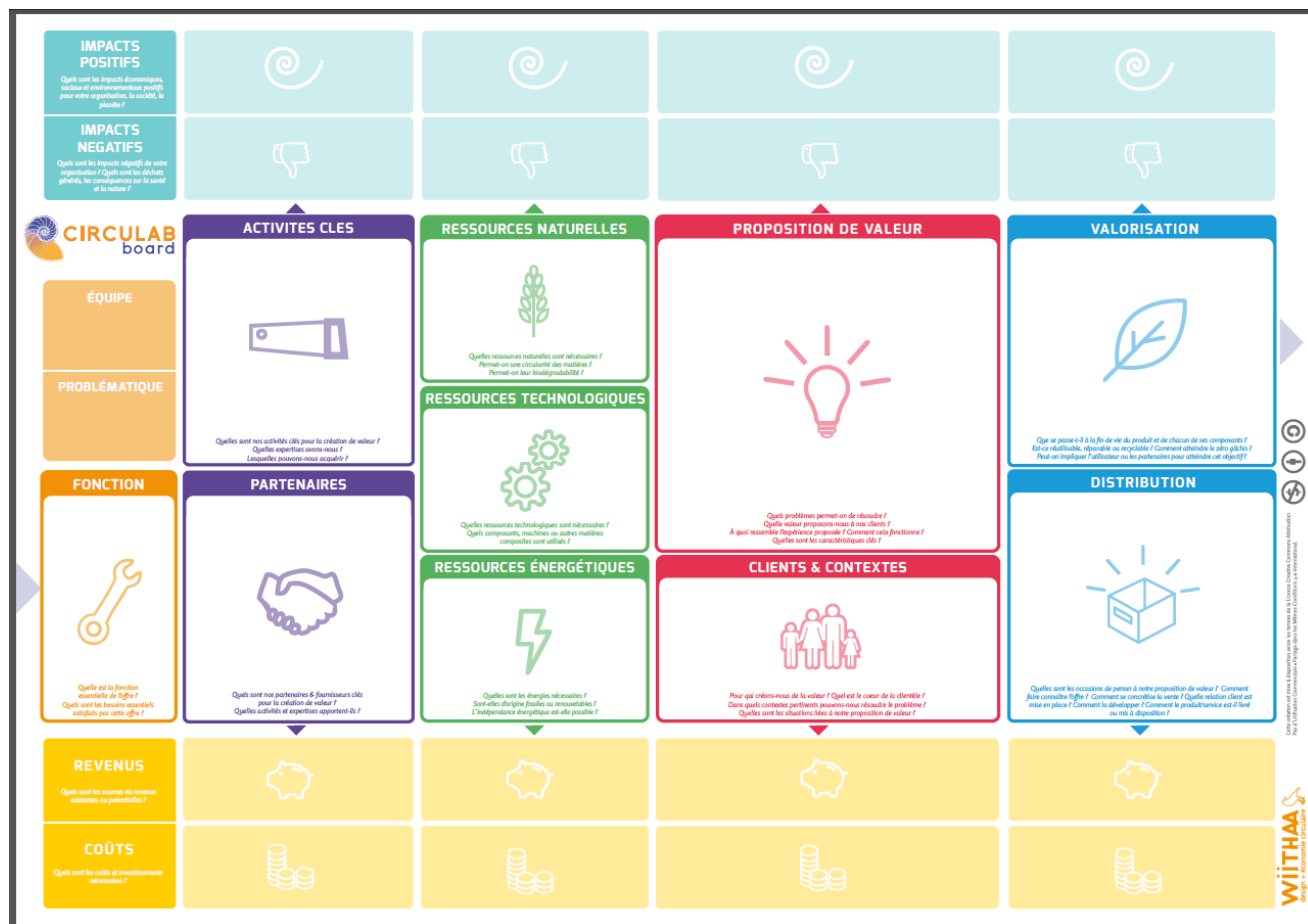


Figure 12: le circulab board créée par Wiithaa

A première vue, il ressemble à s'y méprendre au le Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur. Cependant, on constate que de nouveaux blocs ont fait leur apparition.

Les activités clés et les partenaires se redéployent vers la gauche.

Les ressources clés se scindent en trois catégories : « ressources naturelles, technologiques et énergétiques ».

La « proposition de valeur » s'aligne avec les « segments de clientèle » qui, au passage, deviennent « clients et contextes ».

Apparaissent à l'extrême droite « les canaux de communication » qui se changent en « distribution » et le bloc « valorisation ».

Pour chaque groupe de blocs, le Circulab-board appelle à réfléchir aux revenus et aux coûts. Cette réflexion n'est plus globale comme avec le BMC mais pousse à la réflexion en considérant chaque catégorie de blocs classés selon une couleur.

Autre différence avec le BMC, c'est la volonté de penser, pour chaque catégorie, aux impacts potentiels, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Cette dernière démarche est fondamentale et peut être mise en relation avec une analyse de Sempels et Hoffmann (2013). En effet, alors que le BMC classique ne s'intéresse finalement qu'aux seuls résultats financiers (la *bottom line*), ces auteurs suggèrent de ne plus seulement voir la création de valeur par le seul prisme de la valeur financière mais d'y ajouter des critères environnementaux et sociaux. C'est bien la voie qu'emprunte le Circulab-Board.

Rappelons un élément essentiel dans l'élaboration d'un BMC (classique ou circulaire), c'est l'interdépendance des blocs. Par conséquent, dès l'instant où vous incluez de nouveaux facteurs dans le système, vous devez vous attendre à une redistribution des cartes.

Si les résultats financiers sont relativement faciles à extraire, comment mesurer les conséquences environnementales et sociales d'une activité sans négliger l'interdépendance qui nous impose de ne pas nous détacher complètement de la comptabilité classique ?

La question est ardue et ne trouvera pas de réponse toute faite car cela va bien évidemment dépendre du type d'activité. Quoiqu'il en soit, il est nécessaire de mettre en place une série d'indicateurs pour tenter de mesurer, d'une part, les conséquences économiques, sociales et environnementales de la mise en place de certaines actions mais également de saisir les liens entre ces indicateurs.

A l'instar de ce qui se fait déjà en finance et en RH, les entreprises pourront consigner ces données dans un tableau de bord, le *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994).

Sempels *et al.* soulignent que leur raisonnement se base sur une posture pragmatique c'est-à-dire qu'ils partent du principe qu'une entreprise agira en faveur du développement durable si elle y trouve un intérêt qui se traduit par une création de valeur. Pour ce travail, nous adoptons la même posture car nous avons du mal à imaginer une entreprise investir dans le développement durable sans attendre en échange un retour sur investissement.

4.3 La stratégie

Après avoir abordé l'élaboration d'un business model et en particulier la proposition de valeur, il nous paraît nécessaire d'aborder un sujet moins perceptible mais qui aura une influence sur toute la structure du business model : la stratégie.

En effet, les blocs du BMC ou du Circulab-board étant interconnectés, une stratégie donnée va déteindre sur l'entièreté du modèle.

Pour Sempels *et al.* la stratégie est LE vecteur qui permet d'intégrer le développement durable dans un Business Model. Cependant, ils pointent les limites de beaucoup de business models qui ne « permettent pas de faire converger de manière naturelle et synergique les performances financières et environnementales ».

Alors comment faire pour intégrer les considérations financières et environnementales ?

Il faut changer de business model, innover, avec l'aide de nouveaux outils tout en intégrant une nouvelle stratégie. Le but, et on revient aux fondamentaux du BMC, est de se construire un avantage concurrentiel.

Dans leur ouvrage « *les Business Models du futur* », Sempels et Hoffmann nous présentent des modèles de réussite (Skype ou l'usine Bosch de Vénissieux). Si on s'attarde sur ces exemples, nous constatons que ce sont des business models classiques qui ont su se démarquer soit par une avancée technologique soit simplement en se réorganisant, mais n'ont pas forcément pu intégrer la circularité ou le développement durable dans leur globalité.

Par conséquent, pouvoir intégrer du développement durable dans un business model doit se faire par le biais de la stratégie.

Ce travail portant sur le Groupe Seb, un fabricant de petits électroménagers, nous allons présenter six stratégies de conception circulaire permettant de faire durer un produit dans le temps (*Bakker et al.*):

4.3.1 La conception visant l'affect et la confiance

Il s'agit de la conception la plus difficile à réussir car elle est du domaine de l'intangible. Elle est supposée établir un lien fort entre le produit et l'utilisateur, provoquant chez ce dernier l'impossibilité d'envisager une séparation. Pour un designer, parvenir à créer une telle relation est une satisfaction.

Le modèle longue durée classique précédemment évoqué implique des produits qui renvoient à l'affect et à la confiance. Les montres, les bijoux ou, dans une moindre mesure et pour d'évidentes raisons financières, les voitures sont de beaux exemples de ce principe. Soulignons dans certains cas l'attachement à une marque et non à un produit.

4.3.2 La conception durable

Elle est basée sur la fiabilité maximale d'un produit. Cependant, la durabilité d'un produit dépend de la durabilité de ses composants. Tous les composants ne doivent pas tous avoir le même niveau de fiabilité. L'important est de pouvoir réparer la pièce défectueuse. Au-delà de la fiabilité technique, on peut également citer la perception de fiabilité, plus abstraite mais qui influence le comportement des consommateurs.

4.3.3 La standardisation et la compatibilité

Avec l'avènement du numérique et des produits connectés il n'est plus concevable aujourd'hui de créer des produits qui ne peuvent se mettre en relation avec leur environnement. Aujourd'hui, connecter son câble USB de l'autre côté du monde semble d'une banalité déconcertante pourtant cela relève de la prouesse. A l'heure de la mondialisation, il est dans l'intérêt d'un designer que sa création puisse être utilisée par le plus grand nombre sans adaptation majeure.

4.3.4 La facilité de maintenance et de réparation

C'est une approche qui paraît simple mais qui ne l'est pas. Aujourd'hui, le marché de la maintenance et de la réparation est partagé entre le fabricant, les exploitants de niches et l'utilisateur. De manière générale, un utilisateur peut perdre sa garantie s'il sort d'un réseau officiel. Cette stratégie, qui finalement lutte contre l'obsolescence programmée, est à rattacher à l'éco-conception que nous avons abordée précédemment. Pour sortir du cadre traditionnel, on voit cette stratégie se développer, notamment au sein du groupe Seb, nous y reviendrons. On peut également citer « l'incroyable³¹ », une machine à laver conçue pour être durable et facilement réparable par son utilisateur.

³¹ <http://lincrevable.com/fr/>

4.3.5 La conception évolutive et adaptative

Ici aussi il s'agit de lutter contre l'obsolescence mais l'obsolescence technique en anticipant les évolutions à venir mais surtout en s'assurant de la compatibilité. En effet, si on veut doter des produits d'une longue durée de vie, il faut se préparer à les faire évoluer avec la technologie à venir.

4.3.6 La conception permettant le démontage et le remontage

Cette démarche aussi peut être intégrée à l'éco-conception. Combien de fois a-t-on entendu parler de ces assemblages douteux empêchant de démonter un produit sans l'endommager. L'exemple le plus courant est le meuble Ikea qui supporte mal le démontage.

Pour pouvoir démonter et remonter un article, il est essentiel que chaque composant ait été étudié dans ce but et testé.

5 Notion de chaîne de valeurs

La chaîne de valeurs se définit comme une succession d'actions menées dans le but d'installer et de valoriser, en optant pour une approche économique viable, un produit ou un service sur un marché.³² On la retrouve également fréquemment sous sa dénomination anglaise : *supply chain*.

La notion de chaîne de valeur est intrinsèquement liée au BMC que nous avons évoqué précédemment. En effet, c'est elle qui va permettre de développer une proposition de valeur en s'appuyant sur les ressources et activités clés pour concrètement faire fonctionner une entreprise. Le but étant de se construire un avantage concurrentiel offrant une supériorité, réelle ou perçue, par rapport aux concurrents directs. Nous devons encore une fois évoquer ici la stratégie de l'entreprise car c'est elle qui permettra la construction d'une chaîne de valeurs, la configuration et l'allocation des ressources et compétences clés.

On distingue différentes stratégies dites de valeurs ou plus souvent appelées stratégies génériques ou concurrentielles dont le but est la constitution d'un avantage concurrentiel.

Il existe deux manières d'aborder le sujet, subdivisées en 3 stratégies génériques :

³² X. Robben 2014

5.1 Les manières

- Premières manières : une offre de même valeur à prix inférieur
- Deuxième manière : une offre dont la valeur perçue est différente

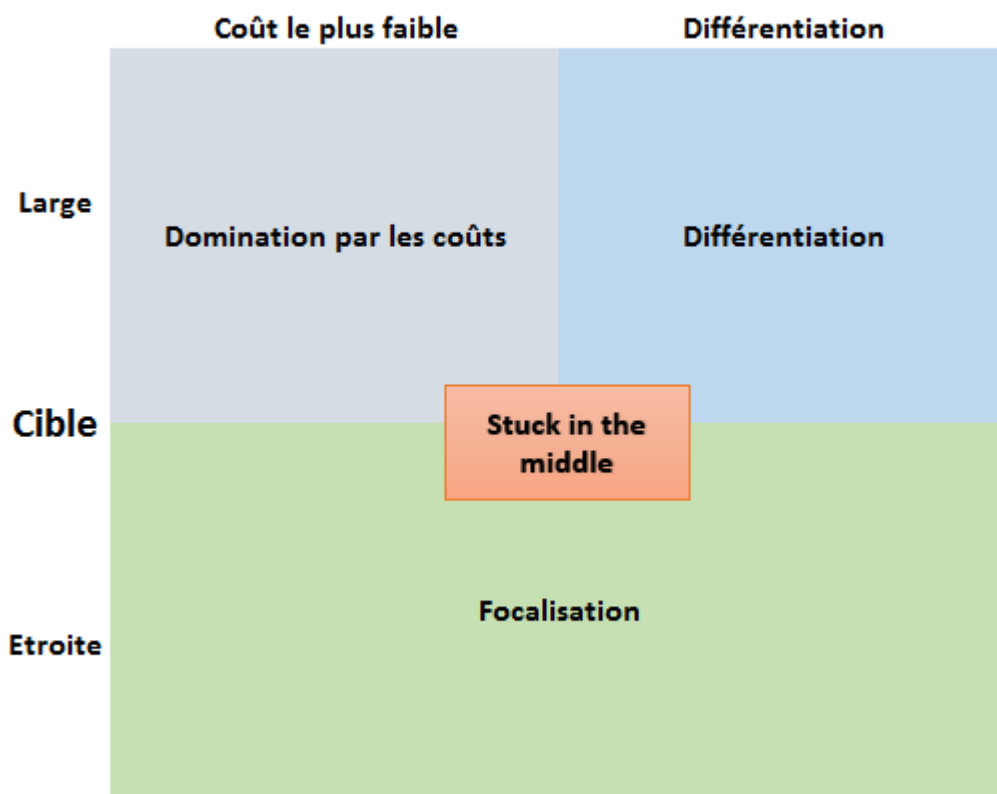
5.1.1 Les stratégies

- La stratégie de prix ou de domination par les coûts : elle consiste en une offre comparable à celle de la concurrence mais à un prix inférieur. Elle s'appuie sur :
 - les économies d'échelle ;
 - les coûts d'approvisionnement ;
 - l'effet d'expérience ;
 - l'innovation.

Cette stratégie peut avoir comme effets négatifs de faire baisser la valeur perçue par les clients et de provoquer des difficultés à percevoir l'offre comme une proposition de valeur.

- La stratégie de différenciation : elle consiste en une offre dont la valeur perçue par les clients est différente de la concurrence. elle se divise en deux catégories :
 - la stratégie d'épuration qui pour un prix moindre va proposer une offre inférieure à celle de la concurrence (ex. le low cost) ;
 - la stratégie de sophistication qui va proposer une offre dont la valeur perçue est jugée supérieure à la concurrence.
- La stratégie de niche : elle consiste à proposer une offre très différenciée pour attirer un segment de marché très spécifique.

Avantage Concurrentiel



Inspiré de Johnson, Wittington, Scholes et Fréry, *Stratégie*, 9e Edition, Pearson Education, France

Sur ce graphique, on peut également voir « *stuck in the middle* » qui caractérise les entreprises qui ne parviennent pas à trouver un positionnement stratégique clair.

6 Définitions et choix des critères d'analyse économiques et environnementaux

Tout au long de ce travail, nous nous sommes souvent demandé comment mesurer la circularité, comment comprendre si une économie s'éloigne du modèle linéaire pour s'orienter vers un modèle plus circulaire, plus vertueux ?

Le groupe Seb étant un groupe français, notre première approche consistera à comprendre comment l'Etat français s'y prend pour mesurer la circularité dans l'Hexagone. Pour ce faire, nous nous baserons sur les données du Ministère de l'Environnement de l'Énergie et de la Mer ainsi que sur celles de la cellule stratégie du Gouvernement français, France Stratégie. Soulignons tout de même que ces données sont harmonisées au niveau européen afin de pouvoir comparer les performances par pays.

Pour comprendre la démarche, référons-nous à la définition de l'économie circulaire proposée par l'Ademe et évoquée précédemment au point 2.2.1.

Pour rappel, l'économie circulaire est composée de trois domaines, s'appuyant sur sept piliers.

L'économie circulaire

3 domaines, 7 piliers



Figure 13: l'économie circulaire selon l'ADEME

Suivant le cadre législatif européen de 2015 sur la mesure de l'économie circulaire et la définition de l'Ademe, le service français d'observation et des statistiques (SOeS) a mis en place en 2016 une série d'indicateurs permettant d'assurer un suivi de la circularité.

Pour chacun des trois domaines, une série d'indicateurs a été attribuée :

1. Quatre indicateurs sont dédiés à l'amont du cycle c'est-à-dire l'offre des acteurs économiques.
2. Trois indicateurs pour la demande et le comportement des consommateurs.
3. Deux indicateurs pour la gestion des déchets.
4. Un indicateur supplémentaire a été mis en place pour mesurer l'impact de l'économie circulaire sur l'emploi. Cet indicateur couvre les trois domaines.

Examinons ces différents critères plus en détails. Nous verrons que tous ne sont pas pertinents pour le travail que nous occupons.

6.1 Les critères utilisés par l'UE et par l'Etat français en particulier

6.1.1 Consommation intérieure de matière par habitant

La fourniture de biens et de services de nos économies exige l'extraction, l'importation et l'exportation de matières premières. A cela, il faut ajouter les flux de produits manufacturés pour constituer la consommation intérieure de matière (DMC)³³ qui somme les quantités consommées à l'échelle du pays. Le DMC est repris dans les objectifs cibles de développement durable de l'ONU évoqués au point 2.3.

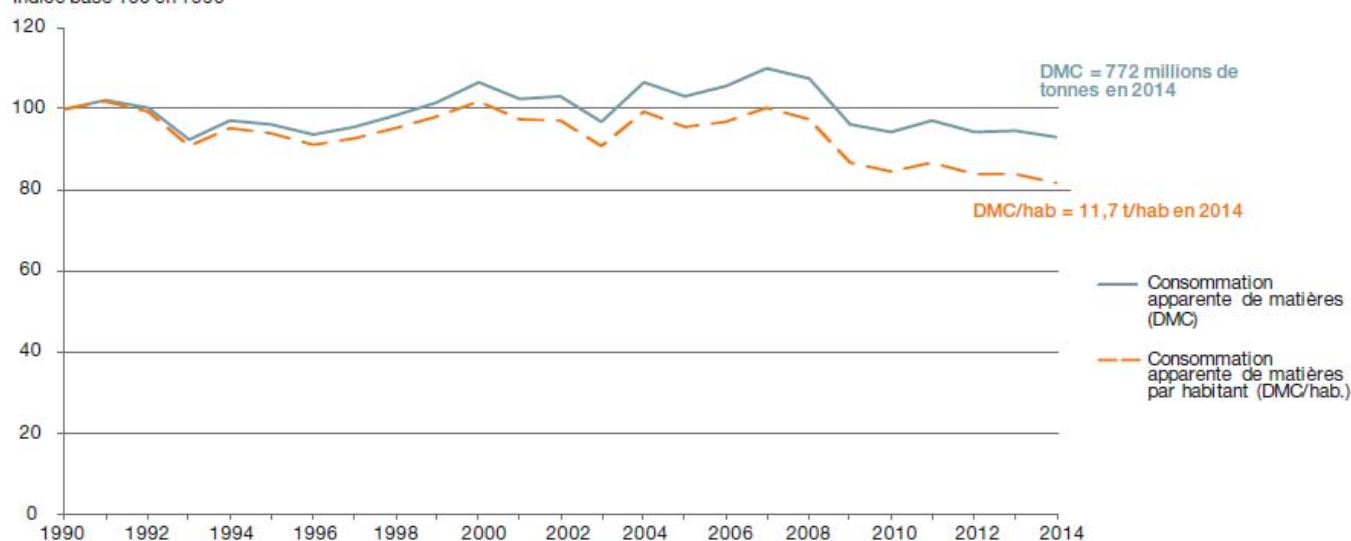
Cet indicateur doit ensuite être ramené au nombre d'habitants du pays pour constituer la consommation intérieure de matière par habitant et pouvoir ainsi être aisément comparé aux autres pays européens. Cette consommation schématise la pression exercée sur l'environnement et illustre, le cas échéant, les efforts consentis pour rationaliser la consommation de ressources.

Le DMC est à mettre en relation avec le premier pilier de l'économie circulaire à savoir l'extraction, l'exploitation et les achats durables.

Comme on peut le constater sur le graphe ci-dessous, la tendance française était plutôt stable jusqu'à la crise de 2008 pour ensuite chuter et se stabiliser aux alentours de 12 tonnes par habitant. Cette baisse est principalement due au ralentissement du secteur de la construction.

Consommation intérieure de matières par habitant

Indice base 100 en 1990



Sources : Agreste/SSP ; Unicem ; douanes françaises ; Eurostat. Traitements : SOeS, 2016

Figure 14: consommation intérieure de matières par habitant

³³ Domestic Material Consumption)

Tendance au niveau européen :

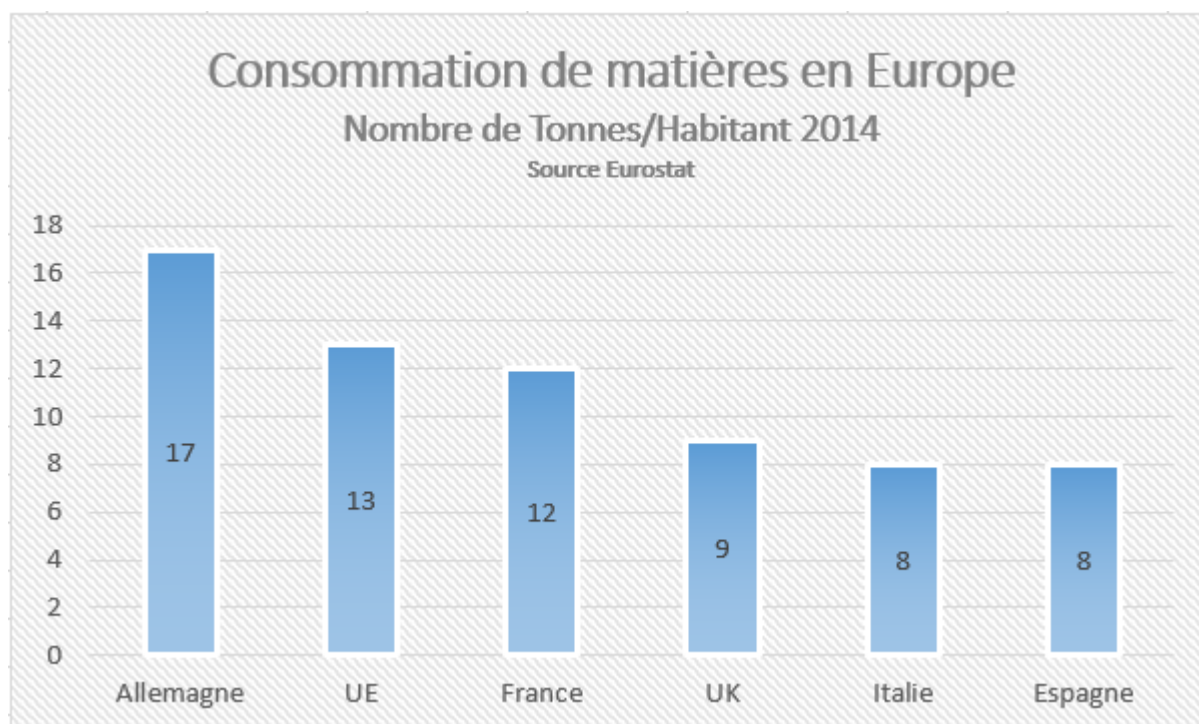


Figure 15: consommation de matières en Europe T/habitant

Certaines voix s'élèvent contre cet indicateur qu'elles estiment biaisé. En effet, il comptabilise tous les flux directs c'est-à-dire « les combustibles fossiles, les produits minéraux et agricoles, extraits du territoire national ou importés sous forme de matières premières ou de produits finis, moins les exportations »³⁴, sans tenir compte des flux cachés. Ces flux cachés sont composés des quantités de matières extraites non utilisées et des flux indirects générés par les exportations et les importations.

6.1.2 Productivité matières

Il s'agit ici de mesurer la transition d'une économie linéaire vers une économie plus vertueuse, moins consommatrice de ressources. En d'autres termes, il s'agit ici de mesurer le découplage. Cet indicateur se calcule en effectuant le rapport entre produit intérieur brut (PIB) et le DMC expliqué au point précédent.

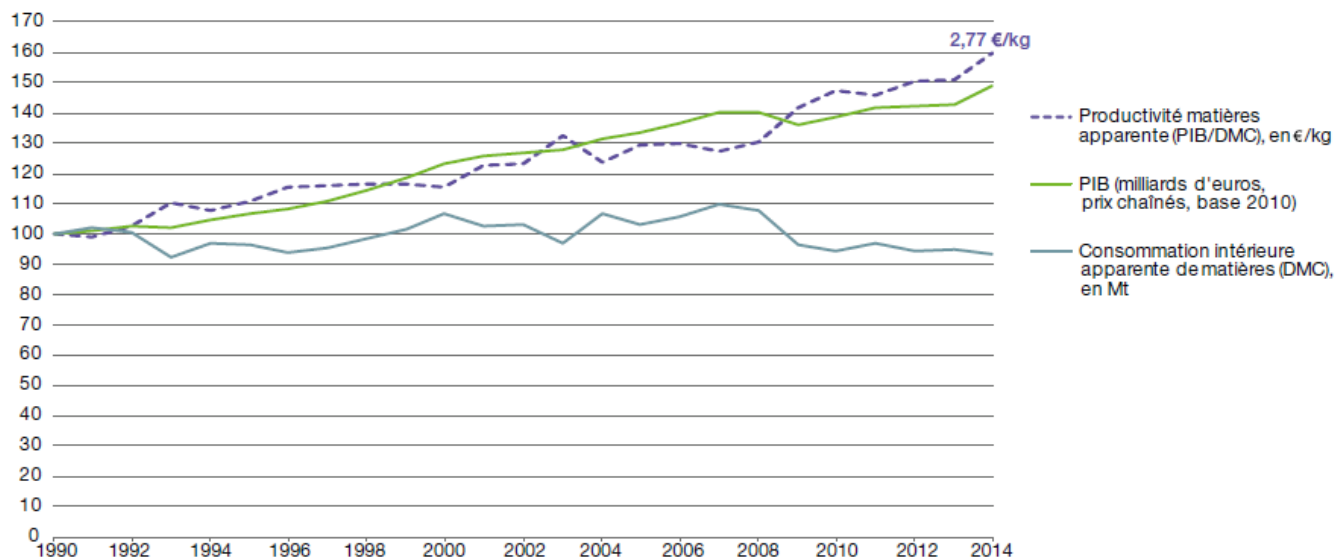
La productivité matière se mesure en euro par kilo de matière produite. Plus l'on créera de valeur par kilo de matière, plus performant sera le découplage.

³⁴ France Stratégie

La France a pour objectif de passer de 2.56€Kg en 2010 à 3.33€kg en 2030. En 2014, elle était à 2.77€Kg.

Productivité matières

En indice base 100 en 1990



Sources : Agreste/SSP ; Unicem ; douanes françaises ; Insee. Traitements : SOeS, 2016

Figure 16: productivité matières

Soulignons également que comme le DMC intervient dans le calcul de la productivité matière, les réserves émises au point précédent quant à la précision des données sont également d'application pour cet indicateur.

6.1.3 Titulaires d'écolabels

Les écolabels sont attribués aux entreprises qui, sur base volontaire, ont entrepris des démarches visant à réduire l'impact environnemental de leurs produits pour chaque étape du cycle de vie de l'article, de la production au recyclage, en passant par le transport et l'utilisation.

Nous touchons ici au pilier consacré à l'éco-conception. Les seuls écolabels délivrés en France sont NF environnement et le label européen EU Ecolabel.

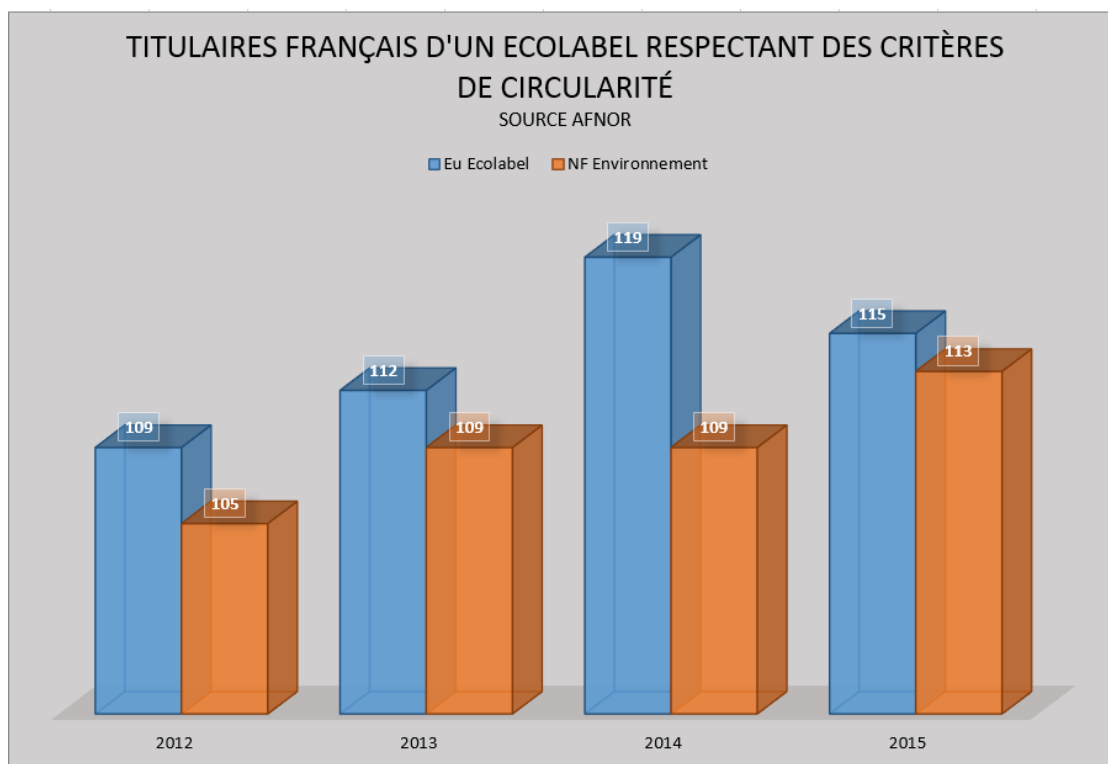


Figure 17: titulaires français d'un écolabel respectant des critères de circularité

Bien qu'il soit possible d'établir un classement européen, par pays, du nombre d'entreprises détentrices de l'EU Ecolabel, il sera à manier avec précautions. En effet, les écolabels nationaux sont souvent majoritaires au sein d'un pays donné par rapport au label européen. Soulignons que ces labels respectent des critères de circularité mais ne sont pas exclusivement dédiés à l'économie circulaire comme peut l'être le label Cradle to Cradle (C2C).

6.1.4 Nombre de projets d'écologie industrielle et territoriale (EIT)

Egalement appelée symbiose industrielle, elle consiste en la création d'un maillage industriel reposant sur l'échange de ressources et la mutualisation de moyens. Les déchets des uns deviennent la matière première des autres.... C'est une démarche volontaire ayant pour objectif de réduire la pression sur les ressources et de gagner en productivité.

6.1.5 Fréquence du covoiturage

Cet indicateur se trouve à cheval sur deux piliers : celui de la consommation responsable et celui de l'économie de la fonctionnalité.

Le but est de limiter les impacts environnementaux des ménages lors de déplacements en mutualisant les voitures déjà en circulation. Le résultat escompté est une diminution de la consommation des énergies fossiles et de l'utilisation de matières premières.

Cet indicateur est, par essence, difficile à quantifier car il ne repose que sur des sondages et des enquêtes portant sur un échantillon représentatif.

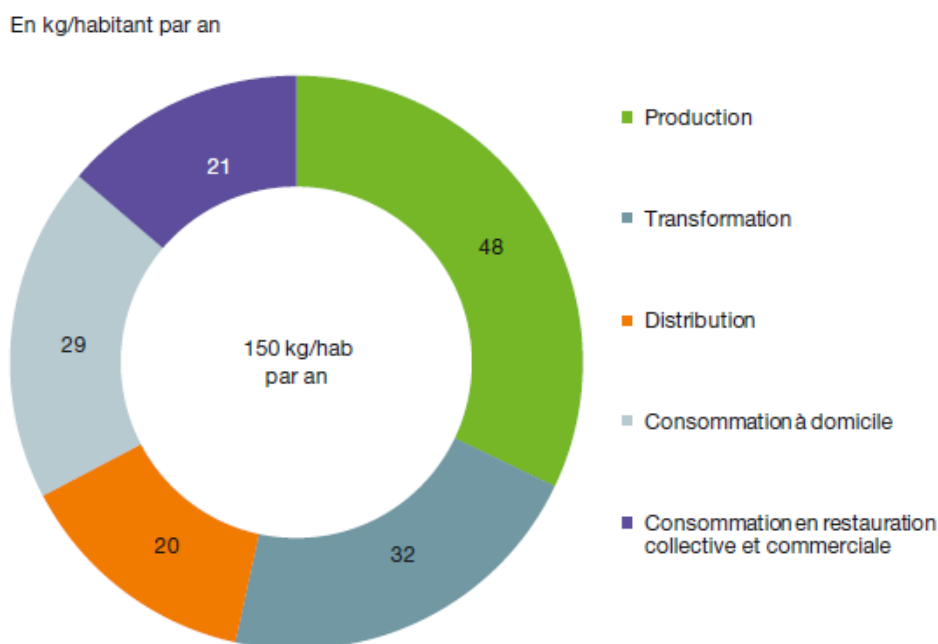
6.1.6 Gaspillage alimentaire

La lutte contre le gaspillage alimentaire est également reprise dans les objectifs cibles de développement durable de l'ONU évoqués au point 2.3. Le pilier dont il dépend est la consommation responsable.

Le but est d'éviter que toute nourriture destinée à l'alimentation humaine ne soit perdue au cours de son cycle de vie afin de réduire le gaspillage direct (la nourriture elle-même) ou indirect (eau, énergie...).

Depuis 2013, la France lutte pour réduire ces pertes de moitié à l'horizon 2020.

Répartition des pertes et gaspillages alimentaires en France au long de la chaîne alimentaire



Sources : Ademe (*Pertes et gaspillages alimentaires : l'état des lieux et leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire, 2016*)

Figure 18: répartition des pertes et gaspillages alimentaires en France au long de la chaîne alimentaire

En 2016, l'Ademe estimait à 10 millions de tonnes les pertes et gaspillages alimentaires en France

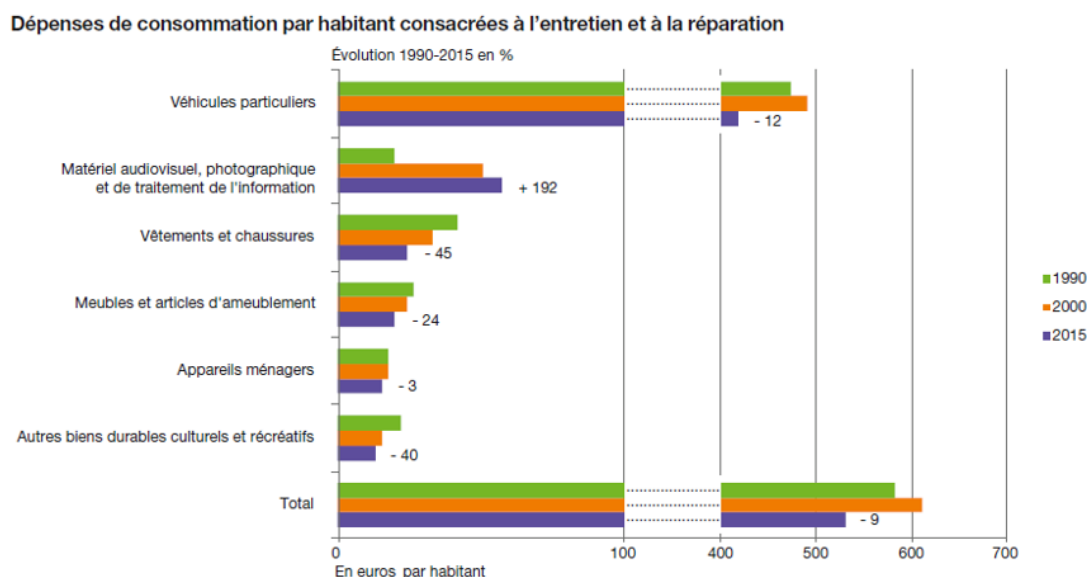
6.1.7 Dépenses des ménages consacrées à l'entretien et à la réparation des produits

Cet indicateur nous ramène à l'étude menée par l'université de Delft sur la diminution générale de la durée de vie des objets ménagers, comme évoqué au point 4.1.

Les documents officiels sur ce pilier sont pauvres en informations, il nous est simplement suggéré que l'allongement de la durée de vie des produits par la réparation est un bon moyen pour diminuer l'impact environnemental. Aucune mesure concrète n'est d'application. Nous pourrions évoquer la loi Hamon³⁵ mais il n'en est pas officiellement fait état.

L'angle choisi par le Ministère, à savoir mesurer les dépenses des ménages pour la réparation et l'entretien des produits en incluant les véhicules particulier, nous semble peu pertinent. En effet, l'allongement de la durée de vie des véhicules va, sous certains aspects, à l'encontre de la démarche initiée : la circularité et l'économie de ressources. De plus, les constructeurs automobiles ont, depuis pas mal d'années déjà, fiabilisé leurs modèles et allongé le kilométrage entre deux entretiens.

Par conséquent, le tableau suivant est à considérer avec tout le recul nécessaire mais globalement, on constate que les dépenses diminuent. La vraie question est de savoir si ces dépenses diminuent car les produits sont plus fiables ou parce qu'au fil du temps, le consommateur a été confronté à la non réparabilité des objets, voir à l'obsolescence programmée ? Nous nous sommes déjà forgés une opinion à ce sujet.



Sources : Insee

Figure 19: dépenses de consommation par habitant consacrées à l'entretien et à la réparation

³⁵ Nous y reviendrons dans la suite du travail

6.1.8 Evolution des tonnages de déchets mis en décharge

Le stockage de déchet représente une perte de ressources car ils échappent au recyclage et donc à la valorisation. Ils sont un frein au développement de l'économie circulaire. Par conséquent, l'objectif de la France est de réduire de 50 % le stockage de déchets non dangereux d'ici 2025.

Le pilier concerné est le recyclage.

Pour cet indicateur aussi le Ministère ne donne pas beaucoup d'informations. Il nous explique que pour atteindre l'objectif fixé, de nombreux investissements devront être envisagés, notamment dans de nouveaux centres de tri plus performants, dans de nouveaux procédés industriels de recyclage des plastiques.

Évolution des tonnages de déchets non dangereux stockés

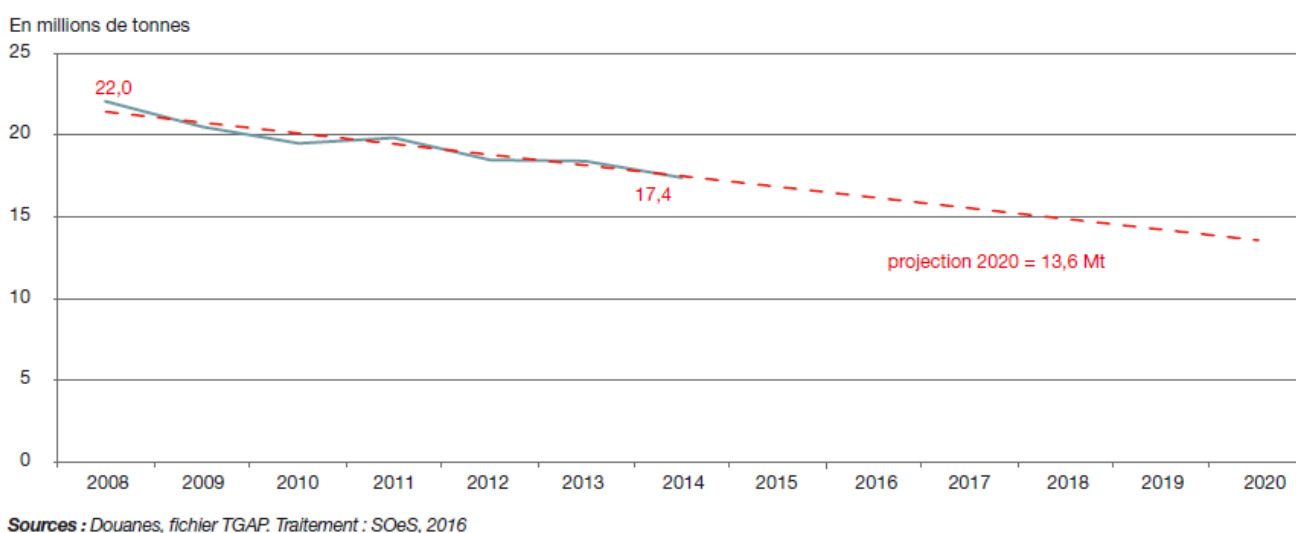


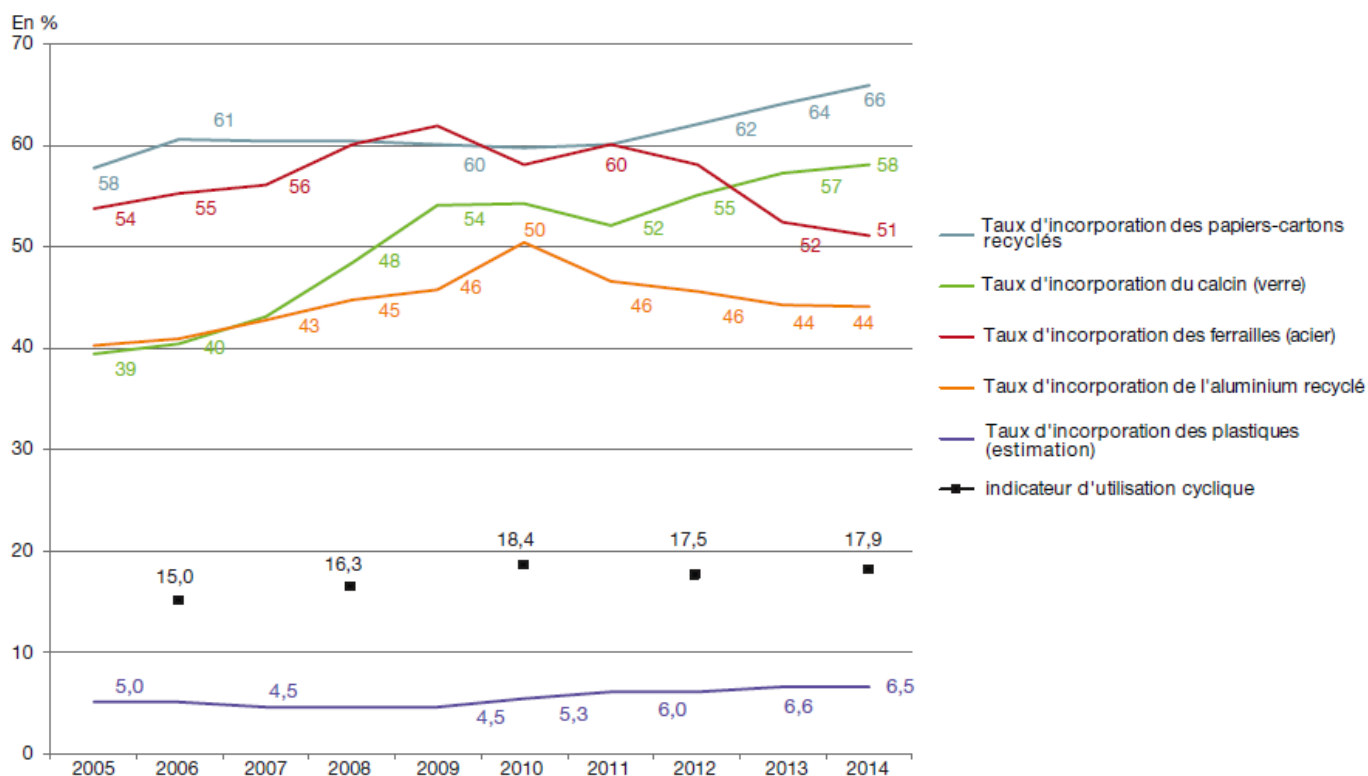
Figure 20: évolution des tonnages de déchets non dangereux stockés

6.1.9 Incorporation des matières premières de recyclage dans les processus de production

Cet indicateur a pour but de mesurer la part de matières premières issues de recyclage (MPR) utilisées dans un cycle de production. Pour ce faire, il faut que ces matières présentent une qualité suffisante pour pouvoir être employées à nouveau dans le processus de production. Nous avons évoqué précédemment que le niveau de pureté requis n'est pas toujours rencontré.

Cette approche permet donc d'économiser des matières premières vierges. Un indicateur d'utilisation de cycle a été mis en place, il mesure, sur l'ensemble des besoins en matières, la part de matière première de recyclage. Le pilier concerné par cet indicateur est le recyclage.

Évolution des taux d'incorporation du calcin, du papier carton recyclé (PCR), de l'aluminium, des ferrailles et du plastique



Note : indicateur d'utilisation cyclique des matières = déchets en valorisation matières rapportés au besoin en matière de l'économie.

Sources : SOeS (indicateur d'utilisation cyclique), 2016 ; Ademe, Bilan national du recyclage 2005 - 2014 (taux d'incorporation des différentes matières)

Figure 21: évolution des taux d'incorporation du calcin, du papier carton recyclé (PCR), de l'aluminium, des ferrailles et du plastique

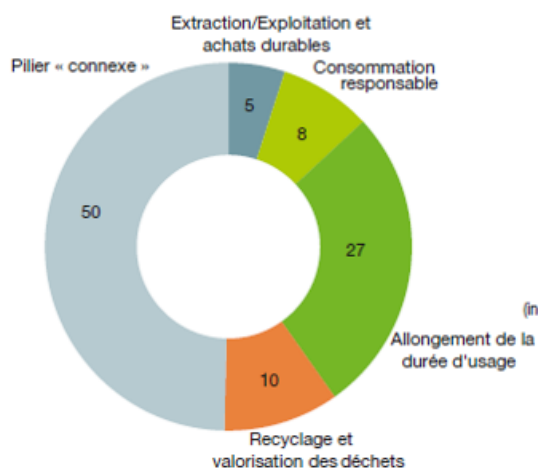
6.1.10 Emplois de l'économie circulaire

Cet indicateur tente de quantifier le nombre d'emplois équivalents temps plein induits par l'économie circulaire. Cette estimation du nombre d'emplois s'obtient en étudiant deux niveaux distincts : Le premier niveau se base sur les sept piliers de l'économie circulaire tels que définis par l'ADEME. Le deuxième niveau, qui correspond finalement à un huitième pilier, qui regroupe les activités dites connexes et dont le but premier n'est pas l'économie circulaire ou la réduction de l'usage de ressources mais qui y contribue d'une manière ou d'un autre (ex. les énergies renouvelables).

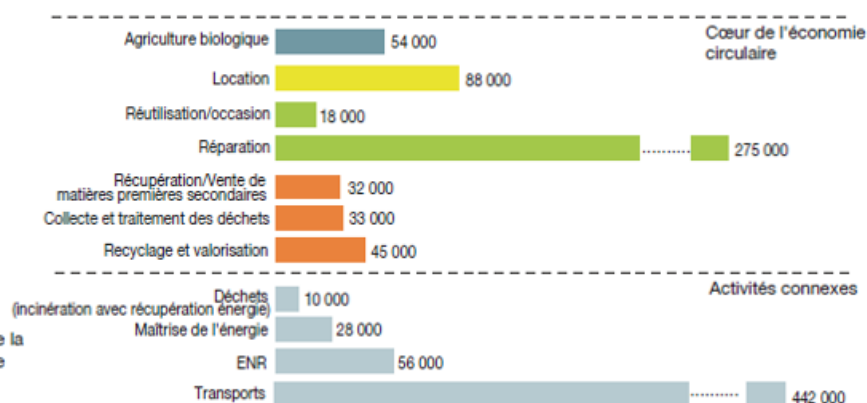
Entre 2008 et 2013, l'emploi en France dans le domaine de l'économie circulaire a augmenté de 11% soit 55 000 équivalents temps plein. Parallèlement, les activités connexes ont permis une hausse de 12%, soit 58 000 équivalents temps plein.

Répartition de l'emploi par pilier en 2013

En %



Nombre d'emplois par activité détaillée en ETP en 2013



Sources : Insee (EAP, Esane, Clap, base des non-salariés), Ademe, SOeS (emploi dans l'économie verte). Traitements : SOeS, 2016

Figure 22: répartition de l'emploi par pilier en 2013/ Nombre d'emplois par activité détaillée en ETP en 2013

6.2 Les critères hybrides de Sempels et Hoffman

Outres les critères cités précédemment et utilisés par l'EU et l'OCDE, il existe d'autres normes internationales de référence en matière de reporting extra-financier et en particulier d'économie circulaire. Nous pouvons citer le Global Compact, le Global Reporting Initiative (GRI) ou le Cradle-to-Cradle (C2C).

Après lecture du rapport de développement durable du Groupe Seb il apparaît que les indicateurs utilisés et les référentiels sont, d'une part et principalement, la loi dite Grenelle 2 c'est-à-dire les exigences légales de l'Etat français, et d'autre part les recommandations du GRI. Seb nous dit tout mettre en œuvre pour se rapprocher de ce référentiel GRI afin de permettre une meilleure comparabilité entre les entreprises qui s'y réfèrent. Seb nous indique donc officiellement vouloir dépasser le cadre légal et, sur base volontaire, se conformer à cette autre norme de référence qu'est le GRI.

Pour confronter notre analyse des performances économiques et environnementales du Groupe Seb à des indicateurs robustes, il nous semble également primordial de devoir intégrer les indicateurs du C2C de McDonough et Braungart qui sont les pionniers de l'économie circulaire.

Nos lectures nous ont fait découvrir que Sempels et Hoffman ont créé une liste d'indicateurs de performance économique, environnementale et sociale combinant des données du GRI et de C2C. C'est cette approche qui nous semble la plus intéressante et pertinente dans le cadre de notre travail.

Selon les auteurs, cette liste n'est pas exhaustive mais permet de couvrir l'ensemble des points touchant à l'économie circulaire. Cette liste se divise en sept volets qui chacun appelle un ou plusieurs critères.

Les sept volets sont :

1. Performance économique
2. Matières
3. Energie
4. Eau
5. Emissions, effluents et déchets
6. Social
7. Découplage

Volet	Critères	Exemples d'indicateurs
Performance économique	Les fondamentaux financiers	Augmentation du chiffre d'affaire/ROI des investissements consentis/point mort suite à la mise en place d'une initiative durable
	Réduction des coûts	Economie financière engrangée par la mise en place d'une initiative d'éco-efficience/de circularité
Matières	Consommation de matières en poids ou en volume	Quantité d'intrants/Unité produite
	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées	% du produit recyclé/recyclable par tonne produite
	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	% du produit recyclé/recyclable par tonne vendue
Energie	Consommation d'énergie directe/indirecte répartie par source d'énergie primaire	KW/h, m ³ gaz/unité produite; KW/h/cycle d'utilisation
	Economie d'énergie par une plus grande efficacité/par la mise en place de flux circulaires	KW/h; réduction de CO ₂
	Part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique global	% d'énergie renouvelable dans la consommation totale

Volet	Critères	Exemples d'indicateurs
Eau	Volume total d'eau prélevé par source	m ³ eau/unité produite; m ³ eau/cycle d'utilisation; % d'eau bleue vs % eau grise
	Pourcentage de volume total d'eau recyclée et réutilisable	Empreinte eau sur l'ensemble du cycle de vie du produit/service/processus
Emissions, effluents et déchets	Emissions totales, directes ou indirectes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	Tonnes CO ₂ /chiffre d'affaires; CO ₂ /unité produite; tonne de CO ₂ /cycle d'utilisation
	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	Empreinte CO ₂ sur l'ensemble du cycle de vie du produit/service/processus
	Emission de substances appauvrissant la couche d'ozone en poids	CFC/unité produite
	Emissions de Nox, Sox et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids	Emissions de Nox/unité produite
	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	En unité de volume considéré/unité de CA
	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement	Kg déchets/tonne produite; kg déchet/CA; % du produit biodégradable; % du produit compostable
	Impacts environnementaux liés au transport des personnes, des produits, des autres marchandises et des matières utilisées par l'organisation dans le cadre de son activité	Emissions CO ₂ /unité transportée; kilométrage parcouru/unité transportée; Empreinte CO ₂ sur l'ensemble de la chaîne logistique; carburant consommé/unité transportée

Volet	Critères	Exemples d'indicateurs
Social	Génération/préservation/relocalisation d'emplois suite à une initiative de développement durable	N° d'emplois/Investissement° d'emplois/site de production° d'emplois/unité produite

<p>Lien entre diversité au sein des ressources humaines et performance économique</p>	<p>Rentabilité/ diversité au sein des ressources humaines (p,ex, % homme-femmes, % travailleurs handicapés; % de femmes dans le comité de direction</p>
<p>Contrôle des fournisseurs et des sous-traitants sur le respect des Droits de l'homme</p>	<p>% des fournisseurs ayant signé la charte de respect des Droits de l'homme; nombre de contrôles par fournisseur et sous-traitant par rapport au cahier de charges social et % de conformité</p>
<p>Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information</p>	<p>Etiquetage sur les informations suivantes (oui/non): origine des composants du produits/service; composition, en particulier sur les substances susceptibles d'avoir un impact environnemental ou social; utilisation sûre du produit/service; élimination du produit et impacts environnementaux/sociaux</p>
<p>Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts à tout stade d'avancement, sur les communautés</p>	<p>Mesure (oui/non) des impacts des activités sur: la santé et la sécurité de la communauté en matière d'infrastructure, matières, émissions et rejets dangereux, la santé et les risque de maladies; les déménagements contraints, la délocalisation physique/économique et la réhabilitation du cadre de vie; le respect de la culture locale, des sexes, des peuples autochtones et du patrimoine culturel</p>

Volet	Critères	Exemples d'indicateurs
Découplage	<p>Découplage des ressources suite à la mise en place de l'éco-efficience, de la circularité, d'un service orienté usage et/ou d'un service orienté résultats</p>	<p>Calcul du facteur de découplage entre création de richesse et consommation de ressources; impact environnementaux (avant/après): taux de ressources (matières, énergie, eau, empreinte sol) utilisées /unité de produit ou de service; Valeur ajoutée/utilisation de ressources; augmentation du CA/ROI des investissements consentis/break-even point suite à la mise en place d'initiative de découplage</p>

7 Le Groupe Seb

La présentation qui suit est basée sur un rapport publié par le Groupe en Avril 2018 et intitulé « Document de référence et rapport financier annuel 2017 ». Il reflète donc la communication officielle de l'entreprise.

7.1 Présentation

Le Groupe Seb apparait aujourd'hui comme un groupe tentaculaire disposant d'un portefeuille varié de 29 marques, aussi bien internationales que locales, lui permettant de répondre au mieux aux attentes et besoins de ses consommateurs répartis dans plus de 150 pays. Le groupe se présente lui-même comme « la référence mondiale du petit équipement domestique ». Le petit équipement domestique comprend les articles culinaires (30% du CA) ainsi que le petit électroménager (70% du CA). Il est le numéro 1 mondial avec 11% de parts de marché.

Voici le panel de marques que compte le Groupe.



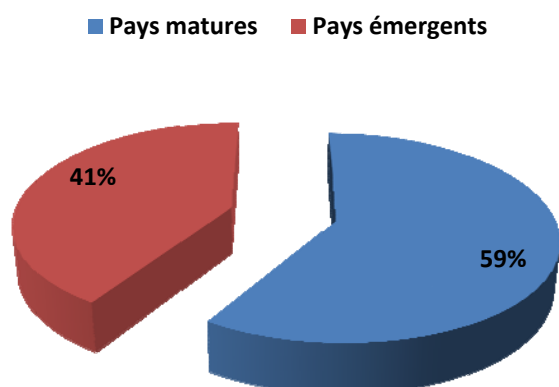
Figure 23: le portefeuille de marques du Groupe Seb

Le Groupe puise son succès dans une vision à long terme visant à un équilibre entre croissance et compétitivité afin créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

7.2 Les chiffres Clés du Groupe Seb en 2017



Répartition du Chiffre d'affaire par Zone Géographique



7.3 Historique

La saga Seb commence en 1857 quand Antoine Lescure décide de s'établir à Selongey, en Bourgogne, pour créer un atelier de ferblanterie. Au fil des ans, la petite affaire prospère et se transmet de père en fils. L'activité évolue également et s'axe principalement sur la fabrication de produits ménagers par emboutissage et c'est en 1944 que la société prend le nom de S.E.B. pour société d'Emboutissage de Bourgogne. En 1952, Seb souhaite prendre de l'ampleur et prend le parti de lever des fonds en devenant une société anonyme mais c'est en 1953, grâce au lancement de la super cocotte que Seb connaît un essor sans précédent qui donnera naissance au Groupe Seb.



Le groupe consolidera sa position sur le marché par le lancement de produits innovants, en rupture avec ce qui se trouvait à l'époque comme la friteuse sans odeur en 1967. En 1968, Seb met la main sur Tefal et ses filiales Européennes. En 1972, c'est Calor qui entre dans le groupe qui continue son expansion en s'implantant en Angleterre et aux Etats Unis. En 1975, les premières actions Seb sont introduites à la bourse de Paris. En 1988, Seb acquiert l'Allemand Rowenta et ses filiales. Le groupe continue de consolider sa position en Europe et dans le monde.

A partir de 1990 et l'arrivée du nouveau PDG Jaques Gairard, l'évolution du groupe va encore s'accélérer : il continue à ouvrir des filiales partout dans le monde, ouvre de nouveaux sites de production et continue à reprendre des sociétés, notamment Arno au Brésil et Samurai/Volmo au Venezuela et en Colombie. Plus marquant encore, la prise de contrôle à 100% d'une société conjointe chinoise créée quelques années auparavant.

En 2000, le Groupe Seb entre dans une nouvelle ère avec l'arrivée de l'actuel PDG : Thierry de La Tour d'Artaise.

Loin de se reposer sur ses lauriers, le nouveau PDG continue les acquisitions avec Krups et Moulinex en 2001 et 2002. De 2004 à 2006, Seb reprend respectivement All-Clad, Lagostina, Panex et Mirro Wearever, toutes des entreprises spécialisées dans les articles de cuisine.

En 2007, pour la première fois, une société étrangère prend la tête d'une société cotée chinoise : Supor.

Le groupe continuera son ascension entre ouverture de sites de production, reprise de sociétés et partenariats.

Voici un résumé de l'historique de Seb décomposé en trois catégories : acquisitions, croissance organique et innovations.

● Acquisitions	● Croissance organique	● Innovations
● 1857	Création d'un atelier de ferblanterie à Selongey en Bourgogne	
● 1932	Premier moulin à légumes par Moulinex	
● 1944	L'entreprise prend le nom de SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne)	
● 1953	Lancement de la Super Cocotte à l'origine de l'essor de la marque Seb	
● 1954	Première poêle antiadhésive par Tefal et premier fer à vapeur par Calor	
● 1967	Friteuse électrique sans odeur Seb	
● 1968	Acquisition de Tefal et de ses filiales européennes (Allemagne, Belgique, Danemark, Pays-Bas, Italie)	
● 1972	Acquisition de Calor	
● 1972	Ouverture de filiales en Angleterre et aux États-Unis	
● 1973	Création du Groupe SEB	
● 1975	Introduction en Bourse de SEB S.A.	
● 1975	Ouverture d'une filiale au Japon	
● 1978	Premier appareil à raclette Tefal	
● 1981	Premier fer à repasser électronique Calor	
● 1988	Acquisition de la société Rowenta en Allemagne	
● 1991-93	Ouverture de filiales : Mexique, Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Hongrie, Turquie, Canada et Portugal	
● 1994	Clipso Seb, autocuiseur avec système d'ouverture innovant	
● 1994	Aspirateur Dymbo avec tête Delta System de Rowenta	
● 1994-96	Poursuite du développement international (Russie, Emirats Arabes Unis, Brésil, Argentine)	
● 1995	Poignées amovibles Ingenio de Tefal pour poêles et casseroles	
● 1997-98	Ouverture de filiales en Australie et en Corée du Sud	
● 1997-98	Acquisition de la société Arno au Brésil et de Volmo en Colombie (marque Samurai)	
● 2000	Thermospot Tefal (indicateur de chaleur intégré au revêtement antiadhésif)	
● 2001	Reprise de Moulinex-Krups	
● 2003-04	Poursuite du développement en Asie (Thaïlande et Malaisie)	
● 2004	Acquisition d'All-Clad, spécialiste des articles culinaires haut de gamme aux États-Unis	
● 2004	Ventilateur antimoustiques Repelente d'Arno	
● 2005	Acquisitions de Panex au Brésil et de Lagostina en Italie	
● 2006	Actifry, friteuse avec une cuillère d'huile	
● 2007	Acquisition d'une participation majoritaire dans Supor en Chine	
● 2007	Aspirateur Silence Force Rowenta	
● 2011	Acquisition d'Imusa en Colombie et d'AsiaFan au Vietnam	
● 2011	Prise de participation majoritaire dans Maharaja Whiteline en Inde	
● 2011	Création du fonds d'investissement SEB Alliance	
● 2011	Acquisition de 20 % supplémentaires du capital de Supor	
● 2012	Multicuiseur Cookeo Moulinex, fer sans fil Freemove et Steampod, solution de lissage professionnel avec L'Oréal	
● 2013	Cuisine Companion, premier robot cuiseur de Moulinex et Optigrill, le grill intelligent	
● 2014	Cookeo Connect : la version connectée de Cookeo	
● 2015	Acquisition de la société scandinave OBH Nordica	
● 2016	Montée à 81 % au capital de Supor	
● 2016	Acquisition en Allemagne d'EMSA, spécialiste des ustensiles et accessoires de cuisine	
● 2016	Acquisition de WMF, n° 1 mondial des machines à café automatiques professionnelles et leader des articles culinaires en Allemagne	
● 2017	Acquisition de la société suisse Swizz Prozzz, spécialisée dans les petits hachoirs manuels	
● 2017	Air Force 360, aspirateur balai sans fil tout-en-un	
● 2017	Body Partner de Tefal, pèse-personne connecté	

Seb est aujourd'hui une société anonyme cotée en bourse dont l'actionnariat se divise comme suit :

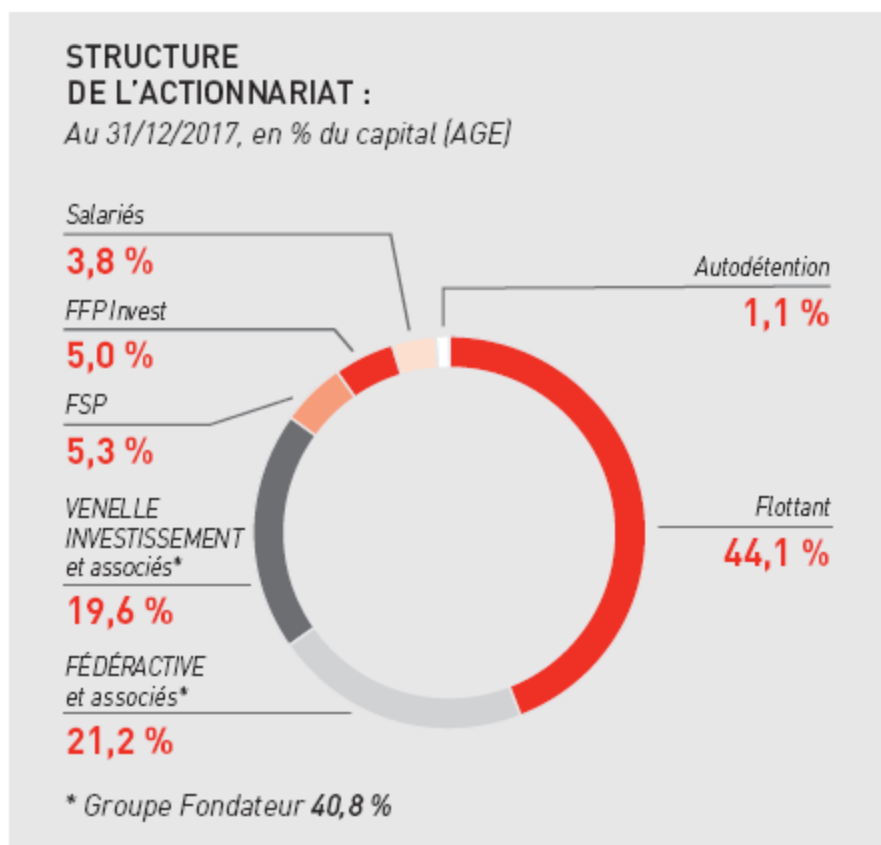


Figure 24: Structure de l'actionnariat Seb

Sa capitalisation boursière s'élève à plus de sept milliards d'euros répartis en plus de 50 millions d'actions.

7.4 Secteur

Le Groupe Seb couvre un secteur d'activité relativement vaste qui va du petit équipement domestique à l'équipement professionnel avec un positionnement partant de l'entrée de gamme jusqu'au haut de gamme.

Comme précédemment illustré, le petit équipement domestique se divise en deux catégories : d'une part le petit électroménager et d'autre part les articles culinaires et ustensiles.

7.4.1 Le petit électroménager

Bien qu'il soit difficile de mesurer la taille du marché mondial adressé au groupe à cause de la fragmentation et les spécificités des marchés locaux et internationaux, les dernières estimations tablent sur un marché adressé avoisinant les 40 milliards d'euros pour le petit électro.

Ce marché comprend différents segments classés ici par ordre d'importance.

- La cuisson électrique (friteuse, grille-pain...).
- La préparation de boissons (bouilloire, cafetière...).
- La préparation des aliments (robots, centrifugeuse...).
- Le soin du linge (générateur vapeur).
- Le soin de la personne (lisseur, sèche-cheveux...).
- L'entretien de la maison (aspirateur).
- Le confort domestique (ventilateur, chauffage...).

Seb se positionne comme numéro 1 mondial dans certains de ces segments et là où il n'occupe pas la première place, il se situe dans le peloton de tête.

Notons que le groupe n'est pas représenté sur le marché du rasage masculin et des soins dentaires.

7.4.2 Les articles culinaires et ustensiles

Le marché adressé de ces articles représenterait 22 milliards d'euros et Seb se positionne comme l'indiscutable chef de file des articles culinaires. Dans ces derniers, on retrouve :

- Les casseroles, poêles et faitouts.
- Les autocuiseurs.
- Moules à pâtisseries et plats à four.

Seb continue à élargir son offre en proposant toujours plus d'innovations et de nouveaux matériaux.

Dans le segment des ustensiles et accessoires de cuisine, on retrouve :

- Les spatules, louches, écumoirs....
- Les couteaux de cuisine et hachoirs manuels
- Les bouteilles et récipients isothermes
- Les boîtes de conservation d'aliments

Le groupe a opéré une consolidation du secteur et se positionne à la cinquième place mondiale grâce, notamment, à l'acquisition récente de Swizz Prozzz (hachoirs manuels), Emsa (récipients isothermes) et WMF (ustensiles de cuisine divers).

7.4.3 Le marché du café professionnel

L'acquisition de WMF et Schaerer a permis à Seb de faire son entrée sur le marché des machines à café automatiques professionnelles destinées à l'HORECA. Ce marché de niche représente 25% des 8

milliards d'euros que pèse le marché du café professionnel dans sa globalité (machines et services). Le groupe se positionne comme le leader mondial de ce secteur en pleine croissance.

7.5 Concurrents

Au vu de la pléiade de marques qui composent le portefeuille du groupe Seb, vouloir citer des concurrents nous amène fréquemment à citer des marques déjà dans son giron.

Etant donnée l'étendue de la gamme et, considérant aussi bien les marques mondiales que locales, il apparait que la concurrence est multiple et fragmentée. Cette diversité de produits et de marques confère un avantage au Groupe face à ses rivaux. Alors qui sont les concurrents du groupe Seb ?

- De grands groupes internationaux : Philips, Electrolux, Brands, Bosch-Siemens, Braun et Delonghi. Pour certains d'entre eux, le petit électroménager ne représente qu'une partie du chiffre d'affaire.
- Des protagonistes importants dans le domaine des articles culinaires : Meyer (USA), Fissler ou Zwilling
- Des acteurs internationaux actifs sur le marché des ustensiles de cuisine : Tupperware, Ikea, Thermos. Notons que ce marché est extrêmement fragmenté et reparti entre de nombreux concurrents.
- Des sociétés présentes essentiellement sur leur marché domestique ou sur des marchés très ciblés : Magimix et Severin en Europe, Panasonic en Asie.
- Les concurrents locaux.
- Les entreprises spécialisées dans un produit spécifique: Dyson, iRobot ou Le Creuset.
- Les marques distributeurs ou produits blanc : ils sont souvent fournis par des sous-traitants chinois, ce qui leur confère un prix d'appel assez bas. Cette concurrence existe bel et bien mais reste faible pour le petit électroménager alors que pour les articles culinaires, elle s'érige comme un adversaire de poids.
- Les sociétés présentes à la fois dans le réseau grand public et professionnel : Kitchenaid ou Magimix.
- Francke, Thermoplan et Melitta sont des concurrents majeurs opérant le marché du café professionnel mais avec WMF et Schaerer, le Groupe Seb se hisse sur la première marche du podium.

Cela démontre que sur les marchés du petit électroménager et des ustensiles de cuisines, la concurrence est rude. Cette pression est exercée, notamment, par les réseaux conventionnels de distribution qui tirent les prix vers le bas afin de maintenir ou accroître la fréquentation dans les magasins et ainsi lutter contre

l'essor de la vente en ligne. En effet, il n'est de secret pour personne que nous assistons aujourd'hui à une mutation de la distribution avec un marché dont la locomotive n'est autre que le e-commerce. Les grands acteurs ne sont autres que Amazon, Ebay, JD.com, Nova Pontocom ainsi que les enseignes initialement physiques qui se sont converties au numérique.

7.6 Positionnement et stratégie

La stratégie déployée par le Groupe Seb est une stratégie de « multispécialiste ». Dans le domaine du petit électroménager il se démarque comme étant l'un des leaders mondiaux et s'affiche comme le numéro un des articles culinaires. Le Groupe a pour ambition de « faciliter et embellir la vie quotidienne des consommateurs et contribuer au mieux-vivre partout dans le monde ».

UNE STRATÉGIE VERTUEUSE

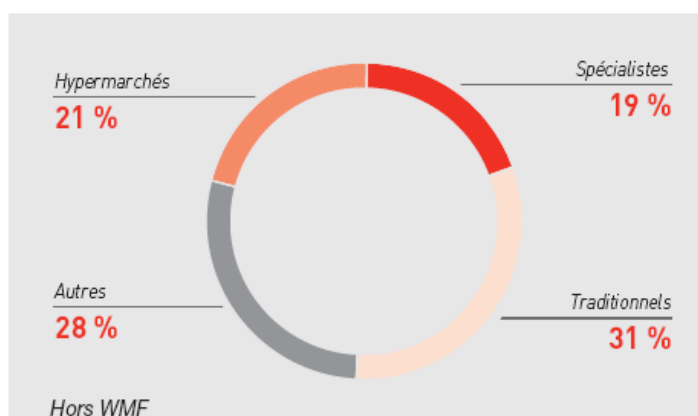


Le développement du Groupe Seb repose essentiellement sur deux facteurs :

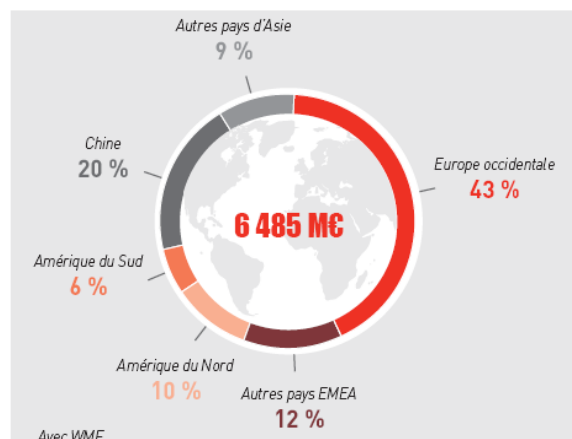
1. Une stratégie de croissance soutenue qui se traduit par :

- Une dynamique d'innovation produit : 225 Millions d'euros dans l'innovation en 2017, 1300 personnes au service de l'innovation et 542 brevets déposés en 2017.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR CANAL DE DISTRIBUTION



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES EN 2017



- Une présence globale.
- Un portefeuille de marques sans pareil dans le secteur.
- La capacité de travailler avec tous les canaux de distribution : grande distribution, spécialistes, magasins traditionnels, magasins en propre et e-commerce.

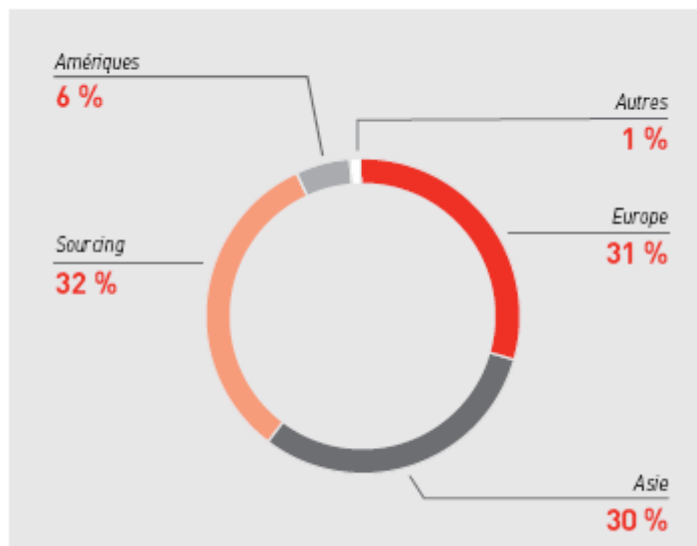
2. Une recherche permanente de compétitivité grâce à :

- Un arsenal industriel complet.
En effet, le groupe produit 68% de ses produits commercialisés. Le reste provient de sous-traitants (sourcing).

- Une politique d'achat rigoureuse et responsable en imposant notamment à ses fournisseurs la charte éthique

Seb traduite en dix langues et déployée dans 54 pays (disponible en annexe)

LOCALISATION DE LA PRODUCTION DES VENTES



7.7 Chaîne de valeur

Avec ses quarante sites de production, sa distribution multicanal, son positionnement de premier plan dans plus de 25 pays, le Groupe Seb est donc présent sur toute sa chaîne de valeur, de la production à la distribution.

Le Groupe s'illustre également par sa volonté de rendre cette chaîne de valeur responsable en tentant d'allier développement, éthique, équité sociale et responsabilité écologique.

En Effet, Le Groupe Seb, avec ses plus de 1700 fournisseurs dans le monde, estime qu'il est de son devoir de s'assurer que ses produits soient fabriqués dans le respect des conditions éthiques. Pour ce faire, il a mis en place une politique d'achats responsables. Il a fait part à ses fournisseurs de ses exigences en matières sociales et environnementales.

En 2012, des mesures telles que l'externalisation des audits sociaux et environnementaux viennent renforcer cette politique (SDS). Seb met également en place un suivi des substances chimiques au moyen la norme REACH et ECOMUNDO.

La même année, dans la foulée de la parution d'un code éthique, la charte des achats responsables a vu le jour .Celle-ci a été envoyée aux fournisseurs pour signature et elle reprend les exigences de Seb en matière de droits de l'Homme et de principes éthiques, sociaux et environnementaux. Cette charte est disponible en annexe, consultez principalement les pages 8 à 10.

Avec plus d'un demi-million d'appareils vendus chaque jour, le transport des produits finis mais aussi des composants représentent la principale source de gaz à effet de serre. L'ambition du manufacturier était de les réduire. En 2009 déjà, il commande un bilan d'émissions afin de comprendre et quantifier l'impact environnemental des flux de marchandises du fournisseur aux points de vente en passant par les usines et filiales. Ces données vont devenir le point de référence qui permettra à l'entreprise d'œuvrer afin de réduire son impact carbone.

Nos valeurs

VOLONTÉ D'ENTREPRENDRE

- VISION GLOBALE
- MOTEUR DU CHANGEMENT
- DÉTERMINATION
- INITIATIVE ET AGILITÉ

PASSION POUR L'INNOVATION

- AMOUR DU PRODUIT
- PRÉCURSEUR
- AUDACE

PROFESSIONNALISME

- PRAGMATISME
- SAVOIR-FAIRE
- EXIGENCE

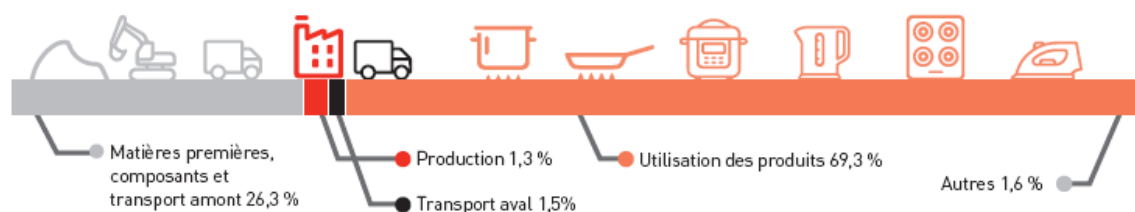
ESPRIT DE GROUPE

- AMBITION PARTAGÉE
- CONFIANCE
- TRANSPARENCE

RESPECT DE LA PERSONNE

- RESPECT
- LOYAUTÉ
- RESPONSABILITÉ SOCIALE

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS ANNUELLES DE GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE SEB



Représentant 15,7 Millions de tonnes équivalent CO2

Quels sont les leviers identifiés par Seb pour réduire l’empreinte carbone de ses flux de transport ?

Seb intègre le développement durable dans la logistique autour de 2 axes principaux :

1. L’amélioration du niveau de remplissage des camions & containers
2. Le développement de modes de transports doux, alternatifs à la route (voies fluviales ou ferroviaires)

Parallèlement, un projet transversal a été développé dans les usines du groupe. Le but était d’inclure la contrainte logistique dès la phase de développement, c’est le projet EFFIPACK (*packing system for supply chain efficiency*). L’exemple le plus parlant est celui de l’emballage de l’Actifry qui, par une réduction de quelques millimètres, a permis d’optimiser le chargement en gagnant 20% d’espace supplémentaire et de réduire les émissions de CO2 de 20%.

Fort de ce succès, l’Effipack a été déployé au niveau mondial, non seulement au sein du groupe mais aussi aux fournisseurs externes.

En 2013, le Groupe Seb a lancé « Objectif 2020 », un ambitieux plan pour réduire les émissions de gaz à effet de serre d’ici 2020. Cet objectif est quadruple :

1. Moins 20% de consommation électrique pour ses produits (année de référence 2013).
2. Moins 20% de consommation énergétique pour ses sites de production (année de référence 2010)
3. Minimum 20% de matériaux recyclés dans les nouveaux produits.
4. Moins 20% d’émissions de gaz à effet de serre pour transporter ses produits (année de référence 2013).

7.8 Nouveau business model ?

Comme nous l'avons vu au point 7.6, le Business Model du Groupe repose essentiellement sur deux axes. D'une part une stratégie de croissance soutenue (innovation forte, présence mondiale, distribution via tous les canaux et vaste portefeuille de marques) et d'autre part une recherche permanente de compétitivité (outils industriel performant appartenant au Groupe et politique d'achat et de production responsable). Les résultats 2017 prouvent encore une fois la pertinence de ce Business Model

En parallèle, l'entreprise met tout en œuvre pour appliquer une politique sociétale, sociale et environnementale de premier plan avec des démarches imposées par la loi ou volontaires, de tous ordres : droits de l'Homme, achats responsables, éthique, lutte contre la corruption, dialogue social, mécénat, réduction des émissions de gaz à effet de serre....

Tout ceci contribue certainement à la pérennité du Groupe mais au fur et à mesure de nos recherches, nous nous sommes aperçu que ce n'est finalement pas l'apanage de Seb. D'autres entreprises, concurrentes ou pas, empruntent une voie similaire.

De notre point de vue, ce qui différencie le groupe Seb de ses concurrents c'est certainement son innovation forte ainsi que son vaste portefeuille de marques lui permettant d'être présent sur différents marchés et différentes gammes.

Cependant, ce qui va probablement lui permettre de prendre une longueur d'avance pour les quelques années à venir c'est sa politique de réparabilité et, plus globalement, sa vision du cycle de vie d'un produit. C'est une première dans le secteur pour une gamme aussi étendue.

Rappelons que cette garantie de réparabilité de 10 ans était l'élément déclencheur de ce travail.

Outre la garantie en soi, il nous semble primordial d'aborder d'autres initiatives liées, de près ou de loin, à cette garantie, mais qui vont dans le sens du développement durable.

Afin de bien comprendre tous ces points et surtout en quoi cette garantie est novatrice, nous allons, dans les points suivants, détailler ce que cela implique, aussi bien en amont de la production qu'en aval.

Finalement, nous tenterons d'établir un lien entre le Groupe Seb et les business models et stratégies abordés aux Point 4 et 6 de ce travail.

7.8.1 La loi Hamon

La loi Hamon ou officiellement désignée comme loi n°2014-344 du 17 mars 2014 est un texte de loi français visant à renforcer les droits des consommateurs et créer un cadre plus contraignant pour les vendeurs. Elle est entrée en vigueur le 1^e mars 2015 et couvre de nombreux domaines : résiliation d'assurance, énergie, téléphonie, contrats bancaires...

La partie qui nous intéresse est bien évidemment celle consacrée aux électroménagers. La loi oblige à l'extension de la garantie légale de six mois à deux ans mais surtout, elle impose aux fabricants de mentionner la durée de disponibilité des pièces détachées. Ces dernières devront être disponibles dans un délai maximum de 2 mois. L'effet d'annonce de la disponibilité de pièces détachées doit se traduire dans les faits par une disponibilité réelle, relativement rapide et surtout à un prix attractif.

Notons que la loi n'impose aucune durée de disponibilité des pièces de rechange.

Cependant, des voix s'élèvent contre cette mesure qui est jugée incomplète car les fabricants ne proposant pas de pièces détachées n'ont aucune obligation d'information, créant ainsi une situation bancaire qui empêche le consommateur de faire un choix durable. L'association française de consommateurs *UFC-Que Choisir* ainsi que l'association *Halte à l'Obsolescence Programmée (HOP)*, jugeant que la mesure est un frein dans la lutte contre l'obsolescence programmée, ont introduit en mars 2017 un recours au Conseil d'Etat pour faire modifier la loi.

7.8.2 Le pari du Groupe Seb

En 2008, bien avant la loi Hamon, le Groupe Seb décide de lutter contre le gaspillage et entame un virage stratégique sans précédent. En effet, il décide de rendre ses produits « réparables et réparés » et travaille à rendre ses pièces détachées disponibles pour une durée de 10 ans en Europe. Il faut se remettre dans le contexte de l'époque pour comprendre le caractère précurseur de cette démarche. En effet, l'obsolescence programmée n'était pas médiatisée comme elle l'est aujourd'hui et l'idée de faire réparer du



petit électroménager relativement peu cher n'était pas du tout répandue. L'emballage des produits concernés arbore ce logo, permettant aux consommateurs de choisir un produit qui pourra être réparé si une panne survient. Seb s'engage aussi à fournir les pièces en 48 ou 72 heures et à ce que le prix de la réparation ne dépasse pas 50% du prix de l'appareil. Cette démarche n'est pas le fruit du hasard, elle se base sur des études de marché montrant d'une part, que les pièces détachées sont génératrices de valeur et d'autre part que cela fidéliserait le client et qu'il serait plus enclin à racheter un produit du groupe. De

plus, ils ont constaté que certains clients éprouvaient un attachement à leurs produits et sont tout à fait disposés à les faire réparer pour conserver une certaine routine.

L'idée est séduisante mais ne peut se faire sans une véritable implication et sans une refonte complète de la conception des produits.

Pour faire le lien avec les manières et stratégies vues au point 5, cette démarche de réparabilité peut être considérée comme une stratégie de différenciation et plus précisément de sophistication car la valeur perçue de l'offre sera jugée supérieure par les consommateurs.

7.8.3 L'éco-conception

Le Groupe revoit donc son système de conception des produits afin de les rendre réparables. Ils doivent pouvoir être facilement démontés, remontés, les différents composants doivent être accessibles et remplaçables. Le groupe formalise ce travail en 2014 en publiant son propre guide de l'éco-conception qui couvre sept domaines : la recyclabilité, l'utilisation de matériaux recyclés, de polymères biosourcés, les substances/matériaux impopulaires, la réparabilité, l'efficacité énergétique et l'empreinte carbone transport. Les équipes de Seb réalisent également des analyses du cycle de vie (ACV).



Pour chacun des produits, une fiche de réparabilité est émise afin de déterminer un indice de réparabilité. Le groupe rédige également des notices de démontage composées de photos et dessins pour faciliter le travail du réparateur.

Les résultats parlent d'eux-mêmes :

- 97% des produits du groupe sont réparables
- Les produits Seb ont fait un saut de qualité et ont une durée de vie accrue
- Les consommateurs sont fidélisés (5 à 6%) à la seule vue du logo
- + 24 % de réparation hors garantie en Europe (année de référence 2016)

Nous voudrions à ce stade revenir sur des détails qui sont souvent source de malentendus : garantir que les pièces soient disponibles pendant une durée de dix ans n'implique pas que le produit soit garanti dix ans. De plus, disposer d'un produit réparable ne signifie pas non plus que le produit tombera moins en panne que s'il n'était pas réparable. Une succession de pannes, même réparables, risque de faire grimper la note. Rappelons tout de même que cette démarche engendre un recul des ventes de nouveaux produits mais permet de générer de la valeur par la réparation et la vente de pièces détachées. Elle permet également de fidéliser les clients.

Toujours dans le cadre de l'éco-conception, il nous paraît utile de faire un bref aparté sur l'analyse du cycle de vie précédemment citée. L'Ademe la définit comme suit : « ...*méthode normalisée permettant de mesurer les effets quantifiables de produits ou de services sur l'environnement.* »

Cette analyse recense et mesure, pendant toute la vie du produit, les flux physiques de matière et d'énergie associés aux activités humaines. Le but est d'évaluer les impacts potentiels pour pouvoir interpréter les résultats et les comparer aux objectifs initiaux.

Son approche est double :

- Inventorier les flux tout au long du cycle de vie d'un produit : extraction des matières premières énergétiques ou non, distribution, utilisation, collecte et élimination vers les filières de recyclage ainsi que toutes les phases de transport.

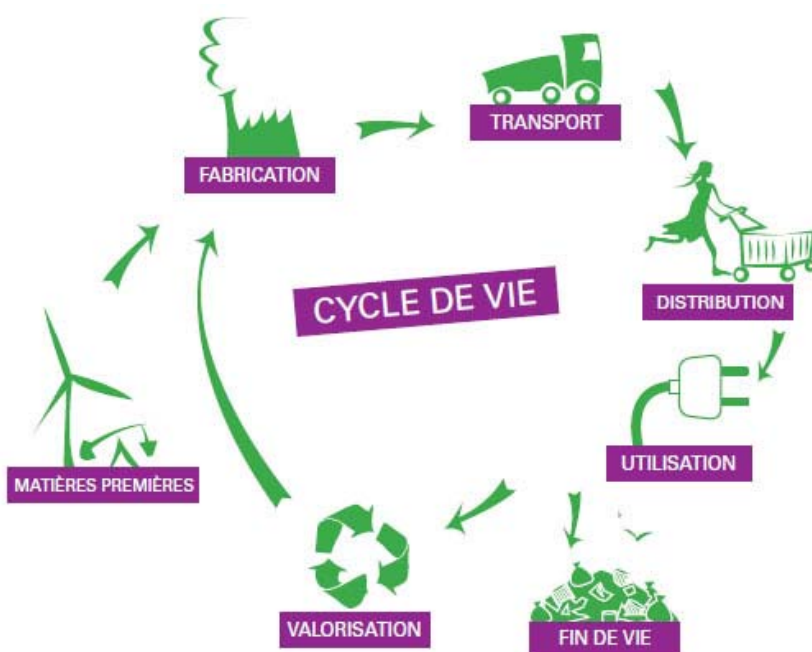


Figure 25: schéma du cycle de vie d'un produit (source Ademe)

- Analyse des flux entrants et sortants c'est-à-dire tout ce qui entre dans la fabrication du produit et tout ce qui en sort sous forme de pollution. Par flux entrants, on entend, par exemple, l'eau, le gaz, le pétrole ou les métaux. Les flux sortants quant à eux peuvent être les émissions de gaz, les déchets ou les eaux usées.

Les flux sont mesurés à chaque étape du cycle et correspondent à des indicateurs d'impacts potentiels³⁶ sur l'environnement.

Cette méthode étant aujourd'hui normalisée et formalisée par les normes ISO 14040 à 14043, son usage est harmonisé et permet de comparer les analyses de cycle de vie entre elles.

7.8.4 La logistique

Pour pouvoir assurer un tel service, Seb s'est appuyé sur son vaste réseau de réparateurs à travers le monde. Mais ce n'est pas suffisant. En effet, outre le réseau de distribution et pour pouvoir honorer son engagement de livraison en 48 ou 72 heures il faut également disposer d'un stock de pièces conséquent.

Le groupe a donc réhabilité un ancien site industriel à Faucogney pour en faire un gigantesque entrepôt de stockage de pièces détachées : Groupe Seb International Service.

Ici encore nous pouvons noter l'importance de l'engagement du Groupe :

- 5,7 millions de pièces stockées
- 40 000 références disponibles pendant 10 ans après l'arrêt de la production
- 15 000m² d'espace de stockage
- 120 employés sur le site
- Pièces livrées chez le réparateur en 48 ou 72 heures
- Baisse de 30% du prix des pièces depuis 2012 (année de référence 2016)
- 6500 réparateurs formés dans le monde permettant une réparation proche du consommateur

Outre cela, au vu de la difficulté de prédire quelles pièces seront nécessaires dans les dix ans à venir, le groupe s'est muni d'imprimantes 3D afin de produire les composants nécessaires sans devoir forcément les stocker. Cette technique a d'abord été introduite sur le site de Faucogney et sera progressivement mise en place directement chez le réparateur ou, du moins, au plus près du consommateur. 2500 références sont concernées.

³⁶ Potentiels car les mesures sont complexes et il y a une certaine incertitude sur l'impact réel des flux sur l'environnement.

Seb explique également qu'un particulier pourra tout à fait effectuer lui-même une réparation pour éviter les frais de main d'œuvre (qui dans certains cas peuvent faire gonfler la facture). Il existe déjà trois centres d'autoréparation en France ainsi que de nombreux tutoriels sur Internet.

Ici aussi il est important d'apporter quelques nuances: un réparateur, officiel ou non n'a pas d'obligation de commander les pièces nécessaires à une réparation s'il ne l'effectue pas. Le consommateur devra trouver lui-même une source alternative d'approvisionnement.

De même, si les pièces de rechange sont acheminées en 72 heures, cela ne signifie pas que la réparation sera effectuée en 72 heures.

7.8.5 Fin de vie et recyclage

Afin de boucler le cercle vertueux de la réparabilité selon Seb, nous allons aborder le recyclage et la recyclabilité des produits du groupe. En effet, le caractère « durable » s'évalue tout au long du cycle de vie du produit et la fin de vie en fait partie. En Europe, les électroménagers sont traités par des organismes de recyclage permettant de séparer les différentes matières. Depuis 2015, Seb introduit petit-à-petit le polypropylène recyclé provenant d'anciens électroménagers dans la production de ses nouveaux produits. Le pourcentage est déjà supérieur aux 20%³⁷ de matériaux recyclés prévus pour 2020. Soulignons que l'emploi de plastique recyclé par rapport au plastique vierge réduit les émissions de près de 70%. L'utilisation de produits recyclés nous ramène au début de la boucle : à l'éco-conception.

La recyclabilité des produits a fait l'objet d'une harmonisation du système de mesure en 2016 afin de pouvoir obtenir un taux valable sur tous les produits malgré les différences de nature. En 2017, le taux de recyclabilité moyen est de 83% pour les produits électriques et 80% pour les articles culinaires.

Pour en revenir aux articles culinaires en fin de vie, ces derniers ne possèdent pas de filière de recyclage spécifique. C'est pourquoi depuis 2012, Seb, en partenariat avec des chaînes de supermarchés en France et aux Pays Bas, organise une collecte de vieux ustensiles de cuisines en échange de bons d'achat pour des articles Tefal produits à partir de métaux et plastiques recyclés

7.8.1 Autres initiatives

Seb a également mis en place une série d'autres initiatives s'inscrivant dans le cadre du développement durable et de l'amélioration du cycle de vie des produits.

³⁷ Le rapport d'activité 2017 est contradictoire ; il annonce d'une part, un pourcentage de matériaux recyclés supérieur à 20% pour 2017 et un pourcentage qui devraient atteindre 35% en 2020. D'autre part, il annonce également que déjà en 2017, le pourcentage de matériaux recyclés s'élève à 35%

Parmi celles-ci, citons les efforts mis en place pour prolonger la durée de vie des produits :

Un produit retourné par un client dans les quinze jours est remplacé par un produit neuf. Le produit défectueux n'est pas réparé dans un centre de réparation agréé mais est donné à l'association Envie Anjou qui s'occupe de réinsertion professionnelle. Le produit est réparé dans ces ateliers par des demandeurs d'emploi pour ensuite être mis en vente dans le magasin de l'association à un prix modique et accompagné d'une garantie d'un an. Une initiative semblable à également vu le jour aux Etats-Unis.

Autre initiative : depuis 2015, il est possible, toujours aux Etats-Unis, de faire remettre à neuf les poêles et casseroles All-Clad. Elles sont démontées, nettoyées, polies afin de retrouver un outil aux caractéristiques semblables à celle d'un produit neuf pour une fraction du prix (50%) et un impact sur l'environnement limité. En effet, ce processus consomme 95% d'énergie en moins par rapport à la production d'un ustensile neuf. En 2017, 2500 poêles et casseroles ont ainsi été traitées.

Dans son approche du développement durable, bien que Seb soit producteur, le groupe s'est également immiscé dans un créneau où on ne l'attendait pas : la mutualisation d'objet ou l'économie de la fonctionnalité. En effet, depuis 2016, Seb a lancé un projet pilote dans le Dijonnais afin de proposer du petit électroménager de cuisine à la location. Cette démarche baptisée Eurêcook s'est effectuée en partenariat avec le groupe Casino. Bien que toujours mentionnée dans le rapport d'activité 2017, le site internet est inaccessible et nous ne savons pas si ce projet sera étendu ou pas.

Enfin, il nous semble également important de souligner les efforts consentis par le groupe dans le domaine de l'éco-production c'est-à-dire les initiatives visant à limiter les impacts environnementaux liés au processus de manufacture. La conformation à la norme ISO 14001 est sans doute la plus courante et évidente mais Seb ne s'arrête pas là. Afin d'impliquer le plus grand nombre, il est demandé à chaque site de présenter un projet éco-innovant pour réduire l'impact environnemental.

Le bon sens fait également partie des pratiques de bonne gouvernance. Par exemple, afin de diminuer le nombre de gobelets en plastique jetés par les employés, on leur a distribué une gourde réutilisable. Résultat : près de trois tonnes de déchets évités en 2017.

7.8.2 Les liens entre le groupe Seb et nos auteurs de référence

Rappelons que nos auteurs de référence sur le sujet sont C. Sempels, J. Hoffmann, C. Bakker, M. den Hollander, E. Van inte et Y. Zijlstra.

Comme le soulignaient Sempels et Hoffmann, un Business Model innovant n'est pas forcément lié à une technologie de pointe innovante mais peut parfois tenir au « simple » fait de réorganiser un Business Model classique (cf. Low Cost par exemple). Seb est bien entendu animé par l'innovation dans la conception de ses produits (l'Actyfry est un excellent exemple d'innovation de rupture ayant donné un avantage à Seb) mais également tout au long de sa chaîne de valeur. Tout ne peut être soumis à l'innovation mais le groupe est dans une démarche constante d'amélioration continue, aussi bien en amont qu'en aval de sa production, de l'extraction des matières au recyclage de celles-ci.

L'intégration du développement durable, ne peut se faire que par le biais de la stratégie et si nous reprenons les business models et les stratégies définis par l'université de Delft, nous constatons que Seb ne peut être rattaché à un seul modèle ou à une seule stratégie. Non, le Groupe Seb joue clairement sur plusieurs tableaux afin de relever au mieux les défis économiques et environnementaux.

Nous vous invitons à vous référer aux points 4.1 et 4.3 sur les business models et stratégies de l'université de Delft pour un rappel des concepts.

Bakker et al avaient défini cinq business models et six stratégies permettant de produire des produits durables.

Les Business Models :

- **The classic long life model:** avec sa volonté de proposer des pièces de rechange pendant dix ans et de générer des flux financiers avec le service après vente, le Groupe Seb s'inscrit clairement dans cette démarche de produits faits pour durer.
- **The hybrid model :** Seb, notamment via sa marque Krups, propose également des produits faits pour durer mais qui nécessitent un composant à durée de vie limitée (Nespresso, Dolce Gusto...). Les réserves émises au point 4.1.2. restent, de notre point de vue, d'application pour Seb.
- **The gap exploiter model :** ce modèle n'apporte rien de neuf mais offre un service de réparation, de maintenance, de transformation. Avec la possibilité de reconditionner les poêles et casseroles All-Clad, Seb exploite également ce business model.
- **The access model ou économie de la fonctionnalité :** avec le principe d'Eurêcook exposé précédemment, Seb s'engouffre également dans cette voie.
- **The performance Model :** nous ne pouvons établir un lien entre ce modèle et les activités de Seb.

Les Stratégies :

- La conception visant l'affect et la confiance : bien qu'il serait erroné de dire que Seb tente de produire des articles visant l'affect et la confiance, des études de marché menées par Seb ont démontré que, d'une part, le fait de proposer une réparabilité longue augmente la confiance des consommateurs vis-à-vis de la marque et, d'autre part, que certaines personnes étant attachées à leurs produits sont satisfaites de pouvoir les faire réparer. Nous ne pouvons pas à proprement parler de « conception » visant l'affect et la confiance mais le groupe exploite quand même ces deux notions pour appuyer son offre de réparabilité.

Nous pouvons regrouper ici plusieurs stratégies car, selon nous, elles tombent sous la coupole d'un concept plus vaste déjà évoqué : l'éco-conception. En effet, dans ce concept, nous pouvons inclure « la conception durable », « la facilité de maintenance et de réparation » et « la conception permettant le démontage et le remontage ».

- La standardisation et la compatibilité : étant un groupe mondial, créer des produits qui peuvent se mettre en relation avec leur environnement n'est pas un problème pour le groupe. Attention, nous ne parlons pas ici de produits connectés mais nous faisons référence aux normes qui peuvent varier selon les pays. Soulignons tout de même que le Groupe Seb mise beaucoup sur les produits connectés et annonce des investissements massifs dans ce domaine pour 2018.
- La conception évolutive et adaptative : concevoir des produits capables d'évoluer avec les technologies à venir ne concerne pas vraiment les produits du groupe. Néanmoins, cette démarche devrait s'intensifier avec l'avènement des produits connectés.

Comme nous venons de le voir, aussi incroyable que cela puisse paraître, les Groupe Seb exploite à fond la carte du « durable » en combinant plusieurs business models et plusieurs stratégie.

8 Analyse de la performance économique et environnementale

Nous avons évoqué précédemment les excellents résultats financiers du groupe ainsi que les nombreuses initiatives à visée sociale, sociétale et environnementale. Cependant, malgré une lecture attentive du rapport d'activité de Seb, nous estimons qu'il est difficile de comprendre les retombées et les impacts réels de tout ce qui est proposé par le groupe.

C'est pourquoi nous avons le désir d'aller plus loin dans nos démarches et avons contacté le département Développement durable du Groupe Seb ainsi que d'autres cadres de l'entreprise afin de leur soumettre un questionnaire qui nous semblait pertinent afin de pouvoir combler les lacunes de notre étude.

Ce questionnaire a été soumis à M. Tronchon, Directeur du Développement Durable, en Mars 2018. Malgré notre insistance, il n'a malheureusement pas souhaité répondre à nos questions invoquant un agenda chargé.

Pour rappel, ce questionnaire a été rédigé en février 2018 c'est-à-dire avant la publication du « Document de référence et rapport financier annuel 2017 » sorti le 4 Avril 2018.

Cette nouvelle parution répond à certaines de nos questions, vous trouverez la mise à jour en rouge en dessous desdites questions.

Voici le questionnaire tel que soumis à M. Tronchon :

8.1 Questionnaire SEB

A l'occasion de mon travail de fin d'étude en école de commerce, j'ai choisi d'analyser le business model « durable » mis en place par votre entreprise au cours des dernières années. Afin de mettre en place une approche la plus rigoureuse possible et d'essayer d'appréhender au mieux le sujet, je suis à la recherche d'informations complémentaires à celles disponibles sur votre site internet et dans les rapports RSE.

C'est pourquoi, je vous sollicite aujourd'hui. Nous sommes tout à fait disposés à signer une clause de confidentialité et à partager avec vous le fruit de notre réflexion quant aux vertus et limites que nous pourrions dégager de l'étude de vos initiatives. La pertinence « académique » de notre approche ne pourrait se faire sans votre collaboration. Merci d'avance pour cette collaboration qui devrait prendre au maximum 1h30 à 2h de votre temps sur une durée de 6 semaines. Le questionnaire ci-dessous a pour but de servir de base à un entretien téléphonique / rdv ou skype.

Développement durable

En préambule, disposez-vous d'informations « RSE » plus récentes que celles disponibles dans vos rapports de 2015 ?

Questions

1. Vous vous êtes fixé l'objectif 4x20 pour 2020 (réduction de la consommation des produits et des sites de production, utilisation de produits recyclés et réduction de GES). L'année de référence est 2013, aujourd'hui 2018, où en êtes-vous ? Pouvez-vous nous donner les détails de ce plan ?

Serait-il possible d'avoir les détails et l'évolution de votre tableau de bord afin de bien comprendre les impacts économiques et environnementaux de ce plan d'action ?

Voici la situation en 2017 telles que communiquée par le groupe

- moins 20 % de consommation énergétique des produits électriques (année de référence : 2013).

État d'avancement à fin 2017 : le Groupe a identifié les familles de produits les plus impactantes en termes de consommation énergétique, et défini des méthodes de mesure précises de leur consommation énergétique. Il cible ses efforts sur ces familles.

- moins 20 % de consommation d'énergie pour les sites de production (année de référence : 2010).

État d'avancement à fin 2017 : moins 19 % à périmètre constant³⁸

- 20 % minimum de matériaux recyclés dans les nouveaux produits.

État d'avancement à fin 2017 : 35 % pour les produits fabriqués par le Groupe

- moins 20 % d'émissions de gaz à effet de serre pour le transport des produits et composants (par produit vendu) (année de référence : 2013).

État d'avancement à fin 2017 : moins 25 %.

³⁸ Concerne tous les sites industriels et logistiques présents dans le périmètre de reporting développement durable 2010.

- **Entre le rapport RSE 2014 et 2015, votre feuille de route du développement durable s'est étoffée, prouvant bien votre volonté d'agir en la matière.**
Cependant, en étudiant le rapport, il semble difficile de mesurer concrètement votre performance économique et environnementale.

Vous nous indiquez que vos indicateurs de références sont ceux du GRI.

Voici quelques indicateurs qui pourraient nous aider dans notre étude (GRI + C2C)

Pouvez-vous nous fournir ces chiffres svp ?

Par exemple :

Performances économiques

Volet	Indicateur
Performance économique	Variation du CA suite à mise en place d'initiatives durables
	Les économies réalisées suite à la mise en place d'initiative d'éco-efficiency et de circularité

Matières premières

Autre exemple, les matières premières : avez-vous des informations complémentaires à celles de la p112 du rapport RSE 2015 ? Notamment, avez-vous des chiffres répondants à ces indicateurs ?

Volet	Indicateur
Matières Premières	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées (voir précédemment : 35%) ³⁹
	consommation de matière en poids ou en volume (intran/unité produite)

Le rapport 2017 (comme les précédents) indique uniquement les quantités consommées.

³⁹ Se référer à la note n° 35 sur une possible erreur. Nous pensons que le chiffre correct est de plus ou moins 20%

Matières premières directes

(en tonnes)

	2017
Consommation totale de métaux	161 731
Consommation totale de plastiques*	89 315
Consommation totale d'emballages	105 775

* Cet indicateur regroupe les polymères dont les plastiques et les élastomères.

Matières premières indirectes

	2017
Consommation totale de gaz naturel (en GWh)	233,5
Consommation totale de gaz liquéfié (en tonnes)	886,5
Consommation totale d'électricité (en GWh)	366,6
Consommation totale d'eau (en milliers de m ³)	3 531,5
Consommation totale de fioul hors carburant (en m ³)	14,9

Energie

En matière d'énergie, on trouve les consommations du groupe mais quelles sont les améliorations obtenues (hors transport) ?

Volet	Indicateur
Energie	Economie réalisée par une plus grande efficacité ou la mise en place de flux circulaire (Kw/h; réduction Co2)
	part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique global

Se référer aux objectifs 4X20 pour 2020

Eau

Toujours dans le rapport, au sujet de l'eau que Seb a rejeté 217 Tonnes de Demande Chimique en Oxygène (DCO). Pour en avoir sondé plusieurs, cette mesure est inconnue des consommateurs. Avez-vous des données plus précises sur la consommation et le traitement de l'eau ?

Volet	Indicateur
Eau	Volume Total d'eau prélevée (m ³ eau/unité produite ou % eau bleu vs eau grise)
	% et volume total d'eau recyclée et réutilisée.

Il semblerait que Seb possède ses propres stations d'épuration, pouvez-vous nous en dire plus ?

La consommation d'eau entre 2016 et 2017 a augmenté de 6% passant de 3338 à 3531 m3. Seb indique réutiliser des eaux servant à la production pour les sanitaires sans donner d'avantage d'information. Le Groupe utilise également les eaux pluviales. Le groupe travaille également à ce qu'aucun de ses sites de production ne se trouve dans une zone de risque hydrique extrême.

Social

Le volet social est plutôt bien représenté dans le rapport mais nous voudrions approfondir le sujet sur différents aspects :

- **Quel pourcentage de vos fournisseurs a signé le code éthique de Seb ?**
- **Dans une vidéo officielle Seb, vous dites effectuer plus de 150 audits sociaux par an pour contrôler les dires de vos fournisseurs. Est-ce encore d'actualité ? 177 en 2017**
- **Est-ce que les fournisseurs asiatiques sont également tenus de se soumettre au code éthique ?**
- **Seb encourage la diversité au sein de groupe. Des études montrent que la diversité augmenterait la rentabilité de 5 à 15%(Goodwill Management, 2010). Avez-vous constaté de tels effets ?**
- **Avez-vous un indicateur sur la création/maintien/perte d'emplois suite à l'introduction d'une innovation durable ? (Exemple : éco-conception, allongement garantie)**
- **Outre les informations légales sur l'étiquetage, mentionnez-vous d'autres infos (origine, substances pouvant avoir un impact environnemental, recyclage...)?**
- **Mesurez-vous l'impact de vos activités sur les populations locales (santé, sécurité, déménagement, respect de la culture...)?**

Découplage

Pour rappel, le découplage consiste à ne plus considérer la création de richesse et de valeur comme intrinsèquement liée à la consommation de ressources non-renouvelables. On parle aussi de « facteur x » « Produire une unité de richesse avec x fois moins de ressource non-renouvelable »

Mesurez-vous votre circularité et votre eco-efficience par ce principe ?

Volet	Indicateur	Exemple de Mesures
Découplage	Calcul du facteur de découplage entre création de richesse et consommation de ressources (avant/après)	-taux de ressources utilisées/unité de produit
		-Valeur ajoutée /utilisation de ressources
		-Variation du Chiffre d'affaire suite à la mise en place d'initiative de découplage

- **-En 2015, Seb lance la garantie de réparabilité pendant 10 ans :**
 - **ce projet est né en 2008, bien avant la loi Hamon. Pourquoi ce choix ? Était-ce la volonté de trouver de nouvelles sources de revenus sachant que les pièces détachées sont génératrices de valeur ?**
 - **N'était-ce pas un risque ?**
- **Vous garantissez une réparation moins élevée que le prix d'un nouvel achat et une livraison 24-48h chez le réparateur. Pouvez-vous nous en dire plus sur la chaîne logistique des pièces détachées ? Est-ce que ce flux intègre également la question du développement durable ? (Pas forcément compatible avec la livraison express).**
- **Durant l'AG 2016, A. Pautrot (VP After-Sales & Consumer Satisfaction) confirme que cette politique de réparabilité est rentable. Pouvez-vous quantifier en termes financiers (augmentation du CA Seb et Réparateurs agréés) et en termes d'emplois les retombées de cette nouvelle politique ? Est-ce que les ventes de nouveaux produits Seb ont été impactées négativement ?**
- **Seb a mené une étude prouvant que les consommateurs seraient fidélisés par cette démarche de réparabilité (5-6% en plus). Pouvez-vous nous fournir les détails de cette étude de marché ?**
- **Pour mettre cette politique en œuvre, vous avez dû travailler sur la conception même des produits. Vous avez mis en place une unité de mesure : le taux de réparabilité des**

articles produits. Pouvez-vous nous indiquer comment il est mesuré et sur quels critères il s'appuie ?

- Serait-ce possible d'obtenir un exemplaire de votre guide de l'éco-conception ?
- Avec ce guide, vous mesurez la performance environnementale de vos produits. Sur quels critères vous basez-vous ?
- Serait-il possible d'obtenir un exemple de fiche établissant le profil environnemental de vos -produits ?
- Depuis 2012, vous avez baissé de 30% le prix de vos pièces détachées. Par quel biais ?
- Seb avait annoncé vouloir créer un cercle vertueux incluant le consommateur en proposant des vidéos « officielles » de réparation et en permettant aux particuliers d'acheter les pièces détachées. Est-ce toujours d'actualité ?
- En 2016, Seb a lancé un projet pilote à Dijon (Eurêcook) proposant aux consommateurs de louer des petits électros. Avez-vous abandonné le projet ? le site internet indique que vous préparez la suite. Pouvez-vous nous en dire plus.
- L'action Seb intègre l'indice FTSE4Good qui distingue les entreprises pour leur politique de DD. Vous visez également l'intégration aux indices Vigeo-Eiris et Forum Ethibel. Quel est l'intérêt du groupe d'entreprendre de telles démarches ? Image, retombées économiques... ?
- Seb a mis en place le programme OPS (Operation Performance Seb) qui vise l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de la chaîne de valeurs : sécurité, qualité, coûts, ressources, santé, environnement, service client et satisfaction. Pouvez-vous nous fournir plus de détails sur ce programme ainsi que des chiffres concrets sur les performances et les résultats ?
- Du point de vue environnemental, si on regarde la matrice de matérialité du Groupe Seb publiée en 2014, on constate que le groupe accorde de l'importance, par ordre d'importance, à l'éco-conception, l'écologistique, la réparabilité des produits, l'économie circulaire et en dernier, avec une importance assez faible, la gestion des déchets. N'est-ce pas contradictoire ?

Matrice 2014

+ MATRICE DE MATÉRIALITÉ



- Si l'on compare la matrice 2014 et la matrice 2015, on constate que les échelles sont différentes mais on a l'impression que les enjeux environnementaux ont moins d'importance pour le Groupe. Pouvez-vous nous éclairer ?

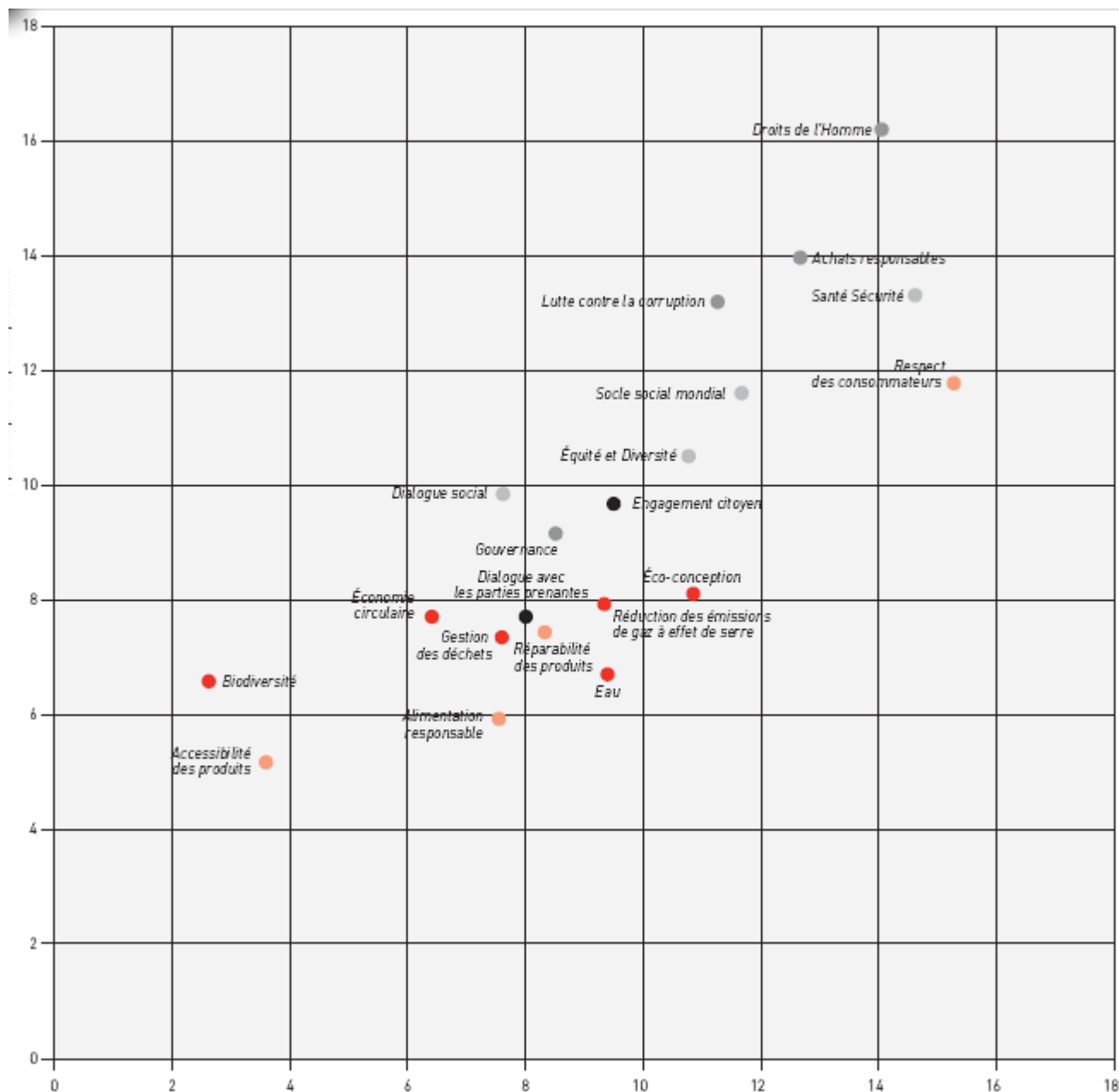
Matrice 2015

+ MATRICE DE MATÉRIALITÉ



Dans la Matrice 2017, la gestion des déchets semble avoir encore moins d'importance pour le groupe qu'en 2015

Matrice 2017



- En 2015 déjà, dans le cadre de l'économie circulaire, vous proposiez de restaurer les poêles All-Clad (50% moins cher et 95% moins d'énergie). Je pense que cette action était réservée aux USA, pensez-vous offrir le même genre de service en Europe ? (Peut-être pas Tefal à cause du revêtement mais Lagostina par exemple)
- Si l'on regarde les marques du groupe, jusqu'à il y a peu, vous aviez un positionnement principalement axé sur un usage domestique, familial. Or, avec le rachat de All Clad, WMF, Schaefer et Hepp, vous élargissez votre offre aux professionnels et au secteur de l'hôtellerie. Etes-vous d'accord avec ces propos ?

- **Quel pourcentage de votre CA provient des particuliers et quel pourcentage des professionnels ?**
- **Dans le rapport de résultats 2017, vous évoquez un renforcement de votre positionnement haut de gamme. De manière générale, comment définiriez-vous le positionnement du groupe ?**

9 Autres acteurs du secteur

Contrarié et frustré de n'avoir pu obtenir une réponse du Groupe Seb, nous avons contacté d'autres entreprises afin de les confronter aux initiatives de Seb ainsi que pour en savoir plus sur leur propre politique de réparabilité et leurs démarches en faveur du développement durable.

Nous avons contacté Philips, Braun, Domo et Frifri.

Seuls Procter & Gamble (qui détient Braun) et Philips ont accepté de nous répondre.

Nous avons reçu un e-mail type nous expliquant à quel point ces entreprises sont soucieuses de l'environnement tout en nous renvoyant vers leur site internet. Nous n'avons pas eu un mot sur une quelconque politique de réparabilité.

9.1 Procter & Gamble

Après lecture de l'e-mail et visite du site internet, rien ne concerne vraiment l'électroménager, ces démarches sont principalement centrées sur les cosmétiques. Le site internet indique que P&G a également lancé une série d'initiatives en faveur du développement durable et appelé Ambition 2030. Ces démarches sont assez comparables à celle de Seb (réduction des gaz à effet de serre, diminution des déchets, bien être des travailleurs...)

La réponse reçue de P&G ainsi qu'un fascicule illustrant ce projet sont disponibles en annexes.

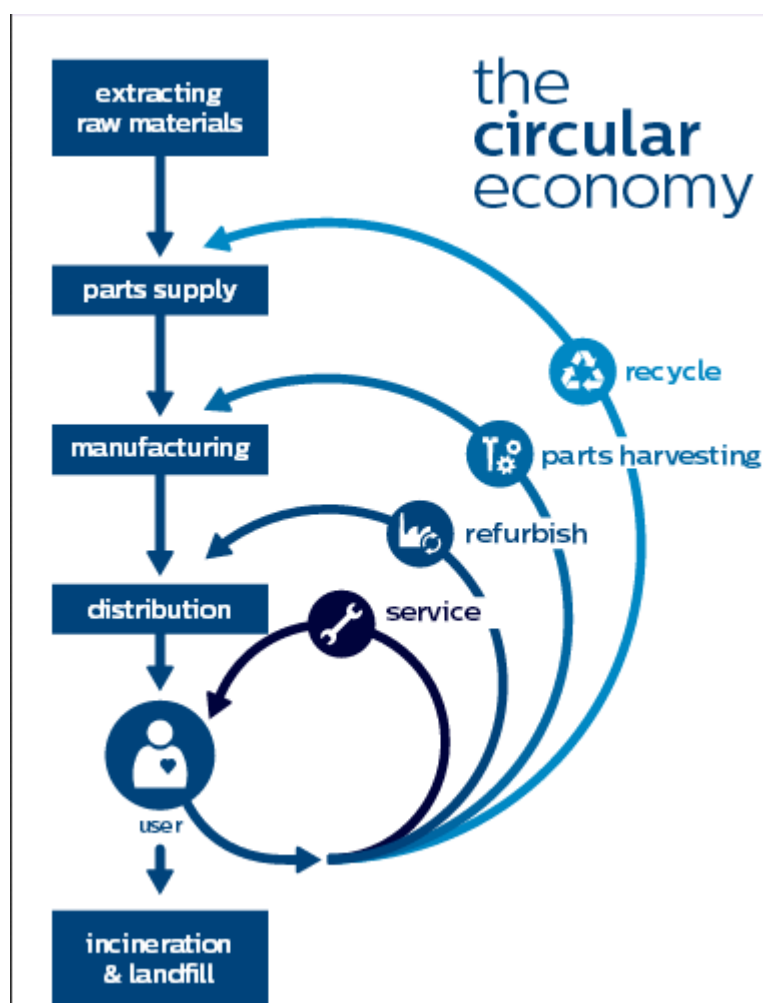


9.2 Philips

Philips non plus n'a pas directement répondu à nos questions sur une éventuelle politique de réparabilité à la Seb. La marque s'est également contentée de nous renvoyer vers un site internet. Après consultation, les initiatives mises en œuvre par Philips nous ont semblées bien plus abouties que chez P&G.

Le groupe néerlandais s'est également fixé des objectifs pour 2020 dans le but de réduire son empreinte carbone. Le manufacturier utilise aussi du plastique recyclé pour produire ses cafetières Senseo.

Cependant, ce qui a attiré notre attention, c'est l'engagement de Philips pour une transition vers une économie circulaire. Philips s'est d'ailleurs associé à la fondation Ellen MacArthur. Pourtant, si l'idée semble séduisante, à y regarder de plus près, ce principe d'économie circulaire ne s'applique qu'aux appareils d'imageries à résonances magnétiques (IRM). Cette démarche est donc sans commune mesure avec la politique de Seb en matière de réparabilité. Quoiqu'il en soit, Philips semble investir beaucoup dans le développement durable y compris par le biais de l'éco-conception.



<https://www.philips.com/a-w/about/sustainability.html>

9.3 Magimix

Un autre acteur du petit électroménager de cuisine, Magimix, ne propose pas de garantie de réparabilité de 10 ans mais annonce sur son site internet que ses produits, de par leur conception, ont une durée de vie moyenne de dix ans en usage domestique. Voilà une approche qui nous replonge à l'époque de nos grands-mères, quand un produit était fait pour durer. Magimix possède une gamme relativement restreinte et ne peut pas être comparée au mastodonte qu'est le Groupe Seb. Son positionnement est plus haut de gamme. Néanmoins, la démarche a le mérite d'exister et il nous semblait important de la citer.

http://www.magimix.fr/page/decouvrez_magimix/2/

10 Conclusion

Ce travail nous a permis de mieux comprendre et de prendre la mesure des conséquences de notre mode de vie consumériste sur la planète. Au vu du nombre d'entreprises et d'Etats s'engageant dans la voie du développement durable, l'importance de sortir d'une économie linéaire pour passer à une économie circulaire ne peut être remise en cause. Nous avons d'ailleurs souligné en introduction que ce n'était pas le but de ce travail.

Notre volonté était de passer en revue différents principes liés à l'économie circulaire et au développement durable pour ensuite s'immiscer dans le Groupe Seb et comprendre en quoi il remet en question notre mode de consommation actuel, en quoi il fait évoluer la réflexion des consommateurs et quelles sont les limites de ce modèle.

Le développement durable étant une préoccupation pour un grand nombre d'entreprises, nous tenions également à mettre en avant ce qui différencie le Groupe Seb.

Au fur et à mesure de ce travail, nous sommes rendus compte que le modèle de Seb est l'un des plus abouti. Bien sûr, une des spécificités est la grande diversité de produits et de marques qui lui confère un avantage concurrentiel certain. De plus, il a su intégrer la circularité et le développement durable tout au long de sa chaîne de valeurs, notamment par l'éco-conception, ses efforts sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou l'éco-production mais, contrairement à d'autres, il a été bien plus loin dans sa démarche.

En effet, Seb s'est approprié la quasi-totalité des business models et stratégies circulaires définis par l'université de Delft jouant ainsi sur tous les fronts. Seb s'illustre même là où ne l'attend pas, dans l'économie de la fonctionnalité, dans le bien être au travail, dans le mécénat ou la réinsertion par le travail.

Comme évoqué précédemment, nous pensons que l'avancée la plus significative est la garantie de réparabilité de dix ans proposée sur les produits du groupe. Seb donne ainsi une nouvelle jeunesse au métier de réparateur. Même si cette démarche est perçue comme une avancée majeure dans le secteur, elle n'est finalement qu'un retour aux sources. Remémorez-vous les quelques mots du PDG inscrits en citation au début de ce travail. Ils sont la preuve que les temps ont changé et que les consommateurs sont prêts au changement. Seb a adopté un virage stratégique pour servir le plus grand nombre tout en protégeant ses propres intérêts.

Malgré toutes ces avancées vers une économie plus circulaire, nous avons également compris la limite de la technologie et la nécessité de revenir aux fondamentaux, d'adopter un comportement plus sobre, plus frugal afin, notamment, d'éviter le fameux effet rebond.

La question initialement posée au début de ce mémoire était « Seb, un modèle circulaire à imiter ? ».

Loin de nous l'idée d'encenser ce Groupe qui n'est sans doute pas parfait mais au vu des résultats économiques et du nombre d'initiatives positives visant à réduire les externalités négatives tout en améliorant le bien-être de ses employés et clients, nous ne pourrions que nous réjouir que d'autres prennent exemple sur Seb. Soyons également réalistes, Seb n'a pas pour vocation d'être une association caritative. Il va de soit que toutes les actions durables entreprises par le groupe se doivent d'être, si pas profitables, à tout le moins neutre du point de vue financier.

A l'issue de ce mémoire, nous ne pouvons que regretter de ne pas avoir pu obtenir de réponses aux questions posées via notre questionnaire. Elles nous auraient, sans doute, permis d'en comprendre encore davantage sur ce géant du petit électroménager.

11 Bibliographie

- Aghemio Z. ; *Comment transformer son business model pour y ajouter de la circularité ? ; Mémoire LSM, 2017*
- Andrews D. ; *The circular economy; design thinking and education for sustainability; Local Economy; 2015*
- Aurez V. -Georgeault L. ; *L'économie circulaire, Système économique et finitude des ressources, Louvain-La-Neuve, Deboek supérieur, 2016*
- Bakker C.-Den Hollander M.-Van Hinte E.-Zilstra Y.; *Products that last, Delft, Tu Delft Library, 2014*
- Buttin N.- Saffré B. ; *Activer l'économie circulaire; Paris; France: Editions eyrolles; 2015*
- De Crombrughe de Looringhe M.; *Lutter contre l'obsolescence programmée en incitant les consommateurs à réfléchir sur le long-terme, Mémoire LSM ; 2015*
- De Temmerman Y. ; *Economie circulaire, compétitivité ? ; Mémoire LSM, 2015*
- Geldron A. ; *ECONOMIE CIRCULAIRE, une nécessité et une opportunité : quels fondements et principes ? ; 2016*
- Johnson G. et al. , *Stratégie, 9ème édition, Pearson Education France, 2011*
- Kerstenne N. ; *La gestion des déchets : prérequis pour la transition vers l'économie circulaire, Mémoire LSM, 2016*
- Le Moigne R. ; *L'économie circulaire, comment la mettre en œuvre dans l'entreprise grâce à la reverse supplychain, Paris, Dunod, 2015*
- Mcdonough W. -BraungartM. ; *Cradle to Cradle ; Paris, Gallimard-Manifestô; 2014*
- MarbaiseM. ; *comment tirer profit du Business Model Canvas ?; Namur, 50 minutes, 2015*
- Meadows, Donella H. et Dennis L., Randers Jørgen, Behrens William W. III, *The Limits to Growth, Universe Books, New York, 1972. Traduction française : Halte à la croissance ? Fayard, Paris, 1972*
- Osterwalder, A. - Pigneur, Y. ; *Business model generation: a handbook for visionaries;*

game changers and challengers; *John Wiley & Sons; 2010*

-*Robben X. ; La chaîne de valeur de Porter, identifier la création de valeur ; 50 minutes ; 2014*

-*Sempels C. –Hoffman J. ; Les business models du futur ; Pearson France, 2016*

-*Visser W. ; The age of responsibility, Journal of Business Systems ; Governance and Ethics, Vol. 5 ; 2010*

-*Commission européenne ; 2016 ; L'Europe sur la voie de l'économie circulaire. En ligne https://ec.europa.eu/environment/efe/themes/resource-efficiency/taking-europe-closer-circular-economy_fr, Consulté le 26 Décembre 2017*

-*Ellen MacArthurFoundation ; 2017, Economie circulaire. En ligne <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/concept>, consulté le 24 Décembre 2017*

-*Groupe Seb ; 2018. En ligne <http://www.groupeseb.com/fr>, consulté le 09 janvier 2018*

-*Harvard Business Review, Drucker P. ; The Theory of the Business, 1994. En ligne <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>, consulté le 29 décembre 2017*

-*Harvard Business Review, Ovans A. ; What is a business Model?, 2015. En ligne <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>, consulté le 29 Décembre 2017*

-*Le Figaro, Frasnetti P. ;La loi Hamont va renforcer vos droits, 2014, En ligne http://leparticulier.lefigaro.fr/jcms/p1_1556809/la-loi-hamon-va-renforcer-vos-droits, consulté le 29 Octobre 2017*

-*Organisation des nations Unies ; Objectifs de développement durable, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>; consulté le 17 février 2018*

-*Product Life, Stahel W. ; Dématérialisation-crée de l'emploi dans une économie circulaire régionale. En ligne <http://www.product-life.org/fr/dematerialisation-creer-des-emplois-dans-une-economie-circulaire-regionale>, consulté le 3 février 2018*

-Que choisir ; Disponibilité des pièces détachées-Le décret attaqué au Conseil d'Etat ; 2017 ; En ligne

<https://www.quechoisir.org/action-ufc-que-choisir-disponibilite-des-pieces-detachees-le-decret-attaque-au-conseil-d-etat-n25880/> *consulté le 10 mai 2018*

-Res-sources ; Portail de la Récup' et de la revalorisation ;2016 ; En ligne

<https://www.res-sources.be/fr>, *consulté le 25 mai 2018*

12 Table des illustrations

Figure 1: Vision linéaire de l'économie (le Moigne 2014).....	8
Figure 2: l'économie circulaire, réutilisation, remise en état (Stahel 1976)	10
Figure 3: la pyramide de Lansink. (Source : res-sources.be).....	13
Figure 4: l'économie circulaire selon l'ADEME	15
Figure 5: le diagramme papillon de la fondation Ellen MacArthur montrant comment les composants biologiques et techniques circulent dans le système économique.	16
Figure 6: les objectifs de développement durable de l'ONU	17
Figure 7: le Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010).....	21
Figure 8: le Value Proposition Canvas d'Osterwalder (source : Onopia).....	22
Figure 9: nature des alliances et partenariats, Johnson G. et al. (2011), Stratégique, 9 ^{ème} édition, Pearson Education France, p. 416.....	25
Figure 10: durée de vie moyenne des appareils domestiques (Bakker <i>et al.</i> 2014).....	27
Figure 11: 5 modèles circulaires existants selon Bakker <i>et al.</i> (2014).....	28
Figure 12: le circulab board crée par Wiithaa.....	32
Figure 13: l'économie circulaire selon l'ADEME	39
Figure 14: consommation intérieure de matières par habitant.....	40
Figure 15: consommation de matières en Europe T/habitant.....	41
Figure 16: productivité matières	42
Figure 17: titulaires français d'un écolabel respectant des critères de circularité	43
Figure 18: répartition des pertes et gaspillages alimentaires en France au long de la chaîne alimentaire.....	44
Figure 19: dépenses de consommation par habitant consacrées à l'entretien et à la réparation.....	45
Figure 20: évolution des tonnages de déchets non dangereux stockés	46
Figure 21: évolution des taux d'incorporation du calcin, du papier carton recyclé (PCR), de l'aluminium, des ferrailles et du plastique	47
Figure 22: répartition de l'emploi par pilier en 2013/ Nombre d'emplois par activité détaillée en ETP en 2013	48
Figure 23: le portefeuille de marques du Groupe Seb	53
Figure 24: Structure de l'actionariat Seb	57
Figure 25: schéma du cycle de vie d'un produit (source Ademe)	67

13 Annexes

Les documents sont disponibles sur la clé USB fournie avec le mémoire

13.1 Ademe

- *Economie circulaire, une nécessité et une opportunité : quels fondements et principes ?*

13.2 Commission Européenne

- *Examen de la mise en œuvre de la politique environnementale de l'UE*
- *The implementation of the Circular Economy: Action Plan*

13.3 Groupe Seb

- *Chartes des achats responsables*
- *Code éthique*
- *Mieux vivre 2014*
- *Document de référence et rapport financier annuel 2017*
- *Document de référence et rapport financier annuel 2016*
- *Document de référence et rapport financier annuel 2015*
- *Résultats 2017*

13.4 Le club de Rome

- *The circular economy and benefits for society*

13.5 P&G

- *Ambition 2030*

13.6 Presse

- *La loi Hamon va renforcer vos droits (P. Frasnetti, Le Figaro)*
- *The age of responsibility (W. Visser, Journal of Business Systems, Governance and Ethics)*

13.7 SPF

- *Potentiel de l'économie circulaire en Belgique-résumé exécutif*

13.8 Strategyzer

- *Designing Crystal Clear Business Model Canvases*
- *The business model canvas-instruction manual*

