

échanges

N°44

la performance en revue

DOSSIER
L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

GRAND TÉMOIN

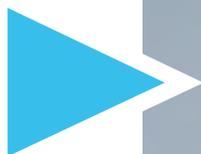
FRÉDÉRIC SIMONIN, CHEF ENGAGÉ

POINT DE VUE

LA RSE SELON FRANCE QUALITÉ



▶ MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL
DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE ◀



Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Un apport, des services

L'« économie circulaire », une évidence liée au mouvement associant efficacité et environnement ou innovation et solidarité : c'est la thématique principale développée dans cette édition de votre Revue Echanges, avec à la clé des éclairages d'experts reconnus, des témoignages de praticiens engagés.

Oui, la dimension citoyenne se trouve au cœur des enjeux économiques, sociaux, d'aujourd'hui, de demain. Non seulement les résultats quantitatifs de multiples scrutins dans différents pays d'Europe le montrent, mais les préoccupations exprimées au travers de toutes les enquêtes d'opinion le confirment. Et des PME-PMI, ETI, autant que de grands Groupes, intègrent la RSE/ Responsabilité Sociétale des Entreprises comme une orientation indissociable de la stratégie elle-même.

France Qualité apporte sa contribution à l'évolution de l'état de l'art, via donc la capitalisation des articles des pages suivantes.

Autour aussi de trois convictions et/ou constats d'expérience : c'est la mise en synergie des démarches RSE et des méthodes Qualité qui permet de consolider l'amélioration continue des performances globales des organismes, publics ou privés ; l'ouverture à l'ensemble des parties prenantes s'impose comme à la fois un besoin dont le traitement requiert une approche structurée, et un vecteur de dynamique partagée pour autant que la prévention des risques devienne un réflexe commun ; par-delà l'intérêt sinon la nécessité de s'appuyer sur des bases normatives voire réglementaires, on ne peut réaliser de vraies avancées en la matière qu'en procédant de manière participative et en utilisant des outils adaptés au contexte ou aux spécificités de l'organisation concernée.

Voilà le sens de la « prise de position » sur le sujet de notre réseau France Qualité/AFQP, révélée dans le présent numéro.

Conformément au contenu de la feuille de route retenue pour la période 2019-2022, nous continuons ainsi à porter le message, la voix, de la communauté française des acteurs des démarches de progrès, à valoriser la Nouvelle Qualité - globale, pragmatique, innovante, participative - qui vaut de plus en plus référence.

De fait, notre réseau, en région et au niveau national, aura maintenu les activités de partage de pratiques, de pilotage, les publications prévues, durant la phase si critique et inédite de crise COVID-19. Merci aux salariés, prestataires, bénévoles, pour une telle implication. Sachant que, au-delà, **la rentrée s'annonce fertile en rendez-vous et nouveautés** : diffusion (une première) en septembre d'un Tome hors-série du Livre Blanc consacré au Savoir-être et à la Qualité relationnelle, tenue à la fin du même mois à Paris d'un premier Afterwork destiné aux nouvelles générations, identification à l'automne du Leader Qualité France 2020, déploiement du dispositif réadapté des Prix AFQP, extension de l'accompagnement REXCELYS [un service proposé aux PME-PMI intéressées par... la RSE], sans compter d'autres... surprises !

Je vous souhaite d'ici là une bonne lecture - et un bel été !

échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP -- ISSN 2679-6600

Directeur de la publication : Pierre Girault -- Coordinateur : Michel Cam

Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Yaël Bouvier, Michel Cam, Gérard Cappelli, Laurence Chavanon, Audrey Chavas, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey, Christine Iltis, Thomas Lejeune, Céline Meunier, Lucien Penalba, Hélène Schmidt, Florence Studer

Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby

Web : contact@francequalite.fr - www.qualiteperformance.org



► sommaire



4 LE DOSSIER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

ÉDITO

3- AMBITION ET AUDACE : IL EST TEMPS D'OSER

CONTEXTE

6- ÉCONOMIE CIRCULAIRE, UNE INTUITION, UNE ÉVIDENCE, UNE NÉCESSITÉ, ET PLUS...

ANALYSE

7- FONDEMENTS, CONCEPTS ET ENJEUX DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

15- L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE DANS LES GRANDES ENTREPRISES : QUELLES SONT LES BONNES PRATIQUES ?

ÉCLAIRAGE

13- L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE : RÉELLE OPPORTUNITÉ POUR LES ENTREPRISES ET TERRITOIRES

26- QUELS COMPORTEMENTS DE L'UTILISATEUR VIS-À-VIS DU RÉEMPLOI ET DE LA RÉUTILISATION ?

ZOOM

18- SYMBIOSES INDUSTRIELLES : ECOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE

23- PANORAMA DES OUTILS DE MESURE DES PERFORMANCES DANS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

INTERVIEW

20- L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE DANS LA NORMALISATION

INITIATIVE

28- LA RENCONTRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AVEC L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE À L'ÉCHELLE D'UNE RÉGION

30- RECITA : LE RÉSEAU D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET D'INNOVATION DE NOUVELLE-AQUITAINE

TÉMOIGNAGE

32- L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE À LA CCI NORD ISÈRE, DE DÉFIS EN OPPORTUNITÉS

VISION

34- ESSAI DE BOUCLAGE ENTRE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

CONCLUSION

35- DES FAIBLESSES... ET SURTOUT DES FORCES !

37 GRAND TÉMOIN

FRÉDÉRIC SIMONIN, CHEF ENGAGÉ

40 L'ACTU

GESTION DE CRISE, REPRISE D'ACTIVITÉ, RETOUR À LA NORMALE : ET SI LE POINT DE CONVERGENCE ÉTAIT LE FACTEUR HUMAIN ?

42 POINT DE VUE

LA RSE SELON FRANCE QUALITÉ

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



Par Patricia SAVIN
Présidente de OREE,
Avocate associée DS Avocats



Ambition et audace : il est temps d'oser

La « Relance Verte » en parler c'est bien, la mener c'est mieux... avec conviction et énergie. Le « Jour d'après » ne doit surtout pas être un jour d'avant amélioré, revisité, verdi. Le « jour d'après » doit être un jour nouveau, un véritable jour de bascule. Le défi qui se présente est de faire en sorte que les générations futures puissent dire « Il y a eu un Avant et un Après Covid ».

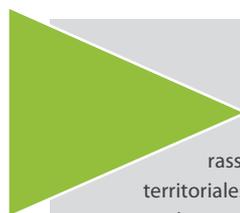
Paradoxalement, la très grande chance de cette crise est qu'elle est mondiale et invite à revisiter tous nos fondamentaux : sanitaires, alimentaires, environnementaux, géopolitiques, économiques...

Cette crise invite également à un retour vers l'Essentiel : notre santé, notre alimentation, notre environnement, nos solidarités humaines. Elle nous rappelle brutalement l'importance du Sens : le Sens de nos activités, le Sens du Vivre ensemble dans un environnement sauvegardé à tout prix et quel qu'en soit le prix.

Ce prix est certes financier, mais il est aussi et peut-être surtout mental. Comment tourner la page sur des habitudes, sur un monde connu, pour se tourner avec Force, Courage et Détermination vers un Inconnu à construire, vers l'Incertain. Pourtant dès lors qu'il est certain qu'en l'absence d'actions, il y aura d'autres crises... cet incertain à construire devrait moins effrayer.

Il est donc vital que l'Humanité mobilise sa capacité de résilience. Cette résilience doit s'accompagner d'ambition et d'audace : audace en RSE, confiance dans les objectifs de développement durable pour faire réellement converger financier et extra-financier ; audace en biodiversité pour intégrer réellement la biodiversité dans les stratégies des entreprises ; audace en économie circulaire pour promouvoir réellement des modes de production et de consommation responsables (écoconception, achats responsables, durabilité, réemploi, ancrage territorial, commande publique...).

Démarche territoriale, systémique, multi-acteurs, l'économie circulaire apporte de nombreuses clés de résilience. Le présent numéro livre des éclairages précieux et utiles pour tous les acteurs publics et privés qui souhaitent s'inscrire dans ce renouveau à bâtir. Le moment est crucial. Bravo à tous d'y contribuer, merci à France Qualité d'y consacrer un numéro spécial et me faire l'honneur de rédiger cet éditto et de témoigner de l'engagement d'OREE sur ces sujets depuis près de 30 ans. Ambition et audace, il est temps d'oser vraiment.



OREE est une association multi-acteurs créée en 1992. Elle rassemble entreprises, collectivités territoriales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels pour développer une réflexion commune sur les meilleures pratiques environnementales et mettre en œuvre des outils pratiques pour une gestion intégrée de l'environnement à l'échelle des territoires. Son action se reflète à travers ses 7 priorités dont biodiversité et économie, écologie industrielle et territoriale, éco-conception des produits et des services, expertise environnementale. Tête de réseau nationale sur l'écologie industrielle et territoriale, OREE dispose d'une solide expertise, fédère les acteurs et valorise les travaux de terrain ou de recherche. OREE accompagne également les territoires dans la mise en œuvre de démarches d'écologie industrielle. www.oree.org



3R

**RÉDUIRE
RÉUTILISER
RECYCLER**

DOSSIER :

**L'économie circulaire,
amélioration continue vertueuse**

► contexte

Économie circulaire, une intuition, une évidence, une nécessité, et plus...

Par Henri FRAISSE, Président FIDAREC Forum International des Acteurs Responsables et de l'Economie Circulaire, Conseiller NTTrade, Animateur des commissions "Big data et Qualité" et "Stratégie, Gouvernance et Transformation" au sein du Think Tank « Made in Qualité » de France Qualité



La prise de conscience de la nécessité d'assurer une gestion efficace des ressources remonte aux années 1970, elle est intégrée dans les années 1980 dans les enjeux de développement durable (Our common Future : ne pas compromettre le développement des générations futures¹).

La hausse du prix des matières premières, l'intensité de la prise de conscience de la nécessité de gérer les déchets et la crise financière et économique de 2008 amplifient cet impératif d'utilisation efficace des ressources. Et c'est dans ce contexte relativement récent que le concept d'économie circulaire a véritablement émergé.

La sphère académique est à l'origine de l'apparition du terme « économie circulaire » puisqu'il est utilisé pour la première fois par deux professeurs de l'Université du Colorado, David W. Pearce et R. Kerry Turner, en 1989 dans *Economics Of Natural Resources And The Environment*. Pourtant, ce sont finalement les sphères politiques (internationale dont la Chine, française pendant le Grenelle de l'environnement, européenne avec la directive de l'Union Européenne 2008 concernant les

déchets) et institutionnelle (création de l'Institut de l'Economie Circulaire, à l'initiative du député François-Michel Lambert, le 6 février 2013) qui s'en sont majoritairement saisies pour un déploiement au grand public. Les techniciens, les fondations (Ellen Macarthur...), les associations (EPE, OREE...) et les entreprises l'ont intégrée comme vecteur ou support de leurs combats pour limiter la dégradation de l'environnement. Les entreprises y trouvent une première marche concrète vers un développement responsable. Cette alchimie assez originale aux contours un peu flous mais volontairement rassembleurs explique qu'elle ne dispose pas d'un champ de recherche scientifique spécifique. Une dynamique sur un sujet majeur, intéressante à comprendre (mécanismes, indicateurs de performance...) mais qu'il faut apprendre à nourrir (sur le terrain et scientifiquement) et quelques fois à dépasser.

« L'économie circulaire est un système plus respectueux de l'environnement qui s'oppose au système économique linéaire traditionnel "prendre - faire - disposer". »

L'économie circulaire est donc un système plus respectueux de l'environnement qui s'oppose au système économique linéaire traditionnel « prendre - faire - disposer », basé sur l'idée d'une planète offrant des réserves de ressources naturelles infinies et largement gratuites. Elle envisage les enjeux de régénération dès la conception, nous analyserons ses

différentes facettes le long de cette publication mais retenons un principe fondateur les 3 R : Réduire la consommation de ressources, Ré-utiliser/ Ré-employer, Recycler.

analyse

Fondements, concepts et enjeux de l'économie circulaire

Par Henri FRAISSE, Président FIDAREC, Conseiller NTTrade, France Qualité

La place de ce nouveau concept se veut englobante pour certains, ou simultanée à des concepts déjà installés depuis plusieurs années pour d'autres. Ainsi l'économie circulaire a fait son apparition dans un foisonnement de concepts existants en lien avec la soutenabilité, concepts dont la majorité ont été développés entre la fin des années 80 et le début des années 90. Sous l'appellation économie circulaire, ont été rassemblés différents courants de pensée, la fondation Ellen Macarthur en a recensé au moins six :

1. Economie régénérative : Aux États-Unis vers la fin des années 70, « régénération » décrit des processus qui visent à restaurer, renouveler ou revitaliser l'énergie et les matières nécessaires à la production dans le respect de l'intégrité de la nature.

2. Économie de la performance : En 1976, Walter Stahel, architecte et économiste, a développé dans « The Potential for Substituting Manpower for Energy », co-écrit avec Geneviève Reday, les

principes d'une économie fonctionnant en circuit en boucle (ou économie circulaire) et de son impact sur la création d'emplois, la croissance, la prévention des déchets et la consommation de ressources².

3. Cradle to Cradle (et la pensée cycle de vie) :

Le chimiste allemand Michael Braungart, en collaboration avec l'architecte américain Bill McDonough (2002), a prolongé les recherches liées au concept de Cradle to Cradle™ (du berceau au berceau). Le modèle repose sur la séparation des matériaux entrant dans la fabrication des produits en deux catégories : les nutriments techniques et les nutriments biologiques.

4. Ecologie industrielle : L'écologie industrielle est l'étude des flux de matières et d'énergie au cœur des systèmes industriels. Opérant sur les échanges entre les différents acteurs d'un écosystème industriel, dans lesquels les déchets des uns constituent les intrants des autres, éliminant ainsi la notion de sous-produit.

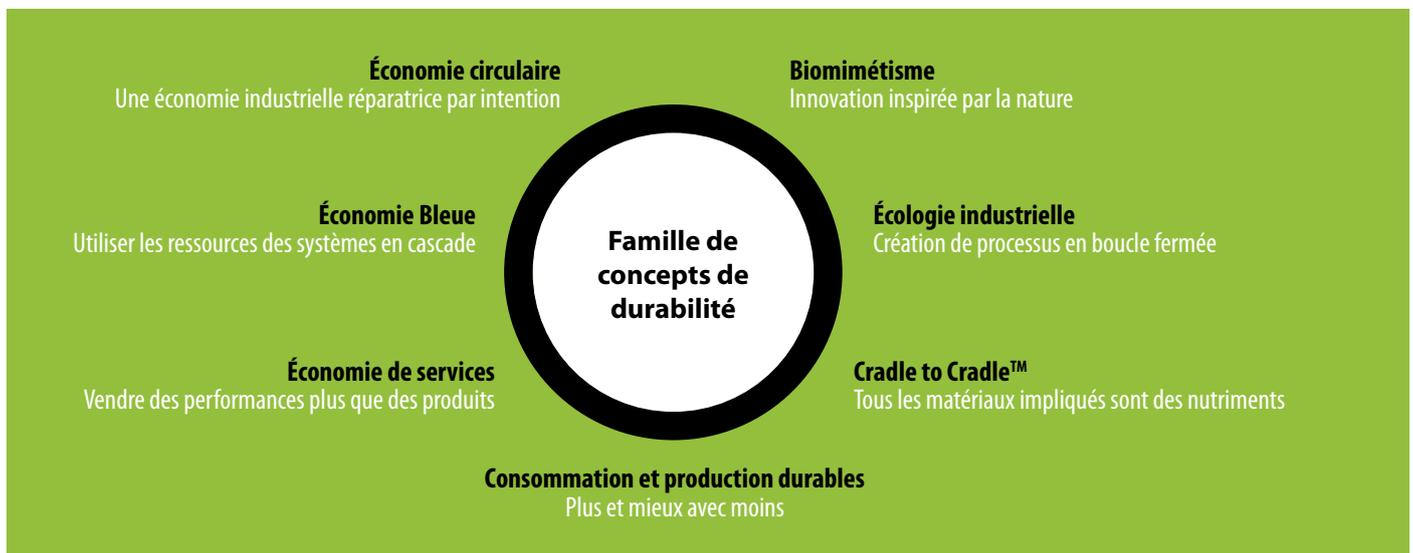


Fig. 1 : L'économie circulaire parmi d'autres concepts de soutenabilité (source : Lehman et al., 2014)³

5. Biomimétisme : Janine Benyus, auteure de *Biomimicry : Innovation Inspired by Nature* (2002), définit le biomimétisme comme « une nouvelle discipline qui étudie les meilleures idées de la nature, s'inspire de ses techniques et procédés pour résoudre des problèmes humains ».

6. Economie Bleue : Initiée par Gunter Pauli (voir également "Soyons aussi intelligents que la nature" - 2018), l'économie Bleue est un mouvement « open-source », réunissant des études de cas : « en utilisant les ressources disponibles dans des systèmes en cascade, (...) les déchets d'un produit deviennent des intrants pour créer une nouvelle source de profit ».

Notons sur ces sujets de gestion des ressources naturelles rivales : l'approche des communs (1990) développée par E. Ostrom (Prix Nobel 2009) apporte des pistes d'approche qui n'ont été pas intégrées à ce jour aux logiques et outils de l'économie circulaire. Les dynamiques se créent en avançant, l'économie circulaire peut avoir cette capacité intégratrice (voir les livres de JM Pelt) ou de stimulation (voir I. Delannoy sur l'économie symbiotique).

Les précurseurs de ce modèle, Stahel et Reday (1976 ; 1980), ont souligné très tôt d'une part le risque que les politiques aient tendance à régler les problèmes socio-économiques en poussant à la croissance, et d'autre part que la plupart des solutions durables sont intersectorielles et interdisciplinaires, ce que les ODD (Objectifs de Développement Durable signés par 193 pays en septembre 2015) ont officialisé et structuré en un cadre fondamental unique holistique, global et non dissociable⁴.

En résumé, l'économie circulaire, fondée sur l'écologie industrielle, est un terme générique pour une économie industrielle, qui est dans sa conception et son intention même, régénératrice des biens consommés. Ceux-ci doivent être conçus pour être réutilisés, avec une haute qualité et sans nuire à la biosphère. L'économie circulaire tend vers l'utilisation des énergies renouvelables, cherche à éliminer les produits chimiques toxiques et vise un recyclage optimal du produit en fin de vie.

Le regard Qualité : Comment ne pas rapprocher ces différentes démarches de celles de la Qualité structurées autour du KAISEN et de la « chasse au Muda » c'est-à-dire une réduction systématique du gaspillage.

CONCEPT ET CARACTÉRISATION D'UNE BOUCLE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'économie circulaire se présente encore aujourd'hui comme une approche qui ne dispose pas d'un champ de recherche scientifique en propre. A l'échelle mondiale, de nombreux acteurs, impliqués sur le sujet, ont proposé une définition de l'économie circulaire, qui reste à ce jour une notion aux contours non stabilisés. La fondation Ellen Macarthur a largement contribué à une première définition. Nous présentons ici d'abord celle de l'ADEME, de plus en plus utilisée en France. Elle définit l'économie circulaire comme « un 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 ». En dépit d'un grand nombre de définitions distinctes existantes, l'un des principaux mots d'ordre commun est bien celui de l'utilisation efficace des ressources, et ce, en vue du nécessaire découplage entre croissance économique et croissance des besoins en matières premières.

Au même titre, plusieurs représentations schématiques du concept ont été proposées, le plus souvent focalisées sur la notion de « boucle ». Certains experts du monde académique attirent d'ailleurs l'attention sur le caractère restrictif des boucles et appellent à une vision élargie, mais toutefois structurée, à l'image des quatre axes simultanés et complémentaires (Boucler, étanchéifier, intensifier/dématérialiser et équilibrer/

décarboniser) d'un système mature formulés par le Pr Suren Erkman 1998. D'autres vont même plus loin en mettant en garde contre l'attitude qui consisterait à formuler rapidement les principes « cycles = bon » et « linéaires = mauvais », sur la base d'une perception cyclique de la biosphère.

En France, l'ADEME, avec ses trois domaines d'action et les sept piliers, place l'économie circulaire comme une notion englobante, associant des enjeux comme l'approvisionnement durable, la consommation responsable (achat et utilisation), des moyens d'action comme le recyclage ou le réemploi et des méthodologies (ou concepts) pour y parvenir, à l'image de l'éco-conception, l'écologie industrielle et territoriale et l'économie de fonctionnalité.

ECONOMIE CIRCULAIRE

Trois domaines d'action

Sept piliers

ADEME

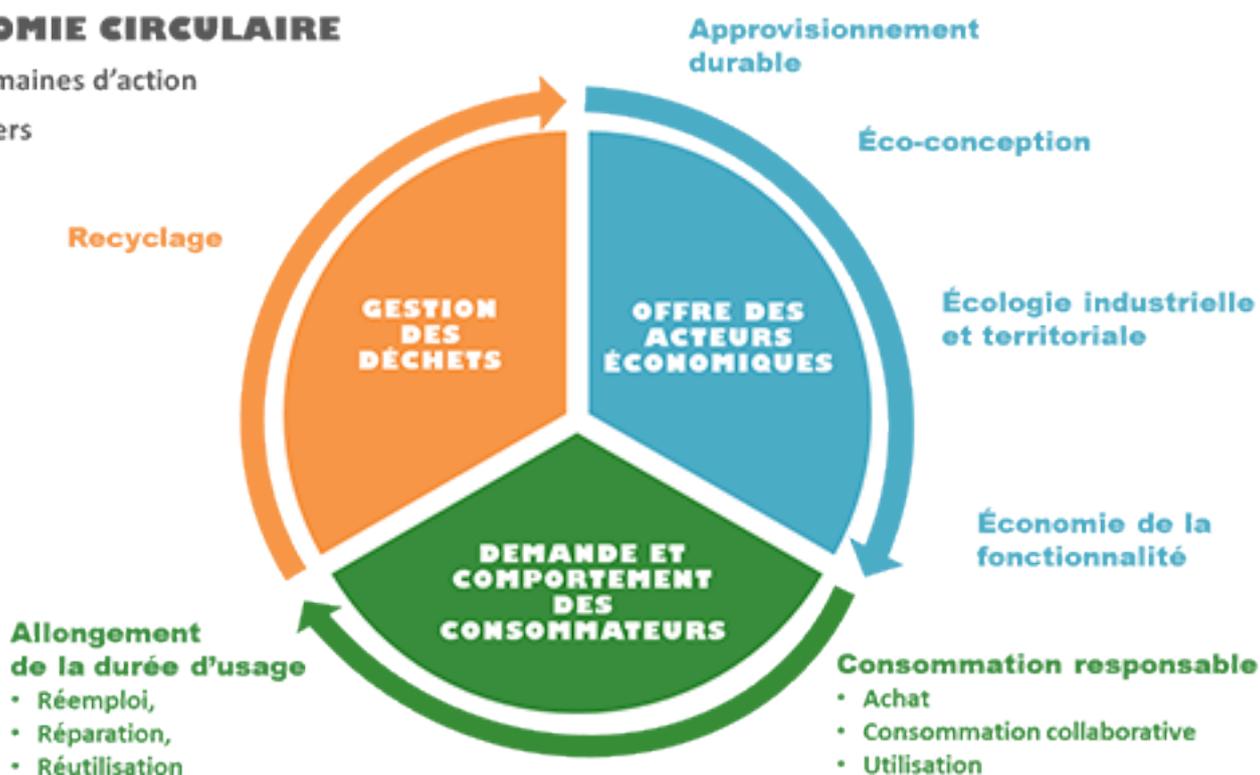


Fig. 2 : Schématisation des composantes de l'économie circulaire (source : ADEME)⁵

La Fondation Ellen Macarthur précise : les ressources sont régénérées au sein du cycle biologique, mais elles sont récupérées ou restaurées dans un cycle technique. Elle retient aussi trois principes clés assez proches :

Principe 1 : Préserver et développer le capital naturel... en contrôlant les stocks de ressources finies et en équilibrant le flux des ressources renouvelables.

Principe 2 : Optimiser l'exploitation des ressources... en favorisant la circulation des produits, composants, et matériaux à leur meilleur niveau de performance dans le cycle biologique et technique.

Principe 3 : Créer les conditions propices au développement d'un système vertueux... en identifiant et éliminant les externalités négatives.

1

Préserver et restaurer le capital naturel en contrôlant les stocks de ressources limitées et en équilibrant

Leviers ReSOLVE : Régénérer, Dématérialiser, Echanger



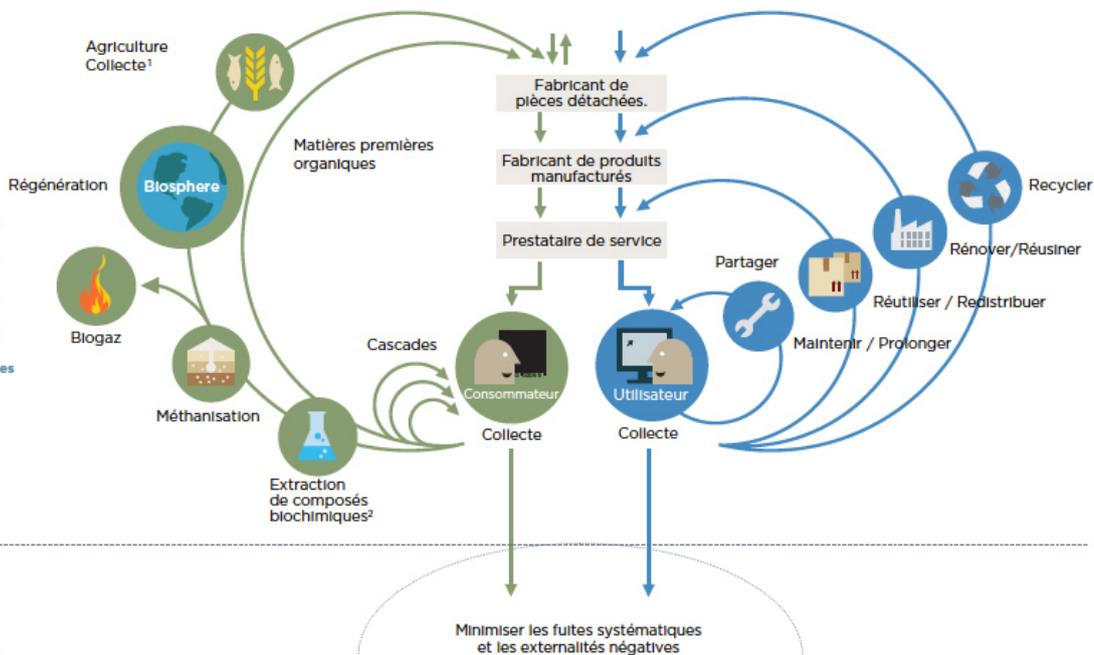
Gestion des flux renouvelables

Gestion des stocks

PRINCIPE 2

Optimiser le rendement des ressources en favorisant la circulation des produits, des composants et des matériaux à leur niveau de fonctionnalité maximal à tout moment au cours des cycles techniques et biologiques

Levier ReSOLVE : Régénérer, Partager, Optimiser, Cycler



PRINCIPE 3

Favoriser l'efficacité du système en décelant et en éliminant les externalités négatives

Tous les leviers ReSOLVE

1. Chasse et pêche
2. Les déchets post-récolte et post-consommation peuvent y contribuer
SOURCE: Ellen MacArthur Foundation, SUN, et McKinsey Center for Business and Environment. Schéma basé sur "Braungart & McDonough, Cradle to Cradle (2002)".

Fig. 3 - Schéma de l'économie circulaire⁶

Ces schémas génériques doivent être réanalysés et adaptés à tous produits ou toutes matières compte tenu du caractère non systématique et dynamique des échanges. Il est important de bien comprendre que les boucles d'économie circulaire sont caractérisées par différents aspects comme la faisabilité d'une boucle, ses impacts environnementaux, ses impacts sociaux et ses impacts économiques.



Fig. 4 - Source sofiesgroup.com

Les méthodes d'évaluation relevées dans la littérature permettent d'en évaluer tout ou partie.

- **L'analyse de flux de matière et d'énergie (AFME)** est l'approche la plus fréquemment rencontrée pour évaluer la faisabilité d'une boucle de recyclage
- **L'analyse du cycle de vie (ACV⁷ et zoom page 25²⁵)** est la méthode la plus courante pour évaluer les impacts environnementaux d'une boucle de recyclage ou d'allongement de la durée de vie
- **L'évaluation des boucles d'économie circulaire** peut enfin consister à suivre les résultats de ces boucles, c'est-à-dire à observer l'évolution et la performance des boucles mises en place. Tout

l'enjeu de l'évaluation de cette performance repose sur l'identification des indicateurs représentatifs de chacune des boucles possibles en matière d'économie circulaire.

- **Les boucles matière** intègrent donc le recyclage, la réutilisation et le réemploi, mais également la valorisation des déchets agrosourcés. Les boucles matière peuvent être classées selon trois catégories :
 - Les boucles fermées
 - Les boucles ouvertes
 - Le recyclage en cascade.

* Retrouvez tous les renvois et références du dossier en page 36.

Le regard Qualité : la notion de boucle est bien connue, initiée par H. Fayolle (1916), et elle a été généralisée par W.E. Deming (1986) par le fameux PDCA (Plan, Do, Check, Act), et déclinée non seulement en matière de process mais aussi de ressources et d'usages. Support historique des normes ISO 9000, le PDCA est désormais le socle de quasiment toutes les normes ISO, dont la structurante ISO 26000 sur la RSE et évidemment le projet de normalisation sur l'économie circulaire, porté par la France au sein du TC 323 (norme XP X30-901 p.13 et 20).

LES ENJEUX GLOBAUX ET LE POTENTIEL D'AMÉLIORATION RESSOURCES ET DÉCHETS

Dans l'argumentaire de base rappelé ci-dessus deux clés d'entrées, en lien avec la « finitude » de la terre : ressources et déchets. Les travaux de J. Rockstrom⁸ sur les limites planétaires mettent en évidence l'importance de la problématique "déchets/rejets" : eutrophisation (engrais...), biodiversité (pesticides...), changement climatique (émission des différents gaz à effet de serre), difficile de faire une hiérarchie et les trois ne sont pas indépendants. Le système terre ne peut assimiler de telles concentrations sans risque de déséquilibre probablement en cascade. Un focus sur les seules consommations de ressources est clairement insuffisant, de même que le fait d'assimiler l'économie circulaire à la seule gestion des déchets. C'est bien l'approche intégrée, cette notion d'équilibre, qu'il faut analyser mais donnons quelques ordres de grandeur.

1. Consommation mondiale : tendances insoutenables de l'utilisation des ressources mondiales

Les modèles actuels d'activité économique linéaire dépendent d'une production permanente de matériaux qui sont extraits, échangés et transformés en marchandises, et finalement éliminés comme déchets ou émissions à plus de 90 % (cf. Schéma actuel de l'économie linéaire^{8b}). Entre 1970 et 2017, l'extraction mondiale annuelle de ces matériaux a plus que triplé, passant de 27 milliards de tonnes à 92 milliards de tonnes. Depuis 2000, les taux d'extraction se sont accélérés, augmentant de 3,2 % par an. Cela est largement attribuable aux investissements importants dans les infrastructures et à l'amélioration du niveau de vie dans les pays en développement et en transition, en particulier en Asie (IRP International Resource Panel 2019⁹).

La population mondiale devrait passer de 7,5 milliards de personnes en 2017 à 10,2 milliards de personnes d'ici 2060¹⁰. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économique

(OCDE), le niveau de vie continuera d'augmenter dans tous les pays et devrait converger progressivement vers ceux des pays les plus avancés. Entre 2017 et 2060, le produit intérieur brut (PIB) moyen par habitant dans les économies émergentes et en développement devrait atteindre le niveau actuel des membres de l'OCDE. L'augmentation prévue de la population et des niveaux de revenu par habitant se traduirait par un triplement du PIB mondial¹¹.

Ressources : La transition vers l'économie circulaire pourrait débloquer 4,5 billions de dollars de croissance du PIB dans le monde d'ici 2030. Les avantages sociétaux sont également nombreux même s'ils sont mal chiffrés à ce jour. La réduction de l'utilisation mondiale des ressources de seulement 1 % pourrait permettre d'économiser environ 840 millions de tonnes de métaux, de combustibles fossiles, de minéraux et de biomasse chaque année, ainsi que 39,2 billions de litres d'eau.

Pour satisfaire les prévisions de croissance économique et celles d'évolution de la population, International Resource Panel (IRP) projette plus qu'un doublement de matériaux extraits entre 2015 et 2060 pour atteindre 190 milliards de tonnes. Ce qui signifie que les ressources utilisées par personne de 18,5 tonnes en 2015 passeraient à 30,4 tonnes en 2060. L'OCDE fait des prévisions du même ordre avec un doublement de l'utilisation de matières premières de 89 milliards de tonnes en 2017 à 167 milliards de tonnes en 2060. Le PIB mondial devrait quadrupler entre 2011 et 2060. La projection des tendances d'utilisation des différentes catégories de matériaux sont présentées en figure 5 (OECD 2018, Global Material Resources Outlook to 2060. Highlights, p. 4¹¹).

Il y a clairement inadéquation entre les prévisions et les capacités de ressources, des solutions doivent être trouvées rapidement (à toutes étapes cf. les cibles de l'agenda 2030⁴). La productivité mondiale des matériaux (l'efficacité de l'utilisation des matériaux) a augmenté nettement plus lentement que la productivité de la main-d'œuvre

Materials use increase



	2011	2060
Metals	8Gt	20Gt
Fossil fuels	14Gt	24Gt
Biomass	20Gt	37Gt
Non-metallic minerals	37Gt	86Gt

Fig.5 - projection des tendances d'utilisation des différents catégories de matériaux

et l'amélioration de l'efficacité énergétique. L'écart est particulièrement net entre les nouveaux pays industrialisés et les anciens plus efficaces. Ceci explique que la pression environnementale moyenne et son impact par euro des produits et services aient augmenté dans l'économie mondiale depuis le début du nouveau millénaire.

Déchets, la croissance économique et démographique mondiale génère des quantités de déchets de plus en plus importantes. D'ici 2050, la production mondiale de déchets solides devrait augmenter de 70 %. Des modes de production et de consommation inefficaces et insoutenables créent des défis en matière de déchets dans tous les pays, en particulier dans les pays en développement. Les municipalités des pays à faible revenu consacrent en moyenne 20 % de leur budget à la gestion des déchets, tandis que plus de 90 % des déchets sont encore ouvertement déversés ou brûlés... Le financement de systèmes de gestion des déchets solides reste un défi majeur. Dans les pays développés, les coûts d'exploitation de la gestion intégrée des déchets dépassent généralement 100 \$ la tonne (contre 35 \$/t dans les pays à faible revenu). La gestion des eaux usées est un défi similaire, avec 4,5 milliards de personnes à travers le monde en 2015 sans services d'assainissement fiables, et 80 % des eaux usées, dans le monde, qui retournent dans l'environnement sans être traitées et/ou réutilisées.

2- Quelles pistes d'avenir pour l'Europe grâce à son choix stratégique de transition vers l'économie circulaire ?

Aspirant à placer des produits durables sur le marché, l'Union Européenne s'implique sur des

solutions nouvelles mais les matières premières secondaires existantes ne peuvent satisfaire qu'une partie limitée de la demande¹².

À court terme, en Union Européenne, les matières premières primaires devraient continuer d'être le principal moyen de satisfaire la demande de ressources matérielles, en particulier compte tenu de leur importance pour les technologies circulaires et propres, ainsi que pour les applications numériques, spatiales et de défense.

Les études soutenues par la Fondation Ellen Macarthur ont permis d'identifier des domaines plus prometteurs dont en particulier celui des nouvelles technologies¹³.

Pour être encore plus concret sur les enjeux, l'étude de 2017 sur l'impact des investissements en milliards d'euros dans l'économie circulaire, permet d'illustrer dans trois domaines les aspects les plus sensibles et les améliorations envisagées : la mobilité, l'alimentation et le bâtiment¹⁴.

Par analogie aux classiques courbes d'efficacité énergétique, la Fondation Ellen Macarthur a hiérarchisé les impacts pour quatre grands domaines d'activité : Mobilité, Alimentation, Construction, Système, très intéressants à analyser¹⁵.

Le regard Qualité : Rechercher une croissance économique avec sobriété, innover pour un monde durable, la Fondation Nationale Entreprise et Performance en a fait un verbe nouveau "SOBERISER", titre de l'ouvrage que France Qualité a récompensé au Prix du Livre Qualité Performance 2019 avec le slogan : « Une revisite impérieuse de ce qu'est la performance »¹⁶.

► éclairage

L'économie circulaire : réelle opportunité pour les entreprises et territoires

Par Bertrand COUTURIER, Ingénieur juriste dans les sciences de l'environnement et application du développement durable, Vice-Président de l'AFQP Bourgogne - Franche-Comté, Gérant du bureau d'études Orilys

Alternative soutenable à l'économie linéaire, l'économie circulaire offre de réelles opportunités aux entreprises et territoires qui souhaitent sécuriser leurs approvisionnements en ressources naturelles et développer des territoires intelligents.



DE QUOI PARLONS-NOUS ?

L'économie circulaire, concept qui fait officiellement son entrée dans la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 18 août 2015, a permis à de nombreuses

entreprises et des territoires d'agir grâce à l'un des sept leviers d'action proposés par l'ADEME :

1. L'approvisionnement durable
2. L'écoconception
3. L'écologie industrielle et territoriale
4. L'économie de la fonctionnalité
5. La consommation responsable
6. L'allongement de la durée d'usage
7. Le recyclage.

D'un point de vue normatif, les acteurs économiques peuvent également intégrer ce concept dans un projet pour le lancement d'une nouvelle production ou d'un nouveau service grâce à la norme expérimentale XP X30-901 de l'AFNOR (octobre 2018). Concrètement, ce cadre permettra le plus en amont possible de s'interroger sur les sept leviers d'action possibles pour imaginer et concevoir une offre différenciant à plus faible impact vis-à-vis des ressources naturelles. Nous pouvons parler de système de management de projet de l'économie circulaire avec un principe d'amélioration continue.

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE PERMET-ELLE D'INNOVER ?

Au-delà d'un produit ou d'un service, l'économie circulaire permet de faire évoluer la raison d'être des acteurs économiques, mais aussi leurs positionnements marché tout en restant compétitif et en développant une nouvelle clientèle. De nombreuses entreprises pendant la crise sanitaire du COVID-19 ont su agir de la sorte, par exemple par la mise en place de drives fermiers pour permettre aux agriculteurs de vendre localement leurs productions et répondre aux besoins d'achats alimentaires de proximité à faibles impacts environnementaux.

Ces innovations constituent un véritable projet de société créateur d'emploi et mobilisant de nombreux acteurs tels que des producteurs, artisans, commerçants, industriels, décideurs politiques locaux, organismes de formation, sans oublier les consommateurs.

A ce titre, une nouvelle loi anti-gaspillage pour une économie circulaire du 10 février 2020 apporte des réponses aux attentes des concitoyens en matière d'écologie à travers des mesures de la vie quotidienne, grâce à une écologie du concret préservant les ressources, la santé et le pouvoir d'achat, tout en permettant un développement économique et industriel sur les territoires.

COMMENT S'APPROPRIER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ?

Comme pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la plupart des petites et moyennes entreprises n'ont pas entendu parler de l'économie circulaire ou n'en ont pas compris le sens. Toutefois, elles agissent depuis longtemps en déployant des bonnes pratiques ou appliquant leurs bons sens. Par exemple, en privilégiant des fournisseurs

locaux, réutilisant des chutes de production pour limiter les pertes, ou encore, en réalisant le tri et la valorisation de leurs déchets.

Par étapes, ces bonnes actions, permettront d'accroître les performances de ces entreprises, tout en limitant les impacts sur les ressources naturelles. Toutefois, pour faire évoluer le positionnement marché et développer des innovations marché, cela nécessite une réelle prise de conscience des décideurs et une meilleure connaissance de son territoire.

QUELLES SONT LES FILIÈRES CONCERNÉES ?

Au-delà des PME et TPE, les secteurs clés à même de tirer profit d'une démarche d'économie circulaire sont principalement les industries, la filière du bâtiment mais aussi les entreprises spécialisées dans la gestion des déchets/recyclage. Le numérique constitue également une opportunité pour la transition vers une économie circulaire, en permettant notamment la mise en réseau, l'accès à l'information et à la donnée pour le citoyen, l'aide à la décision et la production de nouveaux services.

Enfin, l'économie circulaire donne des horizons nouveaux à l'économie sociale et solidaire qui a ouvert la voie depuis de nombreuses années à des projets permettant de répondre à des besoins non totalement satisfaits par les entreprises classiques : c'est une source d'innovation sociale et d'opportunité d'emplois pour les plus fragiles. C'est une mise en mouvement des territoires autour de projets porteurs de sens.

COMMENT AGIR SUR SON TERRITOIRE ?

De nombreuses études de flux de matière ont pu être réalisées sur des territoires pour les cartographier et identifier des synergies possibles entre producteurs et consommateurs. Ces études sont chronophages et relativement onéreuses, pour des résultats souvent déjà connus.

En revanche, impliquer ses parties prenantes à l'échelle de son territoire dans la construction de cette nouvelle offre porteuse de sens pour une entreprise est une phase cruciale qui permet de limiter les risques dans ce processus de création de valeur.

Etudier la concurrence et s'inspirer des acteurs pionniers en la matière peut également faciliter le passage à l'acte. Je vous invite à rejoindre la première communauté dédiée à l'économie circulaire qui inventorie plus de 5400 contributions : www.economiecirculaire.org.

Autre signal encourageant : l'adaptation du marché de la formation pour proposer de nouvelles compétences en lien avec ces métiers nouveaux. Comme par exemple, la création en mars 2020 de la première école qui forme des techniciens low-tech et agents économie circulaire. Belle opportunité pour atteindre les ambitions fixées par notre gouvernement pour tendre vers une économie 100 % circulaire au niveau européen et international via l'initiative #MakeOurPlanetGreatAgain.



► analyse

L'économie circulaire dans les grandes entreprises : quelles sont les bonnes pratiques ?

Par Henri FRAISSE, Président FIDAREC, Conseiller NTTTrade, France Qualité

En 2018, WBCSD et BCG ont conduit une enquête¹⁷ auprès de 78 gestionnaires de diverses industries à travers le monde, et des entretiens individuels avec des dirigeants pour comprendre les meilleures pratiques. Ils montrent que la mise en œuvre de l'économie circulaire implique divers intervenants aux différentes étapes du voyage et nécessite une forte collaboration tout au long du cycle de valeur. Bien que chaque entreprise soit différente, avec ses propres défis uniques, et sa façon de s'approprier l'EC, WBCSD et BCG ont établi dix recommandations pour mettre en place des initiatives circulaires.

1. Dialoguer et s'engager avec les parties prenantes externes
2. Assurer un soutien constant et solide du top management
3. Définir clairement votre conception de « circulaire » et communiquer la vision
4. Quantifier des ambitions spécifiques et développer une analyse de rentabilité
5. Former vos employés
6. Engager et autonomiser les « business units »
7. Commencer par l'innovation des processus, puis passer à l'innovation produit et à l'innovation du modèle d'affaires
8. Collaborer avec des partenaires externes
9. Définir et aligner les indicateurs de performance
10. Faites le bien et parlez-en.

Cela parle aux animateurs Qualité et ressemble fortement aux principes du management responsable ou de mise en œuvre de la RSE en route vers les Objectifs de Développement Durable.

L'enquête conduite auprès de 140 entreprises (figures 6 à 9), montre que :

- **97 %** des répondants ont déclaré que l'économie circulaire stimule l'innovation pour aider à rendre l'entreprise plus efficace et plus compétitive dans des domaines tels que l'approvisionnement, le développement de produits et les processus de production
- **96 %** des répondants estiment que l'économie circulaire est importante pour le succès futur de leur entreprise
- **50 %** des répondants ont déclaré que les clients sont le groupe externe le plus influent
- **61 %** des entreprises sondées financent leurs projets circulaires en interne
- **51 %** des répondants affirment que les activités d'économie circulaire contribuent dès à présent aux bénéfices de l'entreprise.

Elle éclaire aussi sur les rôles respectifs au sein des entreprises sur ce sujet.

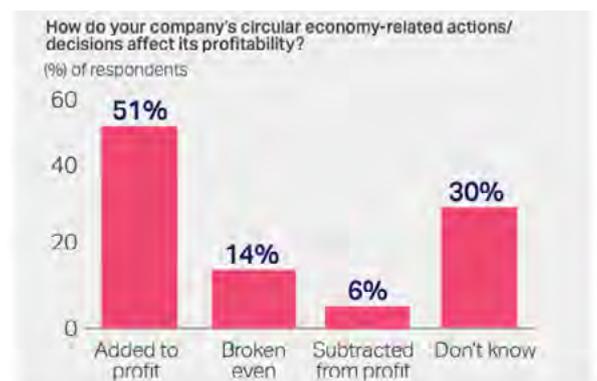


Fig. 6 - Effet de l'économie circulaire sur la rentabilité

If your company develops circular economy-specific products, are they ... sold with superior margins?

(%) of respondents

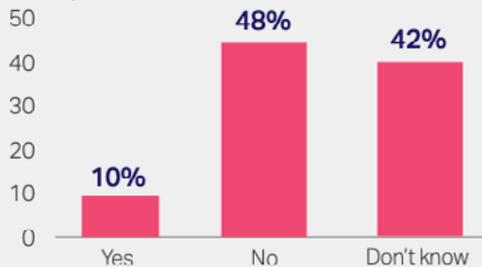


Fig. 7 - Marges des produits issus de l'économie circulaire

Which internal stakeholder groups were the most important to give the initial impulse to bring circular economy to your company's agenda?

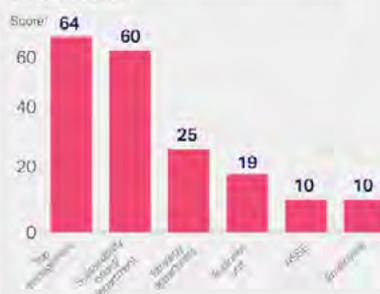


Fig. 8 - Groupes de parties prenantes internes qui impulsent l'économie circulaire

Overall, has your company developed a clear business case of proven value proposition for its approach to CE?

(%) of respondents

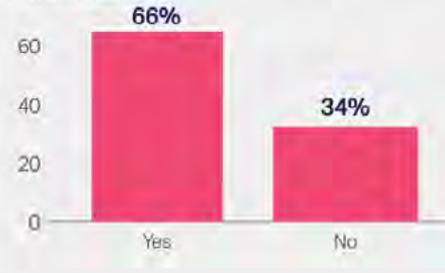


Fig. 9 - Fréquence de la stratégie RSE et d'économie circulaire

« L'économie circulaire a le potentiel de changer la façon dont nous créons de la valeur et les relations avec nos clients et d'autres partenaires, pour l'améliorer... La pensée circulaire renforce nos capacités d'innovation pour développer davantage de solutions plus durables qui débloquent la croissance de l'entreprise tout en faisant le bien pour la planète », a déclaré Jean-Pierre Clamadieu, alors PDG de Solvay.

Les répondants ont clairement déclaré que s'engager dans l'économie circulaire est une façon de relever les importants défis en matière de ressources naturelles et d'atténuer les risques pour les entreprises (93 % le considèrent), ainsi que de réduire les émissions de gaz à effet de serre (96 %) et la pollution de l'eau (83 %). La figure 10 montre la part des entreprises interrogées qui sont actives et prospères dans chaque domaine.

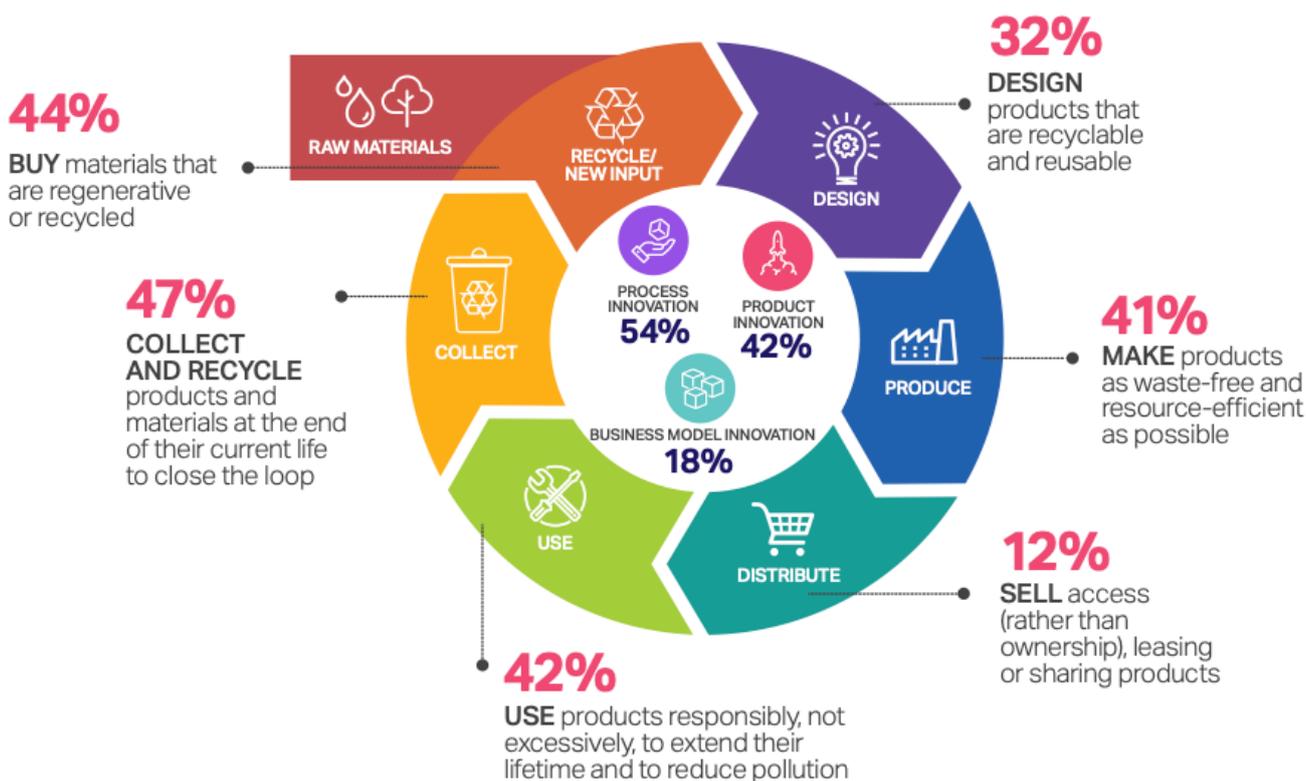


Fig. 10 - Activités d'économie circulaire tout au long du cycle de valeur

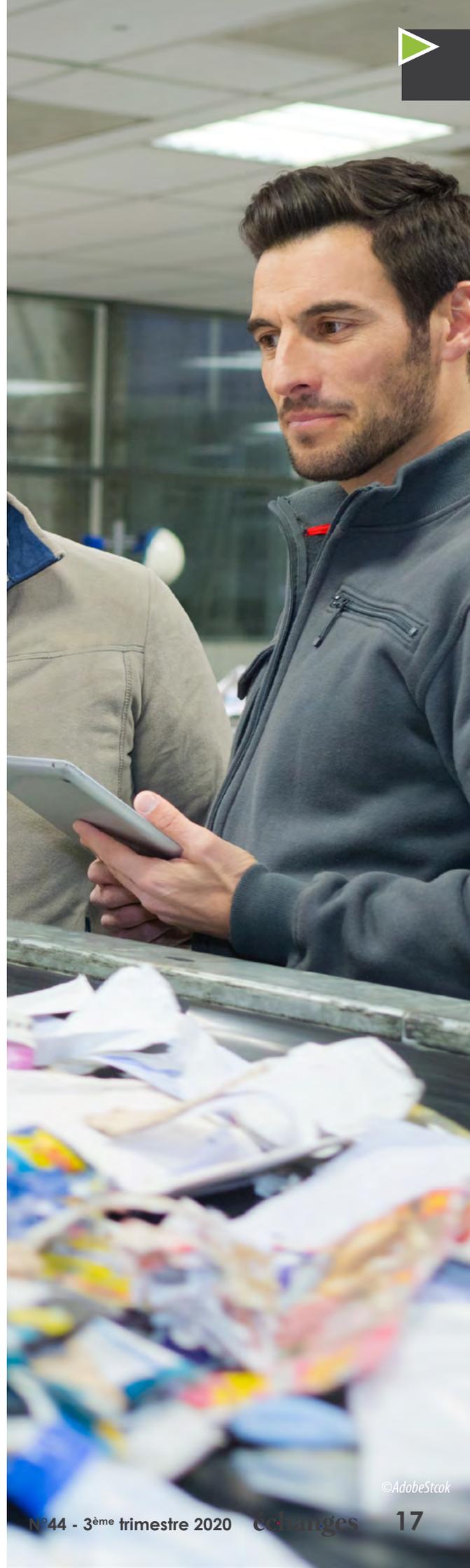
Pour commencer leur voyage en économie circulaire, les entreprises doivent innover dès le départ avec des principes circulaires à l'esprit. Il existe trois types d'innovations circulaires avec des degrés de complexité qui devraient être abordés par étapes.

- **L'innovation en matière de processus** est généralement la plus facile puisque la plupart des entreprises ont toujours été engagées dans des innovations de processus traditionnelles. Il s'agit de l'élaboration et de la mise en œuvre de nouvelles méthodes de production, de logistique ou de recyclage améliorées de manière significative.
- **L'innovation des produits** est un peu plus difficile parce qu'elle touche plus de domaines de l'organisation. Il s'agit du développement et de l'introduction de biens ou de services nouveaux ou considérablement améliorés.
- **L'innovation en matière de modèle d'affaires** est la plus difficile parce qu'elle implique des changements importants et/ou la création d'une nouvelle logique sur la façon dont une entreprise génère de la valeur.

L'économie circulaire est aussi une bonne clé d'entrée pour appréhender les apports d'une approche systémique et s'interroger sur la résilience.

- **Renforcer la résilience à travers la diversité** : La modularité, la versatilité, l'adaptation sont des atouts à privilégier au sein d'un monde aux contours incertains et évoluant rapidement. Les systèmes dotés de nombreuses connections et d'une variété d'échelle sont plus résilients face aux chocs extérieurs que les systèmes conçus uniquement pour l'efficacité – la maximisation des rendements poussée à l'extrême conduit à la fragilité.
- **Conception systémique** : Comprendre comment les composantes individuelles s'influencent mutuellement au sein d'un tout, ainsi que les interactions de l'ensemble vers chacune des parties, est essentiel. Chaque élément est à considérer par rapport au contexte social et environnemental dans lequel il se trouve. Ceci permet d'éviter l'écueil de la sur-spécialisation, qui induit une pensée en « silos » et conduit à perdre la vision d'ensemble. Or la grande majorité des systèmes existants sont non-linéaires, réactifs et interdépendants, d'où l'importance d'une pensée capable d'en appréhender la complexité et les multiples implications. Ces systèmes ne peuvent être gérés de manière conventionnelle et requièrent davantage de flexibilité et une plus grande adaptation aux circonstances changeantes.

Le regard Qualité Totale : La connaissance des process, l'aide au pilotage entre la vision des dirigeants et les attentes ou l'expérience clients/parties prenantes sont les domaines d'action du responsable qualité, plus ou moins développés selon les types d'activités comme services ou industrie¹⁸.



ZOOM

Symbioses industrielles : Ecologie Industrielle et Territoriale

Par Henri FRAISSE, Président FIDAREC, Conseiller NTTrade, France Qualité

L'approche systémique peut s'effectuer au niveau des entreprises elle-même, comme analysé dans l'article précédent, mais en élargissant le cercle des acteurs, on gagne encore plus rapidement en efficacité. La notion d'optimisation territoriale peut prendre différentes formes en fonction du rôle que veulent jouer les territoires. Les symbioses industrielles cherchent à créer de nouvelles collaborations directement entre les acteurs économiques d'un territoire dans le but d'échanger de l'information, des matières premières et des déchets, et d'intensifier les mutualisations

de services et d'infrastructures possibles entre entreprises voisines. La figure ci-dessous représente quatre différents types de symbioses industrielles¹⁹.

La loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, définit l'écologie industrielle et territoriale comme [consistant] « sur la base d'une quantification des flux de ressources, et notamment des matières, de l'énergie et de l'eau, à optimiser les flux de ces ressources utilisées et produites à l'échelle d'un territoire pertinent, dans le cadre d'actions de

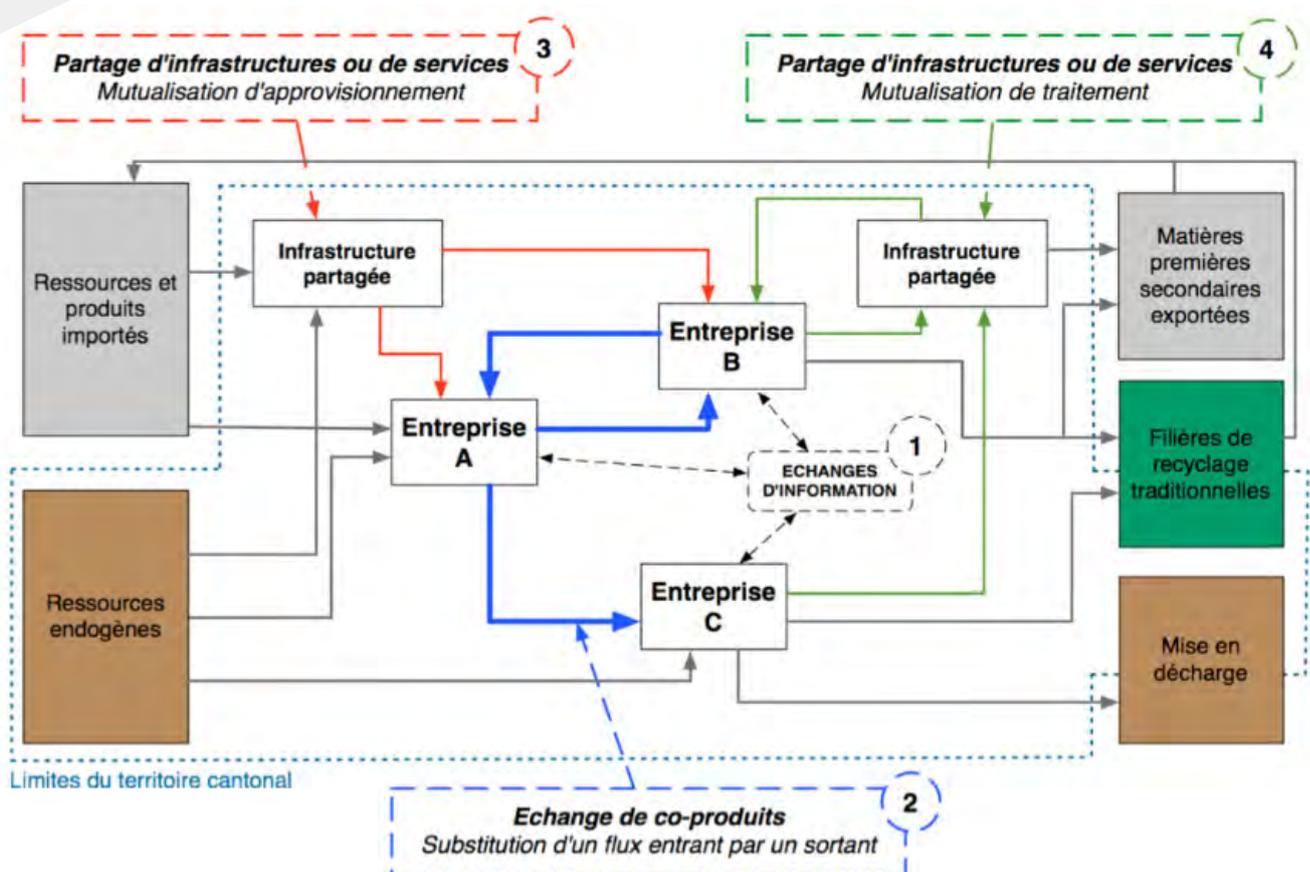


Fig. 11 - Représentation des quatre différents types de symbioses industrielles

coopération, de mutualisation et de substitution de ces flux de ressources, limitant ainsi les impacts environnementaux et améliorant la compétitivité économique et l'attractivité des territoires ». L'écologie industrielle et territoriale (EIT) est un levier pour mobiliser les acteurs de terrain en faveur de la transition écologique. Elle se concrétise par la mise en commun volontaire de ressources par des acteurs économiques d'un territoire, en vue de les économiser ou d'en améliorer la productivité : partage d'infrastructures, d'équipements, de services, de matières... En proposant des solutions territoriales, coopératives et innovantes de gestion des ressources, l'écologie industrielle et territoriale transforme les systèmes de production et de consommation en favorisant les fonctionnements en quasi-boucle fermée. Elle s'inscrit dans la démarche « réduire, réutiliser et recycler » de l'économie circulaire. Ecosystème productif, l'écologie industrielle et territoriale est l'une des composantes territorialisées de l'économie circulaire. Elle recourt donc à la composante réduire, réutiliser et recycler de l'économie circulaire et peut aller également vers des démarches d'éco-conception, d'économie de la fonctionnalité ou de développement volontaire de filières locales. L'économie circulaire et l'économie de fonctionnalité apparaissent comme des démarches de création de valeur au niveau d'un territoire²⁰.

Depuis près d'une quinzaine d'années, l'association ORÉE œuvre pour favoriser le déploiement de l'écologie industrielle et territoriale tant au niveau des collectivités que des responsables d'entreprises (voir ci-contre l'état d'avancement 2020). Elle a rédigé et publié en décembre 2016 avec l'aide de l'ADEME et du MTES, le référentiel ELIPSE²¹ (EvaLuation des PerformanceS des démarches d'Ecologie industrielle et territoriale). Ce référentiel a trois objectifs principaux : donner un cadre commun d'évaluation aux porteurs de projet en écologie industrielle et territoriale, assurer un suivi pour les acteurs qui soutiennent les démarches, permettre de faire remonter au niveau national les problématiques et les bonnes pratiques rencontrées. Son questionnaire d'auto-évaluation comporte 61 indicateurs, classés en 3 grands principes qui sont les coopérations multi-acteurs, le bouclage des flux et les richesses locales.

Parallèlement, 10 synergies inter-entreprises ont été déployées de 2015 à 2017 dans 4 régions françaises (Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Normandie et Nouvelle-Aquitaine) dans le cadre du Programme National de Synergies Inter-Entreprises avec le soutien de l'ADEME et du Ministère de l'Environnement²².

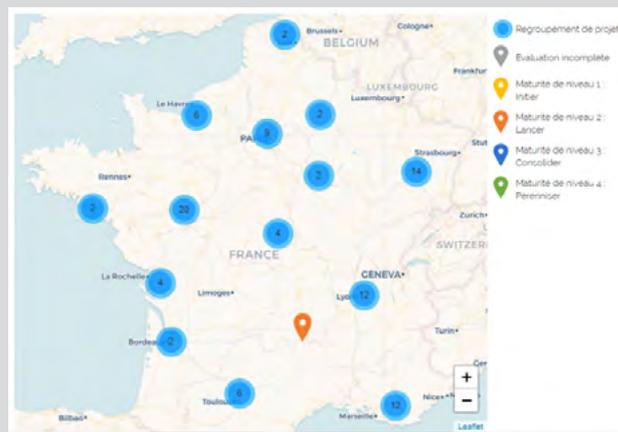
PLATEFORME ELIPSE : NOUVELLE CARTOGRAPHIE INTERACTIVE

Réalisée par ORÉE, avec le soutien de l'ADEME, la nouvelle cartographie des démarches d'écologie industrielle et territoriale (EIT) en France recense 106 projets inscrits dans le référentiel ELIPSE.

Cette nouvelle fonctionnalité se situe dans la continuité du recueil cartographique des démarches d'EIT publié pour la première fois en 2013. Par le biais de la plateforme ELIPSE, le recueil se dote d'une version interactive et ergonomique s'actualisant instantanément et permettant de localiser avec précision les démarches d'EIT par région.

Cette cartographie propose une lecture innovante des démarches selon leur niveau de maturité.

Selon ORÉE : « la maturité d'une démarche d'écologie industrielle correspond aux différentes phases de développement d'un projet avant qu'il atteigne la pérennité. Cette dernière est évaluée au regard de trois axes : la gouvernance, le modèle économique et les activités et résultats ».



Le déploiement des démarches d'EIT en France révèle que celles-ci passent par des étapes récurrentes permettant de déterminer différents stades de maturité. Ces derniers sont identifiés grâce aux données d'ELIPSE accompagnées d'une méthodologie de calcul dédiée.

Pour appréhender les étapes et activités de son projet, l'animateur intégrera les trois aspects relatifs à la pérennité (gouvernance, modèle économique, activités et résultats) pendant les différentes phases de maturité qu'il traversera.

VOIR LA CARTOGRAPHIE :

<http://www.referentiel-elipse-eit.org/index.html>

Le regard Qualité : L'entreprise est de plus en plus reconnue ou sollicitée pour son rôle sociétal (cf. loi PACTE), et évidemment à l'échelle territoriale. Les ODD, en particulier l'ODD 17, insistent sur l'impératif d'une vision systémique (dont symbiotique), seule façon efficace de piloter une économie pérenne et inclusive, en sortant généralement de sa seule zone d'influence (selon la définition actuelle de l'ISO 26000-2010 que la France souhaite réviser).

► interview

L'économie circulaire dans la normalisation

Propos recueillis auprès de Nicole GOINEAU, présidente de la Commission de Normalisation Développement Durable/Responsabilité Sociétale (CN DD RS), par Lise HARRIBEY, France Qualité

France Qualité : Pouvez-vous nous présenter la Commission de Normalisation DD RS et votre rôle au sein de celle-ci ?



Nicole GOINEAU : Cette commission porte la normalisation de la Responsabilité Sociétale (RS) basée sur l'ISO 26000 au niveau national et international et fait partie des nombreuses Commissions de normalisation de l'AFNOR. Elle est constituée de membres « experts »

en RS provenant de diverses organisations : entreprises, ONGs, syndicats, agences conseil, Organismes Tiers Indépendants (OTI), territoires, État, fédérations, universités/chercheurs..., qui font partie des parties prenantes de la RS ! Membre de cette commission depuis 8 ans, je la préside depuis février 2019. Dès le début de mon mandat, j'ai souhaité un plan stratégique co-construit par ses membres afin que chaque expertise émanant de ses parties prenantes représentées, s'exprime et contribue aux travaux qui seraient engagés.

La richesse de notre commission, ce sont ses experts, passionnés, investis dans la RS et dans la société et dont certains contribuent depuis de nombreuses années. Les réunions de la commission et ses groupes de travail permettent d'échanger les points de vue des différentes organisations de toutes tailles et des divers secteurs d'activité. Lorsqu'ils divergent, nous arrivons toujours par

le dialogue, l'écoute, à trouver un consensus qui convienne à tout le monde.

Depuis sa sortie en novembre 2010, l'ISO 26000 a permis aux organisations d'appréhender la responsabilité sociale et d'en connaître les contours. Selon une étude AFNOR/Les Echos, 93 % des organisations interrogées utilisent ou ont utilisé l'ISO 26000 pour construire leur démarche RS²³.

Aujourd'hui, nous devons lui rendre ce qu'elle nous a apporté en lui permettant d'évoluer, d'être révisée pour intégrer les concepts qu'elle a elle-même engendrés.

France Qualité : L'économie circulaire fait-elle partie des évolutions qui peuvent être attendues ?

Nicole GOINEAU : Cette norme se doit de répondre aux attentes des parties prenantes et aux défis mondiaux. Ainsi avons-nous identifié des mises à jour nécessaires dans la Gouvernance (Risques Responsabilité Sociétale, Contribution aux Objectifs de Développement Durable entre autres...).

L'économie circulaire et sa manière d'appréhender les déchets et les modèles d'affaires, comme l'économie de fonctionnalité, figurera bien parmi les concepts qu'il nous faudra intégrer et développer aux côtés de l'économie, de la consommation durable, et autres sujets à enjeux.

Pour revenir un peu en arrière et expliquer cette évolution, on peut rappeler que l'ISO 26000 a été l'initiatrice de la mise en œuvre de démarches de RS dans les organisations. Cette norme n'est pas certifiable et ne le sera jamais car elle regroupe à elle seule toutes les actions que toutes les

« L'économie circulaire a pris racine dans l'ISO 26000 ; elle consolidera son avenir dans sa version révisée. »



organisations peuvent mettre en place, quels que soient leur taille, type d'activité, secteur... et il ne peut donc y avoir d'exigences communes.

Son côté vertueux réside dans ses lignes directrices, sur lesquelles les organisations s'appuient pour identifier leurs enjeux, en prenant en compte ceux de leurs parties prenantes, pour développer leur démarche de Responsabilité Sociétale. D'autres événements extérieurs se sont greffés depuis 2010, comme la déclaration de performance extra-financière (DPEF) qui est venue remplacer le dispositif de reporting RSE dit Grenelle II. Cette réglementation s'applique aux sociétés anonymes selon le résultat de leur bilan et leur effectif²⁴ et les contraint à déclarer leurs résultats extra-financiers.

France Qualité : Pouvez-vous nous en dire davantage sur le sujet du traitement des déchets ?

Nicole GOINEAU : Le traitement des déchets est l'affaire de tous, les consommateurs qui redonnent une seconde vie par la revente des objets, vêtements, comme les organisations. Pour ces dernières, ce traitement a un certain coût. Certaines d'entre elles se sont lancées dans des approches innovantes et différentes pour l'optimiser.

Trois options sont apparues :

- 1- Réparer le produit qui est défectueux. C'est une première approche de l'économie circulaire.
- 2- Le transformer. Autrement dit, le valoriser.
- 3- Ou bien, le détruire.

La revalorisation peut être partielle (en démantelant le produit en pièces détachées ou en dissociant la partie non réparable de celle réparable), ou complète, afin de l'utiliser dans un domaine qui n'est pas celui d'origine. Le détruire n'a qu'un effet de coût alors que le revaloriser apporte plusieurs avantages.

Le premier avantage identifié par les organisations est bien entendu économique, car même si la valorisation nécessite un investissement de départ, elle peut permettre de générer un nouveau chiffre d'affaires grâce au nouveau produit créé.

« La norme a 10 ans aujourd'hui, nous voulons lui donner 10 ans d'avance. »

Il y a aussi une valeur ajoutée sociale, car redonner une seconde vie crée du travail, réalisé soit en interne ou par des sociétés extérieures, générant ainsi de la dynamique économique. Très souvent les ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) sont sollicités pour la revalorisation. Ce modèle économique contribue ainsi à la dynamique du territoire.

L'économie circulaire est complètement imbriquée dans la Responsabilité Sociétale : le volet environnemental avec le traitement du déchet pur, le volet social avec l'opportunité de fournir du travail supplémentaire gratifiant pour les personnes en voie de réinsertion, le volet sociétal en investissant sur son territoire. Le tout profite à l'ensemble des organisations et leurs parties prenantes présentes dans la chaîne de valeur.

L'ISO 26000 réconcilie bien la responsabilité sociétale avec l'économie. On ne peut avoir une stratégie « business » d'un côté et une démarche de RS de l'autre, elles doivent s'intégrer car l'une apporte de la valeur et richesse à l'autre. L'économie circulaire est un des concepts majeurs qu'il nous faudra développer lors de sa révision.

France Qualité : Comment cela va se traduire concrètement ?

Nicole GOINEAU : Aujourd'hui, le terme d' "économie circulaire" n'apparaît pas dans l'ISO 26000 : ni dans la Question Centrale "Environnement", ni dans le Domaine d'Action "Utilisation durable des ressources". Au regard de l'importance de ce modèle économique qui impacte la stratégie de l'entreprise très en amont, dès la conception de ses produits, notre commission propose : de présenter l'économie circulaire dans la question centrale "Gouvernance" permettant ainsi de relier ce modèle aux différents sujets centraux ; de compléter la Question Centrale "Environnement" mais aussi la Question Centrale "Communauté et développement local" qui pourrait aussi évoluer en proposant aux écoles d'ingénieur d'intégrer à la racine de leur programme d'enseignement les pratiques d'éco-conception et d'économie

circulaire. La norme donne des lignes directrices, elle accompagne mais n'impose pas !

Nous souhaitons que la prochaine version soutienne ces modèles et se projette sur de nouveaux.

La norme a 10 ans aujourd'hui, nous voulons lui donner 10 ans d'avance.

France Qualité : Comment vous y prenez-vous car la norme a une portée internationale ?

Nicole GOINEAU : Sous l'impulsion de la Commission de Normalisation DD RS, l'AFNOR a proposé à l'ISO la création d'un « Technical Committee » Sustainable Responsibility (TC SR) qui a pour but de porter entre autres cette révision. L'objectif de la révision consiste à faire évoluer certains domaines d'action des Questions Centrales de la norme (la Question Centrale sur les Relations et conditions de travail et un domaine sur les Droits de l'Homme seront hors champs de révision car leurs contenus relèvent de l'OIT). Il nous faut améliorer sa compréhension pour aider toutes les organisations, depuis les grandes aux très petites entreprises dans sa mise en oeuvre !

La création du TC est actuellement soumise à l'approbation des organismes de normalisation membres de l'ISO, par voie de vote, dont le résultat est attendu en ce mois de juillet. Si le résultat est favorable, la gouvernance serait confiée à AFNOR, et donc à notre commission qui aurait à charge de proposer une organisation correspondant aux enjeux économiques, sociétaux et environnementaux d'aujourd'hui. Nous constituerions alors deux groupes de travail, l'un sur la mise à jour de l'ISO 26000 et l'autre sur le nouveau document sur sa mise en oeuvre. Nous serions sensibles et attentifs à la bonne représentativité et à l'équilibre des parties prenantes représentées. Les premières réunions démarreraient en janvier 2021 ainsi que les premiers échanges et dialogues autour des points d'accord et des points à retravailler, afin de trouver un consensus.

Les travaux normatifs sur l'économie circulaire sont portés par l'ISO TC 323 Economie Circulaire, présidé par la France et suivi par la commission de normalisation française « Économie Circulaire ». Le TC SR le consultera pour garantir la cohérence des textes proposés.

Réviser la norme ISO 26000 ne suffit pas, il nous faut aller plus loin et développer un nouveau document de mise en oeuvre. Concrètement, le Chapitre 7 de l'ISO 26000 « Lignes Directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation » sera réduit et mis en cohérence avec ce nouveau document de mise en oeuvre et d'évaluation d'une démarche de RS crédible.

En quelque sorte, la norme ISO 26000 serait le manuel de référence et l'autre document le mode d'emploi, contenant les clés de la mise en oeuvre pour accompagner les organisations pas à pas, vers l'amélioration continue de leur performance globale.

France Qualité : La question de la certification ou du moins de la reconnaissance, est-elle aussi à l'étude ?

Nicole GOINEAU : Comme évoqué, l'ISO 26000 ne sera jamais certifiable. La certification n'est pas un objectif absolu, car il ne peut y avoir d'exigence dans un domaine où les impacts et les aspects holistiques diffèrent d'un secteur à l'autre.

Les 70 pays membres de l'ISO ont des positions divergentes ; certains veulent une certification, d'autres non. Sachant que l'ISO 26000 ne peut être certifiable, la question pourrait se poser sur le document de mise en oeuvre qui pourrait apporter une solution alternative avec une partie de norme contenant des exigences et l'autre partie proposant une évaluation. Mais c'est le consensus international qui le décidera.

Plusieurs webinaires sur les travaux de la normalisation sont disponibles sur le site de l'AFNOR et leur chaîne YouTube. Cela permet de suivre les avancées !

France Qualité : Quels liens entretenez-vous avec la Plateforme RSE ? Le sujet de l'économie circulaire y est-il aussi présent ?

Nicole GOINEAU : La Commission DD RS est membre de la Plateforme RSE et participe aux études menées par les groupes de travail et contribue aux documents publiés. Ces études sont prises en compte dans les réflexions et travaux menés par notre Commission. Les résultats de ces études sont publics et disponibles sur leur site (dont celle sur l'économie circulaire).

France Qualité : Un mot de la fin ?

Nicole GOINEAU : L'ISO 26000 est une norme riche, incroyablement efficace et créatrice de valeur. Elle a permis à toutes les organisations qui l'ont utilisée de construire leur démarche de responsabilité sociétale, d'améliorer leur performance globale et d'identifier plus facilement leur contribution aux objectifs de développement durable.

L'économie circulaire a pris racine dans l'ISO 26000 ; elle consolidera son avenir dans sa version révisée.

► ZOOM

Panorama des outils de mesure des performances dans l'économie circulaire

Par Henri FRAISSE, Président FIDAREC, Conseiller NTTrade, France Qualité

L'absence, a priori, d'indicateurs et de méthodologie de création d'un tableau de bord « Economie Circulaire » pour les entreprises risque de mettre en péril son développement sur le terrain. Sans données (empiriques...), l'entreprise ne peut pas faire état de sa progression et de l'impact de sa politique d'EC, ni diffuser les « bonnes pratiques ».

QUELS INDICATEURS, QUE MESURER ? QUELS POINTS DE VIGILANCE POUR LES SERVICES QUALITÉ ?

Sous un libellé qui paraît simple, nous avons montré que se cachait des pratiques variées interconnectées et donc complexes, dont les gains ne sont pas faciles à évaluer. Mesurer les progrès des indicateurs et chiffres clés de l'économie circulaire est difficile et ce que les praticiens de l'économie circulaire décident de mesurer dépend beaucoup de leurs objectifs, de leur rôle et de leur audience. 74 % des personnes interrogées par l'enquête WBCSD 2018 et PwC (base 39 entretiens détaillés) ont indiqué que leur entreprise utilisait leur propre cadre pour mesurer la circularité (fig. 12).

Par conséquent, l'hétérogénéité des mesures circulaires publiées par les secteurs professionnels, les économistes ou les géographes a généré des indications concurrentes et souvent contradictoires sur les progrès réels de l'EC.

Le rapport WBCSD²⁵ détaillé ci-dessous, et relayé en partie par la publication EPE-OREE²⁶, vise

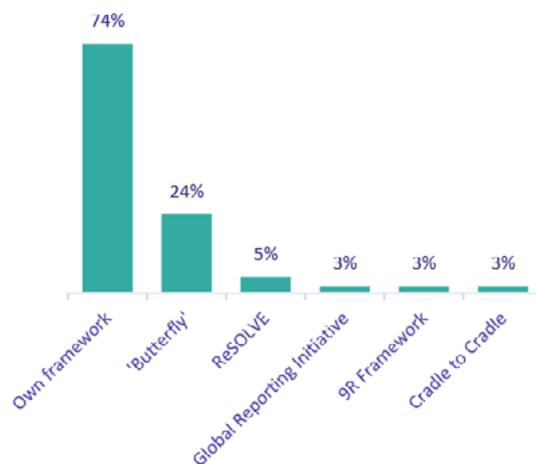


Fig. 12 - Cadres économie circulaire cités

FIDAREC, facilitateur pour un territoire durable

Créée en 2008 par des experts seniors du développement durable sur les modes de production et de consommation durables, cette association loi 1901 a été particulièrement active et pionnière pour permettre aux acheteurs publics d'intégrer, dans leurs pratiques, les enjeux environnementaux et sociaux. Elle est partenaire d'OREE depuis sa création. FIDAREC œuvre pour un retour à la confiance et développe actuellement des Agences Territoriales des Confiances en s'appuyant sur le numérique et les notions de défis locaux collectifs. FIDAREC s'appuie sur les réseaux et travaille avec les acteurs publics (collectivités, monde académique...) et privés (grandes entreprises ou PME), la société civile (associations...). L'association est notamment sollicitée pour ses compétences en matière de mesure d'impacts, pour l'animation de démarches d'intelligence collective et pour identifier des indicateurs pertinents co-construits avec l'ensemble des parties prenantes. <https://fidarec.net>

à comprendre le paysage actuel des mesures circulaires à l'échelle mondiale. Il constitue la première phase du flux de travail « Metric and Measurement » dont l'objectif final est de parvenir à une harmonie dans la façon dont les entreprises individuelles mesurent leurs progrès dans l'économie circulaire. Ce travail fait partie du programme Factor10 du WBCSD sur l'économie circulaire, mesures circulaires dans les affaires, résultats clés sur le quoi :

- **Portée et périmètre** : La portée de l'économie circulaire était incohérente entre les personnes interrogées, à une exception près : tous les répondants ont mentionné des « matériaux » dans le cadre de l'économie circulaire. Les personnes interrogées ont souvent fait référence à « l'eau » et à « l'énergie », mais pas à l'unanimité.
- **Niveau de mesure** : 76 % des répondants évaluent leur circularité au niveau micro ou entreprise.
- **Facteurs de chaîne de valeur et de cycle de vie** : 48 % des mesures circulaires identifiées se rapportent aux opérations ou aux processus internes d'une entreprise. 22 % et 20 % des mesures circulaires analysées sont réalisées dans les phases matières premières et fin de vie du cycle de vie.

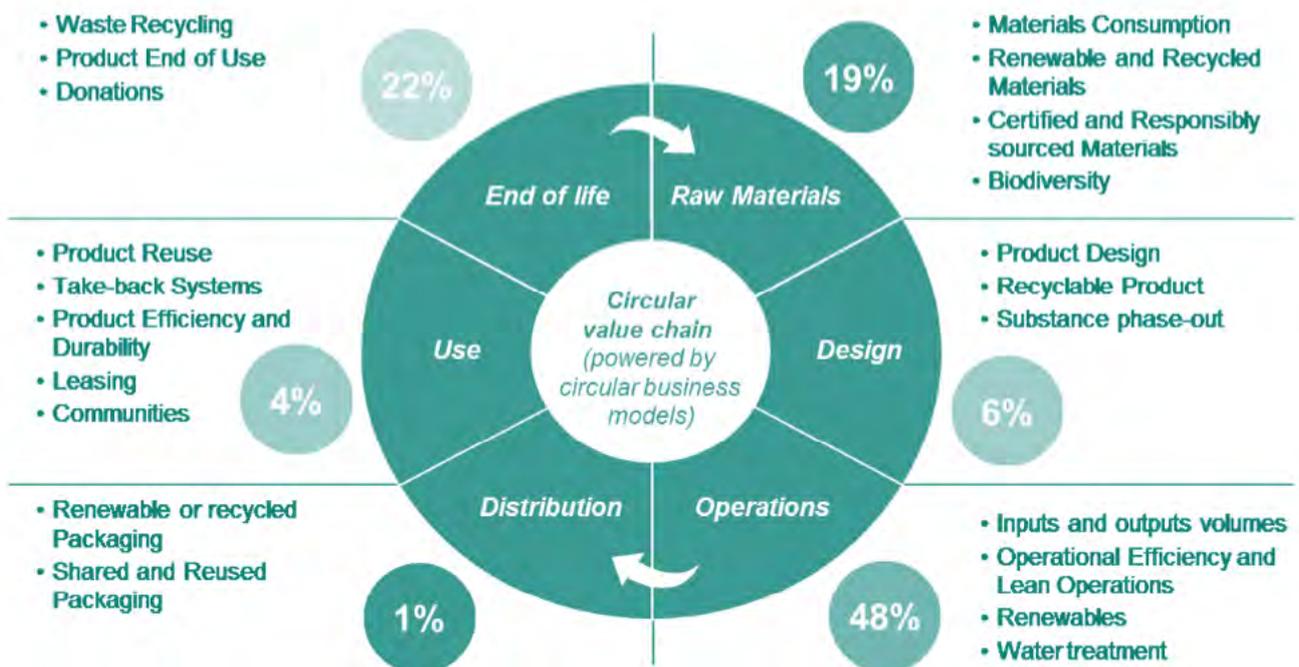
Les entreprises utilisent rarement des indicateurs de phase de conception, de distribution et d'utilisation.

Les raisons de la mesure de la circularité et les principaux publics visés se classent ainsi : Conduire la performance ou la stratégie d'affaires (77 %),

Justifier la réalisation externe (67 %), Intégrer la circularité dans l'ensemble de l'entreprise (49 %), Gérer les risques associés au modèle d'affaires linéaire (28 %), Connaître l'impact de leurs activités circulaires (28 %).

L'un des résultats surprenants de l'analyse est que seulement 28 % des représentants de l'entreprise ont indiqué qu'ils mesureraient leur performance circulaire pour comprendre les impacts plus larges de leurs activités circulaires (ex. l'environnement et la dimension sociale). Cela met bien en évidence l'importance de la dimension finance et économie de l'EC pour les opérationnels, au moins pour démarrer. Il sera important de s'assurer à la bonne fréquence que les initiatives proposées par le cadre circulaire ne se font pas au détriment du capital naturel, social ou humain (veiller au transfert d'impact). Qui sont les publics visés ? Dirigeants (82 %), Clients (62 %), Employés (56 %), Investisseurs (28 %), Régulateurs (26 %), Auditeurs (23 %), Fournisseurs (15 %), ONG (10 %).

Si on rentre dans les détails des différentes approches quantifiées tout au long du cycle de vie produit qui correspondent généralement aux processus bien connus de tout qualitatifien, il est intéressant de noter que 48 % des mesures circulaires identifiées se rapportent aux opérations internes, c'est-à-dire aux processus d'une entreprise. Autrement dit, les services qualité ont bien intégré les indicateurs de circularité à ce niveau, ce qui est une garantie de fiabilité. Ils doivent s'interroger aussi sur le contrôle des processus approvisionnement (19 %) et recyclages/fin de vie (22 %) qui peuvent être externalisés : cf. chiffres ci-dessous (fig. 13).



Source: Review of 140 annual reports of worldwide companies

Fig. 13 : Mesures circulaires tout au long du cycle de vie²⁵



UN IMPÉRATIF, MIEUX COMPRENDRE LES INTERACTIONS AUX DIFFÉRENTES ÉCHELLES (SPATIALE...):

L'échelle, le domaine, le niveau de mesure sont des éléments fondamentaux à prendre en compte car l'économie circulaire est un concept général et systémique, elle comprend plusieurs intervenants. Ces intervenants ont des rôles différents dans l'économie, les territoires et la société et ils ont donc des objectifs différents. Lorsque l'on travaille dans l'économie circulaire, il est pertinent d'identifier les différents objectifs et plans d'action connexes et derrière, quel est le niveau d'analyse approprié. On distingue désormais quatre niveaux (réf.²⁵ page 11) :

- **Le Macro** : c'est le plus haut niveau où résident les villes, les pays et les agences internationales
- **Le Meso** : il représente toutes les inter-industries et les réseaux inter-entreprises
- **Le Micro** : c'est le niveau où les entreprises et les consommateurs se situent
- **Le Nano** : c'est le niveau d'analyse le plus bas possible auquel se déterminent les produits et les composants.

Il est important d'intégrer l'approche multi dimensionnelle dans les revues de direction des entreprises impliquées (réf.²⁵ page 10).

MAIS COMMENT RÉALISER LES MESURES ? AVEC QUELS OUTILS ?

Une approche progressive : par maturité de l'entreprise (réf.²⁵ page 13). Les entreprises "Débutantes" se concentrent sur l'efficacité opérationnelle. Les entreprises "Intermédiaires", souvent déjà impliquées dans le développement durable, utilisent un large éventail de mesures. Dans la prochaine phase des ambitions circulaires, les entreprises axées sur la création de valeur ont tendance à mettre l'accent sur les mesures liées aux produits en plus des indicateurs de performance interne. Par ailleurs, les mesures circulaires peuvent changer à mesure qu'une entreprise passe des aspirations d'efficacité opérationnelle à la création de valeur (réf.²⁵ page 15).

Rappel des différents types d'outils pour le secteur privé : ONG, monde académique.

Pour éclairer ce tableau (réf.²⁵ page 17), précisons que de nombreux cadres ont été créés et peuvent être utilisés par toutes les parties prenantes pour mesurer le rendement de leurs projets. On s'accorde à identifier quatre grands types :

• **L'indicateur de circularité des matériaux (MCI)** : il calcule la quantité et l'« intensité de la circulation » aux niveaux du produit et/ou de l'entreprise

(flux circulaires et réparateurs). L'outil permet également de comparer vos performances avec la moyenne de votre industrie.

• **L'évaluation du cycle de vie (ACV)** : il ne s'agit pas d'un outil dédié à l'économie circulaire. Il aide à évaluer les impacts environnementaux ou sociaux d'un système de produits à chaque étape de son cycle de vie (de l'extraction des matières premières à la fin de l'utilisation). La gestion des règles d'attribution en fin de vie peut être complexe. Une fois quantifiée, l'ACV par son pouvoir comparatif, donne un aperçu de la façon de minimiser les impacts naturels (et sociaux).

• **La boîte à outils de l'économie circulaire (CET)** : elle identifie et évalue l'amélioration potentielle de la circularité des produits.

• **Le prototype d'indicateur d'économie circulaire (CEIP)** : il évalue une performance circulaire de produit dans le contexte de l'économie circulaire. Le CEIP donne un score global (%) et un diagramme radar avec la performance de chaque étape du cycle de vie.

La bonne nouvelle : un important travail est en cours pour faire émerger un cadre commun international.

Aperçu des outils et réflexions au niveau macro niveau régional ou national (à reboucler avec l'article sur les symbioses industrielles page 18).

Le tableau « Résumé des métriques économie circulaire dans les gouvernements » (réf.²⁵ page 18), présente les approches internationales globales. Notons en France, les essais de rapprochement des techniques d'évaluation d'impact social, d'évaluation d'impact potentiel environnemental (ACV Enviro - ISO 14040) ou social (ACV Soc) sur des périmètres plus larges que ceux classiquement utilisés. Cette démarche est importante aussi dans le cadre de la mise en œuvre des ODD.

Le regard Qualité : Par-delà l'importance de se mettre d'accord sur les outils et les règles de comptage, que partagera naturellement le responsable qualité, celui-ci est un interlocuteur clé pour aider à caractériser les performances différentielles de certains matériaux recyclés. Il doit intervenir au niveau du zéro impasse dans la phase initiale de fabrication (augmentation de la durée de vie, facilitation de démontage...) et veiller à l'évolution des process et contrôle qualité/performance selon l'évolution des types de composants (matières primaires, matières secondaires...).

► éclairage

Quels comportements de l'utilisateur vis-à-vis du réemploi et de la réutilisation ?

Par Henri FRAISSE, Président FIDAREC, Conseiller NTTrade, France Qualité

C'est bien l'ensemble des parties prenantes qu'il faut embarquer, le vrai prescripteur reste le consommateur. La lutte contre l'obsolescence programmée fait partie du vote final de la loi « anti-gaspillage pour une économie circulaire », votée par le Parlement, le 30 janvier 2020. Trop tôt pour en connaître les conséquences. Quelles filières se développeront, quelle réelle confiance des consommateurs ? Les études ADEME de 2017 nous éclairent sur certains comportements.

Usages partagés : L'usage partagé revêt potentiellement une dimension responsable en optimisant l'utilisation d'un bien. Il participe aussi à créer du lien social entre les individus, à travers la diversification des systèmes d'offre entre particuliers (vide-greniers, location entre particuliers, autopartage...). Le premier avantage perçu des pratiques d'échanges ou de location entre particuliers est économique : 67 % des Français interrogés à ce sujet citent le fait de gagner de l'argent ou de faire des économies bien avant de rencontrer des gens, nouer des liens (47 %), protéger l'environnement (30 %), contribuer à rendre la société meilleure (25 %), ou agir au niveau local, près de chez soi (15 %). La confiance dans les autres est un élément décisif dans la volonté de partager. Ainsi, 46 % des personnes prêtes à partager considèrent qu'il est possible de faire confiance aux autres alors qu'ils ne sont que 24 % parmi les Français réticents au partage, les personnes qui se disent préoccupées pour l'environnement étant plus disposées à partager²⁷.

Le panorama de la deuxième vie des produits en France - Réemploi et réutilisation (réf.²⁸ page 9) révèle l'indice de fiabilité des données des acteurs

de la deuxième vie des biens ménagers, et l'indice de fiabilité des données concernant la deuxième vie selon les typologies de produits.

Le réemploi et la réutilisation se distinguent par le passage ou non du bien en fin de vie par le statut de déchet. Les tonnages de produits ménagers effectivement réemployés et réutilisés ont augmenté d'environ 30 % depuis 2014. De manière générale, les structures ESS et associations caritatives continuent de jouer un rôle important dans les activités de la deuxième vie des produits et sont essentielles au développement du secteur sur les produits de consommation courante (CA 370 M€ au titre du réemploi et de la réutilisation en 2017 avec 21000 ETP) à comparer aux chiffres des acteurs de l'économie conventionnelle, sites internet, dépôts-ventes, revendeurs et brocanteurs, intermédiaires et reconditionneurs (CA 1.170 M€ avec 12600 eTP - figures 14 et 15).

Le regard Qualité : La qualité du produit initial fabriqué est déterminante pour crédibiliser à la fois son usage partagé et son réemploi. Le positionnement et la gestion de gamme ainsi que les structures de SAV sont à imaginer dès l'éco-conception. Comme dans le zoom page 18, la définition des rôles des différents acteurs et leur coordination est fondamentale et dépasse souvent le périmètre organisationnel d'une entreprise (enjeux de gouvernance intra et inter filières) avec une fréquence d'actualisation des objectifs et même de la vision partagée plus élevée.



Type d'acteurs	CA au titre de la deuxième vie des produits (M€)			Ressources humaines (ETP) salariés / bénévoles			Volume de biens réemployés et réutilisés (milliers de tonnes)		
	2012	2014	2017	2012	2014	2017	2012	2014	2017
Acteurs de l'ESS et associations caritatives	246	289	371	11 065 /	15 655 /	21 324 /	154	183	209
Sites internet	59	82	264	4864	6 891	15 775	74	167	3 116
Intermédiaires et reconditionneurs	Nd*	Nd*	87	Nd*	Nd*	600	Nd*	Nd*	4
Dépôts-ventes, revendeurs et brocanteurs	354	643	819	2 225	5 947	8 938	193	318 ¹⁸	378

Fig. 14 - Suivi des indicateurs des acteurs de la deuxième vie des biens ménagers²⁸

Type de biens		CA au titre de la deuxième vie des produits (M€)	Nombre de salariés (ETP)	Biens réemployés et réutilisés (t)
		Données de l'année 2016		
Emballages	Palettes	415	2767	1 750 000
	Conteneurs IBC	40,2	288	24 180
	Bouteilles de gaz	Nd*	Nd*	708 840
	Emballages en verre	Nd*	Nd*	227 000
Cartouches d'impression		57	700	2 385
Pneumatiques	Occasion	Nd*	357	51 321
	Rechapage	269	1800	38 435
Pièces détachées	Occasion	280	Nd*	313 908
	Echange standard	343	2 703	192 029
Produits et matériaux de construction	Issus du bâtiment	Nd*	Nd*	4 600 600
	Issus des Travaux Publics	Nd*	Nd*	47 257 500

Fig. 15 - Suivi des indicateurs des nouvelles typologies de produits²⁸

*ND = non défini

► initiative

La rencontre de l'économie sociale et solidaire avec l'économie circulaire à l'échelle d'une région

Par Henri FRAISSE, Président FIDAREC, Conseiller NTTrade, France Qualité

Poursuivons l'alternance des concepts et des réalisations pratiques et complétons l'étude ADEME²⁸ illustrant l'importance de l'ESS. La rencontre de l'économie sociale et solidaire (ESS) avec l'économie circulaire (EC) à l'échelle d'une région, comme l'Île-de-France, est particulièrement intéressante. Elles partagent des valeurs communes au service d'un modèle de développement réconciliant les enjeux économiques, sociétaux et environnementaux : inclusion, parité, coopération, innovation, etc. En ce sens, les projets à la croisée de l'ESS et de l'économie circulaire privilégient des champs moins investis et des publics sous-représentés.

A titre d'exemple, au sein de l'ESS, 66 % des emplois sont occupés par des femmes. Historiquement tournés vers les problématiques de gestion des déchets, ces deux modèles se rejoignent dorénavant sur des champs d'actions élargis : alimentaire, textile, énergétique, construction, etc. Ainsi, on retrouve des apports de l'ESS sur chacun des piliers de l'économie circulaire : le schéma ci-contre présente l'étendue des collaborations possibles. Un ouvrage dédié aux exemples de ces synergies, en les illustrant par le biais d'initiatives franciliennes, a été publié en 2018 par ORÉE avec l'ADEME et Paris : « Économie circulaire et économie sociale et solidaire - Des valeurs croisées pour entreprendre en Île-de-France »²⁹. Les synergies identifiées sont présentées et localisées au sein de cet ouvrage en cinq parties :

1. S'ancrer dans les territoires
2. Gérer la ressource
3. Coopérer pour mieux innover
4. Créer des nouveaux modèles économiques
5. Mobiliser le grand public.

L'économie sociale et solidaire et l'économie circulaire, sur la base des 15 exemples d'Île de France, ont en commun un ancrage local évident : l'une en réaction à des besoins sociaux de proximité, l'autre via une approche des flux au niveau local. En apportant chacune un raisonnement en circuits courts et à l'écoute des besoins du terrain, elles peuvent offrir des solutions en adéquation avec les spécificités du territoire (Initiative La Ressourcerie du Spectacle). L'ESS et l'économie circulaire contribuent fortement à dynamiser le tissu local, en maintenant ou en créant des emplois non délocalisables. Elles participent plus largement à la cohésion et à l'attractivité, en favorisant l'implication des parties prenantes autour d'activités porteuses de sens et ancrées sur les territoires (Initiative Rejoué, le jouet solidaire). On parle là d'un projet participatif de développement durable endogène. Rajoutons que les structures de l'ESS et de l'économie circulaire sont également caractérisées par leur gouvernance élargie, favorable à une démarche participative, leur permettant d'élaborer des projets de territoire. Le statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), créé en 2001, est l'une des seules formes d'entreprise permettant d'associer les collectivités au capital de la société, rendant ainsi possible l'émergence d'un véritable projet de territoire inclusif et soutenable.

Le regard Qualité. Se poser la question : En quoi, l'économie circulaire, les circuits courts ou l'économie fonctionnelle, modifient vos modèles d'affaires tout en améliorant vos impacts sociétaux et en limitant les impacts environnementaux de vos produits et services ? Voir les Livres Blancs de la Qualité du Think Tank Made in Qualité :

<http://www.qualiteperformance.org/ressources/livres-blancs>

L'économie circulaire repose sur trois domaines d'action et sept piliers. L'économie sociale et solidaire propose des solutions !



Source : L'économie circulaire, vecteur de développement de l'économie sociale et solidaire en Île-de-France, Observatoire de l'économie sociale et solidaire en Île-de-France, décembre 2015.²⁹

► initiative

RECITA : le réseau d'économie circulaire et d'innovation de Nouvelle-Aquitaine

Par Ronan BARBIER, Directeur du Pôle Environnement Nouvelle-Aquitaine

RECITA est le réseau d'économie circulaire et d'innovation de Nouvelle-Aquitaine, qui permet de découvrir, d'activer, de partager ou de réaliser des projets d'économie circulaire. RECITA est avant tout une plateforme web collaborative qui regroupe plus de 1 000 membres actifs, premier réseau en économie circulaire à atteindre cette barre significative en France. Cette plateforme permet à ses membres de partager leurs initiatives en économie circulaire, de diffuser leurs actualités, de se renseigner sur les événements thématiques en région, et également d'identifier d'autres acteurs locaux et de piocher de bonnes idées.

En parallèle de la plateforme web, RECITA propose à sa communauté l'animation de rencontres physiques locales (rencontres réseau et techniques), afin de créer des synergies entre les différents acteurs du monde néo-aquitain de l'économie circulaire.

LA CRÉATION : QUI A PRIS LA DÉCISION, QUAND ET POURQUOI ?

RECITA a vu le jour en 2016 en Nouvelle-Aquitaine sous l'impulsion de la Région, de l'ADEME et de la DREAL. Elle est animée par SOLTENA, le Réseau des Solutions pour la Transition Ecologique en Nouvelle-Aquitaine, et le Pôle Environnement Nouvelle-Aquitaine. Le CIRIDD et l'INEC apportent également leur appui pour le déploiement du réseau néo-aquitain dans une logique ouverte et collaborative, les informations étant toutes publiées sous licence Creative Commons (rediffusion autorisée et encouragée).

Elle fait partie du Réseau International des plateformes de l'économie circulaire, qui fédère aujourd'hui plus de 10 000 membres au sein de huit plateformes collaboratives (voir ci-contre).

L'objectif principal de la création de ce réseau était de valoriser, développer et d'impulser l'économie circulaire en région.

LE RÔLE DE RECITA

La mise en place du réseau RECITA a pour objectifs de rassembler l'information, l'actualité et les acteurs autour de l'économie circulaire, puis de mettre en réseau ces acteurs régionaux pour favoriser l'émergence de projets d'économie circulaire locaux.

SES ACTIONS PHARES

Afin de créer du lien et des synergies entre ses membres, les animateurs de RECITA proposent des rencontres réseau territorialisées (format 16h/19h). Cela permet à la communauté de mieux comprendre le fonctionnement du réseau mais également de promouvoir ses initiatives. Il est proposé également une rencontre annuelle, événement phare de RECITA, qui permet notamment l'exposition de produits régionaux issus de l'économie circulaire. En parallèle de ces rencontres réseau, RECITA organise des journées techniques (format 9h30/16h30), centralisées et thématiques, afin de dresser l'état des lieux d'une filière, mieux cerner les problématiques qui l'entourent et favoriser l'émergence de projets innovants.

Dernier exemple en date : la Journée Technique sur le thème « Comment répondre aux enjeux de tri et quels leviers pour améliorer le recyclage en région ? ». Initialement prévue le 26 mai à Bordeaux, l'équipe RECITA et ses partenaires se sont adaptés au contexte sanitaire en proposant un Dossier Technique en substitution de la journée en présentiel. Les objectifs sont restés les mêmes : permettre aux acteurs de Nouvelle-Aquitaine de



RENCONTRE LOCALE RECITA À LIMOGES LE 31 JANVIER 2020

Au programme : présentation du réseau, une session de sept pitches d'acteurs de l'économie circulaire locaux et un atelier participatif autour de la démarche EIT de Limoges Métropole. 60 acteurs de l'économie circulaire avaient répondu présents pour cette rencontre.



mieux comprendre et répondre aux enjeux du tri, mais aussi d'identifier les leviers pour améliorer le recyclage en région.

Ce Dossier Technique permet ainsi de :

- Dresser le contexte du recyclage et présenter l'écosystème des acteurs en Nouvelle-Aquitaine ;
- Cerner les problématiques rencontrées et diffuser les attentes quant à la structuration des filières du recyclage en région ;
- Présenter les projets, travaux, avancées en cours sur les filières ;
- Favoriser les mises en relation et échanges pour initier l'émergence de projets innovants territoriaux.

Le Dossier Technique est à télécharger ici : <https://www.recita.org/data/sources/users/3711/20200605-dtrecyclage260520vf4.pdf>.

INITIATIVES DU RÉSEAU

Quelques exemples d'initiatives du réseau :

La Cyclab'box : Malgré sa petite taille, la Cyclab'box est porteuse de grandes ambitions : réduire le gaspillage des biens de consommation, rendre le concept d'économie circulaire accessible à tous et préparer les déchetteries de demain.

La Cyclab'box est un outil au service de ces transitions tout en maîtrisant les coûts du service public de gestion des déchets.

Bière Phoenix : La brasserie La Rieuse confectionne une bière à base de pain dur, 100 % locale, 100 % économie circulaire.

Toutes les initiatives :

<https://www.recita.org/initiative/#page1:local>

www.recita.org

LE RÉSEAU DES PLATEFORMES COLLABORATIVES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Ce réseau est actuellement composé de plateformes territoriales : Genie dans le Canton de Genève, RECITA en Nouvelle-Aquitaine, Eclaira en Auvergne - Rhône-Alpes, ColLECTif en Région Grand Est, NECI pour la Normandie, Grand Paris Circulaire, Québec circulaire, Cyclope en Occitanie et d'autres plateformes à venir. La plateforme EconomieCirculaire.org constitue un portail d'entrée vers ces nombreuses déclinaisons locales.



► témoignage

L'économie circulaire à la CCI Nord Isère, de défis en opportunités

Par les équipes de la CCI Nord Isère



La CCI Nord Isère est positionnée depuis de nombreuses années sur les questions liées au développement durable, à l'économie circulaire et l'écologie industrielle territoriale. Convaincue que c'est un facteur clé de performance pour les entreprises, elle a mis en place en ce sens différentes actions et s'est toujours mobilisée autour de ses partenaires locaux.

Développement durable, économie circulaire, écologie industrielle... toutes ces démarches n'ont plus de secret pour la CCI Nord Isère, qui a déployé en 2015 une feuille de route complète, en partenariat avec l'ADEME. Elle bénéficie, en effet, d'une expertise forte en la matière et le retour d'expérience encourageant des entreprises, la pousse à poursuivre son action. Pour ce faire, la CCI déploie ses équipes sur le terrain, qui s'attachent à accompagner au mieux les entreprises dans leurs démarches aussi bien individuelles que collectives. La preuve par l'exemple, avec trois cas concrets.

RENCONTRES DE LA FILIÈRE ALIMENTAIRE : OBJECTIF SYNERGIES ZÉRO GASPI

Le Sictom de Morestel et la CCI Nord Isère ont décidé de s'engager dans une action en faveur de l'économie circulaire pour les entreprises du secteur alimentaire, grâce à un partenariat avec l'ADEME. Daniel Paraire, Président de la CCI Nord Isère rappelle : « L'objectif est de permettre la réduction de la production de déchets et du gaspillage alimentaire. Il s'agit également de détecter et de concrétiser des opportunités économiques grâce à des synergies inter-entreprises, permettant d'améliorer la compétitivité des entreprises en préservant les ressources. ». Pour ce faire, il est proposé aux entreprises deux approches complémentaires :

la promotion du gourmet bag auprès des restaurateurs ; et un atelier de partage, des mises en relation des acteurs de la filière alimentaire du territoire. La rencontre a rassemblé 76 participants. Elle a permis de recenser 59 ressources, 48 besoins. 49 synergies ont aussi été repérées. Le camping 4* Le Coin Tranquille, a ainsi opté pour Gourmet bag, une démarche visant à limiter le gaspillage alimentaire en restauration commerciale. En parallèle, la CCI Nord Isère poursuit son action en matière de lutte anti-gaspi au-delà de ce territoire. En collaboration avec l'ADEME et les CCI de région Auvergne - Rhône-Alpes, elle a lancé aux entreprises du Nord Isère un grand défi anti-gaspi sur l'année 2020.

CAP SYNERGIE : POUR RÉDUIRE NOS DÉCHETS, MUTUALISONS

CAP Synergie est un dispositif qui fait partie de la feuille de route sur l'économie circulaire de la CCI Nord Isère. Sa spécificité ? La CCI s'associe avec les collectivités locales pour leur proposer des actions d'accompagnement adaptées à leur tissu économique et leur territoire. « Aux côtés notamment de la CAPI (Communauté d'Agglomération Porte de l'Isère) et du Pôle Intelligence Logistique, nous avons réalisé une quinzaine de diagnostics d'entreprises, explique Daniel Paraire. Cela a permis d'identifier des pistes de valorisation de la matière, de mettre en lumière des mutualisations possibles sur des moyens et des services, de recenser des partages d'équipements et des ressources, le tout pour réduire les coûts et limiter les impacts environnementaux ».

Parmi les cas concrets de synergie, on peut citer XPO Logistics. Cet acteur majeur de la logistique a bénéficié de l'accompagnement de la CCI Nord

Isère. Après des réunions collectives avec les autres logisticiens du territoire et la réalisation d'un diagnostic, des pistes d'amélioration ont été identifiées. Ainsi, jusqu'en 2019, le PSE (polystyrène expansé) pour les emballages de produits usagés était traité comme un DIB (Déchet Industriel Banal) : déversé dans des bennes, il était expédié à plus de 30 kilomètres du site pour être incinéré. Un partenariat signé début 2019 avec une entreprise voisine et XPO Logistics permet aujourd'hui d'exploiter une solution beaucoup plus vertueuse. Une fois par mois, le PSE est récupéré chez XPO pour le passer dans la presse de l'entreprise voisine, afin de le compacter et le réutiliser comme matière. Cette opération permet d'améliorer le rendement de la presse et à XPO Logistics de valoriser ses déchets. Et elle génère déjà des résultats : 141 m³ de PSE ont été compactés dans la presse (soit l'équivalent de 7 bennes) et 100 % des volumes ont été revalorisés en matière plastique. Ainsi, le changement de filière de traitement des PSE a permis de réduire de 54 % l'émission carbone liée à la gestion du PSE.

ACTIF, LA BOURSE D'ENTRAIDE

Plus récemment, et dans le cadre de la crise sanitaire liée au COVID-19, la CCI Nord Isère a mis à disposition ACTIF, une plateforme d'entraide en ligne pour les équipements sanitaires, qui permet de détecter des synergies et de mettre en relation des entreprises. Elle s'adresse à la fois aux entreprises qui recherchent différents équipements, tels que du gel hydro-alcoolique, des masques, des visières..., afin qu'elles puissent poursuivre leur activité en toute sécurité, ainsi qu'à celles qui peuvent fournir du matériel de protection. ACTIF a été utilisée en collaboration avec le réseau des CCI d'Auvergne - Rhône-Alpes pour que chacun puisse enregistrer ses besoins ou offres. L'objectif de la CCI Nord Isère : détecter des synergies et créer des mises en relation, afin de limiter l'impact sur l'économie locale. Et ça marche, puisqu'une cinquantaine de mises en relation ont été générées grâce à cette base de données. La plateforme permet également aux entreprises de répertorier d'autres éléments : partage d'équipements, de solutions de transports, de stockage, de matières premières, de ressources humaines. ACTIF a vocation à perdurer au-delà de la crise sanitaire, pour désormais accompagner



le rebond des entreprises grâce aux synergies potentielles détectées.

RÉSISTER, SE RÉINVENTER GRÂCE LA RSE

Forte de son expérience et des valeurs qu'elle défend, la CCI Nord Isère poursuit son engagement auprès des entreprises en proposant des pré-diagnostic Flux dans le cadre de l'action « TPE PME gagnantes à tous les coûts », ainsi que des visites Energie... Demain, c'est une offre complète dédiée à la RSE qu'elle va déployer sur son territoire pour les entreprises. Pour se préparer aux évolutions de notre monde, les principes du développement durable et de la RSE doivent être intégrés à court et à long termes afin d'anticiper et de gérer de front n'importe quelle crise. La CCI Nord Isère vous donne rendez-vous pour un premier grand événement sur le sujet le 2 octobre, dans ses locaux à Villefontaine, sur la Qualité de Vie au Travail.

Entre le MFQ Rhône-Alpes et la CCI Nord Isère, un partenariat historique et un soutien sans faille

Depuis de nombreuses années, le siège social et les bureaux administratifs du MFQ Rhône-Alpes sont hébergés (gratuitement) dans les locaux de la CCI Nord Isère. Ce soutien sans faille depuis la création de notre mouvement nous permet d'accueillir nos adhérents en bénéficiant de toute l'infrastructure de la CCI et ainsi de proposer une offre de services qui se développe en continu pour nos adhérents. Ce partenariat est visible également dans des actions communes. Par exemple, la CCI nous a sollicités en 2019 en tant qu'expert, pour intégrer le groupe persona RSE, composé d'élus et de collaborateurs de la CCI, pour les aider dans la construction d'une offre de services qui sera prochainement proposée aux ressortissants du Nord Isère. Comme le dit si bien Henri Nigay, Président du MFQ Rhône-Alpes « sans le soutien de la CCI Nord Isère, le MFQ Rhône-Alpes ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui ! ».

►vision

Essai de bouclage entre l'économie circulaire et les Objectifs de Développement Durable

Par Henri FRAISSE, Président FIDAREC, Conseiller NTTrade, France Qualité

Comment naviguer au milieu des concepts et contribuer à une meilleure efficacité, une meilleure lisibilité partagée ? Comment éviter la multiplicité des appellations et converger vers un langage commun ?

Partant de l'intuition de dysfonctionnement du process linéaire surdéveloppé depuis un siècle et des acquis des démarches de la RSE, l'économie circulaire a su fédérer les acteurs politiques, de l'économie traditionnelle mais aussi de l'ESS, des territoires, de la société civile. C'est une réelle mise en mouvement qui doit se coordonner aux différents niveaux (macro-méso-micro) aux services d'une vision et d'objectifs partagés (dans quel monde voulons-nous vivre ?). Sans être rentrés dans les détails, tout au long de notre réflexion, nous avons montré les interactions, la complexité d'une approche systémique, la seule capable de générer la transformation structurelle souhaitée (appelée transition par certains). Les 17 ODD⁴ fournissent une silhouette d'une cible mondiale pour 2030, un grand cadre de référence, un futur souhaité et validé par 193 pays. Ce cadre mondial, avec ses

17 objectifs, ses 169 cibles et ses 232 indicateurs, il convient lui aussi de l'adapter aux différentes échelles (macro, meso, micro) et aux différents contextes locaux sans le trahir³⁰. L'économie circulaire en est une partie avec sa cohérence :

- elle nourrit explicitement les ODD 8, 11 et 12 (soit 5 cibles : 8.4 ; 11.6 ; 12.2 ; 12.3 et 12.5),
- de façon assez directe les 4 ODD qui caractérisent les enjeux environnementaux (7,13,14,15),
- de façon indirecte ceux de nature plus sociale comme les 1, 2 et 6 et elle ne peut se mettre en œuvre sans un minimum de coopération porté par l'ODD chapeau 17.

L'économie circulaire contribue donc à 11 des 17 ODD.

Le regard Qualité. L'approche globale et systémique des ODD est celle qui anime le responsable qualité : anticiper et prioriser sans faire d'impasse. Cette démarche est devenue indispensable dans le monde actuel VICA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu).

POINTS CLÉ DE LA FEUILLE DE ROUTE NATIONALE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE³⁰ - JANVIER 2020

- Réduire la consommation de ressources liée à la consommation française : réduire de 30 % la consommation de ressources par rapport au PIB d'ici à 2030 par rapport à 2010
- Réduire de 50 % les quantités de déchets non dangereux mis en décharge en 2025 par rapport à 2010
- Tendre vers 100 % de plastiques recyclés en 2025
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre : économiser l'émission de 8 millions de tonnes de CO2 supplémentaires chaque année grâce au recyclage du plastique
- Créer jusqu'à 300 000 emplois supplémentaires, y compris dans des métiers nouveaux.



► conclusion

Des faiblesses... et surtout des forces !

Par Henri FRAISSE, Président FIDAREC, Conseiller NTTrade, France Qualité

En espérant avoir pu éclairer ce concept non encore pleinement utilisé mais qui n'est qu'une étape vers une économie inclusive et durable, à positionner dans une démarche globale au service d'une stratégie intégrant à son niveau nos grands enjeux actuels... comme Monsieur Jourdain, certains lecteurs pratiquent l'économie circulaire sans le savoir, gageons qu'ils auront envie d'aller plus loin, tout en étant lucides. Les interactions indispensables entre les différents acteurs de l'économie circulaire nécessitent qu'ils soient en confiance et que celle-ci soit amplifiée par les dispositifs numériques. La nécessaire éthique des algorithmes IA pourrait être validée par une « agence

des confiances » au plus proche du terrain et de l'action (cf. ATC Agence Territoriale des Confiances développée par FIDAREC). Nombre de processus doivent être analysés préventivement par des équipes d'éthiciens et les experts de toutes natures y compris qualitatifs, afin d'éviter les dérives tant environnementales, qu'économiques ou sociétales. Loin d'être une lourdeur supplémentaire, c'est la garantie d'une réussite des dispositifs mis en place. Pour résumer, au risque de la simplification, la synthèse ci-dessous essaie de résumer les faiblesses et forces de l'économie circulaire... un tableau étant plus efficace d'un long discours !

FAIBLESSES	FORCES
Concept flou, intégrateur plutôt que novateur	Un mot qui parle de lui-même
Peu de support académique et scientifique	Un portage politique national et UE. Existe une feuille de route nationale (FREC 2019 ³¹)
Non contrôle des écarts entre la promesse de faire mieux demain (ex ante) et la réalisation (ex post)	Un consensus politique, académique, institutionnel, technique et opérationnel
Données hétérogènes. Pas de référentiel commun de suivi et quantification	Aborde clairement une recherche de solutions à la surabondance des déchets et des rejets (air, eau, sol et sous-sol)
Absence d'outils permettant le pilotage temps réel micro et intégration macro dans une cible long terme	Aborde clairement une recherche de solutions à la surexploitation inéquitable des ressources naturelles rivales
Encore embryonnaire pour une approche quantitative intégrée à plusieurs niveaux (macro, méso, micro)	Contribution forte et directe aux ODD (7, 8, 11, 12, 13, 14, 15), indirecte sur au moins 5 autres
Un mariage encore faible avec les démarches qualité en entreprises	Vecteur de transversalité et de désilotage (intra et inter filières)
Difficultés de mesurer et de comparer	Abordable par tous et à toutes les échelles
	Peut être une véritable force de création de valeur à l'échelle d'un territoire (approche empirique et modélisation en cours)

Références bibliographiques du dossier

- ¹ <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- ² Stahel, W.R. and Reday G., (1976), The potential for substituting manpower for energy, report to the Commission of the European Communities, Brussels, Stahel W.R. and Reday G., Jobs for Tomorrow, the potential for substituting manpower for energy, Vantage Press New York, N.Y., 1981 Stahel, W.R. (1982) The Product-Life Factor, www.product-life.org. Stahel, W.R., (2001), « Les déchets – les éliminer, les revaloriser ou les éviter? » Michaud, Yves (éd.) Université de tous les savoirs, volume 5, Editions Odile Jacobs, Paris. p. 523-533
- ³ Martin Lehmann 2014 <https://www.wrforum.org/wrfpublicationspdf/circular-economy-improving-the-management-of-natural-resources/>
- ⁴ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>
<https://www.agenda-2030.fr/odd/17-objectifs-de-developpement-durable-10>
<http://jennifer-detemmerman.fr/index.php/les-objectifs-de-developpement-durable/>
- ⁵ Encart ADEME : <https://www.actu-environnement.com/ae/news/-reemploi-reutilisation-reparation-evolution-19058.php4>
- ⁶ <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/ressources>
- ⁷ CIRAIQ. Circular Economy: A Critical Literature Review of Concepts; Bibliothèque et Archives Nationales du Québec (BAnQ): Quebec City, QC, Canada, 2015
- ⁸ <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/planetary-boundaries/about-the-research/the-nine-planetary-boundaries.html>
- ^{8b} https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/leading_way_global_circular_economy.pdf
- ⁹ IRP (2019), Global Resources Outlook 2019. Résumé pour les décideurs, page 12
UNEP (2019), Advancing Sustainable Consumption & Production: Circularity in the Economy of Tomorrow, p. 7 (data from Circle Economy (2018), The Circularity Gap Report)
- ¹⁰ ONU (2017), Perspectives de population mondiale. La révision 2017 Revision. Principaux résultats et tableaux d'avance, page 2
- ¹¹ OECD (2019), Global Material Resources Outlook to 2060, p. 18-19. OECD (2018), Global Material Resources Outlook to 2060. Highlights, p. 4. Materials use increase 2017-2060, according to the OECD9
- ¹² EUROSTAT – Diagramme de flux des matières. <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/circular-economy/material-flow-diagram>
- ¹³ Toward the Circular Economy - page 17 <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Towards-the-circular-economy-volume-3.pdf>
- ¹⁴ Achieving 'Growth Within' page 36 <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Achieving-Growth-Within-20-01-17.pdf>
- ¹⁵ Fondation EllenMacarthur - rapport "Growth within: a circular economy vision for a competitive europe" Figure 19 page 39 https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Growth-Within_July15.pdf
- ¹⁶ « SOBERISER » - FNEP Presse des Mines 2018 - <http://www.qualiteperformance.org/l-actualite-de-la-qualite/livres-et-e-books/soberiser-prix-du-livre-qualite-performance-2019>
- ¹⁷ https://docs.wbcsd.org/2018/01/The_new_big_circle.pdf
- ¹⁸ Revue Echanges n°43 : <http://www.qualiteperformance.org/revue-echanges-ndeg43>
- ¹⁹ Thèse de Doctorat de Guillaume Massard « Les symbioses industrielles : une nouvelle stratégie pour l'amélioration de l'utilisation des ressources matérielles et énergétiques par les activités économiques » Université de Lausanne <https://core.ac.uk/download/pdf/18141304.pdf>
- ²⁰ Maillefert M., Robert I., 2017, « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle », Revue d'économie régionale et urbaine, n° 5, p. 905-933
- ²¹ <https://www.economiecirculaire.org/library/h/ellipse.html> Et <http://www.referentiel-ellipse-eit.org/>
- ²² <https://institut-economie-circulaire.fr/programme-national-de-synergies-inter-entreprises-10-initiatives-de-synergies-inter-entreprises/>
- ²³ Etude disponible sur le site AFNOR : <https://www.afnor.org/actualites/etude-rse-bva/>
- ²⁴ Les Sociétés Anonymes sont les principales sociétés concernées par la DPEF dès lors que leur total bilan ou CA et leur effectif dépassent les seuils suivants : 2 0M€ de bilan ou 40 M€ de CA et 500 personnes pour les sociétés cotées et 100 M€ de bilan ou 100 M€ de CA et 500 personnes pour les sociétés non cotées
- ²⁵ WBCSD, EIT, Climate Clic may 2018 https://docs.wbcsd.org/2018/06/Circular_Metrics-Landscape_analysis.pdf
- ²⁶ <http://www.epe-asso.org/les-indicateurs-de-leconomie-circulaire-pour-les-entreprises-octobre-2018/>
- ²⁷ <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/usages-partages-alternatives-a-la-possession-exclusive.pdf>
- ²⁸ <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/panorama-deuxieme-vie-201711-synthese-v1.pdf>
- ²⁹ <http://www.driee.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/oree-guideecetess-2018-a5-v1-2.pdf>
- ³⁰ Livre Blanc de la Qualité Tome 4 pages 32 à 35 : <http://www.qualiteperformance.org/l-actualite-de-la-qualite/livres-blancs/livre-blanc-de-la-qualite-tome-4-vivre-la-nouvelle-qualite>
- ³¹ <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Feuille-de-route-Economie-circulaire-50-mesures-pour-economie-100-circulaire.pdf>



Equipe restaurant Frederic SIMONIN

Grand Témoin

Frédéric SIMONIN Chef engagé

Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.

Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique...

Découvrez la quatrième interview, menée par Marie Cornet-Ashby.



Né le 31 juillet 1975 à Issy-les-Moulineaux, Frédéric Simonin est le fils d'un officier militaire, il entre en internat militaire à 14 ans puis décide de faire un apprentissage en cuisine à Saint-Brieuc formé par Laurent Pariset.

En 1993 il est lauréat du Meilleur Apprenti Cuisinier de Bretagne à tout juste 18 ans. Il obtient son CAP de cuisine la même année, déménage à Paris et commence à travailler en tant que commis au Pavillon Ledoyen sous la direction de Ghislaine Arabian. Il gravit rapidement tous les grades jusqu'à chef de partie et officie pendant plusieurs années au restaurant Le Meurice sous Marc Marchand, au Taillevent sous Philippe Legendre puis Michel Del Burgo et au Cinq avec Philippe Legendre.

En 2001, il effectue l'ouverture du restaurant parisien de Ghislaine Arabian en tant que second de cuisine. Un an plus tard au départ de Ghislaine Arabian, il accède au rang de chef du restaurant. L'établissement est rebaptisé Le Seize au Seize et le chef y obtient sa première étoile Michelin à 27 ans. En 2003, il est le chef cuisinier privé du régent du royaume saoudien, le Prince Abdallah Al-Saoud lors de son séjour en Suisse à l'occasion du Sommet du G8 à Évian-les-Bains.

Joël Robuchon lui demande d'ouvrir et de diriger son nouveau restaurant La Table de Joël Robuchon. Deux nouvelles consécutions suivent très vite : la première étoile au Guide Michelin en 2005 et la deuxième étoile en 2006.

Frédéric Simonin part à Londres dès l'été 2006 pour ouvrir les restaurants L'Atelier de Joël Robuchon et La Cuisine de Joël Robuchon qui obtiennent chacun une étoile Michelin sous sa direction. Au Royaume-Uni, en 2007, il gagne plusieurs titres dont Menu of the Year des Catey Awards, It Room des Tatler Restaurant Awards, et Best new French restaurant du Guide Zagat.

En avril 2010, Frédéric Simonin ouvre son propre restaurant à Paris.

En 2011, le Guide Pudlowski le nomme Chef de l'Année et le Guide Michelin lui attribue une première étoile un an après l'ouverture de l'établissement. Il se qualifie pour la finale du concours MOF, classe cuisine-gastronomie, en novembre 2014.

Les parrains de la première édition du festival Taste of Paris, Alain Ducasse et Joël Robuchon l'intègrent parmi les 14 chefs sélectionnés.

En janvier 2016, Frédéric Simonin reçoit d'Anne Hidalgo, Maire de Paris, la Médaille Grand Vermeil qui récompense les chefs étoilés contribuant au rayonnement de l'art culinaire français

**La Qualité
« permet de se
surpasser, elle tend
vers une exigence. »**

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

La qualité pour moi passe par différents points de détails.

Dans nos métiers, l'on peut déjà évoquer l'hygiène physique et corporelle des individus qui travaillent en cuisine et celle des locaux... La fraîcheur des produits et le processus de contrôle des températures où sont entreposées les marchandises sont eux aussi essentiels. Ensuite, le décartonnage doit être effectué avec précaution afin de ne pas altérer la marchandise.

Donc avant même les prémices culinaires, la vigilance est extrême quant à l'hygiène, la prise des températures, la qualité et au temps de vie d'un produit.

Faire de la bonne cuisine nécessite l'apport de produits de qualité. Cela passe par un choix de fournisseurs, de petits producteurs... Nous essayons toujours de privilégier les circuits courts, donc des liens directs avec les artisans situés en Bretagne, en Normandie, dans le Lubéron...

Et si le sujet de la gestion des déchets est à la mode dans les médias de nos jours, il n'est pas nouveau pour autant. Mes grands-parents situés en zone rurale agissaient déjà sur ce principe d'écoresponsabilité : les pluches de légumes étaient données aux poules dans le jardin.

D'ailleurs, cette démarche responsable est plus aisée dans les communes rurales.

J'attache une grande importance à cet esprit de cycle naturel et j'ai souhaité que la collecte du reste de légumes frais une fois cuits et pasteurisés soit transformée en soupe. Une église se charge de l'offrir aux gens les plus démunis. À notre manière, nous avons mis en place une action d'aide solidaire et responsable.

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Dans nos métiers, des réseaux existent pour échanger autour de la qualité : des publications à travers des articles ou des interviews, des associations professionnelles comme le Collège Culinaire de France.

J'évoque volontiers la transmission, la pédagogie, l'interprofessionnel. Au-delà des magazines, des quotidiens, etc., les réseaux sociaux sont devenus incontournables !

QU'EN EST-IL DE VOTRE PARCOURS PERSONNEL ET DE VOS CENTRES D'INTÉRÊT À CET ÉGARD ?

La qualité, je l'ai trouvée en sortant d'apprentissage. Ma carrière, je l'ai exercée dans des restaurants de la haute cuisine française. Je me suis donc positionné dans un métier d'élite.

Et dans ce corps de métier, les hommes sont poussés à l'extrême dans leur façon de penser, de travailler et de se comporter.

Il s'agit d'intégrer des principes de travail, d'exigence, de rigueur, d'organisation. Mon expérience m'a donné envie de bâtir sur des bases d'excellence, j'ai besoin finalement de cette exigence pour avancer.

Lorsque l'on reçoit un enseignement, l'intérêt est de le transmettre avec cette même exigence. Finalement, donner en partage ce que j'ai appris.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Dans mon secteur, la charte des Meilleurs Ouvriers de France représente l'idée de confectionner de façon qualitative mais aussi esthétique. Rendre quelque chose de beau et d'agréable à la vue de l'autre avant même le goût est essentiel. Si l'œil transmet au cerveau cette notion de beauté, elle induira l'envie ! Lors de la dégustation, le goût va confirmer ou non cette notion d'agréable.

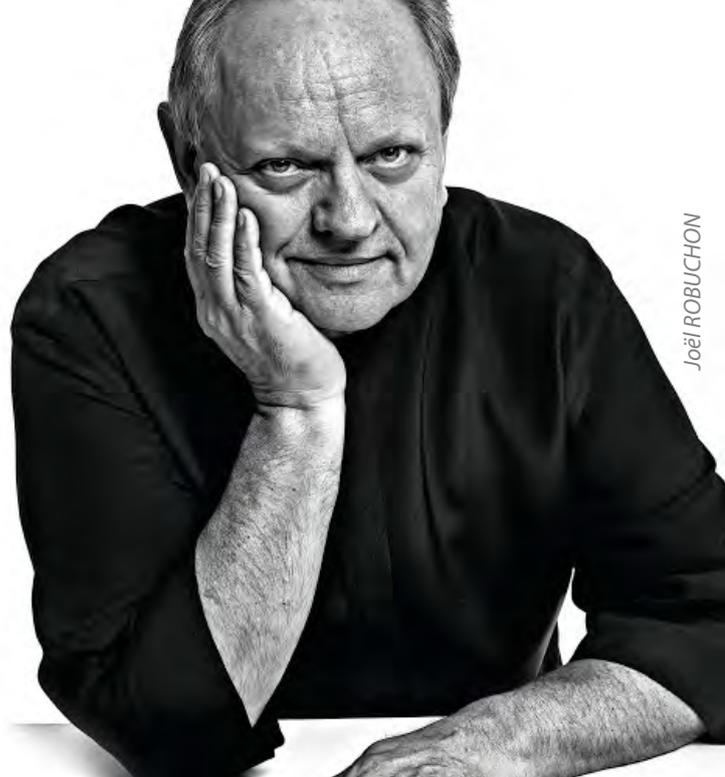
Et pour moi, la symbolique du mot qualité s'apparente au fait de bien faire, avec passion, précision et amour.

LA QUALITÉ AU SERVICE DE VOTRE ACTION, SOUS QUELLE FORME ?

Lorsque je confectionne un plat, j'essaie d'avoir un maximum d'éléments en lien avec la saison et la production. En fait les meilleurs produits donnés par la nature par le biais de nos artisans, nos agriculteurs. Ensuite, je choisis le mode de cuisson (vapeur, braisé, rôti, poêlé). Puis, je réfléchis à la garniture, et enfin, à la cohérence entre le produit de base, les garnitures, la sauce, le condiment, ou même les herbes ! Puis, je m'attache au code couleur que j'ai confectionné en m'inspirant de multiples rencontres riches. Dans mon métier, il est important de toujours goûter.

UN OBJET VOUS INSPIRE LORSQU'IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Un joli couteau pour bien découper est essentiel : une découpe d'un produit a une répercussion sur la finalité du plat !



Joël ROBUCHON

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Dans nos métiers, je pense à Joël Robuchon bien entendu ! Il était très exigeant et d'une rigueur extrême.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

La mer, oui lorsque je suis en Bretagne. Les lieux de nature sont pour moi très inspirants, et l'on peut y trouver des produits de qualité qui en émergent.

LA QUALITÉ POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

La qualité est censée ne pas refléter la médiocrité en fait. Elle est l'inverse de l'amateurisme, de l'approximatif. Elle permet de se surpasser, elle tend vers une exigence !

ZOOM SUR SES RÉCOMPENSES CULINAIRES

2003 Prix Spécial du Jury par le Trophée Jean Maire

2004 Jeune Chef de l'Année par le Guide Pudlowski

2005 Événement de l'Année par le Guide Pudlowski

2007 Best new French restaurant par le Guide Zagat
It Room par les Tatler Awards
Menu of the Year par les Catey Awards

2010 Tremplin de l'Année par le Trophée du magazine Le Chef

2011 Chef de l'Année par le Guide Pudlowski

2012 Jeune Chef de l'Année par le Guide Champéard

2016 Médaille Grand Vermeil par la Ville de Paris.

Gestion de crise, reprise d'activité, retour à la normale : et si le point de convergence était le facteur humain ?

Par Audrey CHAVAS, Déléguée régionale MFQ Rhône-Alpes et expert en facteur humain, et Pierre-Antoine WATRELOT, Directeur SRM (Safety & Resource Management) et pilote de ligne A320 et Boeing 737

Il existe un grand nombre de méthodes, de procédures, de formalismes qui préparent le système d'une organisation à reprendre une activité après une crise. Mais au-delà de ça, la réponse du système dépendra des ressources locales des équipes et du management disponible : c'est là que le facteur humain prend tout son sens. Plus l'équipe et son environnement sont préparés à cette phase dite de « transition », plus le retour à une situation normale sera une réussite pour l'organisation.

FACTEUR HUMAIN : DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'étude des facteurs humains porte sur l'étude du fonctionnement humain mais aussi sur l'impact de ce fonctionnement avec son environnement (de vie, de travail, et sur les relations entre les individus avec lesquels il interagit). De cette étude en découlent cinq concepts : le leadership et le travail en équipe, la gestion de la charge de travail et de l'erreur, la communication, la conscience de la situation et la prise de décision. Ces concepts sont interdépendants. Par exemple on ne peut pas faire un bon travail d'équipe sans communication, on ne peut pas prendre une bonne décision si on n'a pas une bonne conscience de la situation.

Face à la crise de ces derniers mois, l'environnement a été perturbé et dégradé dans les organisations. Chacun, qu'il soit manager, opérationnel ou directeur général, a été obligé de revoir ses propres certitudes, de repenser son identité collective et individuelle. Le retour aujourd'hui

dans les organisations, ne peut donc pas se faire naturellement.

ALORS, COMMENT INTÉGRER CE SACRO-SAINT FACTEUR HUMAIN POUR UN RETOUR À LA VIE DANS MON ORGANISATION ?

Anticipez et préparez le retour de vos collaborateurs ! Si l'anticipation ne se fait qu'au niveau de l'organisationnel sans prendre en compte le facteur humain, vous courez à l'échec. Le retour à la normale, le retour dans l'entreprise, il faut l'appréhender comme une crise en soi et anticiper donc cette reprise comme une potentielle sur-crise.

Quand on étudie le sujet facteur humain pendant une crise et lors d'un retour à une situation plus normale, il est nécessaire, pour avoir une conscience de la situation commune et partagée avec les collaborateurs, de travailler sur la résilience (des collaborateurs et de l'organisation).

La résilience est l'aptitude d'un individu (et d'une organisation) à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques (définition Larousse). Il existe des milliers de définitions, plus savantes les unes que les autres. Mais l'important, ce n'est pas le mot en tant que tel, mais ce que vous allez en faire au sein de votre entreprise. Cette résilience répond à 100 % au spectre des organisations : elle agit sur l'individuel et le collectif, sur la réactivité, le recentrage, le managérial, la disruptivité. La résilience, c'est finalement faire grandir les



individus et les organisations. Prenez le temps de regarder en arrière, les crises par lesquelles nous sommes déjà passés. Par exemple en 2007-2008, la crise des subprimes, et plus tôt au début des années 2000, une autre crise encore plus violente qui avait vu disparaître près de 95 % des acteurs du numérique de l'époque, avec l'explosion de la bulle internet. Les organisations qui ont survécu, ont su être résilientes.

Une fois ce travail de résilience fait, il faut que chacun dans l'entreprise ait la même conscience de la situation de ce qu'est votre entreprise aujourd'hui. Pourquoi ? Parce que tout le monde n'a pas vécu ces derniers mois la même chose dans l'entreprise : certains ont été éloignés du travail (chômage partiel, arrêt maladie), d'autres ont continué à travailler physiquement dans l'entreprise ou à distance avec le télétravail. Inévitablement chacun a sa propre photographie de la situation. Pour sécuriser la reprise et recréer une synergie entre les équipes, il est important de partager cette conscience de la situation dans votre entreprise avec tous les collaborateurs.

COMMENT AVOIR UNE BONNE CONSCIENCE DE LA SITUATION ? EXEMPLE AVEC LE DEBRIEFING, OUTIL FACILITATEUR ISSU DU MONDE DE L'AÉRONAUTIQUE

Le débriefing revient sur le passé, dans le but de créer les conditions propices à un avenir meilleur.

C'est un outil d'amélioration continue qui a un impact direct et immédiat sur l'équipe et sa dynamique. En effet, le débriefing est un moment lors duquel le temps doit être mis sur pause, les jugements doivent être laissés à l'extérieur, et où toute l'équipe se doit d'être tournée vers l'avenir. Il permet aux membres de l'équipe de partager leurs contextes individuels, leurs compréhensions et ressentis de la situation passée. Il est le catalyseur de la résilience commune et partagée.

Historiquement le débriefing est orchestré par le leader, il serait notamment le plus à même de revenir sur l'aspect technique et opérationnel de la situation, ouvrant le partage à une réflexion commune d'amélioration. Ceci étant le débriefing d'après crise se doit d'inclure les humains. En effet,

comme explicité plus haut, les situations de chacun étant différentes les unes des autres, les ressentis, comportements, questionnements, appréhensions de chacun, le seront tout autant.

Un des éléments qui semble aujourd'hui indispensable à un retour, ou plutôt, une progression vers et de la norme, est de prendre en compte les visions de chacun, qui ont, de façon évidente, évolué.

Le débriefing, comme toutes les interactions humaines formelles, se doit d'être anticipé, et construit selon quelques règles et concepts élémentaires.

La bienveillance doit être le maître-mot, tout comme le droit à l'erreur. On entend souvent : « Pilote de ligne est un métier où l'on n'a pas le droit à l'erreur ». Cette affirmation est fautive, et les pilotes de ligne, comme n'importe quels humains commettent et commettront des erreurs. Le système lui, dans son ensemble n'a pas le droit à l'erreur. Et c'est une notion capitale, car on ne peut faire progresser un système sans une volonté commune. Jugez les erreurs, et les erreurs seront cachées. Partagez-les, et ensemble l'équipe pourra s'adapter et grandir.

Comme tous les outils facteur humain, le débriefing commence par aborder les points positifs, et se tourne ensuite vers les problématiques, les erreurs, les inattendus qui ont pu surgir. Objectivement et de façon factuelle c'est le moment où l'on peut revenir sur ce qui n'a tout simplement pas fonctionné, ensemble.

Le débriefing se termine par une discussion ouverte passant en revue les points appris, et lors de laquelle il faut demander aux participants ce que eux feraient maintenant, si la situation se représentait.

Les facteurs humains disposent de pléthore d'outils qui encadrent, sécurisent et améliorent ce travail en équipe. Une équipe est une entité vivante, à tendance instable qu'il faut « leader » et non manager ! Dans le contexte de crise que nous connaissons aujourd'hui, ils sont indispensables pour envisager un retour à la normale dans nos organisations. C'est une des pistes pour avoir une équipe synergique, et c'est un véritable levier pour viser l'excellence opérationnelle.

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
LA MAÎTRISE DES RISQUES
EN OCTOBRE 2020

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : communication@francequalite.fr

EXCLUSIVITÉ

La RSE selon France Qualité

Prise de position par France Qualité

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) s'est installée dans le paysage entrepreneurial : reporting réglementaire pour les grandes entreprises, et démarches volontaires pour les PME/TPE. Les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux sont à présent considérés par les organisations comme incontournables, au même titre que les impératifs économiques.

En s'intéressant à la RSE, France Qualité a confirmé son concept global de **Nouvelle Qualité**. Depuis plusieurs années, la démarche **Rexcelys**® fait partie de l'offre de services de notre association. Comment cette offre s'inscrit-elle dans les fondamentaux de France Qualité, et en quoi se distingue-t-elle des nombreux référentiels et labels RSE ?

Pour répondre à cette question, il nous a semblé utile de proposer une prise de position sur le thème de la RSE en soulignant tout particulièrement les liens **Qualité-RSE**. Cette synergie est manifeste dans différents modèles et pratiques promus par France Qualité. Elle est par ailleurs l'objet d'une commission de Made in Qualité, le think tank de notre association.

QUELQUES RAPPELS

Selon l'UE, la RSE, c'est *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société*. La norme **NF ISO 26000** complète cette définition par la recommandation d'un *comportement éthique et transparent qui prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations*. Elle précise que la responsabilité sociétale des organisations est leur contribution au **développement durable** (DD).

La RSE traite donc des trois piliers du DD. Abordant l'environnement, distinguant les aspects sociaux (internes à l'entreprise) et sociétaux (territoires et communautés), détaillant certains aspects de gouvernance avec les Droits de l'Homme et la loyauté des pratiques, la norme NF ISO 26000

n'insiste pas sur les aspects économiques, sauf à les traiter indirectement par les questions relatives aux consommateurs (ou clients). Une réserve parfois adressée aux référentiels qui en sont dérivés est leur contenu lacunaire quant aux enjeux **économiques et managériaux** (stratégie, marketing, compétitivité, rentabilité, etc.).

LA RSE SELON FRANCE QUALITÉ

Fédérer, animer et coordonner l'ensemble des réseaux des acteurs français publics et privés traitant de la qualité, des démarches de progrès et des systèmes de management, telle est la vocation originelle de France Qualité. Notre association la renforce en développant depuis 2020 le concept de **Nouvelle Qualité**, considérée comme globale, pragmatique, innovante et participative.

Il apparaît donc opportun d'inscrire la RSE dans une perspective de **performance globale**, en résonance avec les quatre principes de la **Nouvelle Qualité**. Une telle approche managériale favorise une réelle intégration de la RSE dans toute l'organisation (recommandation de l'article 7 de NF ISO 26000), à trois niveaux :

- cadre politique (mission-vision, raison d'être, valeurs) ;
- objectifs et stratégie ;
- planification opérationnelle, processus, actions et pratiques du quotidien.

CRÉDIBILITÉ ET EFFICACITÉ DES DÉMARCHES RSE

A la différence des grandes entreprises, les **PME/TPE** manquent souvent de ressources pour mettre en œuvre une démarche RSE et ainsi faire valoir leurs engagements et bonnes pratiques. Soumises aux exigences de leurs donneurs d'ordre ou à des sollicitations institutionnelles ou sectorielles, elles ont de plus en plus besoin d'**intégrer la RSE** et de faire reconnaître la **concrétisation de leurs engagements** par des certifications ou des labels.

Quelques centaines de PME/TPE ont ainsi valorisé

leurs pratiques par un **label RSE**.

Nous sommes convaincus qu'une démarche RSE est crédible, efficace et donc bénéfique pour l'entreprise si elle est **motivante et pérenne**, si elle permet la compréhension des principaux enjeux liés aux besoins et attentes des **parties prenantes**, et si cette démarche se concrétise en projets, actions et bonnes pratiques dans l'ensemble de l'organisation.

Une telle démarche s'appuie sur trois axes, vecteurs de crédibilité et d'efficacité :

1. La **structuration** : toute démarche solide est à la fois structurée et structurante ; elle permet ainsi de progresser en assurant une cohérence entre l'analyse stratégique et l'opérationnel.
2. La **globalité** des enjeux pris en compte : ils concernent l'ensemble du champ d'activités de l'entreprise.
3. L'**apport externe** : l'auto-évaluation est une première approche utile à l'entreprise, mais l'évaluation* par un tiers indépendant accroît la crédibilité de la démarche.

(*) L'évaluation positionne l'entreprise sur différents critères. Plus riche d'enseignements qu'un verdict de « conformité », elle lui permet à la fois, sur la base d'un niveau de maturité constaté, de comprendre sa situation et de discerner des axes de progrès.

Pour les PME/TPE, qui ne disposent souvent ni du temps, ni des compétences nécessaires, un **accompagnement** avant et après évaluation est essentiel. Il peut mobiliser et associer différents appuis, notamment un consultant local, une organisation professionnelle ou l'association régionale experte.

CONCLUSION

Il est logique, avec 30 ans d'antériorité en Qualité (origine du MFQ), que France Qualité associe étroitement la RSE à la **performance globale** et la considère d'un point de vue managérial. Nos activités historiques intègrent nos actions de promotion de la Qualité, certes, mais également la reconnaissance des entreprises par le **Prix des bonnes pratiques** et le **Grand Prix Qualité France**, fondé... sur le modèle EFQM® !

Dans toute organisation, le véritable enjeu de la Nouvelle Qualité est la **performance globale**. Quels que soient les choix de mise en pratique, liés aux spécificités de l'organisation, la recommandation de France Qualité est de renforcer le lien **Qualité-RSE**. La démarche Rexcelys® y participe nécessairement, consistant à mener l'entreprise, **pas à pas, vers l'excellence** !





TÉLÉCHARGEZ GRATUITEMENT LE LIVRE BLANC DE LA QUALITÉ - TOME 4

LIEN DIRECT :
<https://bit.ly/LivreBlancQualite-T4>



ADHÉREZ AU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

Bénéfices et modalités en cliquant ici
<http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp>