

# MESURER LA CIRCULARITÉ À L'ÉCHELLE DE L'ENTREPRISE

**Irene Martinetti**

Responsable du projet Circular Metrics  
Conseil mondial des entreprises  
pour le développement durable  
(WBCSD)

**Jarkko Havas**

Responsable Insights et Analyse  
Fondation Ellen MacArthur



Irene Martinetti est Responsable du projet Circular Metrics au Conseil mondial des entreprises pour le développement durable. Irene a rejoint le WBCSD en 2017, où elle soutient le développement et l'adoption mondiale des indicateurs de transition circulaire (CTI), dans le but d'accélérer la transition vers une économie circulaire. Elle est titulaire d'un master de l'École des affaires internationales et publiques de l'Université Columbia (New York) et possède une vaste expérience de la gestion des parties prenantes et des projets dans les secteurs public et privé.

Le WBCSD est une organisation mondiale regroupant plus de 200 entreprises de premier plan qui œuvrent ensemble à accélérer la transition vers un monde durable.

Jarkko Havas dirige les travaux d'Insights & Analysis (I&A) de la Fondation Ellen MacArthur. I&A réunit l'initiative Data & Metrics, qui se concentre sur la mesure de la performance de l'économie circulaire au niveau de l'entreprise (Circulytics), ainsi que des équipes qui travaillent sur les futurs thèmes prioritaires de la Fondation et le programme d'études de cas. Auparavant, Jarkko était Engagement Manager chez McKinsey & Company, d'abord à Tokyo, puis à Bruxelles. Son travail de consultant était axé sur l'agriculture et les industries chimiques dans les secteurs privé et public. Jarkko est diplômé en ingénierie environnementale et en sciences du développement durable.

La Fondation Ellen MacArthur est une organisation caritative basée au Royaume-Uni, engagée dans la création d'une économie circulaire en vue de relever les grands défis de notre temps, tels que les déchets, la pollution et le changement climatique.

Pour piloter leurs stratégies d'économie circulaire, les entreprises ont besoin d'indicateurs. Au cours des dix dernières années, de nombreux outils ont été développés en ce sens, notamment pour évaluer la circularité des flux de matières et des produits. Sans remettre en cause l'utilité de ces premiers outils, un besoin est apparu pour des produits plus globaux, qui permettraient d'évaluer la circularité au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Quels sont ces outils capables de prendre en compte toute la complexité de l'économie circulaire ?

La Fondation Ellen MacArthur et le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) ont travaillé de manière étroite et cohérente pour développer des outils permettant d'accompagner les entreprises dans leur transition vers plus de circularité. Cette interview croisée présente la conception de deux outils : Circulytics, de la Fondation Ellen MacArthur, et Circular Transition Indicators (CTI), du WBCSD.

## INTRODUCTION

L'économie circulaire étant un objectif nouveau, les différentes parties prenantes ont besoin d'indicateurs pour se situer dans cette transition, afin de mesurer l'efficacité des actions qu'elles ont mises en œuvre et d'évaluer les progrès qui restent à accomplir.

La Fondation Ellen MacArthur et le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable ont apporté une contribution majeure au développement et à la diffusion de ces nouveaux outils. Ceux-ci avaient été conçus, principalement, pour évaluer la circularité au niveau des flux de matériaux et de produits. Un besoin est apparu pour des outils plus globaux, qui permettraient d'évaluer la circularité au niveau de l'entreprise dans son ensemble.

C'est un vrai défi, car les outils globaux doivent agréger des données complexes sur les flux de matières, prendre en compte les nombreuses interdépendances de la chaîne de valeur et intégrer la complexité inhérente à la pratique de l'économie circulaire, tout en restant faciles à utiliser pour les professionnels du secteur.

## CIRCULTICS : UNE MESURE GLOBALE DE LA TRANSFORMATION CIRCULAIRE

La Fondation Ellen MacArthur a développé de nombreux outils par le passé, notamment Material Circularity Indicator ou le ResCom Project. Pourquoi un nouvel outil aujourd'hui ?

Jarkko Havas : Le Material Circularity Indicator (MCI) est principalement un outil d'évaluation de la circularité au niveau du produit, conçu pour la prise de décision interne sur des aspects relatifs à la conception du produit, facilitant notamment la prise de décision et l'arbitrage des compromis.

À un autre niveau, le projet ResCom a développé une suite d'outils destinés à aider les organisations à identifier les opportunités de passer à une économie circulaire. Ces outils ont plusieurs objectifs : prise de décision de haut niveau sur le type de modèle économique le plus bénéfique pour un produit, analyse détaillée du cycle de vie, modélisation analytique de la rentabilité, etc. Ils ont été conçus pour être utilisés par les organisations souhaitant réfléchir à des aspects spécifiques de leur stratégie d'économie circulaire et de leur développement de produits, mais non pour présenter une mesure globale des progrès réalisés par rapport aux indicateurs de l'économie circulaire.

En plus de ces outils, Circulytics a été développé sur la base de la demande de notre réseau d'entreprises. Il répond à un besoin : disposer d'une méthode globale, développée indépendamment et libre d'accès pour mesurer la performance de l'économie circulaire au niveau de l'entreprise. Nous avons également tiré parti des connaissances acquises lors du développement de MCI, ResCoM et d'autres initiatives de la Fondation Ellen MacArthur, sur la conception de produits, l'innovation, la nouvelle économie des plastiques et notre initiative alimentation. Circulytics a été bien accueillie par les entreprises, avec plus de 600 inscriptions au cours des neuf premiers mois et plus de 1 000 inscriptions à ce jour. Ce succès montre qu'il existe une vraie attente de la part des entreprises pour mesurer les performances de l'économie circulaire. Depuis la pandémie de Covid-19, de nombreuses entreprises souhaitent revoir leurs stratégies de croissance, pour créer des opportunités tout en relevant les défis mondiaux tels que le changement climatique et la perte de biodiversité. Pour cela, les entreprises doivent pouvoir compter sur des données solides, et c'est ce que fournit Circulytics.

*Circulytics a été développé en vue de disposer d'une méthode globale pour mesurer la performance de l'économie circulaire au niveau de l'entreprise*

**Comment fonctionne Circulytics ? Selon quelle méthodologie cet outil a-t-il été construit ?**

J.H. : Il s'agit d'une évaluation indépendante de la performance d'une entreprise en matière d'économie circulaire, basée sur les informations communiquées par l'entreprise via une plateforme en ligne sécurisée.

Cette méthodologie reflète la construction de nombreuses méthodes ESG (par exemple, en utilisant des moyennes pondérées pour regrouper par thème les scores des indicateurs) ce qui la rend familière et facile d'utilisation.

Elle s'articule autour de l'économie circulaire en prenant soin d'éviter les chevauchements avec d'autres indicateurs non financiers, mais vise à couvrir tous les aspects de l'économie circulaire au niveau de l'entreprise. Toutefois, comme il s'agit d'un outil au niveau de l'entreprise, il a ses limites pour évaluer un niveau plus granulaire, notamment celui des produits ou des projets.

Trois particularités de Circulytics : il s'agit de la seule analyse indépendante des performances en matière d'économie circulaire au niveau de l'entreprise, réalisée gratuitement par une organisation de premier plan entièrement axée sur l'économie circulaire. Les indicateurs en font l'un des outils les plus complets en la matière : il prend en compte les facteurs favorables dont les entreprises ont besoin pour passer à un mode de fonctionnement circulaire, il dispose d'indicateurs de résultats spécifiques aux services et il mesure la circularité des flux d'eau pour les industries à forte consommation de cette ressource.

**Quelles ont été les difficultés dans le développement de Circulytics et dans sa mise en œuvre par les entreprises ?**

J.H. : Nous avons rencontré deux principales difficultés dans le développement de Circulytics. Tout d'abord, il s'agissait de trouver un équilibre entre une approche globale et un nombre réduit d'indicateurs, pour que le système soit à la fois utile et facile à utiliser. Ensuite, il fallait trouver des moyens de développer un ensemble d'indicateurs applicables au plus grand nombre de secteurs possible, tout en restant assez précis pour être utilisables.

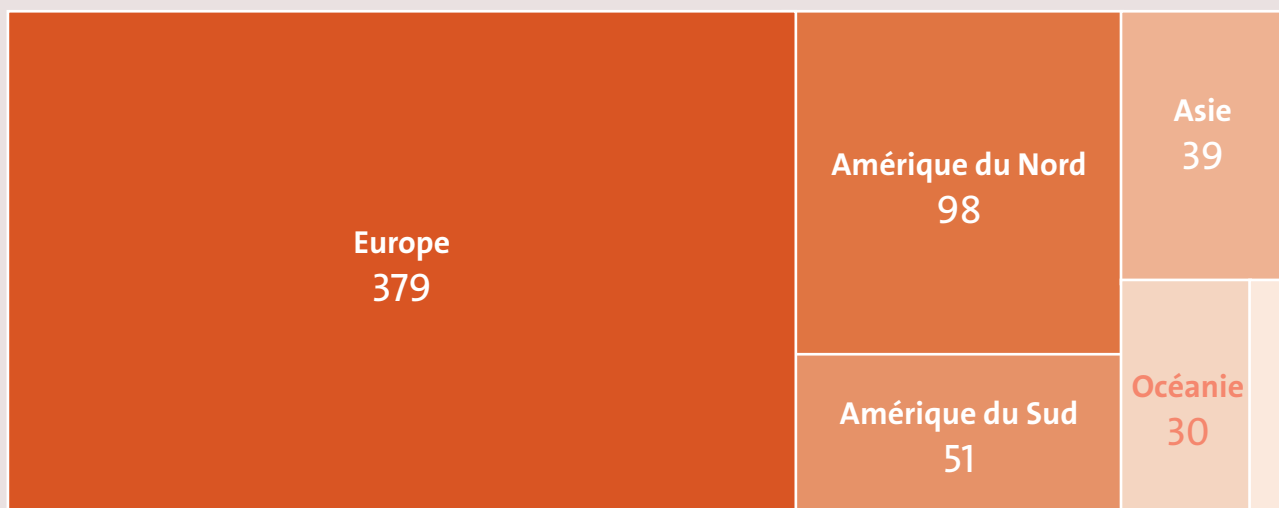
Nous avons relevé ces deux défis avec les 30 entreprises et autres organisations qui ont participé au développement de Circulytics. Le développement se poursuivra pour que Circulytics reste la méthode la plus complète et la plus pointue de mesure des performances des entreprises en matière d'économie circulaire.

S'agissant de l'utilisation de l'outil, la principale difficulté a été la collecte et l'agrégation des données de flux de matières dans le bon format au niveau des entreprises. La plupart du temps, les entreprises disposent de toutes les données nécessaires pour utiliser Circulytics, mais comme l'économie circulaire est un concept relativement nouveau pour la comptabilité, l'approvisionnement et d'autres fonctions clés, un certain travail est nécessaire pour ventiler les données de flux de matières de la bonne manière (ex. : intrant non vierge vs vierge).

**Quel est le retour d'expérience des entreprises qui utilisent cet outil ?**

J.H. : Près de 1 000 entreprises se sont inscrites pour utiliser Circulytics depuis son lancement en janvier 2020. Nous avons reçu des

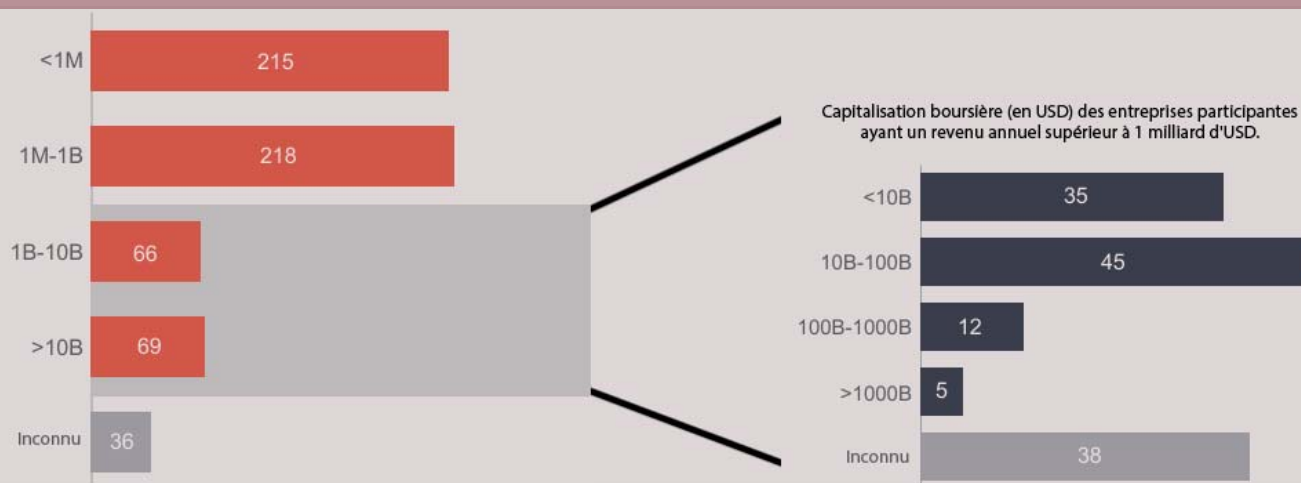
## Régions accueillant les sièges des entreprises participantes



Localisation du siège social des 604 entreprises qui se sont inscrites à Circulytics 1.0 au cours des neuf premiers mois (aujourd'hui, plus de 950 entreprises sont inscrites). La majorité d'entre elles (63 %) ont leur siège social en Europe.

Schéma 1

## Revenus annuels (en USD) des entreprises participantes



À gauche, le revenu annuel en USD des 604 entreprises qui ont adhéré à Circulytics au cours des neuf premiers mois (plus de 950 aujourd'hui). À droite, la capitalisation boursière en USD des 135 entreprises (22 %) ayant un revenu annuel supérieur à 1 milliard d'USD. La barre "inconnu" dans le graphique de la capitalisation boursière comprend toutes les entreprises privées ainsi que les filiales d'entreprises publiques.

Schéma 2

commentaires positifs sur la façon dont cet outil a aidé les entreprises à trouver les « angles morts » de leurs stratégies d'économie circulaire et à définir leurs indicateurs clés de performance internes. Il a également été utilisé pour obtenir l'adhésion des PDG aux principes de l'économie circulaire, entre autres.

Bien entendu, les premiers utilisateurs nous ont aussi suggéré des points à améliorer. Ceux-ci ont été intégrés à la V2.0 publiée en octobre 2020. Cette version propose une expérience utilisateur améliorée, un nouveau thème sur l'économie circulaire de l'eau, et a été traduite en chinois, portugais et espagnol pour répondre aux attentes du public de différents pays.

Les entreprises souhaitent généralement publier leurs résultats, notamment pour montrer à leurs clients et parties prenantes le parcours qu'elles ont accompli en matière d'économie circulaire. Nous ne divulguons pas de résultats individuels, mais nous avons publié des données anonymes issues des évaluations de Circulytics 1.0 en décembre 2020, dans le but de présenter les différents thèmes de nos résultats agrégés (voir les schémas 1 et 2).

*Les trois modules de la méthodologie CTI : Close the Loop, Optimize the Loop et Value the Loop*

## Quelles sont les prochaines étapes ?

J.H. : En 2021, nous nous concentrerons sur la poursuite du développement du produit numérique, afin de faciliter son utilisation et l'accès aux résultats. Nous travaillerons également à lier les résultats de Circulytics aux Objectifs de Développement Durable, pour que les entreprises puissent se situer sur cette voie. Nous travaillerons aussi avec des institutions financières et des projets de normes comptables non financières pour mettre Circulytics, ou certaines de ses parties, au service de la prise de décision financière et de normes comptables non financières plus vastes.

## LE CADRE DES INDICATEURS DE TRANSITION CIRCULAIRE : ÉVALUER LA CIRCULARITÉ À TOUS LES NIVEAUX

Le cadre des indicateurs de transition circulaire (CTI) a été défini par 30 entreprises membres du WBCSD représentant 16 pays, 16 secteurs différents et plus de 1,7 trillion de revenus annuels. Il répond aux besoins des entreprises qui souhaitent mesurer leur circularité et les soutient dans leur transition vers une économie circulaire.

## Comment ce projet a-t-il été développé avec les entreprises ? Quels ont été les défis à relever pour construire un cadre commun ?

Irene Martinetti : Ce travail a commencé en 2018 avec la Circular Metrics Landscape Analysis<sup>1</sup>. Cette analyse a conclu qu'il existait un besoin pour une approche quantitative interne et des

conseils permettant de mesurer la circularité à l'échelle d'une entreprise, d'une unité commerciale ou d'un produit ou groupe de produits avec un cadre qui complète les évaluations et les outils déjà utilisés par les entreprises.

Dans cet esprit, les entreprises membres du WBCSD ont uni leurs forces pour concevoir un cadre qui pourrait fournir des informations quantitatives, basées sur des données, sur la performance circulaire, les risques associés et les opportunités.

Nous avons conçu les indicateurs de transition circulaire (CTI) pour qu'ils soient un outil « tourné vers l'intérieur », facile à mettre en œuvre et polyvalent. Son objectif est en effet d'aider les entreprises dans leur transition circulaire en leur permettant de mieux comprendre leur potentiel en la matière. CTI est simple, applicable à toutes les industries

et chaînes de valeur, complémentaire aux efforts de durabilité existants d'une entreprise et neutre quant aux matériaux, secteurs ou technologies. CTI est un cadre itératif, régulièrement mis à jour pour répondre aux défis changeants de l'économie circulaire.

Pour le développer, nous avons travaillé en collaboration avec un groupe consultatif composé d'organisations parmi les plus réputées dans le domaine de l'économie circulaire.

En janvier 2020, CTI v1.0, une première version du rapport, a été lancée avec un ensemble d'indicateurs fondamentaux pour les trois modules de la méthodologie (Close the Loop, Optimize the Loop et Value the Loop). Tout au long de l'année 2020, le groupe « eau » du WBCSD a développé des indicateurs supplémentaires pour mesurer la circularité de l'eau. Les membres du WBCSD se sont concentrés sur le développement d'un indicateur visant à faire le lien entre la performance circulaire et financière et fournir des conseils approfondis sur la façon d'appliquer CTI de manière cohérente pour la bioéconomie.

Les principaux défis ont consisté à trouver des points communs entre les secteurs et les positions de la chaîne de valeur. Nous tenions à développer un ensemble de mesures dont chaque utilisateur pourrait bénéficier, indépendamment de sa position dans la chaîne de valeur ou de son secteur. Nous avons trouvé un terrain d'entente en maintenant un équilibre pragmatique et en privilégiant les mesures qui faciliteraient la prise de décision, tout en reconnaissant que CTI v1.0 ne serait pas parfaite et que d'autres versions seraient nécessaires.

## Comment fonctionne le cadre de CTI et quelles sont ses limites ?

I.M. : Le cadre de CTI se fonde sur l'auto-évaluation des flux de matières à l'intérieur des frontières de l'entreprise (voir Figure 3), combinée à des indicateurs supplémentaires sur l'efficacité et l'efficacité des ressources et sur la valeur ajoutée par le commerce circulaire. CTI « boucle la boucle » et offre aussi un aperçu sur l'optimisation globale de l'utilisation des ressources et sur le lien entre les flux de matières circulaires de l'entreprise et ses performances commerciales.

<sup>1</sup> WBCSD (2018). Circular Metrics – Landscape Analysis. Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD). Source : <https://www.wbcd.org/Programs/Circular-Economy/Factor-10/Metrics-Measurement/Resources/Landscape-analysis>

## La logique de la méthodologie des indicateurs de la transition circulaire (CTI)

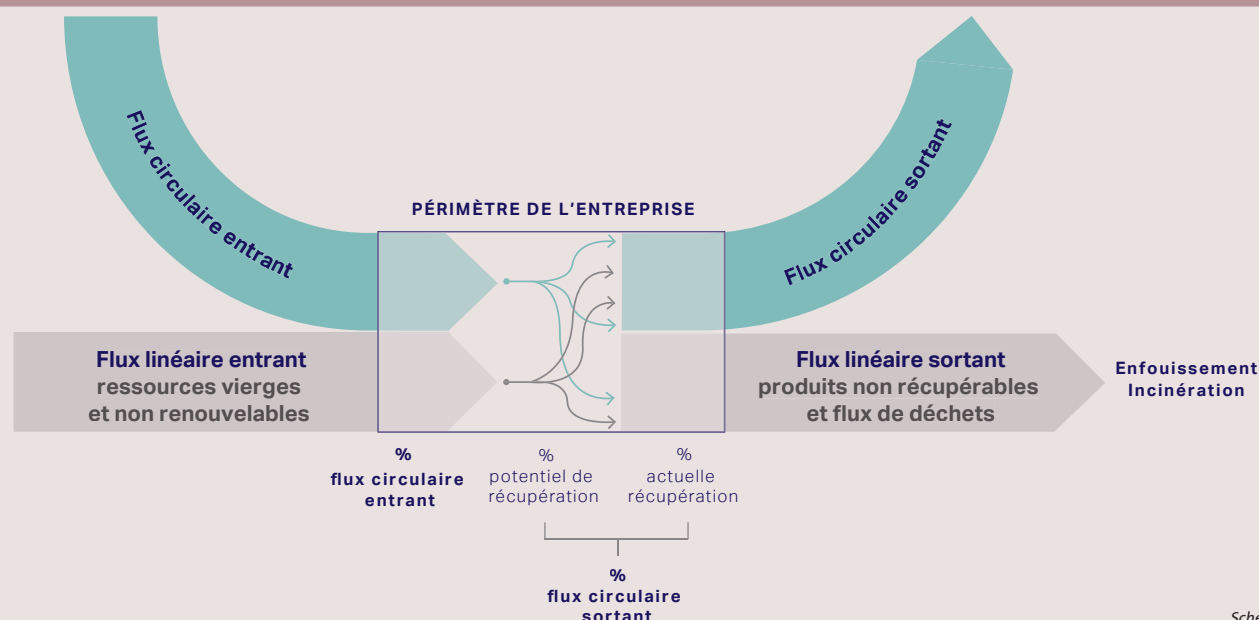


Schéma 3

Le cadre n'évalue pas les effets environnementaux et sociaux des activités circulaires de l'entreprise. Cependant, la compréhension des flux massifs est une étape majeure en ce sens. De plus, dans sa configuration actuelle, la méthodologie n'est pas conçue pour partager ou célébrer les réalisations, mais plutôt pour mesurer les progrès réalisés au fur et à mesure que les solutions circulaires sont identifiées et testées sur les produits et les installations.

Le cadre a été développé autour de cinq principes fondamentaux : être aussi simple que possible dans le contexte de l'économie circulaire (simplicité), utiliser un langage commun et trans-sectoriel offrant un aperçu cohérent des opportunités circulaires et des risques linéaires, indépendamment de la taille de l'organisation, du secteur ou de la position dans la chaîne de valeur (cohérence), offrir un ensemble complet de mesures avec la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux différents besoins des entreprises (exhaustivité), compléter d'autres mesures de durabilité et commerciales existantes (complémentarité) et s'abstenir de donner la priorité à des matériaux spécifiques dans la mesure où ils contribuent tous à l'économie circulaire (neutralité).

### Comment la méthodologie CTI a-t-elle été reçue par les entreprises ?

I.M. : La méthodologie CTI a été très bien accueillie par les entreprises au niveau mondial. Les entreprises disposent désormais d'un langage clair et commun et d'un ensemble de mesures quantitatives. Les entreprises trouvent la méthodologie simple et intuitive, facile d'utilisation et exhaustive, complémentaire des efforts de durabilité existants des entreprises.

L'outil CTI en ligne regroupe plus de 1 000 comptes organisationnels depuis son lancement en janvier 2020. Des groupes d'utilisateurs issus de divers secteurs et positions dans la chaîne de valeur pilotent la méthodologie, l'enrichissent avec une application spécifique au secteur et fournissent des commentaires pour de nouvelles mises à niveau des indicateurs.

Le module Value the Loop de CTI a été particulièrement bien accueilli par la communauté des investisseurs car il s'agit de la seule méthodologie qui permet d'appréhender la valeur créée par les investissements circulaires et de reconnaître et récompenser les entreprises qui progressent dans cette voie.

### Quelles sont les difficultés pour la mise en œuvre de CTI et son utilisation par les entreprises ?

I.M. : Le principal défi, pour les entreprises, est sans doute la collecte des données. Plusieurs raisons sont possibles : ce type de données n'a jamais été recueilli par le passé, la gamme de produits évalués est très vaste et la chaîne d'approvisionnement est complexe. Il est essentiel de définir le bon champ d'application dès le départ et de commencer par les produits ou groupes de produits pour lesquels des données sont déjà largement disponibles. Dans de nombreux cas, les données au long de la chaîne d'approvisionnement se trouvent chez les fournisseurs et ces derniers peuvent être réticents à partager des données confidentielles. Pour faire face à ces difficultés, le WBCSD a développé le CTI Tool : il aide les entreprises à structurer les données et leur permet d'inviter les fournisseurs à partager leurs données sur les produits concernés en toute confidentialité. Des conseils d'experts sont disponibles pour



aider les entreprises à mettre en place leur première évaluation, sous forme de conseils ou de coordination de groupes d'utilisateurs par le WBCSD et ses partenaires. Les groupes d'utilisateurs sont particulièrement utiles car les entreprises y partagent leurs difficultés, mais aussi leurs solutions et leurs meilleures pratiques.

## Quels sont les premiers résultats ?

I.M. : D'après les retours d'expérience, les entreprises estiment que CTI leur permet d'analyser leur performance circulaire via un processus structuré. Ces principes les aident à traduire leur vision en une feuille de route stratégique et à suivre les progrès réalisés au fur et à mesure qu'elles s'engagent sur la voie de la circularité.

CTI soutient l'innovation. Utilisé dès la première phase de développement d'un produit, CTI permet d'évaluer les possibilités d'améliorer sa circularité avant la mise sur le marché. Les entreprises ont constaté, par ailleurs, que l'utilisation de CTI les aidait non seulement à caractériser le degré de circularité de leur produit, de leurs lignes de produits, de leurs installations ou de l'ensemble de l'entreprise, mais aussi à identifier plus efficacement les risques et les opportunités. Utilisée au niveau de l'entreprise, CTI aide les entreprises à identifier les opportunités d'amélioration et à mettre en évidence les domaines qui peuvent permettre à l'entreprise de « boucler la boucle ».

Enfin, au-delà de la communication interne, les entreprises constatent que CTI leur permet de communiquer de manière plus responsable et transparente avec les fournisseurs et les clients, en établissant des relations étroites et en développant une compréhension commune des priorités. Le processus de collecte des données, pour le calcul des indicateurs, favorise la collaboration tout au long de la chaîne de valeur.

Retrouvez des retours d'expérience sur notre page d'études de cas CTI.<sup>2</sup>

## Quelles sont les prochaines étapes pour améliorer la méthodologie CTI ?

I.M. : En février 2021, le WBCSD a publié une version actualisée de la méthodologie CTI. CTI v2.0 comporte trois ajouts principaux, notamment :

- **Water Circularity** : nouveaux calculs pour les entrées / sorties d'eau et la circulation de l'eau sur site.
- **CTI Revenue** : reconnaissant l'intérêt croissant des investisseurs pour les mesures qui relient les performances circulaires et financières, ce nouvel indicateur sur les revenus CTI permet de répondre de manière crédible aux demandes des investisseurs.

- **Bioeconomy Guidance** : CTI inclut désormais des instructions et interprétations détaillées sur la bioéconomie pour tous les indicateurs et étapes du processus.

Le nouveau contenu se fonde sur les données existantes de CTI et rend le processus plus facile et plus précieux pour les entreprises qui appliquent la méthodologie.

## Quelles sont les différences entre Circulytics et CTI et en quoi ces outils sont-ils complémentaires ?

I.M. : CTI est un cadre d'auto-évaluation qui offre un aperçu sur l'optimisation globale de l'utilisation des ressources et sur le lien entre les flux de matières circulaires de l'entreprise et ses performances commerciales.

CTI est une méthodologie quantitative basée sur des données démontrables. Son objectif est de donner aux entreprises les moyens d'identifier les risques linéaires et les opportunités circulaires, dont l'efficacité peut être mesurée et contrôlée dans le cadre de cycles récurrents (annuels).

Circulytics combine des données quantitatives et des informations qualitatives sur la capacité d'une entreprise à exercer son activité de manière plus circulaire, par exemple en termes de stratégie et de fonctions commerciales.

Circulytics aide les entreprises à explorer

leur potentiel circulaire grâce à la notation des « résultats » (le degré de circularité actuel) et des « facilitateurs » (la capacité à devenir plus circulaire à l'avenir).

Aucune entreprise ne peut à elle seule mener la transition vers une économie circulaire. L'économie circulaire nécessite un effort important à l'échelle du secteur, de la chaîne de valeur, mais aussi entre secteurs. Pour se transformer, les entreprises doivent parler le même langage, indépendamment de leur dimension, de leur domaine d'activité ou de leur position dans la chaîne de valeur.

Il est essentiel d'adopter une approche commune pour la mesure et le suivi de la performance circulaire. Cela permet aux chaînes de valeur de devenir des cycles de valeur et de progresser vers une vision partagée. La collaboration et la coordination dans le contexte des mesures circulaires sont essentielles pour obtenir des résultats plus rapides et à plus fort impact. Les méthodologies et définitions du WBCSD et de la Fondation Ellen MacArthur sont alignées pour que les entreprises puissent utiliser les mêmes ensembles de données dans leur calcul des flux de matières et bénéficier des deux approches dans leur parcours vers la circularité, si elles le souhaitent.

*Aucune entreprise ne peut à elle seule mener la transition vers une économie circulaire. L'économie circulaire nécessite un effort important à l'échelle du secteur, de la chaîne de valeur, mais aussi entre secteurs*

<sup>2</sup> <https://www.wbcsd.org/Programs/Circular-Economy/Factor-10/Metrics-Measurement/Circular-transition-indicators/Case-studies>