



Communiqué | Mercredi 22 mars 2023

Citwell accompagne Decathlon dans sa stratégie mondiale de décarbonation du transport

Decathlon a fait appel au groupe Citwell pour l'aider à construire sa stratégie de décarbonation du transport sur un périmètre mondial. Le cabinet de conseil en management spécialisé dans la supply chain a travaillé pendant six mois en collaboration étroite avec l'enseigne sur les leviers à mettre en place pour diminuer ses émissions de gaz à effet de serre afin d'atteindre ses objectifs RSE à l'horizon 2026.

Decathlon a vu ses engagements environnementaux validés par l'initiative SBT (Science Based Targets) dont l'objectif est d'accompagner les entreprises dans la réduction de leur empreinte CO2. Parmi ses objectifs, l'enseigne de sports et de loisirs s'engage à réduire de 90 % ses émissions en valeur absolue (tCO2e) sur les scopes 1 et 2 entre 2016 et 2026. Dans le cadre de cet enjeu global de décarbonation de ses activités, de la production à la commercialisation, Decathlon entend notamment jouer un rôle dans la transition énergétique du secteur du transport. Une stratégie à visée mondiale pour laquelle l'entreprise a souhaité s'entourer d'un cabinet de conseil aguerri : « Nous étions à la recherche d'une entreprise dotée à la fois d'une expérience autour de la supply chain et des transports tout en intégrant une expertise RSE, ce qu'était en mesure de nous proposer Citwell et ce qui a fait basculer notre choix en leur faveur », indique Sandra Arnaud, responsable développement durable logistique et transport chez Decathlon.

Un projet en co-construction avec une vingtaine de pays

Lancé fin juin 2022, le projet d'ampleur s'est étendu jusqu'en janvier 2023 : « Pour répondre à la demande de Decathlon, quelques échanges ont été nécessaires en amont pour bien qualifier leur besoin et réfléchir à la méthodologie à mettre en place afin de cadrer le projet. Le défi était d'interroger des acteurs locaux du transport au niveau international tout en intégrant également les équipes issues des différentes business unit : production, supply chain et retail », décrit Adeline Bret, manager supply chain durable de Citwell. « Je ne souhaitais pas travailler en silo. Le challenge a donc résidé dans cette démarche de co-construction avec précisément 18 pays et 4 tronçons de transport (transport international, post acheminement, transport d'entrepôt à entrepôt, transport e-commerce). L'objectif était d'analyser les données collectées pour aboutir à une véritable feuille de route de décarbonation du transport en intégrant à la fois les enjeux locaux et globaux », poursuit Sandra Arnaud. Au final, le projet visait à développer un calcul de trajectoire pays par pays au sein d'une approche bottom-up, en partant des stratégies locales pour définir la trajectoire globale de l'entreprise.



Mener à bien la conduite du changement

Dans cette approche de co-construction, les deux entreprises ont travaillé de manière resserrée durant six mois autour de quatre étapes structurantes. Il était tout d'abord nécessaire de réaliser un état des lieux de l'existant et d'analyser la maturité des pays couverts par Decathlon en intégrant les différentes équipes métier et les contributeurs de la chaîne de transport. « *Les ateliers de travail mis en place avec les différents pays ont amené à l'identification d'un ensemble de solutions applicables et adaptables pour accélérer cette transformation* », détaille Adeline Bret. Après cette première phase, Citwell a effectué un travail de recherche et de benchmark géographique et technique afin d'enrichir l'existant en s'inspirant d'autres pratiques réalisées ailleurs par d'autres entreprises. Une démarche comparative est nécessaire avant de passer au troisième palier du projet : la projection dans le temps des différentes actions identifiées par les pays pour déterminer leur impact sur la trajectoire locale de décarbonation des transports. Cette étape s'est traduite par la collecte effective des données de projection (taux de remplissage, part du report modal ou d'énergies alternatives, intensité carbone par commande, évolution des volumes transportés...) en s'assurant de leur fiabilité et par l'agrégation des trajectoires pour déterminer une trajectoire globale d'entreprise. La dernière phase est quant à elle venue toucher à la gouvernance en travaillant à la mise en place d'une organisation au global et en intégrant la coordination régionale et locale pour tendre vers des objectifs de réduction des émissions définis conjointement.

Leviers directs et indirects de décarbonation

Au cœur de cette stratégie de décarbonation du transport, Decathlon et Citwell ont distingué trois leviers directs. Le premier concerne le moyen de transport lui-même en envisageant les solutions de report modal existantes (barges, triporteurs...) et les énergies alternatives au fossile envisageables (électrique, biogaz...). Le deuxième touche à la distance parcourue en considérant les différents canaux de distribution et en repensant le schéma directeur de localisation des entrepôts ainsi que les possibilités de sourcing local. Le troisième a trait au chargement en travaillant à l'amélioration du taux de remplissage des véhicules ou encore à la massification des expéditions : « *En fonction de sa maturité, chaque pays est venu chercher les différentes actions qu'il pouvait mettre en place en les adaptant* », indique Adeline Bret. Il était également nécessaire de travailler sur certains leviers indirects, l'un d'entre eux touchant à la mise en place de « relations responsables » au sein d'un écosystème intégrant des partenariats durables avec les fournisseurs mais également des collaborations avec des start-ups et des universités dans une quête permanente d'innovations. Il s'agissait également de considérer l'organisation globale de l'entreprise en impliquant d'autres acteurs de la chaîne logistique pour éviter de travailler en silo sur différents sujets : gestion de la performance, outils et méthodes, formations... « *Au final, nos différents entretiens et séances de travail nous ont permis d'estimer la maturité de chaque pays ou de chaque mode de transport en*



fonction de l'ensemble de ces leviers et nous utilisons encore aujourd'hui ce document de travail lors de nos appels d'offre », poursuit Sandra Arnaud. Si le projet a pris fin en janvier 2023, ses apports se poursuivent sur le long terme avec le déploiement de nouvelles actions régulières chez Decathlon. A la mi-septembre, l'enseigne a ainsi lancé sur sa plateforme un module de formation dédié aux acteurs du transport. Prochaine étape : « Orchestrer d'ici la fin de l'année le lancement de tous les chantiers de décarbonation en priorisant certains pays avec une roadmap très claire sur 2024. L'enjeu étant d'accélérer la maturité des pays sur les leviers existants de décarbonation du transport. Cela se traduit par l'animation de la performance CO2 transport par pays et type de flux sur la base d'indicateurs déclinés localement au plus près des responsables transport. Il s'agit également de mettre l'accent sur la montée en compétences des équipes, par des formations et la diffusion de bonnes pratiques », conclut Sandra Arnaud.

À propos de Decathlon

DECATHLON est le plus grand détaillant d'articles de sport au monde, avec plus de 1700 magasins dans plus de 70 pays. Grâce à son modèle commercial intégré, DECATHLON se spécialise dans la création et la production d'articles de sport innovants conçus pour ravir et faire bouger les gens grâce aux merveilles du sport dans le monde entier. Avec 325 points de vente en France et plus de 1 700 à l'international, DECATHLON et ses 105 000 coéquipiers travaillent depuis 1976 avec une ambition constante : innover pour le sport dans son ensemble et l'amener là où il n'est pas encore.

A propos du groupe Citwell

Cabinet de conseil en management, créé en 2004, spécialiste de la supply chain et des opérations, le groupe Citwell accélère la transformation positive des chaînes de valeur, de l'achat à la livraison client, grâce à une gestion optimisée des flux. Avec une équipe dédiée de 130 consultants certifiés APICS, DDI, Bilan carbone et IMCM (change management), présents entre la France (Paris, Lyon, Nantes, Lille) et l'international, le groupe Citwell intervient principalement dans les secteurs : santé, chimie / pharmaceutique / cosmétique, luxe, agroalimentaire, industrie, aéronautique & défense et transport & ferroviaire. Citwell accompagne près de 200 clients dont 10 entreprises du CAC 40 (Air liquide, Airbus Group, Alstom, Carrefour, Essilor, Hermès international, Legrand, LVMH, Michelin, Sanofi).

Citwell, accélérateur de transformation - www.citwell.com

Pour plus d'informations :

Annabelle FERRY – 06 88 24 43 27 – annabelle.ferry@citwell.com

Contact Presse :

Sandrine ARNAUD – 06 34 04 52 58 – sarnaud@agencelavarde.com