



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

L'appropriation stratégique de la sobriété par les entreprises



 **orée**

Entreprises, territoires et environnement

Table des matières

Remerciements.....	4
Editos.....	6
Résumé.....	10
I – Introduction.....	12
II. Un contexte favorable à la prise en compte de la sobriété dans tous les secteurs.....	13
1 - Une situation qui incite à la transition écologique des entreprises.....	13
2 - Des contenus réglementaires et incitatifs qui mobilisent les entreprises sur la transition énergétique	13
a. Le plan de sobriété énergétique comme incitation « non négociable » à la mise en œuvre d’actions concrètes.....	13
b. Des réglementations pour accélérer l’efficacité énergétique.....	15
3 - Une prise en compte de la réduction de la consommation de matières.....	15
4 - La sobriété, un levier d’action indispensable pour une réduction ambitieuse et réaliste des consommations.....	17
III. La sobriété : son application concrète par les entreprises.....	19
1 - S’engager : l’intégration de la sobriété dans la gouvernance des entreprises.....	19
a. Un engagement fortement incité par la réglementation :	20
b. Un engagement motivé par le contexte économique et géopolitique	20
c. Un engagement motivé par les convictions de l’entreprise	21
2 - Définir une politique de sobriété : état des lieux et scénarii prospectifs	22
a. Des outils de mesure d’impacts pour éviter les gaspillages.....	23
b. Des outils pour faire le bilan des activités menées.....	23

c. Des outils de prospective pour envisager des modèles de moyen/long terme.....	24
3 - Cadrer pour agir : définir des objectifs et un plan d'action de sobriété.....	25
a. Les stratégies de sobriété déployées par les entreprises.....	25
b. Les actions mises en œuvre par les entreprises.....	27
4 - Mobiliser son écosystème	34
a. La mobilisation des parties prenantes internes	34
b. La mobilisation des parties prenantes externes.....	34
c. La valorisation des actions menées auprès de son écosystème.....	39
IV. Le suivi et l'évaluation des actions de sobriété en entreprise.....	40
1 - L'accès aux données.....	40
2 - Les méthodes de construction des indicateurs.....	41
3 - La mesure.....	41
a. Mesure de la sobriété énergétique du bâtiment.....	41
b. Mesure de la sobriété énergétique liée à la mobilité.....	43
c. Mesure de la sobriété matière.....	44
v. L'accélération de la prise en compte de la sobriété dans les organisations.....	47
1 - Les pistes d'actions concrètes à retenir pour mettre en place la sobriété dans son entreprise.....	47
a. Intégrer la sobriété dans les stratégies de l'entreprise	47
b. Intégrer la sobriété au niveau opérationnel	47
2 - Prospective.....	48
ORÉE, l'association	51

Remerciements

ORÉE tient à remercier Nathalie BOYER, Déléguée Générale d'ORÉE et Clotilde CHAMPETIER, Responsable du pôle économie circulaire pour leur rôle de coordination et leur implication dans les différentes phases de la mission. Merci à Sarah JEANNEROD, Cheffe de projet économie circulaire et Léo DUPLAIS, alternant Chargé de mission économie circulaire pour les analyses et la rédaction du document. Merci enfin à Pascale CÉRON, Responsable de la communication, pour sa collaboration active à la réalisation de cet ouvrage.

Sont également vivement remerciés :

Le Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires pour son soutien et son accompagnement :

Claude CHEVALERIAS, Audrey COREAU, Siham GIOVANELLA, Tamara GOUEL, Julie HANOT, Stéphane HOCQUET, Thomas LESUEUR, Diane SIMIU, Séverine TRUCHSESS.

Les entreprises ayant contribué au questionnaire :

Y. BOBINET (Groupe ADP), F. BOUGRAIN (CSTB), R. DUBY (Decathlon SA), F. DUCHATEAU (Agridées), J-B. ETIENNE (ADEO), E. FISICARO (FEBEA), H. FRAISSE (Activation Territoires), A. GUERRERO (SNCF), L. GUILLOT (Fédération des entreprises d'insertion), A. HEINISCH (NAOS), C. HEINISCH (Eiffage), N. JANDOT (Gecina), D. LACROIX (Saint-Gobain), A. LAURENCEL (BIC), C. LEBRETON (WeNow), M. LOCKHART (GBAE), M. MEUNIER (Janus France), J-C. MIZZI (HopHopFood), S. MOULE NGUYEN (Veolia RVD), A. PASQUIER (Bouygues SA), C. POPLINEAU (Engie), E. QUINTANILLA (L'Occitane), A. REBAUDO-ZULBERTY (N'CO Conseil), M. RIBAUT MAICHE (Havea Group), D. ROUSSET (EDF-DTEAM), A. ROY (Ecosystem), E. SALOU PHUNG (RTE), A. SEIGNEURIN (GreenFlex), A. SIMON (Vinci).

Les entreprises et autres structures ayant pris part au Groupe de Travail :

Y. BLANCHOZ (Terra), M. DARROUY (Cabinet de Saint Front), H. DELAHAYE (Ville de Roubaix), L. DESNOE (RTE), N. ELGRABLY (BL évolution), E. EVAÏN DORADO (Union sociale pour l'habitat), A. GUERRERO (SNCF), E. JUPIN (BIC), L. LAKHDAR (Terideal), A. LAURENCEL (BIC), E. LE HO (Thales Alenia Space), C-F. LEMAITRE (VICAT), F. MAIROT (GRDF), A. MENACER (RATP), C. MOULLEC (DS Avocats), G. SCHOUN (Destination 26000), P. VACHET (Agence Lucie), C. VADCAR (CCI Paris), Y.MARIGNAC (Association Négawatt).

Les entreprises ayant participé à un entretien et ayant illustré cet ouvrage par leurs retours d'expériences :

V.AURIAT(SNCFRéseau), R.BENTZ(MICHELIN), I. BOYEAU(Eiffage), P-Y.BURLLOT(SéchéEnvironnement), S.CELLUCCI(Eiffage), F.DAPILLY(Eiffage), R. DUBY(Decathlon SA), J-B. ETIENNE (ADEO), A. GUERRERO (SNCF), E. GUICHARD (FEBEA), J.C HAMELIN (EUROGERM), N.JANDOT(Gecina), D.LACROIX(Saint-Gobain), S.LUMBERS(FEBEA), L.NATTER(CEMEX), A.PASQUIER(Bouygues SA), E. PHARABAUD (RTE), M. PIBOULEAU (Fédération des entreprises d'insertion), M. PINEL (CITEO), C. POPLINEAU (Engie), E. SALOU PHUNG (RTE), C. VADCAR (CCI Paris).

ÉDITOS



« La sobriété : une priorité désormais reconnue ... et c'est une bonne nouvelle ! »

Le 6 octobre 2022, la Première ministre Élisabeth Borne lançait le plan de sobriété en déclarant que « *la sobriété est là pour s'installer. C'est une opportunité, pour nous, comme pour notre société* ». Ce faisant, elle renouvelait le concept même de sobriété, en en faisant une véritable priorité politique qui « *n'est pas produire moins et faire le choix de la décroissance, [mais bien] éviter les consommations inutiles et ne pas consommer tous au même moment* ».

De fait, les deux actes de ce plan de sobriété ont permis de réaliser, en moins de deux ans, ce que la France n'avait pas su faire en plusieurs décennies : diminuer la consommation d'énergie de 12 % (corrige des variations thermiques) sur la période fin 2022 - 2024 par rapport aux niveaux de 2019 ; et ce, sans réels changements structurels de modes de chauffage, d'approvisionnements, de re questionnement des besoins.

La sobriété dépasse toutefois le seul volet de la baisse des consommations liée aux évolutions d'usages et implique des changements des modes de production et de consommation, un questionnement continu des besoins énergétiques et des matières, voire des évolutions des modèles d'affaires.

Le concept de sobriété intègre donc désormais la stratégie générale de l'entreprise, parce qu'il rejoint les thématiques plus générales de décarbonation et de transition énergétique, parce qu'il constitue une ressource clé pour déployer une stratégie de transition écologique dans toutes ses dimensions.

C'est une démonstration de l'intégration de ce concept élargi de sobriété dans les stratégies d'entreprises qui est faite par le présent rapport de l'association ORÉE : rapport dont je salue la qualité et la pertinence et qui apporte une contribution importante à la politique publique de transition écologique que porte la France.

Thomas LESUEUR
Commissaire Général au Développement Durable



« Sobriété énergétique : des actions de terrain en période de crise à la stratégie d'entreprise ! »

C'est inédit ! Le plan de sobriété énergétique, lancé au plus fort de la crise énergétique de l'automne 2022, a permis de baisser les consommations énergétiques en gaz et en électricité de 12 %, grâce à l'implication et à la responsabilisation de tous les acteurs (entreprises, État, collectivités territoriales, ménages).

Ce changement de paradigme énergétique, opéré dans un contexte géopolitique complexe, nous a incité à revoir nos habitudes, à décaler les usages et à éviter nos consommations inutiles, à la fois pour éviter les coupures, mais également pour notre souveraineté énergétique et notre pouvoir d'achat, en accélérant notre sortie des énergies fossiles.

Pour les entreprises, l'énergie consommée est devenue un nouvel enjeu important, en termes de compétitivité, et la sobriété énergétique une opportunité de performance écologique et économique. Elles ont réinterrogé l'ensemble de leurs activités (bâtiments, organisation du travail, procédés de fabrication, mobilité des salariés, etc.), adaptant les mesures recommandées ou inventant leurs propres réponses pour répondre à l'enjeu de consommer moins mais mieux d'énergie.

Ainsi, les actions de la sobriété énergétique, prises sur le terrain en situation de crise énergétique, sont devenues partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, et l'animation de cette démarche au sein du collectif de l'entreprise est essentielle pour pérenniser et amplifier les efforts sur le long terme.

L'esprit de responsabilisation des dirigeants contribue également, le plus souvent par des mesures organisationnelles, à limiter le réchauffement climatique et à atteindre l'objectif de neutralité carbone de la France en 2050. En 2024 plus que jamais, la sobriété énergétique reste d'actualité et les entreprises doivent se mobiliser !

Diane SIMIU

Directrice du climat, de l'efficacité énergétique et de l'air
à la Direction générale de l'énergie et du climat



Si les entreprises travaillent depuis des années à une meilleure gestion de leurs consommations, la mise en œuvre opérationnelle de la notion de sobriété s'est accélérée en raison du contexte géopolitique et économique actuel. À l'heure où les limites planétaires ont des effets significatifs sur la rentabilité économique des entreprises (raréfaction des matières et hausse des coûts d'approvisionnements), se lancer dans une démarche de sobriété constitue pour celles-ci une opportunité de devenir plus compétitives.

Au niveau européen, le Green Deal encourage l'efficacité énergétique et la réduction des Gaz à Effets de Serre (GES) depuis 2019. Dans sa continuité, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024, renforce le suivi et la responsabilité des entreprises en matière de durabilité avec une obligation de transparence sur les risques qu'elles font encourir à leur environnement et auxquels elles sont exposées. En France, la

sobriété est explicitement mentionnée et intégrée dans la Loi de transition énergétique pour la croissance verte de 2015, dans le dernier rapport du GIEC de 2022 et est inscrite dans un plan de sobriété énergétique lancé cette même année. Ce dernier vise à répondre aux objectifs de diminution de 40 % des consommations d'énergie d'ici à 2050 et à porter la sobriété comme facteur clé de transition énergétique et écologique, induits notamment par la décarbonation et l'anti-gaspillage.

Divers chemins peuvent être empruntés pour changer les pratiques internes d'une organisation, allant de la diminution des consommations au changement de modèle économique, en plaçant la question du besoin au centre des réflexions.

Patricia SAVIN
Présidente d'ORÉE



Premier acteur historique de l'économie circulaire en France, ORÉE accompagne son réseau sur la thématique depuis 2013, grâce à un Groupe de Travail dédié. En 2022, dans le prolongement du cycle de réflexion précédent lié à la création de valeur qu'engendre la mise en place de l'économie circulaire dans les territoires, ORÉE a adressé le sujet de la sobriété qui s'est invitée dans les réflexions stratégiques des entreprises.

Les nombreux retours d'expériences des structures interrogées dans l'étude montrent que l'économie circulaire constitue un levier d'actions d'intérêt pour la transition et est d'autant plus pertinente si elle est croisée avec une vision stratégique plus sobre et davantage systémique. En effet, les transformations doivent aller plus loin que des questions énergétiques et au-delà des considérations internes de gestion des consommations. Elles nécessitent d'embarquer tous les acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'activité.

Ce rapport est le fruit de réflexions menées avec et pour les entreprises afin que la sobriété passe du concept à la mise en œuvre opérationnelle. Il a pour ambition de fournir des clés méthodologiques pour ancrer la sobriété dans les stratégies et les actions de l'entreprise et que ces dernières participent pleinement à la transformation écologique de nos sociétés. À cette fin, il présente :

- . Un état des lieux de la sobriété en France
- . La place de la sobriété dans les fonctionnements actuels
- . Les indicateurs de suivi mobilisés
- . Des bonnes pratiques des entreprises sur la sobriété énergétique du bâtiment, la sobriété de la mobilité et la sobriété matière

Bonne lecture !

Nathalie BOYER
Déléguée Générale d'ORÉE

Résumé

La crise énergétique née du conflit ukrainien et des effets prix de l'énergie qui en ont découlé, ainsi que de la disponibilité amoindrie du parc nucléaire français à l'hiver 2022, a entraîné un re-questionnement des stratégies des entreprises de tous les secteurs, devant être plus résilientes pour être plus durables. Au-delà des situations de crise et des attentes réglementaires, la sobriété s'est imposée comme une démarche incontournable pour garantir le fonctionnement pérenne des entreprises, à la fois plus durables, adaptables et efficaces, dans un paysage économique en évolution continue.

Le présent rapport, rédigé par ORÉE à la demande du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD), a pour vocation de servir de guide aux entreprises pour la mise en œuvre opérationnelle de la sobriété. Grâce à la contribution et aux témoignages d'une soixantaine d'entreprises, de véritables retours d'expériences ont pu être formalisés, et ont permis de mettre en lumière des bonnes pratiques sur trois axes spécifiques : la sobriété énergétique des bâtiments et des locaux professionnels, les mobilités professionnelles et la sobriété des matières.

Devenant un axe stratégique fort, une démarche de sobriété doit s'appuyer sur un engagement ferme de la gouvernance de l'organisation avec la définition d'objectifs précis et la mise en place de plans d'actions adaptés pour bénéficier de résultats chiffrables et objectivables.

Elle nécessite également un changement de paradigme dans la manière dont les entreprises conçoivent leurs produits, leurs services et leurs opérations. Centrées sur la réduction des consommations énergétiques et des ressources, sur l'optimisation des processus et de plus en plus souvent sur un questionnement des besoins, les actions dans la conception, la production, la commercialisation et l'ensemble des usages professionnels sont nombreuses.

L'étude a montré que pour les bâtiments, locaux et installations physiques, le dimensionnement approprié des équipements, la régulation des températures et l'investissement dans la rénovation énergétique des infrastructures sont privilégiés.

Dans le domaine de la mobilité, les entreprises cherchent à réduire les déplacements professionnels non nécessaires, y compris par le télétravail, à favoriser les transports en commun et les mobilités douces.

La sobriété matière, quant à elle, consiste d'abord à réduire la consommation des ressources. Cela englobe les pratiques telles que le réemploi, l'éco-conception des produits pour prolonger leur durée de vie ou le recyclage pour valoriser les déchets. Certaines entreprises vont plus loin et se posent la question d'un changement ou d'une diversification des modèles économiques, aujourd'hui essentiellement basés sur des volumes.

Pour s'assurer de l'efficacité de leurs stratégies de sobriété, les entreprises mettent en place des systèmes de mesure et de suivi adaptés pour quantifier les progrès réalisés. La transparence dans la communication de ces performances, à travers des rapports RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) par exemple, renforce la crédibilité des engagements des entreprises et favorise la confiance des parties prenantes.

Ces initiatives contribuent également à sensibiliser et à mobiliser les chaînes de valeur. En effet, une démarche de sobriété se veut systémique et nécessite donc d'impliquer l'ensemble de son écosystème, du fournisseur au consommateur.

Les recommandations formulées par ce rapport visent à accompagner les entreprises dans l'implémentation de pratiques sobres, comme gage de pérennité à moyen et long terme en renforçant leur positionnement sur le marché et en leur permettant de contribuer efficacement à la transition écologique.

I - Introduction

En octobre 2022, dans un contexte de crise énergétique liée au conflit russo-ukrainien, le gouvernement français lançait son plan de sobriété énergétique. Sa prise en compte par les entreprises, les collectivités locales et les administrations a entraîné une réduction de 12 % des consommations d'énergie en 2023¹, allant au-delà des objectifs de baisse de 10 % d'ici à 2024. Cette mise en action rapide et efficace des sphères économiques et publiques a montré que le concept de sobriété, encore émergent, est désormais accepté comme une composante essentielle de la transition énergétique et écologique. Le plan de sobriété s'inscrit donc dans le temps long pour répondre aux enjeux de décarbonation, d'anti-gaspillage et de souveraineté énergétique.

Dans ce contexte, ORÉE, acteur historique de l'économie circulaire en France, a lancé, en 2022, un Groupe de Travail réservé à ses membres afin d'aborder la question de la sobriété à travers le prisme de l'économie circulaire, dans les territoires et les organisations. Cet espace de réflexion a permis d'acculturer les acteurs présents et d'ouvrir les perspectives de sobriété au-delà du domaine de l'énergie, en travaillant notamment sur les matières et le foncier.

Afin de bénéficier de bases de connaissances communes au sein du groupe, la sobriété a été définie ainsi : agir collectivement et individuellement sur le niveau d'usage en priorisant les besoins essentiels et en repensant les services rendus. Elle a été différenciée de la notion d'efficacité qui, elle, vise à réduire les consommations pour un même besoin.

En 2023, ORÉE s'est vue confier une mission par le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) consistant à analyser les démarches de sobriété énergétique du bâtiment, de sobriété de la mobilité professionnelle et matière mises en œuvre et déployées au sein des entreprises.

Une soixantaine de structures, tous secteurs d'activités confondus, dont la majorité sont membres d'ORÉE, ont participé à cette étude qui s'est articulée en plusieurs phases :

- L'analyse de Documents de Performances Extra-financières² (DPEF) d'une vingtaine d'entreprises afin de connaître leurs objectifs de sobriété, les indicateurs mentionnés et leur stratégie de communication sur le sujet ;
- L'envoi d'un questionnaire afin de collecter un maximum d'informations sur les actions mises en place, leur suivi et leur effectivité ;
- La conduite d'entretiens personnalisés pour approfondir certaines thématiques et affiner les retours d'expériences ;
- L'organisation d'un Groupe de Travail sur la sobriété en entreprise dans l'objectif de définir des indicateurs harmonisés de reporting.

Ce rapport est le fruit de réflexions menées avec et pour les entreprises afin que la sobriété passe du concept à la mise en œuvre opérationnelle. Il vise à dresser un état des lieux de la sobriété en France, à présenter la place de celle-ci dans les stratégies et les actions des entreprises à l'heure actuelle, à faire état des indicateurs de suivi mobilisés et à dessiner des perspectives pour accélérer sa mise en œuvre concrète.

¹ La baisse de 12% concerne la consommation de gaz et d'électricité, corrigée des variations climatiques, portant sur la période allant du 1er août 2022 au 31 juillet 2023, en comparaison avec l'année de référence 2018-2019.

² La déclaration de performance extra-financière consiste pour une entreprise à communiquer des informations relatives aux questions d'environnement, sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption. Cette obligation est issue de la Non Financial Reporting Directive (dite NFRD). Selon la Commission européenne, «la communication d'informations non financières est en effet essentielle pour mener à bien la transition vers une économie mondiale durable, en associant la rentabilité à long terme à la justice sociale et à la protection de l'environnement».

À compter de 2024, la déclaration de performance extra-financière va prendre un nouveau visage pour devenir le rapport de durabilité conformément à la Corporate Sustainability Reporting Directive (dite CSRD). Source : Portail RSE

II - Un contexte favorable à la prise en compte de la sobriété dans tous les secteurs

1 - Une situation qui incite à la transition écologique des entreprises

La sobriété émerge comme une réponse aux défis économiques et environnementaux auxquels font face aujourd'hui les entreprises. En 2022, dans un contexte de fortes tensions sur le système énergétique européen induit notamment par le conflit ukrainien, 84 dirigeants lançaient un appel commun à la sobriété énergétique³ afin d'affronter les échéances économiques de court terme. La hausse des coûts de l'énergie ayant un effet direct sur l'équilibre économique des entreprises, la maîtrise de la demande en énergie est devenue un facteur de compétitivité non négligeable.

Au-delà des instabilités géopolitiques et du fort signal prix qui en a découlé, la crise du COVID et les changements climatiques de plus en plus fréquents ont mis en exergue les limites de l'interdépendance des entreprises au niveau mondial. En effet, ces perturbations génèrent régulièrement des tensions sur les chaînes d'approvisionnement en énergies de toutes sortes, en eau et en matières premières, obligeant les organisations à adapter leur stratégie et leur production. L'intégration de principes de résilience dans la gouvernance et le fonctionnement même des structures s'impose alors comme indispensable.

Dans le même temps, on assiste à une prise de conscience environnementale grandissante au sein de la population et les attentes des citoyens envers les acteurs économiques sont de plus en plus exigeantes. Les entreprises se doivent de suivre ces changements sociétaux en répondant aux demandes des consommateurs et des salariés pour rester attractives. D'après une étude du CSA⁴ (Consumer, Science & Analytics) conduite pour l'ADEME, 91 % des salariés français considèrent que la transition écologique est un sujet à adresser. À offre équivalente, 78 % des salariés choisiraient de travailler pour une entreprise engagée dans des actions de transition écologique.

D'autre part, l'évolution d'un bon nombre de réglementations amène les organisations à répondre à des objectifs de plus en plus ambitieux en matière environnementale.

2 - Des contenus réglementaires et incitatifs qui mobilisent les entreprises sur la transition énergétique

a. Le plan de sobriété énergétique comme incitation « non négociable » à la mise en œuvre d'actions concrètes

Dans le contexte de crise énergétique, le gouvernement a lancé son premier plan de sobriété énergétique en octobre 2022 avec un objectif de réduction de 10 % des consommations d'énergie d'ici à 2024, à périmètre industriel et économique inchangé et avec même un objectif de poursuite de croissance. Il a abouti à une réduction de 12 % des consommations d'énergie en 2023.

S'il a été une réponse à l'urgence, avec des objectifs de court terme (« passer l'hiver sans rupture ») relatifs à la crise, le plan de sobriété énergétique⁵, avec son deuxième volet lancé en 2023, vise à transformer durablement les habitudes. Il a pour objectif d'atteindre les ambitions de réduire de 40 % les consommations d'énergie d'ici à 2050, fixées dans la LTEPCV⁶ et de sortir de l'interdépendance liée aux énergies fossiles. Des mesures complémentaires ont été ajoutées avec des feuilles de route sectorielles et des mesures estivales⁷.

Lors de son lancement par madame Élisabeth Borne en 2022, le plan de sobriété énergétique a été présenté comme une opportunité d'inscrire dans le temps long une nouvelle manière de penser et d'agir permettant de concilier transition énergétique (décarbonation) et transition écologique (anti-gaspillage). Il s'agit d'éviter les consommations inutiles sans pénaliser l'économie par des gestes simples

3 <https://www.lejdd.fr/societe/tribune-le-prix-de-lenergie-menace-notre-cohesion-par-les-patrons-dengie-edf-et-totalenergies-9401>

4 <https://csa.eu/news/les-attentes-des-français-face-au-changement-climatique/>

5 <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/dp-plan-sobriete.pdf>

6 <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/dp-plan-sobriete.pdf>

7 https://media.graphassets.com/Jx68e28DSE6DZb8uwHES?_gl=1*1n81*_ga*MTY3ODAzMzA0My4xNjY1MDQzODU4*_ga_G6FYGSYGZ4*MTY2N2A2MzE2Mi4zLjEuMTY2N2A2M-zU1My41NC4wLjA

mis en place à grande échelle, dans la mesure des capacités de chacun. Le plan de sobriété constitue donc une feuille de route crédible et concrète pour répondre aux objectifs de transition sur le long terme.

Construit en concertation sur la base de propositions issues de groupes de travail multi-acteurs, le plan de sobriété énergétique prend en compte l'expertise du terrain et les spécificités de chaque filière.

Adressé à tous les acteurs économiques, il comprend des mesures globales et des mesures ciblées par secteurs d'activités, directement applicables et efficaces. 4 axes d'engagements déclinés en 15 actions concrètes à mettre en œuvre ont été énoncés :

- **L'anti-gaspillage** comprend les consignes de température, l'éclairage, les diagnostics de performance énergétique des bâtiments et le suivi des consommations d'énergie ;

- **L'efficacité énergétique** favorise les solutions techniques moins énergivores, en développant des clauses de sobriété avec toutes les parties prenantes et un système de chauffage autonome ;
- **La mobilité durable** encourage les mobilités douces, l'optimisation des déplacements professionnels et déploie des dispositifs d'incitation à la mobilité durable ;
- **L'animation des dispositifs** incite à la présence d'un ambassadeur ou référent au sein de son organisation, à la sensibilisation et la formation des salariés aux écocostes, à la concertation avec les partenaires sociaux, à l'engagement de plans d'actions pour réduire les pertes de matières par nature énergivores, etc.

Gisements d'économies d'énergie (gaz et électricité) en 2024 liées au plan de sobriété

0 5 10 15 20 25 (TWh/an)



50 TWh (térawatt-heure) peuvent être économisés en un an grâce à plusieurs gestes réalisables à court terme en France. Le plus grand gisement d'économie est la réduction des températures à 19°C dans les logements et dans le secteur tertiaire.

Figure 1 : Aperçu des gisements d'économies d'énergies possibles grâce aux actions du plan de sobriété énergétique⁹

Afin d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de ces actions, le Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires et le groupement inter-entreprises « les entreprises s'engagent » ont créé la rubrique sobriété au sein de la plateforme « les entreprises s'engagent »¹⁰. Elle permet d'accéder à :

- Des ressources, des guides, des dispositifs d'appui et d'accompagnement ;
- Des interlocuteurs conseils ;

- Un espace dédié pour renseigner et actualiser périodiquement ses engagements en indiquant la trajectoire suivie pour chaque action à l'aide des indicateurs de référence proposés ;
- Un centre de partage des bonnes pratiques que chaque entreprise est invitée à présenter et qui pour servir d'exemples et de source d'inspiration à d'autres entreprises engagées dans cette démarche.

⁹ <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/dp-plan-sobriete.pdf> - p.10
¹⁰ <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/s-engager/thematique/sobriete>

La plateforme étant basée sur un engagement volontaire, chaque acteur a vocation à appliquer un plan d'action personnalisé, adapté à son contexte particulier et à son activité avec pour objectif de réduire de 10 % sa consommation.

Suite à la première année de mise en œuvre du plan, un point d'avancement a permis de constater que les objectifs de 2024 ont été réalisés dès l'hiver 2022-2023 avec une diminution de 12 % de la consommation d'énergie¹¹.

Présenté le 20 juin 2023, l'acte 2 du plan de sobriété énergétique visait à inscrire les actions de sobriété dans la durée pour contribuer à atteindre une baisse de 40 % des consommations d'ici 2050. Après un bilan des actions menées durant l'hiver 2022-2023, des mesures complémentaires - notamment estivales - ont été mises en avant dans le déploiement du second plan qui prévoyait des feuilles de route sectorielles et des mesures estivales¹².

b. Des réglementations pour accélérer l'efficacité énergétique

Au niveau européen, le Pacte vert, ou Green Deal, lancé en 2019, vise à engager l'Union Européenne dans la lutte contre le changement climatique et la croissance durable en transformant l'économie. Dans ce cadre, la Loi européenne sur le climat¹³, promulguée en 2021, encourageait l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de gaz à effets de serre (GES).

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024, complète les initiatives du Green Deal en renforçant les mécanismes de suivi et de responsabilité des entreprises en matière de durabilité. Elle les oblige à jouer le jeu de la transparence en détaillant, notamment, leur modèle d'affaires, les risques qu'elles font encourir à leur environnement et auxquels elles sont exposées. L'introduction du concept de double matérialité¹⁴ amène les entreprises à s'interroger sur leur responsabilité et leurs limites, premier pas vers une transformation plus en profondeur.

Au niveau national, la France est le premier pays de l'OCDE à introduire le terme de « sobriété » dans la Loi sur la Transition Énergétique pour la Croissance Verte¹⁵ (LTEPCV) de 2015. Les mesures de rénovation

énergétique des bâtiments, de développement des énergies renouvelables et de promotion des modes de transport durables visent à favoriser la sobriété énergétique avec un objectif de réduction de 50 % des consommations d'ici à 2050. La Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC), issue de cette loi, révisée en 2023, donne un cadre stratégique pour la transition énergétique et la décarbonation de l'économie française à horizon 2050.

Le bâtiment étant l'un des secteurs clés pour réduire les impacts sur le changement climatique¹⁶, des réglementations dédiées telles que la RE2020, appliquée à la construction neuve, et le décret tertiaire de 2019 imposé aux bâtiments existants du secteur tertiaire sont promulgués. Ils incluent tous deux des objectifs de limitation de la consommation énergétique.

3 - Une prise en compte de la réduction de la consommation de matières

Sur un volet plus large que l'énergie, la question des ressources matières disponibles est également un enjeu fort. Avec 6 des 9 limites planétaires dépassées en 2023¹⁷, la fragilité de nos systèmes socio-économiques face aux capacités de la terre n'a jamais été aussi palpable. Une croissance économique exponentielle dans un monde aux ressources finies aboutit inévitablement à une limite matérielle au développement. Face à ce constat et à la responsabilité des activités humaines, notamment extractives, il apparaît indispensable de revoir les modèles de production afin de diminuer les consommations de matières.

En 2020, au niveau européen, le Green Deal a permis de lancer le plan d'actions en faveur de l'économie circulaire fixant des exigences en termes de conception durable, de recyclabilité et de réparabilité des produits dans les secteurs des emballages, des matières plastiques, des textiles et de la construction en particulier. L'objectif étant de réduire la pression exercée sur les ressources naturelles et l'environnement tout en stimulant l'innovation et la compétitivité économique.

11 La baisse de la consommation de gaz et d'électricité, corrigée des variations climatiques, portant sur la période allant du 1^{er} août 2022 au 31 juillet 2023, en comparaison avec l'année de référence 2018-2019.

12 <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/dp-plan-sobriete.pdf>

13 <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/climate-change/#:~:text=En%20juillet%202021%2C%20la%20loi,et%20C3%A0%20l'horizon%202050.>

14 L'analyse de matérialité permet aux entreprises d'identifier et de hiérarchiser leurs enjeux économiques, environnementaux et sociaux en concertation avec les parties prenantes pour les traduire de manière opérationnelle. Pour cela, une matrice de matérialité peut être créée et servir d'aide à la décision.

15 <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-relative-transition-energetique-croissance-verte-tepcv>

16 Le secteur du bâtiment émet plus de 123 millions de tonnes de CO2 et représente 44 % de l'énergie consommée en France.

17 <https://www.linfordurable.fr/partenaires/ecof/limites-planetaires-6-des-9-limites-sont-desormais-depassees-41068>

En France, la loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire¹⁸ (AGEC) également promulguée en 2020, vise à promouvoir l'économie circulaire comme vecteur de transformation de l'économie linéaire actuelle (« je produis, je consomme, je jette ») en un modèle économique dit circulaire intégrant les enjeux environnementaux globaux. Cette loi a pour socle une démarche de responsabilisation et une prise de conscience de tous les acteurs concernés, publics, privés, quel que soit leur statut. Elle incite chacun à agir : le producteur en le contraignant à plus de responsabilité à l'égard des impacts environnementaux de ses activités, le consommateur et l'acheteur public en fléchant leurs achats vers

des produits moins générateurs d'impact pour l'environnement. Sont ainsi encouragés de nouveaux modes de production et de consommation, autour des notions d'écoconception, d'écologie industrielle et territoriale, d'économie de la fonctionnalité, d'achats responsables, de durabilité, de réemploi...

En 2023, la France se dote de son plan de transition écologique, ou « planification écologique » au sein duquel sont mentionnées des actions d'efficacité et de sobriété selon 5 axes : mieux se loger, mieux se nourrir, mieux se déplacer, mieux consommer, mieux produire et mieux préserver et valoriser nos écosystèmes¹⁹.

Schéma récapitulatif des réglementations et facteurs incitatifs à la diminution des consommations de matières et d'énergie

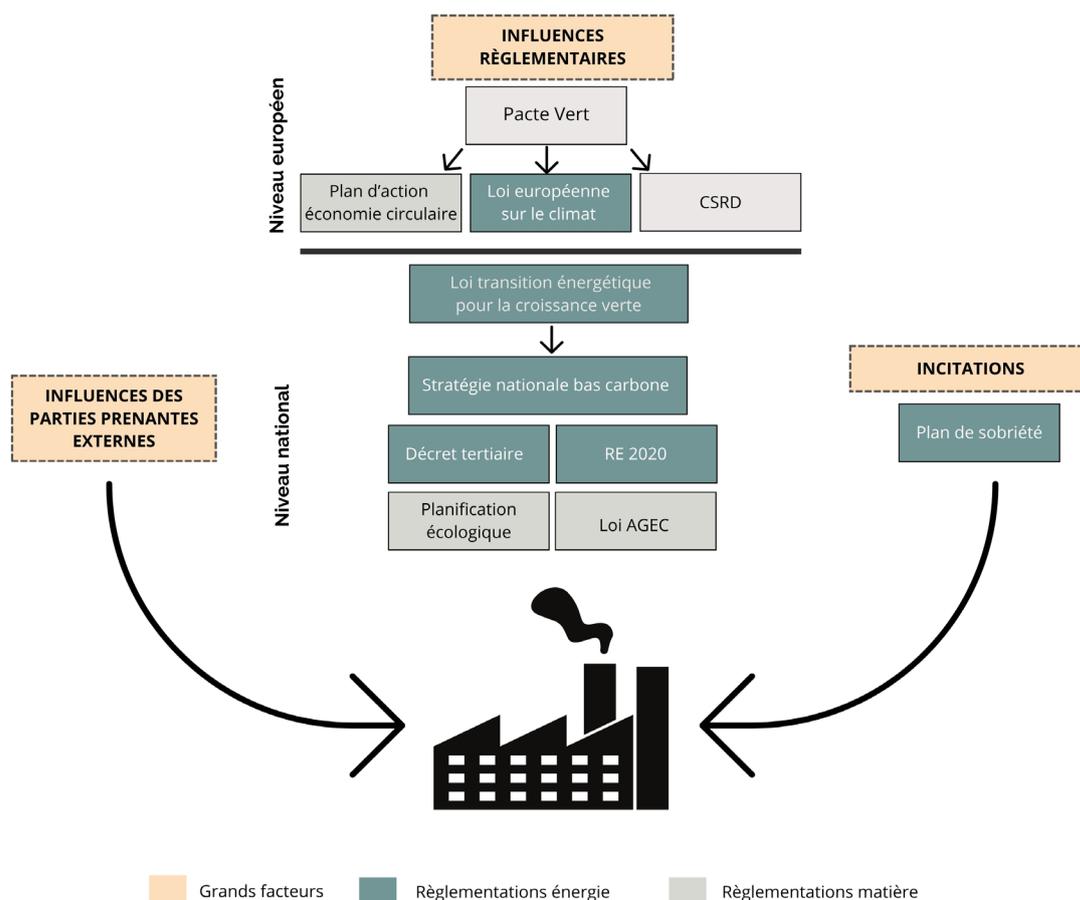


Figure 2 : Schéma récapitulatif des réglementations et facteurs incitatifs à la diminution des consommations de matières et d'énergie. Source : ORÉE

¹⁸ <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-anti-gaspillage-economie-circulaire>

¹⁹ <https://www.ecologie.gouv.fr/planification-ecologique-plan-action-accelerer-transition-ecologique>

4. La sobriété, un levier d'action indispensable pour une réduction ambitieuse et réaliste des consommations

Les différents cadres réglementaires et volontaires abordés ci-dessus impliquent les entreprises dans un processus de changement au sein duquel la décarbonation et l'efficacité, notamment énergétique, sont considérées comme des moyens pour répondre aux divers objectifs à horizon 2050. Cependant, la simple amélioration de l'efficacité ne semble pas suffisante.

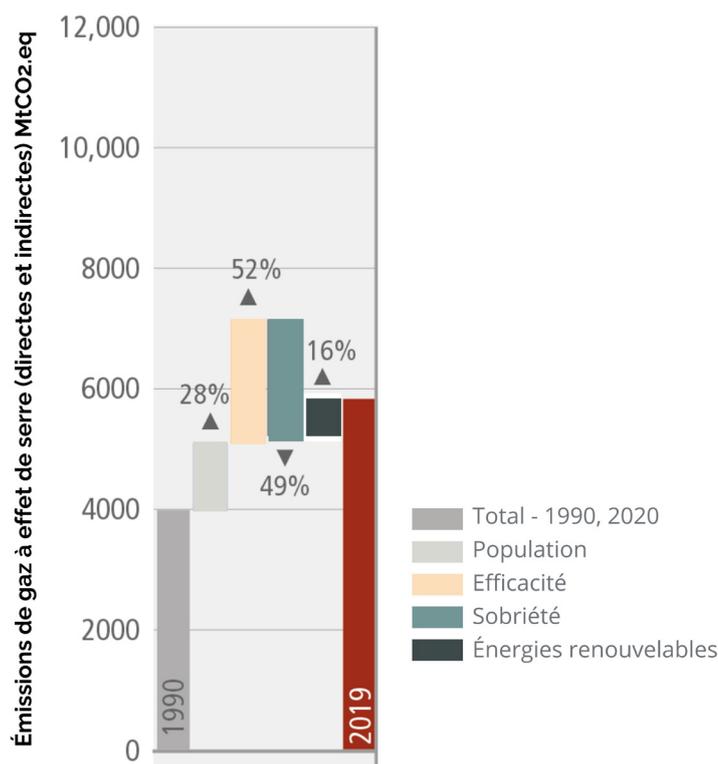


Figure 3 : Décomposition des émissions globales de GES dans le secteur résidentiel²⁰

Pour illustrer l'importance de la prise en compte de la sobriété, le graphique ci-dessus tiré du dernier rapport du GIEC²¹ a permis d'étudier l'impact de divers facteurs sur les émissions de Gaz à Effets de Serre (GES) dans le secteur résidentiel. On observe que les émissions globales mondiales liées au résidentiel ont augmenté entre 1990 (barre grise) et 2019 (barre rouge). Une partie de la hausse de ces émissions peut être imputée à la hausse de la population (barre bleu clair), mais le plus gros facteur d'émissions réside dans les modes de vie non sobres (barre jaune), à peine compensés par les réductions engendrées par les actions d'efficacité (bleu foncé). Selon le rapport du GIEC, les changements de comportements et de modes de vie pourraient pourtant permettre une diminution de 40 à 70 % des émissions de GES d'ici à 2050 tout en conservant le même niveau de bien-être.

D'autre part, l'efficacité seule ne garantit pas nécessairement des résultats positifs et durables. Elle peut conduire à des conséquences contraires à l'objectif initial.

C'est le paradoxe de l'efficacité énergétique (paradoxe de Jevons). Lorsqu'une technologie ou un processus devient plus efficace, on en constate généralement une utilisation accrue, annulant ainsi les gains escomptés. Par exemple, l'efficacité dans la production d'un bien peut entraîner une augmentation du volume produit. C'est le principe du travail à la chaîne de Ford qui permet de produire davantage de véhicules en optimisant le processus de fabrication. Mais, en contrepartie, cette augmentation du volume de production génère plus de déchets et d'émissions de GES.

²⁰ <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/figures/chapter-9/figure-9-5>

²¹ <https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/>

L'efficacité peut également introduire de nouveaux besoins ou désirs de consommation, conduisant ainsi à utiliser davantage de ressources. Par exemple, des transports plus rapides permettent de parcourir davantage de kilomètres sur une même échelle de temps et sont donc susceptibles d'entraîner une augmentation de la pollution (souvent hors des frontières) et un usage accru des équipements routiers²². La réduction des coûts d'une activité peut également mener à une fréquence accrue dans la pratique de celle-ci, entraînant potentiellement des impacts environnementaux négatifs.

Dans un rapport récent de l'Agence internationale de l'énergie²³, on observe que la consommation énergétique mondiale a fortement augmenté entre 1973 et 2019. La somme totale de matières consommées pour l'économie mondiale est passée de 10 GT à 100 GT par an. Sur les 65 matières premières les plus utilisées, seule la quantité de laine de mouton a diminué grâce à l'innovation technologique, mais cela au profit de la fibre synthétique, non sans conséquences pour l'environnement.

Quantité de textile, linge de maison et chaussures (TLC) mis sur le marché chaque année en France (en tonnes)



*Baisse ponctuelle due au COVID-19

Figure 4 : Quantités de textiles, linge de maison et chaussures mis sur le marché chaque année en France (en tonnes)²⁴

Pour répondre aux enjeux énoncés ci-dessus, il convient de coupler l'efficacité énergétique²⁵ à des politiques de sobriété, qui consistent à repenser le besoin. **On entend par politiques de sobriété « un ensemble de mesures, d'organisations collectives et de pratiques du quotidien qui évitent et réduisent la demande en énergie, matériaux, sol et eau tout en assurant le bien-être pour tous et toutes dans le respect des limites planétaires »²⁶.**

Les changements de comportement individuels ne pourront se produire que si des politiques publiques, incluant non seulement la sobriété énergétique, mais également la sobriété appliquée aux matériaux, aux sols et à l'eau, sont mises en place. De telles politiques constitueraient un levier d'actions collectives et individuelles indispensable qui permettrait de mettre en débat les objectifs d'un produit ou d'un service proposé, en assumant que tous ne sont pas raisonnablement compatibles, tout en permettant de questionner ce qui nous apparaît comme prioritaire et essentiel aujourd'hui et sur le long terme.

Dans le secteur textile, la seconde main, présentée comme une opportunité de limiter l'utilisation de ressources, ne s'accompagne pas d'une réduction de la mise sur le marché de textiles neufs en France. Le nombre de vêtements produits chaque année dans le monde continue d'augmenter. On consomme mieux, mais toujours davantage. Cet « effet rebond » montre que les solutions imaginées doivent fonctionner en complémentarité avec un changement de pratiques qui demande de questionner les besoins.

Par exemple, l'interdiction des voitures thermiques neuves à partir de 2035 et le développement des voitures électriques apportent une solution à un problème sans repenser le besoin en mobilité. **La sobriété consiste à se poser la question du besoin fondamental avant de mettre en place une action.** En effet, si l'énergie utilisée provient d'une source renouvelable et durable, la voiture électrique en phase d'utilisation n'émettra que très peu de GES. Mais pour produire cette voiture, il faut extraire des matériaux générant des impacts environnementaux et une consommation d'énergie non prise en compte. En phase d'utilisation, elle deviendra, dans la plupart des cas, inutilisable dès lors que les batteries, souvent solidaires du véhicule, seront obsolètes. Cette source d'impacts à long terme est non négligeable²⁷. Si tous ces éléments ne sont pas intégrés, les mesures des répercussions des actions sont faussées.

Si elle est abordée sous un angle uniquement réglementaire, la sobriété peut être perçue comme un concept contraignant. Elle est aussi régulièrement associée à tort à la « décroissance »,

²² <https://www.lafabriqueeconomique.fr/transition-energetique-le-role-incontournable-de-leffet-rebond/>

²³ <https://www.connaissancesdesenergies.org/sites/default/files/pdf-pt-vue/KeyWorldEnergyStatistics2021.pdf>

²⁴ http://www.oree.org/source/Image/publications/economie_circulaire/Guide_OREE_Mode_circulaire.pdf

²⁵ L'efficacité énergétique repose sur des innovations technologiques permettant de consommer moins pour répondre à un même besoin

²⁶ Définition de Yamina Saheb qui a introduit la notion de sobriété dans le rapport du GIEC

²⁷ https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/04/17/vers-des-voitures-jetables-en-2044-l-association-hop-met-en-garde-contre-la-non-reparabilite-des-voitures-elec-triques_6228280_3234.html

qui constitue une injonction contradictoire pour les entreprises dont les modèles économiques sont basés sur l'accroissement de la production. **En effet, réduire les consommations alors que la majorité des modèles d'entreprises sont établis à partir de volumes produits et vendus pourrait apparaître comme un sacrifice de l'économie au profit de l'environnement. Or, dans un contexte d'accès aux ressources restreint et une augmentation importante du coût de l'énergie et des matières premières, une**

réduction des consommations a un effet direct sur la trésorerie des entreprises et constitue donc un levier de compétitivité.

La question qui se pose n'est donc pas « comment réduire mes consommations ? » mais bien « quels impacts la réduction des consommations aura sur mon fonctionnement actuel ? »²⁸. Cette vision nécessite de repenser nos méthodes de production, de consommation et de réorienter nos politiques économiques, sociales et environnementales.

III. La sobriété : son application concrète par les entreprises

Bien qu'un certain nombre de réticences freinent encore la mise en œuvre de démarches opérationnelles de sobriété, de nouveaux modèles émergent et proposent des pratiques contribuant à développer d'autres imaginaires collectifs. Très peu d'organisations mentionnaient explicitement le terme de sobriété avant son appropriation par les sphères économiques et publiques en 2022, mais le contexte de crise sanitaire et géopolitique, les attentes des parties prenantes face à la hausse des prix de l'énergie et la mise en place d'un cadre incitatif gouvernemental ont permis de créer une dynamique autour de cette notion.

Basée sur les analyses de DPEF²⁹, les réponses à un questionnaire et la conduite d'entretiens, la partie qui suit cherche à mettre en lumière le positionnement, les ambitions et les actions d'une soixantaine d'entreprises sur le sujet. Elle retrace le cheminement à opérer pour passer du concept à la mise en œuvre opérationnelle et propose des pistes d'actions concrètes pour faciliter son intégration au sein des organisations.

1. S'engager : l'intégration de la sobriété dans la gouvernance des entreprises

Afin de se maintenir dans une sphère économique de plus en plus contrainte par les limites planétaires, les entreprises revoient leur stratégie d'actions et appuient leur engagement. Devenues un objet d'intérêt collectif dans la société, elles sont poussées à dessiner un cadre commun de gouvernance durable³⁰.

La prise en compte de la sobriété par les instances dirigeantes compétentes et son intégration dans les stratégies globales constituent des moyens nécessaires et efficaces pour réaliser les objectifs environnementaux de l'entreprise³¹. Étant chargé d'élaborer, de fixer et de mettre en œuvre la stratégie et les orientations de l'entreprise, l'écosystème impliqué dans la gouvernance de celle-ci, investisseurs compris, est la clé de voûte pour faciliter l'évolution vers un modèle soutenable. Chacun des niveaux de l'organisation doit être impliqué et proactif dans la démarche de sobriété, sans quoi les actions ne seront pas à la hauteur des ambitions.

28 <https://www.ibicity.fr/les-modeles-economiques-de-la-sobriete-un-resume/>

29 Les DPEF sélectionnées mentionnaient explicitement la sobriété de façon récurrente.

30 On entend par gouvernance durable l'ensemble des règles et pratiques intégrant les enjeux environnementaux dans le pilotage de l'entreprise.

31 http://www.oree.org/source/gouvernance_entreprise_durable.pdf

Interrogées dans le cadre d'un questionnaire visant à connaître leurs pratiques en matière de sobriété, 27 entreprises, dont 20 membres d'ORÉE, ont mis en avant leur engagement comme principal facteur

déclencheur de la prise en compte de la sobriété dans leur stratégie, au-delà des facteurs de pression énergétique liés au contexte.

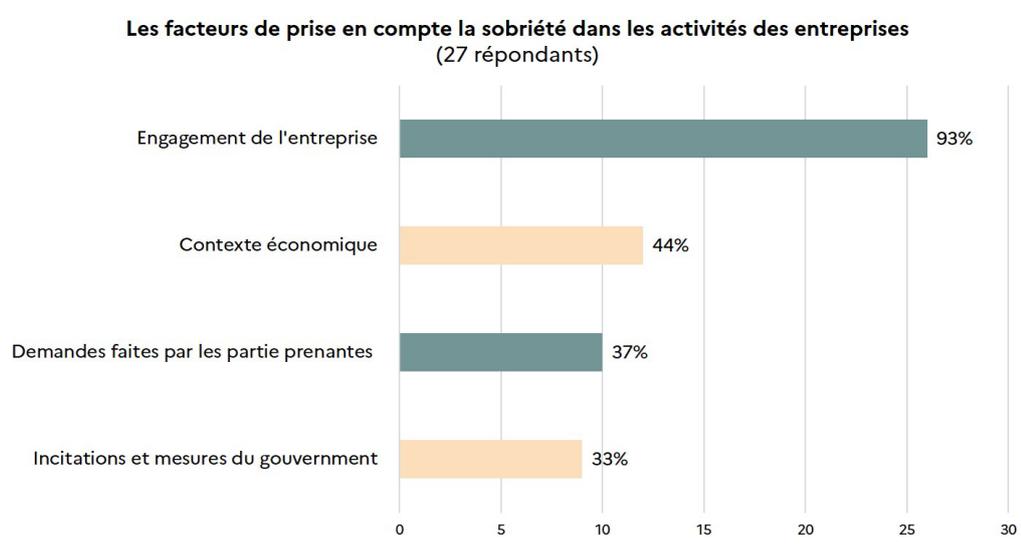


Figure 5 : Graphique tiré des réponses à l'enquête réalisée auprès des entreprises

a. Un engagement fortement incité par la réglementation

Depuis plusieurs années, la nécessité d'engager une transition pour répondre aux normes imposées par les réglementations constitue un moteur essentiel à la mise en action. Par exemple, la décarbonation et l'économie circulaire bénéficiant d'un cadre institutionnel obligatoire, les entreprises s'en saisissent pour amorcer des changements vers davantage de sobriété dans leurs pratiques. Si la notion de sobriété n'est pas toujours explicitement mentionnée dans les documents stratégiques, les travaux réalisés ont permis d'observer qu'un certain nombre d'entreprises se basent sur des politiques environnementales déjà définies, incluant des actions permettant d'être plus sobres.

C'est ainsi que la Stratégie Nationale Bas Carbone donne des orientations pour mettre en œuvre la transition vers une économie durable impliquant une baisse des consommations d'énergie. Cet enjeu d'efficacité énergétique peut permettre d'activer des leviers de sobriété si les objectifs formulés par l'entreprise sont ambitieux. C'est le cas du groupe SNCF qui a choisi d'intégrer la sobriété dans sa stratégie de décarbonation.

Piste d'action : utiliser les outils déjà mobilisés dans la construction d'autres stratégies pour avancer sur la sobriété (feuille de route décarbonation, matrice de matérialité, etc.).

Piste d'action : inscrire systématiquement la sobriété dans les documents stratégiques pour ajuster en conséquence les cibles et les actions et permettre d'atteindre les objectifs fixés.

b. Un engagement motivé par le contexte économique et géopolitique

Si certaines entreprises évoquent le cadre réglementaire comme incitation à la prise en compte des enjeux de sobriété, d'autres évoquent également des mesures de bon sens d'économies, afin d'assurer et de pérenniser les services rendus par leur structure à la société. Les secteurs d'activités nécessitant une grande consommation d'énergie ont dû s'adapter rapidement aux potentielles coupures de l'hiver 2022 et définir une stratégie liée à ces contraintes. C'est le cas d'une entreprise de télécommunications qui se devait d'assurer un service continu en toutes circonstances, notamment pour les lignes d'urgence vitale.

Les approvisionnements de plus en plus incertains et l'augmentation des coûts des matières premières amènent également les entreprises à revoir leurs besoins. Cela peut notamment s'observer au sein des documents de reporting analysés où le nombre d'occurrences du mot sobriété est plus important ces deux dernières années que par le passé. À noter que les entreprises se réfèrent régulièrement à la seule sobriété énergétique, confortant un positionnement en réaction à la crise plutôt qu'en

anticipation des défis futurs. Les références au contexte géopolitique particulier (« hausse des prix », « menace de coupure », etc.) et la temporalité très courte des objectifs à atteindre semblent valider cette hypothèse de positionnement ajusté sur le court terme.

Constituant un aspect stratégique pour le maintien de leurs activités, les entreprises doivent être acculturées à la notion de sobriété en tant que remise en question des besoins. Cet angle de réflexion leur permettra de questionner les modèles de production et de consommation sur lesquels se basent leur activité, et ainsi d'activer les leviers à la hauteur des enjeux de leur secteur.

Piste d'action : partager une définition collective de la notion de sobriété permettant de la distinguer de l'efficacité afin d'orienter son plan et ses mesures.

c. Un engagement motivé par les convictions de l'entreprise

Certaines entreprises œuvrent volontairement et se positionnent en avance sur la réglementation, considérant que le volet environnemental contribue pleinement à la durabilité de leur organisation.

Michelin – Des actions impulsées par la direction depuis les années 2000

Acteur leader dans son domaine d'activités, Michelin s'est non seulement engagé à être la référence sur le marché mais également dans l'incarnation de ses valeurs en portant une vision ambitieuse en matière de développement durable. La volonté et l'implication de la direction ont permis d'investir des moyens dans la transition de long terme de l'entreprise, notamment sur la décarbonation. Afin de rendre ces ambitions opérationnelles, des cibles contraignantes à atteindre à horizon 2030 et 2050 ont été définies.

Grâce à l'installation de dispositifs de suivi sur les sites industriels (interrupteurs, sous compteurs, etc.), depuis les années 2000, une analyse détaillée des sources de consommations énergétiques a permis d'identifier les actions prioritaires à mettre en place et d'y allouer les moyens financiers nécessaires pour leur mise en œuvre. Des plans d'actions ont ensuite été déclinés aux niveaux national, européen et mondial. La mise en place d'un réseau Hygiène Sécurité Environnement comprenant un référent par site et des coordinateurs Europe et groupe permettent de formaliser et de veiller au suivi des feuilles de route établies.

Le passage au **statut de Société à mission** permet d'intégrer les préoccupations environnementales dans la raison d'être de l'entreprise. Ce nouveau mo-

dèle de gouvernance constitue une opportunité de s'assurer que les décisions stratégiques sont alignées avec la mission que s'est fixée l'entreprise. En effet, une raison d'être en lien étroit avec la sobriété permet d'intégrer l'objectif dans l'ensemble des décisions.

Pour que le passage à l'action s'opère, un comité de mission, organe de gouvernance spécifique, interagit avec les autres instances en place en interne et évalue les avancées. Les stratégies mises en place sont par conséquent régulièrement interrogées pour atteindre l'objectif de transformation de l'entreprise. CEMEX a ainsi saisi l'opportunité de transformer son statut pour accélérer sa stratégie environnementale et y intégrer la sobriété.

CEMEX – Transformer son statut pour accélérer sa stratégie environnementale

Engagée dans une démarche RSE depuis plusieurs années, CEMEX, entreprise de matériaux de construction, est devenue société à mission en 2023. Ce nouveau statut d'entreprise engage la gouvernance et ses parties prenantes dans un modèle d'affaires plus contributif à l'égard de la société. La mission de CEMEX se devait donc de répondre à des besoins collectifs et d'apporter une plus-value d'intérêt général. Cette perspective d'impacts positifs a permis de mobiliser les équipes autour des sujets environnementaux et une feuille de route opérationnelle prioritaire dotée d'objectifs chiffrés a été définie pour avancer plus vite dans la limitation du prélèvement des ressources.

Parmi les 4 objectifs de sa mission, 2 visent à tendre vers davantage de sobriété :

1. Agir en leader de l'économie circulaire dans son secteur d'activités et dans ses territoires
 - Renforcer le maillage de ses sites de collecte de déchets
 - Développer ses activités de recyclage
 - Développer la valorisation matière
2. Œuvrer en faveur de la préservation de l'environnement

- Réduire la consommation d'énergie carbonée sur ses sites de production
- Préserver la ressource en eau sur ses sites industriels

Cette trajectoire s'inscrit dans une démarche historique de réduction des impacts des activités sur l'environnement. Elle marque aussi une ambition renforcée de la direction générale de l'entreprise dans le domaine de l'économie circulaire, nécessitant la mobilisation de l'ensemble de sa chaîne de valeur : salariés, fournisseurs, clients, collectivités territoriales...

Piste d'action : inscrire de manière régulière les enjeux de sobriété à l'ordre du jour des instances.

D'autre part, un nombre croissant d'investisseurs s'engage dans des actions durables et incitent les entreprises dans lesquelles ils prennent des parts à modifier leur stratégie pour opérer une transition. C'est notamment le cas de l'actionnaire de l'entreprise EUROGERM, qui, en concertation avec la gouvernance de l'entreprise, demande un reporting précis sur les consommations énergétiques et les actions de décarbonation, poussant l'entreprise à tendre vers davantage de sobriété.

Piste d'action : mettre en avant les externalités environnementales lors des échanges avec les investisseurs afin d'aligner leurs intérêts et ceux des entreprises autour d'un modèle d'affaires plus sobre.

La notion d'exemplarité est également évoquée dans le cas des entreprises cotées en bourse qui doivent satisfaire les attentes des actionnaires en plus des attentes des clients et des collaborateurs.

Groupe BOUYGUES – Contribuer volontairement à l'effort de sobriété national impulsé par le gouvernement

En tant que société cotée du CAC 40, le groupe Bouygues a souhaité contribuer à l'effort national demandé par le gouvernement pour réduire la tension sur l'énergie à certaines périodes de l'année. Au-delà de cet engagement volontaire, la maîtrise des consommations énergétiques et la réduction de la dépendance aux énergies fossiles constituait un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise et d'améliorer sa résilience.

Sous l'impulsion de la Direction du développement durable, un engagement sur une réduction des

consommations énergétiques de 10 % a été demandée entre la période 2019 – 2024. Afin de répondre à cet objectif, chaque métier du groupe Bouygues s'est inscrit sur la plateforme « les entreprises s'engagent », a signé la charte d'engagement Écowatt (et Écogaz pour celles concernées) et a décliné un plan d'actions de sobriété avec des objectifs chiffrés, en cohérence avec les actions engagées au titre de la stratégie climat et décarbonation des scopes 1 et 2 du groupe. Cette démarche de sobriété énergétique est suivie par les directions RSE.

À terme, afin que la sobriété soit ancrée dans les pratiques de l'entreprise, d'autres directions, opérationnelles notamment, devront être amenées à suivre et piloter ces actions.

Piste d'action : intégrer le pilotage de la démarche de sobriété à tous les niveaux des directions.

2. Définir une politique de sobriété : état des lieux et scénarii prospectifs

Afin de construire leur stratégie globale de sobriété, les entreprises doivent avoir connaissance de la situation actuelle sur le sujet en analysant les atouts, les faiblesses, les opportunités et les freins à l'ambition de sobriété de leur organisation. Un état des lieux des enjeux, des acteurs et des actions permet d'arbitrer sur la poursuite ou non de certaines pratiques. Dans le cadre de l'étude, les entreprises ont mentionné divers outils sur lesquels elles s'appuient pour analyser leur fonctionnement.

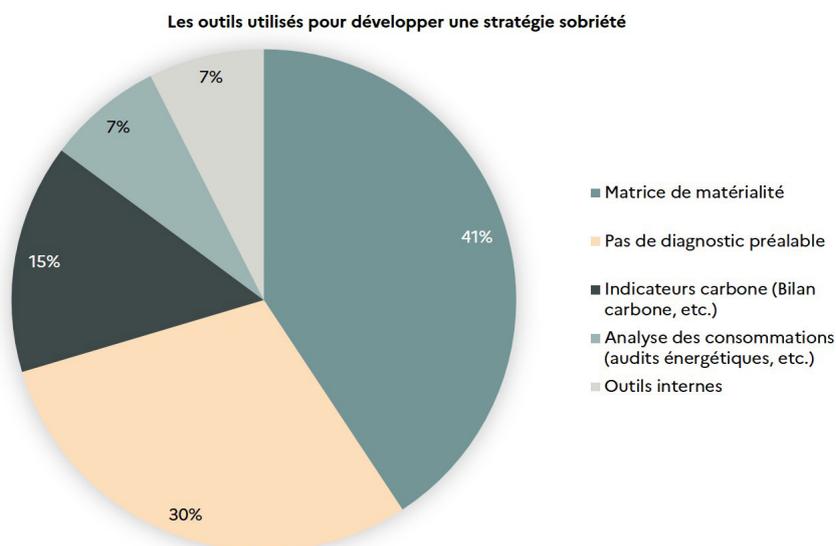


Figure 6 : Graphique tiré des réponses à l'enquête réalisée auprès des entreprises

a. Des outils de mesure d'impacts pour éviter les gaspillages

La majorité des entreprises interrogées sont soumises à la DPEF, bientôt remplacée par la CSRD, qui exigera une analyse de matérialité. Cet exercice étant déjà ancré dans les pratiques, il est considéré comme un outil efficace d'identification et de hiérarchisation des principaux enjeux transversaux de l'entreprise. Les différents services sont amenés à collaborer afin d'apporter une vision complète des activités de l'entreprise et de leurs impacts.

Au-delà du bilan d'impacts, la DPEF permet une approche par le risque. En effet, elle analyse les potentialités d'un événement et ses effets sur les activités de l'entreprise. Cette étape évalue la capacité à tolérer les perturbations et à s'adapter aux changements pouvant affecter les performances.

Dans le cadre de la mise en place d'une politique de sobriété, 41 % des entreprises se sont servi des travaux engagés dans leur politique RSE pour définir des axes de travail sur la sobriété. La fédération des entreprises d'insertion travaille avec ses membres sur la mise en œuvre de la RSE grâce à son label, existant depuis 4 ans. Les entreprises peuvent ainsi se questionner sur leur fonctionnement et travailler à devenir plus agiles dans des contextes de tensions.

La fédération des entreprises d'insertion - Le label RSEi³² : outil efficace pour la sobriété

Le label RSEi (Responsabilité Sociétale des Entreprises inclusives) est une déclinaison de la norme internationale ISO 26 000, adaptée aux entreprises inclusives. Ce label pédagogique atteste du niveau de maturité des entreprises inclusives en matière de RSE en y intégrant les spécificités de la mission d'inclusion des personnes vulnérables. À travers 5 chapitres et 23 sous-critères, il guide l'entreprise inclusive pour la mise en œuvre de sa démarche RSE en passant en revue les différents process de l'entreprise : gouvernance, management, mission d'inclusion, management des enjeux environnementaux, analyse et amélioration, etc. De la réflexion à l'innovation en passant par la formalisation et le dialogue avec les parties prenantes, l'entreprise est amenée à s'auto-évaluer pour mieux déterminer les prochaines étapes de son plan d'action. Par une démarche progressive, il amène l'entreprise à mieux identifier et hiérarchiser ses enjeux sociaux, environnementaux et économiques.

Le questionnement sur les enjeux environnementaux leur permet également de s'interroger sur la notion de sobriété et de passer des petits gestes du quotidien à la mise en place d'un vrai plan d'actions, formalisé et suivi. La première étape est celle du diagnostic qui leur permet de prendre conscience des possibilités d'amélioration qu'elles peuvent réaliser dans une approche systémique. La sobriété va alors être traitée sous plusieurs angles :

- La sobriété énergétique de leurs locaux ou bâtiments : réalisation d'un audit thermique, changement d'éclairage, mise en place de pompe à chaleur, installation de stores ou de rideaux occultants pour les vitrines, travaux de remise en état des fenêtres par exemple ;
- La sobriété sous l'angle de la mobilité : mise en place du covoiturage entre collaborateurs, partenariat avec des associations spécialisées sur la mobilité douce, optimisation des tournées, mutation de la flotte pour aller vers des véhicules d'occasion électriques, etc. ;

La vigilance sur des achats plus responsables auprès de fabricants locaux d'équipements de protection individuelle, de produits éco-labels, etc.

Ces actions de sobriété passent également par une sensibilisation des salariés (formation aux gestes éco-responsables par exemple) avec l'idée de questionner ou requestionner les besoins et les habitudes d'utilisation et/ou de consommation. En 2024, ce sont 165 entreprises qui ont reçu la labellisation RSEi, premier label sectoriel engagé du répertoire AFNOR Certification.

L'étude des émissions de GES, à travers le bilan carbone notamment, est aussi un outil d'aide à la décision pour 30 % des entreprises. Il permet de déterminer les principales sources d'émissions pour établir un plan d'actions de réduction, en les priorisant.

b. Des outils pour faire le bilan des activités menées

Identifier les postes de consommation sur lesquels agir est un prérequis pour pérenniser son activité sur le long terme. L'objectif est de parvenir à optimiser les consommations en menant des actions concrètes avec des effets significatifs. Pour cela, il est important d'avoir une vue globale des flux et de leur répartition au sein de l'entreprise. Les diagnostics permettent aux organisations de toutes

32 . <https://www.lesentreprisesdinsertion.org/label-rsei/>

taillies d'avoir une meilleure compréhension des consommations de leurs ressources actuelles pour mieux prendre en compte la sobriété dans leurs activités à court, moyen et long terme.

Des dispositifs d'accompagnement tels que les audits énergétiques ou le diag Éco-flux sont mobilisables. Le Diag Éco-Flux, proposé par l'ADEME, en partenariat avec Bpifrance, permet aux PME de 20 à 250 salariés d'être accompagnées par une personne experte dans leurs réductions des consommations d'énergie, d'eau, de matières et de déchets grâce à une analyse des pratiques, à l'identification des sources d'économie et à la définition d'un plan d'actions personnalisé.

Bien que l'étape de diagnostic soit importante, près d'un quart des entreprises ne l'évoque pas comme un préalable à la mise en pratique et indiquent avoir directement pris en compte le plan de sobriété du gouvernement. Si la mise en place de mesures de court terme ne demande pas systématiquement de dresser un état des lieux précis des consommations de la structure, les actions de moyen et de long terme permettant de répondre aux enjeux de réduction des

consommations actuelles nécessiteront cependant un diagnostic préalable.

Piste d'action : déterminer les postes de consommation générateurs de pertes.

Piste d'action : identifier et évaluer les actions déjà mises en place en matière de sobriété.

c. Des outils de prospective pour envisager des modèles de moyen/long terme

La prospective est également mobilisable pour définir une politique de sobriété car elle permet d'imaginer les futurs possibles avec les risques et les opportunités liés. Elle se base sur le fait que l'avenir est indéterminé et ouvert à une multitude de scénarii possibles, influencés par le pouvoir et la volonté du moment. Dans cette logique, le futur se construit dans le présent et il s'agit alors de distinguer les tendances conséquentes et déterminantes pour l'avenir afin de les traiter le plus tôt possible. La plupart des instances nationales fonctionnent sur des modèles prospectifs ainsi que l'illustrent les 5 documents de référence ci-dessous.

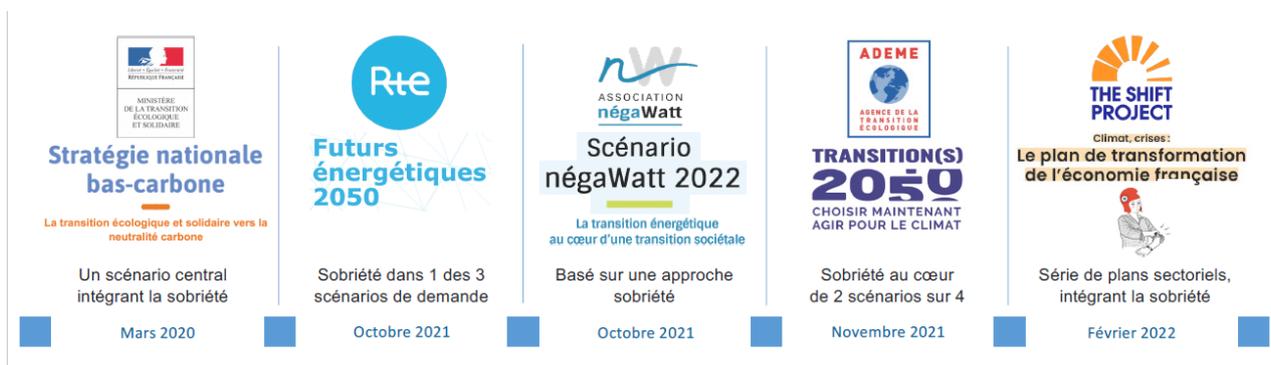


Figure 7 : Stratégies et scénarios présentés par Négawatt lors du Groupe de Travail sobriété

En 2021, RTE a réalisé le rapport « Futurs énergétiques 2050 ». Il propose 3 scénarii prospectifs dont l'un d'entre eux intègre la sobriété.

RTE – Une étude prospective intégrant un scénario de sobriété

La sobriété en matière de consommation d'électricité est un concept d'intérêt majeur pour RTE, ne serait-ce qu'au titre de la prospective que l'entreprise a mission de réaliser pour éclairer les enjeux de la transition énergétique. Ainsi, dans les Futurs énergétiques 2050 parus en 2021, un scénario dédié est consacré à la sobriété, définie comme un projet de société impliquant des changements structurels de modes de vie individuels et collectifs. À l'occasion de la crise énergétique de l'hiver 2022-2023, la notion de sobriété a pris un tour plus

concret. Bien que limitée à la mise en œuvre de gestes simples (baisser la température, éteindre les lumières inutiles ainsi que les appareils en veille, adopter des modes de cuisson économes, etc.), la mobilisation en faveur de la sobriété a contribué à réduire la consommation d'électricité en France (qui a atteint de l'ordre de 9 % en incluant l'industrie et le tertiaire) comparé aux années antérieures. Il demeure toutefois délicat de distinguer les raisons de cette réduction, entre sobriété choisie et modération subie du fait de l'augmentation du coût de l'énergie. En outre, la mise en œuvre d'actions de sobriété plus structurelles soulève l'enjeu des investissements dans les infrastructures collectives et les services publics, et in fine des questions d'acceptabilité. La sobriété sur la consommation d'électricité joue enfin à moyen terme sur le dimensionnement du système

électrique (elle a un impact à la fois sur l'énergie consommée et l'empreinte CO₂ immédiate, ainsi que, surtout, un impact durable sur l'empreinte matière du système électrique et son empreinte CO₂ en cycle de vie).

La méthodologie d'une étude prospective est la suivante :

1. Définir le sujet et l'horizon temporel ;
2. Identifier les variables clés et leurs relations (à l'aide des KPI's³³ notamment) ;
3. Explorer les évolutions possibles de ces variables en les documentant ;
4. Construire des scénarii exploratoires en fonction des hypothèses choisies ;
5. Identifier les enjeux des scénarii et les adapter en fonction des différentes temporalités ;
6. Explorer les options politiques souhaitables.³⁴

L'étude prospective demande une approche transversale. À travers différentes étapes, l'entreprise va anticiper les ruptures, prendre du recul sur les discours prédominants, être agile, permettre à la direction de développer une vision inspirante et travailler de façon collaborative.

Piste d'action : identifier les facteurs de risques du modèle économique actuel de l'entreprise.

3. Cadrer pour agir : définir des objectifs et un plan d'actions de sobriété

Pour passer du concept de sobriété à la sobriété opérationnelle, les entreprises doivent cadrer et prioriser les pratiques de sobriété qu'elles souhaitent mettre en place. L'essentiel des 10 à 12% d'économies d'énergies réalisées résultent de mesures de lutte contre le gaspillage, à systèmes et infrastructures équivalents.

a. Les stratégies de sobriété déployées par les entreprises

La question de l'énergie étant un enjeu au cœur des débats actuels, les stratégies d'entreprises sont alignées sur cette priorité et un bon nombre d'objectifs et d'actions sont motivés par le risque de rupture énergétique. Largement médiatisée avec le plan de sobriété du gouvernement et la crise énergétique, la tendance à la sobriété énergétique se confirme sur le terrain avec deux tiers des entreprises sollicitées qui la mentionnent. D'autre part, de nombreux scénarii tels que l'étude de Négawatt permettent de vulgariser la notion et de rendre accessibles les actions à mettre en place pour générer un impact sur la dépendance en ressources énergétiques. Le graphique ci-dessous illustre bien ce phénomène.

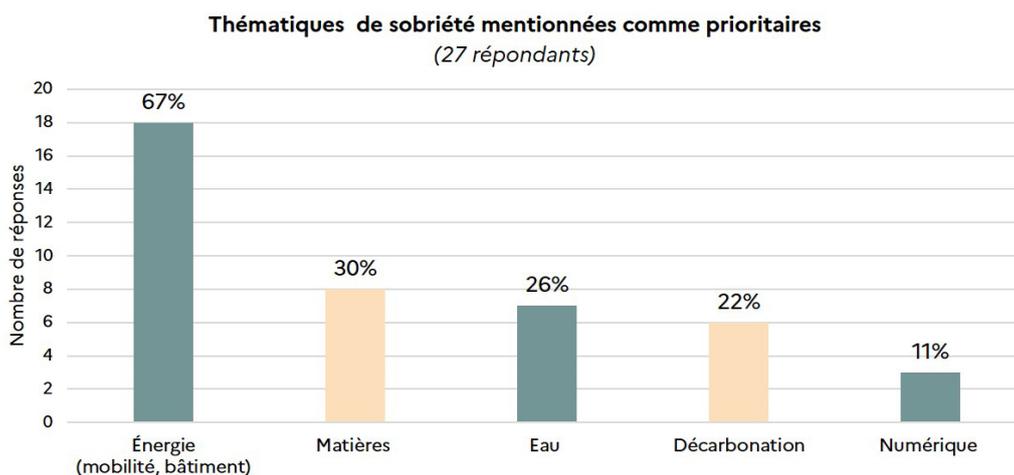


Figure 8 : Graphique tiré des réponses à l'enquête réalisée auprès des entreprises

33 Key Performance Indicators : indicateurs clés de performance qui permettent aux décideurs et aux équipes d'évaluer l'efficacité de leurs actions

34 http://www.oree.org/source/Rapport_Bilan_DPEF.pdf - p.1

Bien que l'axe thématique prioritaire au sein des entreprises soit quasi unique, les stratégies de

sobriété employées pour cheminer vers cet objectif sont diverses :

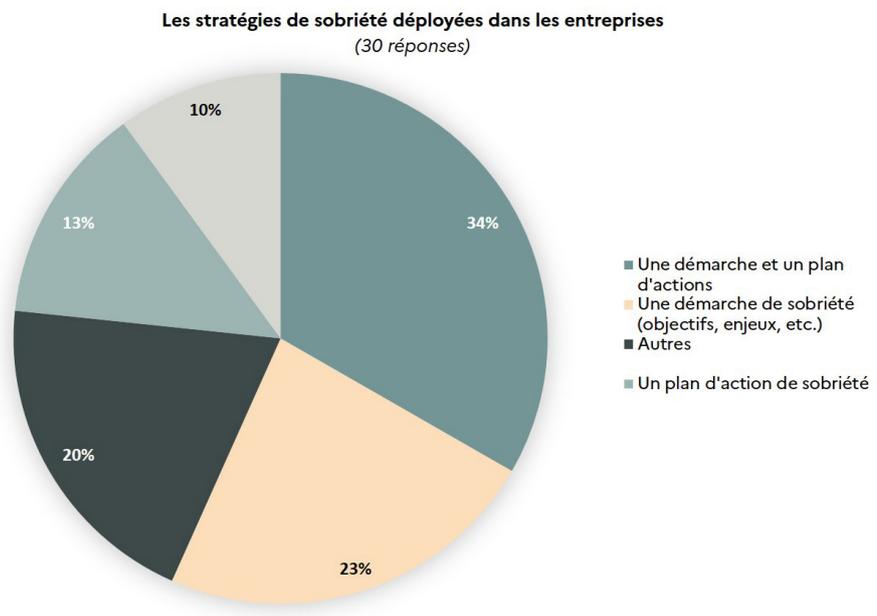


Figure 9 : Graphique tiré des réponses à l'enquête réalisée auprès des entreprises

D'après le questionnaire, la mise en place d'une stratégie de sobriété est une réalité pour 90 % des entreprises répondantes. Pour 57 % d'entre elles, des enjeux et des objectifs sont définis et 34 % les combinent avec un plan d'actions de sobriété.

Cette tendance semble se vérifier par l'analyse des 22 déclarations de performances extra-financières (DPEF) et documents d'enregistrement universel (DEU), qui au-delà des mentions de la notion de sobriété, présentent de réelles ambitions sur le sujet. À titre d'exemple, 70 % mentionnent des objectifs de sobriété chiffrés et 80 % des entreprises pour lesquelles les DPEF ont été analysées précisent avoir mis en place un **plan de sobriété interne à leur structure.**

Le plan de sobriété du gouvernement est explicitement mentionné dans 40 % des DPEF. Il a permis d'impulser une dynamique au sein des entreprises qui l'ont adapté à leur secteur d'activités et à leurs contraintes respectives.

EIFFAGE – Un plan de sobriété global décliné en plan de sobriété métiers

En 2022, le contexte énergétique a mobilisé Eiffage sur la sobriété. L'entreprise a fait le choix de construire un plan de sobriété incluant toutes

les activités du Groupe et complémentaire des plans d'action carbone. Elle a décidé d'impliquer les entités du groupe dans la mise au point d'un plan de sobriété adapté à leurs activités (tertiaire, déplacements, chantiers, etc.). Des actions cohérentes et impactantes ont ainsi été déterminées pour les différentes entités. Sur son propre parc immobilier, l'entreprise s'est fixé des actions de sobriété spécifiques à la construction / rénovation, à la maintenance et aux baux commerciaux. Les autres actions s'articulent notamment autour de mesures liées à l'usage des locaux, à la sensibilisation des personnes et à la mobilité avec la régulation des déplacements professionnels et l'électrification de la flotte de véhicules légers. Ces actions sur-mesure permettent de répondre à des enjeux adaptés aux secteurs concernés et favorisent l'assimilation des directives par les collaborateurs.

Le plan d'actions, en adéquation avec la stratégie, permet de développer une réponse opérationnelle et cohérente à un objectif. C'est un outil de planification et de suivi qui permet de visualiser ce qui doit être fait, dans quelle temporalité, par quel acteur et avec quels moyens.

8 ÉTAPES POUR Établir un plan d'actions



Figure 10 : Les étapes pour établir un plan d'action

Une part mineure des entreprises interrogées, représentées dans la catégorie « autres » du graphique ci-dessus, mène des actions de sobriété sans plan d'actions formalisé mais a amorcé des réflexions sur le sujet grâce à des groupes de travail internes ou des campagnes de sensibilisation, notamment par le biais de challenge sur la sobriété.

L'ADEME met à disposition de nombreux outils (guides, formations, infographies) et des listes d'actions possibles pour démarrer ou poursuivre une démarche environnementale. Ces ressources sont accessibles sur la page « Optimisez votre TPE/PME »³⁵ qui regroupe toutes les activités de l'entreprise, de la fabrication au recrutement.

Piste d'action : intégrer la sobriété de manière transversale au-delà du seul domaine de l'énergie.

Piste d'action : définir un plan d'action adapté à son secteur d'activité en formalisant clairement les objectifs.

Piste d'action : déterminer et prioriser les actions de court, de moyen et de long terme à mettre en œuvre ainsi que les moyens à mobiliser (équipements, ressources humaines, financements, etc.) pour les rendre effectives afin de favoriser une mise en œuvre structurelle et progressive de la sobriété.

b. Les actions mises en œuvre par les entreprises

Pensé pour réduire de 10% la consommation d'énergie totale d'ici 2024, le plan de sobriété du gouvernement préconise des actions comportementales de court terme, simples et efficaces à mettre en œuvre. On entend par « simples » le fait que ces mesures ne nécessitent pas d'investissements humains ou financiers supplémentaires.

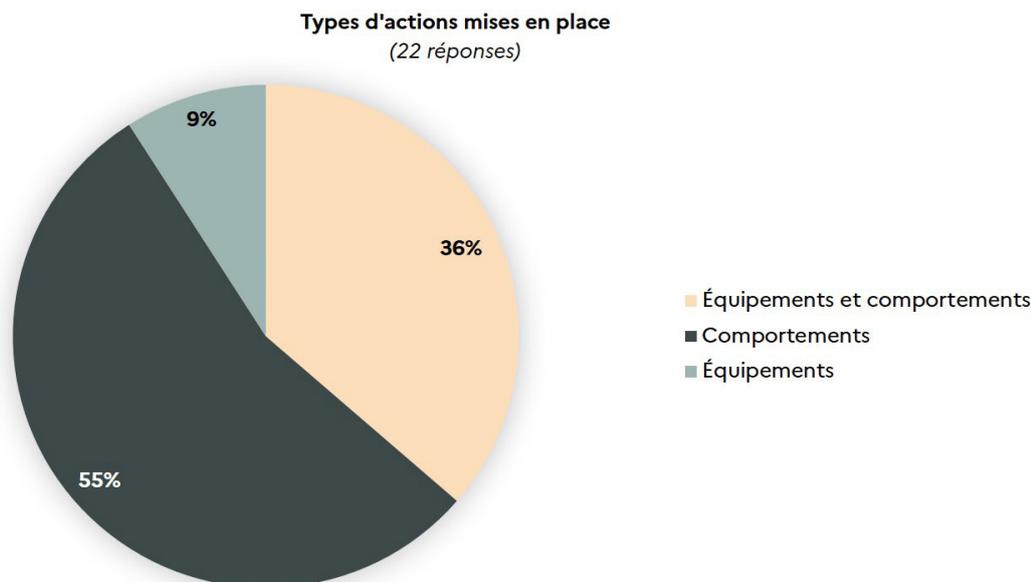


Figure 11 : Graphique tiré des réponses à l'enquête réalisée auprès des entreprises

Le graphique ci-dessus présente un alignement global des entreprises sur des actions liées aux changements de comportement des collaborateurs. Elles représentent 90 % des mesures mises en place. 36 % des organisations les combinent à des

investissements sur les équipements techniques leur permettant d'être plus sobres dans leurs activités. Ces résultats illustrent un positionnement rapide et efficace pour répondre aux contraintes liées aux fluctuations énergétiques.

35. <https://agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises/optimizez-tpe-pme>

Les actions de régulation des températures, de réduction des déchets, de gestion des éclairages, de télétravail et d'écoconduite³⁶ sont régulièrement demandées aux collaborateurs et ont permis à beaucoup d'entreprises de répondre à l'enjeu de baisse de 10 % des consommations dès 2023. C'est notamment le cas d'Engie qui, en renforçant sa politique de sobriété dans les bâtiments avec les écogestes a réussi à réduire sa consommation d'électricité de 37 % par rapport à 2019 et de 35 % par rapport à 2022.

Dans le scénario « Futurs énergétiques 2050 »³⁷ de RTE³⁸, 26 leviers de sobriété sont relevés et associés aux économies générées par leur mise en place. Les mesures liées aux changements de comportements telles que le télétravail et la limitation des besoins énergétiques dans les bureaux sont celles qui permettent d'éviter le plus de consommations dans le secteur tertiaire. Dans l'industrie, tous secteurs confondus, c'est l'allongement de la durée de vie des équipements.

Pour que la sobriété soit une réponse efficace aux enjeux environnementaux, les actions doivent être structurantes et s'inscrire dans le temps long. Si les éco-gestes ont permis de gérer la crise et de faire des économies, les actions des entreprises ne peuvent pas se limiter à cela. De nombreuses initiatives impactantes sont également déployées et se structurent progressivement.

L'association Négawatt met en lumière trois dimensions essentielles dans la mise en œuvre de la sobriété :

- **Le levier serviciel**, lié à l'intensité et à la durée d'utilisation des équipements ;
- **Le levier dimensionnel**, associé à la taille et au dimensionnement adéquat des équipements ;
- **Le levier organisationnel**, lié à la mutualisation et à l'organisation collective.

Derrière ces trois leviers, des actions de sobriété essentielles sont proposées pour réussir la transition. Les bâtiments et la mobilité étant des postes de consommation importants, il a été décidé d'étudier la sobriété énergétique liée aux usages au sein de ces deux secteurs. La question de la sobriété matière a également été abordée.

► Les actions de sobriété énergétique du bâtiment

Prédominant dans le paysage énergétique français,

le secteur du bâtiment représente plus de 40 % des consommations d'énergie et contribue à hauteur de 20 % aux émissions de gaz à effet de serre. Face à ces constats, l'adoption de principes de sobriété énergétique s'avère cruciale. La sobriété, associée à l'efficacité et à la diversification du mix énergétique, constitue un axe majeur pour réussir la transition de ce secteur.

Très mobilisée dans les entreprises, une des mesures mentionnées dans quatre des cinq scénarii de référence cités précédemment (page 22) concerne le dimensionnement raisonnable des équipements de gestion technique des bâtiments, incluant la régulation des températures (climatisation et chauffage), l'ajustement de la température étant considéré comme un levier de sobriété essentiel en phase d'usage du bâtiment. Il est indispensable pour les entreprises de se questionner sur le système de chauffage utilisé au sein de leurs bâtiments, en optant pour des systèmes plus performants. Enfin, investir dans la rénovation énergétique de leurs bâtiments permettra aux entreprises de rendre toutes les mesures de sobriété plus impactantes, en limitant les pertes énergétiques.

La diminution des gaspillages, principalement liés à la climatisation, à l'éclairage et au chauffage de l'eau sanitaire, est également appliquée au sein des entreprises. En 2025, le décret BACS³⁹ imposera d'installer des dispositifs de gestion technique des bâtiments (GTB) dans les infrastructures neuves et existantes afin d'automatiser le pilotage et le suivi des consommations d'énergie. Pour faciliter cette transition, le dispositif des certificats d'économies d'énergie (CEE) est un moyen de financer l'acquisition ou l'amélioration de systèmes automatisés de suivi.⁴⁰

D'autres solutions complémentaires peuvent être mises en place pour adapter les bâtiments au changement climatique, comme les revêtements de toit à fort albédo, la mise en place de brises soleil, la végétalisation des façades ou encore la désimperméabilisation des sols qui permet d'apporter de la fraîcheur. La sobriété doit donc être intégrée dès la conception des espaces urbains et des bâtiments et implique des changements de pratiques des entreprises du secteur pour répondre aux enjeux d'étalement et de décarbonation. Elles peuvent mobiliser, en lien avec les acteurs publics, les leviers suivants pour réduire les consommations des sols et celles liées aux usages du bâtiment :

36. L'éco-conduite est un comportement de conduite citoyenne permettant de réduire sa consommation de carburant, de limiter l'émission de gaz à effet de serre, responsable du réchauffement climatique, et de diminuer le risque d'accident. Source : <https://www.securite-routiere.gouv.fr/chacun-son-mode-de-deplacement/dangers-de-la-route-en-voiture/mieux-conduire-en-voiture/eco#:~:text=est%20par%20ci%20!-Qu'est%20ce%20que%20l'%C3%A9co%20conduite,diminuer%20le%20risque%20d'accident%20conduire-en-voiture/eco#:~:text=est%20par%20ci%20!->

37. <https://www.rte-france.com/analyses-tendances-et-prospectives/bilan-previsionnel-2050-futurs-energetiques>

38. Réseau de transport de l'électricité.

39. <https://rt-re-batiment.developpement-durable.gouv.fr/presentation-et-guide-du-decret-bacs-a712.html>

L'intensification des usages des bâtiments : répondre à de nouveaux besoins sans construire et renforcer l'attractivité des espaces concernés ou construire pour accueillir divers usages.

Actuellement, on constate qu'un certain nombre d'espaces, notamment d'activités tertiaires, ne sont pas exploités pleinement. Par exemple, la montée en puissance du télétravail en Île-de-France va conduire dans les 10 prochaines années à un excès de 3,3 millions de m² de bureaux, soit 6,5 % du parc.⁴¹ La chronotopie propose une prise en compte temporelle et spatiale des usages des lieux pour en optimiser l'utilisation. Plusieurs approches sont possibles selon les horaires de présence, les usages et les publics d'utilisateurs visés :

- L'hybridation des usages permettant de jouer sur la temporalité ;
- La mutualisation des espaces permettant d'accueillir une diversité de publics dans le cadre d'une même fonction du lieu.

Par exemple, dans le cadre de l'appel à projets « Réinventer Paris », le projet « Le chronotope à Paris XIII »⁴², commandé par Engie, a été lancé et sera à destination des collaborateurs de l'entreprise, de startups, de travailleurs ainsi qu'à des acteurs du monde associatif, des étudiants ou des habitants du quartier, qui utiliseront un même lieu dans des temporalités et des configurations différentes. Cela implique l'acceptation des utilisateurs, ce qui peut nécessiter dans certains cas un travail important, sous peine de rejet des occupants.

La transformation des bâtiments existants : adapter les bâtiments pour allonger leur durée de vie et éviter la démolition / déconstruction.

L'allongement de la durée d'usage est abordé par des prismes différents selon la nature du bâti :

- S'il est neuf, l'allongement du cycle de vie de l'infrastructure doit être pensé dès la conception en prenant en compte notamment sa réversibilité, son évolutivité et sa démontabilité. C'est le cas du bâtiment TeBio, projet démonstrateur de construction réversible, évolutif dans ses usages, sans destination prédéfinie.⁴³
- S'il existe déjà, il s'agira de transformer le bâti sans le détruire pour réduire les impacts environnementaux et économiques liés à la rénovation / réhabilitation. À Saint-Denis,

dans le cadre du projet UniverSeine, VINCI Immobilier requalifie une ancienne friche et travaille à sa réversibilité pour passer d'une fonction de logements des athlètes aux Jeux Olympiques à des espaces tertiaires.⁴⁴

Le groupe EIFFAGE, quant à lui, a choisi de se tourner vers les Low-Tech⁴⁵ pour diminuer ses dépendances aux ressources, allonger la durée de vie des structures et favoriser les « techniques autonomes »⁴⁶ qui adressent nos besoins essentiels avec les ressources locales.

EIFFAGE – Favoriser une démarche Low-Tech pour pallier les dépendances aux ressources

Membre fondateur du groupement Low-Tech, Eiffage se met en mouvement autour de nombreuses initiatives, permettant de questionner l'innovation technologique, en explorant d'autres manières de concevoir, produire et consommer dans la ville, telles que :

- Le développement de démonstrateurs : la reconversion d'une friche urbaine pour en faire le 3^{ème} parc de Saint-Denis ainsi qu'un haut lieu de la culture urbaine. La transformation d'une maison canadienne SNCF afin de créer un lieu totem de la démarche Low-Tech avec le concours de chaque membre fondateur du groupement.
- La conception d'un guide d'aide à la conception de projets urbains Low-Tech en collaboration avec l'AREP (Architecture Recherche Engagement Post-carbone)
- L'organisation de rendez-vous d'une vingtaine d'acteurs de la ville pour porter les messages et partager les bonnes pratiques
- Des visites de sites inspirantes qui répondent aux enjeux de la Low-Tech, plus de quarante projets présentés à travers les 4 rendez-vous annuels
- Des propositions de pistes de travail collaboratives entre acteurs sur des projets ou solutions Low-Tech

L'objectif de la communauté est de co-construire des solutions frugales afin de renforcer la résilience climatique, intensifier l'usage de l'existant, transformer les modèles énergétiques, réorganiser les territoires ou encore faire muter les paradigmes socio-culturels. En étant à l'initiative de cette démarche, Eiffage témoigne de son engagement vers de nouveaux modèles intégrant la sobriété.

42. <https://www.bl-architectes.com/chronotope-paris13/>

43. <https://experimentationsurbaines.ademe.fr/blog/ressource/recueil-economie-circulaire-reversibilite-bonnes-pratiques-et-pistes-d-actions-pour-reduire-les-impacts-environnementaux-du-batiment/-p65>

44. <https://france.vinci-construction.com/fr/universeine-reversibilite/>

45. Selon le Low Tech Lab, association de référence sur ce thème, les Low-Tech sont « des objets, des systèmes, des techniques, des services, des savoir-faire, des pratiques, des modes de vie et même des courants de pensée, qui intègrent la technologie selon trois grands principes :

a. Utiles : Elles répondent à un besoin essentiel et rendent possibles des modes de vie, de production et de consommation sains et pertinents pour tous dans divers domaines.

b. Accessibles : Elles doivent être appropriables par le plus grand nombre, vendues à un prix abordable et peuvent être réparées et fabriquées localement. Elles favorisent ainsi une plus grande autonomie des populations à tous les niveaux, ainsi qu'une meilleure répartition de la valeur ou du travail.

c. Durables : elles invitent à réfléchir et à optimiser les impacts tant écologiques que sociaux ou sociétaux liés au recours à la technique et ce, à toutes les étapes de leur cycle de vie. »

46. <http://www.comite21.org/docs/comite-21-la-sobriete-fil-vert-de-la-transformation.pdf> p.3

► Les actions de sobriété dans la mobilité

La transition vers la neutralité carbone, engagée par le gouvernement français depuis 2017, impose une transformation complète du secteur des transports, qu'il s'agisse des déplacements de voyageurs ou de marchandises. Ce secteur constitue en effet le principal émetteur de GES en France, représentant 30 % des émissions totales et 470,1 térawatt-heure (TWh) de consommation d'énergie, transport de marchandises et de voyageurs confondus, en 2021⁴⁷. Une conversion vers des carburants décarbonés ainsi qu'une amélioration de l'efficacité énergétique des véhicules sont indispensables. La Stratégie Nationale Bas-Carbone et les scénarios de l'ADEME, soulignent la nécessité d'une gestion plus efficace du trafic routier pour parvenir à la neutralité carbone, en repensant nos modes de déplacement.

L'ensemble des scénarii propose un report modal vers des mobilités douces, les transports en commun et le covoiturage⁴⁸. La limitation à 110km/h sur l'autoroute et l'adaptation des véhicules aux usages sont également des mesures de sobriété présentées dans les différents scénarios. Concernant les marchandises, le recours au ferroviaire est préconisé, en limitant au maximum l'avion et le fret routier. Concernant le type de transport utilisé, la plupart des entreprises interrogées ont une politique voyage qui priorise l'utilisation du train.

Engie – Une politique voyage pour réduire le nombre de déplacements professionnels

Engie a adopté une nouvelle politique voyage Groupe en ce début 2024 avec un objectif prioritaire : réduire le nombre de voyages professionnels.

De manière concrète, toutes les alternatives aux déplacements internationaux doivent être examinées par principe (réunions virtuelles) et tout déplacement validé par la ligne managériale est limité à un représentant. Tous les séminaires réunissant plus de 10 collaborateurs et impliquant du résidentiel et des déplacements internationaux doivent recevoir la validation des membres du Comité Exécutif du Groupe et être mutualisés de manière à réduire et limiter les déplacements imposés aux collaborateurs à 3 par an.

Les déplacements en train sont privilégiés et imposés lorsqu'ils sont inférieurs à une durée de 4 heures. Les déplacements en avion pour un aller/retour dans la même journée sont interdits.

Le Comité de Direction du Groupe suivra annuellement les déplacements des 100 plus grands

voyageurs de l'entreprise et les entités opérationnelles supporteront le coût des émissions carbone associées aux déplacements de leurs collaborateurs. Un coût du carbone est donc dorénavant ajouté aux coûts de voyage.

D'autres mesures comme le forfait mobilité durable, qui permet de favoriser des modes de déplacement plus sobres en indemnisant les salariés utilisant le vélo, les transports en commun ou le covoiturage pour se rendre sur leur lieu de travail est largement mentionné par les entreprises comme accélérateur de la sobriété. Decathlon, grâce à des questionnaires à destination des collaborateurs, a recensé que 33 % des kilomètres parcourus par les collaborateurs pour se rendre sur leurs lieux de travaux sont effectués grâce à la mobilité active⁴⁹, autrement appelée mobilité douce, avec l'objectif d'atteindre 40 % d'ici 2026.

Michelin - Développer des produits pour la sobriété mobilité des utilisateurs

Au service d'une mobilité durable, Michelin œuvre pour réduire l'impact négatif de ses produits sur l'environnement, tout au long de leur cycle de vie, et pour contribuer à la préservation des ressources. Cette politique s'appuie sur l'implémentation d'une approche d'éco-conception, l'utilisation des analyses de cycle de vie (ACV), et le déploiement d'une démarche d'économie circulaire appelée Michelin 4R. Sur les produits pneumatiques, plus de 80 % des émissions de CO₂ sont liés à leur phase d'usage et la résistance au roulement liée aux frottements sur la route est impliquée dans 20 à 30 % de la consommation des véhicules. Œuvrant pour la sobriété énergétique et la sobriété matière dès la conception de ses produits, les investissements en recherche et développement de l'entreprise lui ont permis de créer une gomme à l'épaisseur suffisante pour assurer une action optimale dans la durée, tout en diminuant sa résistance au roulement, propriété déterminant la quantité d'énergie utilisée par un pneu sur une distance donnée.

Il est important de noter que la sobriété énergétique liée à la mobilité ne correspond pas uniquement à la transformation des modes de déplacements. Il s'agit également de questionner le besoin de déplacements. La sensibilisation des parties prenantes est donc primordiale sans quoi le risque des effets rebonds liés à une utilisation excessive, sous prétexte de transports plus vertueux, est probable.

47. <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/edition-numerique/chiffres-cles-transports-2023/19-consommation-denergie-des-transports->

48. <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/s-engager/engagement/je-deploie-les-dispositifs-dincitation-a-la-mobilite-durable>

49. La mobilité active définit l'ensemble des modes de déplacements où la force motrice humaine est nécessaire (vélo, marche à pied, etc.)

Pour lier la transition du secteur du bâtiment et celle de la mobilité, le recours au télétravail est également mis en avant comme solution pour réduire les consommations de ces deux secteurs. Il permet de limiter la consommation dans les bureaux, de redimensionner les locaux en mutualisant les espaces de travail et de diminuer le nombre de kilomètres parcourus entre le domicile et le lieu de travail pour les salariés. Toutefois, l'évaluation de ces bénéfices est complexe car il recouvre des modalités de fonctionnement très diverses et peut occasionner des effets rebonds tels que la hausse des consommations énergétiques (chauffage, éclairage, flux vidéo amplifiés, etc.) dans les lieux de télétravail (logements en majorité), qui atténuent les bénéfices environnementaux.⁵⁰ En 2023, une expérimentation sur les impacts énergétiques du télétravail a été établie par l'Ademe et l'IFPEB⁵¹ à la demande du Ministère de la transition énergétique. A partir de données recueillies dans une dizaine d'établissements publics et auprès d'une centaine de télétravailleurs volontaires pour participer à cette expérimentation, l'étude mentionne un bilan environnemental global positif du télétravail s'il est associé à la fermeture totale des bureaux sur plusieurs jours consécutifs, les effets rebonds mesurés chez les agents étant relativement faibles.⁵² Cette expérimentation a vocation à être élargie et à nourrir le dialogue social sur les conditions de travail dans l'entreprise.

Suite à la mise en place du télétravail et à la réévaluation du besoin des salariés, une des entreprises interrogées a décidé de déménager dans un bâtiment aux espaces de travail mieux dimensionnés et plus accessibles aux mobilités douces. Cela permet d'éviter l'exploitation d'un bâtiment sous-occupé engendrant une surconsommation énergétique et de favoriser une politique de mobilité plus durable.

► Les actions de sobriété matière

Moins matures que les actions de sobriété énergétique, les mesures mises en place pour la préservation des ressources sont des initiatives autour du réemploi et du recyclage.

Gecina – Une politique de réemploi pour une sobriété matière efficace dans les projets de construction

Gecina est une société foncière, actrice de la rénovation durable. Le réemploi permet à l'entreprise d'éviter l'utilisation de milliers de tonnes de matériaux neufs sur chacun de ses projets en réemployant entre 2 et 22 % de matériaux, cette proportion se situant plutôt autour de 1 % pour des opérations comparables. Gecina positionne ce sujet comme une opportunité économique permettant de réduire le coût du traitement des déchets, représentant entre 2 et 4 % du coût d'un projet, et de sensibiliser de nombreux clients qui ont de plus en plus d'attentes sur le sujet.

L'implication de Gecina dans l'économie circulaire et son leadership se traduisent également par :

- Sa capacité à faire évoluer les pratiques du marché, notamment en impliquant les membres du Booster du Réemploi pour que les assureurs acceptent de couvrir des matériaux issus du réemploi ;
- La création de partenariats et de contrats-cadres avec différents acteurs du marché du réemploi et du recyclage afin de faciliter les actions d'économie circulaire sur leurs projets et ceux de Gecina ;
- La sensibilisation et la formation des entreprises de travaux ;
- L'intégration dès la phase amont d'une démarche d'économie circulaire sur les projets, avec les bureaux d'études et en conception technique des bâtiments ;
- Le développement d'une application interne, La Boucle, qui permet à tous les opérationnels de Gecina et à ses partenaires externes de créer des demandes de matériaux en réemploi et également de s'approvisionner en matériaux de réemploi sur leurs chantiers.

50. <https://bibliothèque.ademe.fr/mobilite-et-transport/3776-caracterisation-des-effets-rebond-induits-par-le-teletravail.html>

51. Institut Français de la Performance Énergétique du bâtiment.

52. <https://www.notre-environnement.gouv.fr/actualites/breves/article/le-teletravail-permet-il-des-economies-d-energie#:~:text=L%C3%A9tude%20a%20aussi%20r%C3%A9v%C3%A9l%C3%A9%20sur%20plusieurs%20jours%20cons%C3%A9cutifs.>

SNCF / SNCF Réseau – La valorisation du ballast comme levier d'actions de sobriété matière

L'économie circulaire est un axe majeur de la stratégie de développement durable du groupe SNCF qui développe depuis 2013 une politique visant à limiter la consommation de ressources, à réduire les déchets dans l'ensemble de ses processus d'exploitation, et à valoriser les produits en fin de vie. Les opérations réalisées par la SNCF génèrent des quantités importantes de produits : rails, ballast, traverses, pièces du matériel roulant, éléments d'ameublement... Ils constituent un véritable capital matière. En évitant les phases d'extraction, fortement consommatrices d'énergie et d'eau, le réemploi et le recyclage économisent des ressources tout en diminuant l'empreinte environnementale des activités. Cela permet aussi de lutter contre la raréfaction des métaux comme l'acier de haute qualité qui sert à la fabrication des rails, ainsi que celle du cuivre pour les caténaies.

SNCF Réseau est à l'initiative d'un programme ambitieux de réemploi du ballast retiré des voies lors des travaux sur le réseau ferré, « Tout est bon dans le ballast », visant à faire de ce composant une ressource durable et fiable. L'objectif d'ici 2025 est d'atteindre 25 % de ballast réemployé sur le réseau ferroviaire par an, soit environ 500 000 tonnes de ballast. Jusqu'à peu, le ballast était uniquement retraité directement sur la voie ferrée avec seulement 30 % du granulat qui pouvait être réemployé. Les équipes de SNCF Réseau et ses partenaires ont développé une méthode de traitement sur base arrière, située à proximité des chantiers de renouvellement des voies, permettant d'atteindre jusqu'à 72 % de taux de réemploi. Ce taux n'est pas atteignable partout, le succès dépend fortement de l'état initial de la voie. Le programme a atteint près de 300 000 tonnes de ballast retraitées en 2023 avec un contrôle qualité supérieur aux approvisionnements de ballast neuf. 5 unités mobiles à recyclage des eaux vont être déployées pour arriver à l'objectif final.

L'eau, ressource essentielle à la vie et aux activités humaines, est également de plus en plus limitée et son usage doit être régulé pour la préserver. Suite à une première année de mise en application du Plan Eau de l'État⁵³, ce dernier accompagne 50 sites industriels dans la sobriété hydrique.

Les entreprises interrogées dans le cadre de ce rapport ont également témoigné d'actions pour minimiser les pressions hydriques dans leurs activités.

CEMEX – Une feuille de route interne pour la sobriété hydrique

Dans le cadre de sa feuille de route d'excellence durable, Future In Action, CEMEX, entreprise de matériaux de construction, a adopté une stratégie de réduction des consommations d'eau dans l'ensemble de ses activités. En France, l'objectif de l'entreprise est de réduire ses consommations d'eau de production, à l'horizon 2030, de 10 % pour ses activités de production de bétons prêts à l'emploi.

Au cours des dernières années, dans le cadre de son système de management environnemental certifié ISO 14001 et grâce à la mobilisation d'équipes opérationnelles, l'entreprise a largement fait évoluer ses pratiques dans ce domaine : l'ensemble des eaux utilisées sur les sites (production, lavage des équipements, ...) est intégralement recyclé et les eaux pluviales sont stockées au sein des zones de production. Ainsi, en moyenne nationale annuelle, les consommations d'eau des activités béton de CEMEX étaient inférieures à 200 litres par mètre cube produit sur la période 2021-2023 (la réglementation limite les prélèvements à 350 L /m³).

Pour gagner encore en efficacité, CEMEX a lancé fin 2023 un plan national de sobriété hydrique, selon les étapes suivantes :

1. État des lieux des pratiques et enjeux locaux, suivi des prélèvements et des compteurs volumétriques
2. Limitation des fuites et du gaspillage
3. Stockage des eaux pluviales sur site
4. Recherche de prélèvements alternatifs : eaux industrielles, eaux usées traitées...

En parallèle du changement de pratiques dans son activité interne, Séché Environnement accompagne ses clients dans la gestion de la ressource.

Séché Environnement – Des actions internes et des solutions pour la sobriété hydrique de ses clients

Le groupe Séché Environnement travaille depuis longtemps à la minimisation de ses pressions sur la ressource en eau. Dans le contexte de dérèglement climatique et d'augmentation des épisodes de sécheresse, il a formalisé et approfondi ses engagements en lançant un plan de sobriété eau en 2022.

53. <https://www.economie.gouv.fr/actualites/plan-eau-presentation-50-sites#>

À l'image des attendus de la réglementation européenne sur la durabilité (CSRD), ce plan est chiffré et planifié dans le temps. Le groupe s'est fixé un objectif ambitieux de réduction d'au moins 10 % de la consommation d'eau à horizon 2025, décliné sur chacun de ses sites consommant plus de 1 000 m³ d'eau par an. Il anticipe ainsi l'échéance de 2030, prévue par le gouvernement.

Pour atteindre ses objectifs, le groupe déploie sur ses installations des technologies et des innovations qui permettent d'économiser l'eau. À titre d'exemple, le site de Tredi Salaise a mis en place des actions de réduction de ses consommations, comme le recyclage de l'eau, la collecte des eaux de pluie, la mise en cascade des appoints, ou encore la déconcentration des colonnes de lavage pour recollecter l'eau. L'ensemble de ces actions a déjà permis d'obtenir des résultats probants puisque le groupe a réussi à réduire de 6 % sa consommation d'eau en 2023 par rapport à 2022.

Les outils et procédés mis en œuvre par Séché Environnement sur ses propres installations, sont autant de solutions que le groupe propose directement à ses clients dans le cadre de ses activités de gestion des eaux industrielles, en s'adaptant à chacun de leurs usages. Les sites de Séché Environnement sont ainsi des vitrines de la sobriété et de l'efficacité hydrique dans le monde industriel.

L'entreprise BIC, également mobilisée dans le cadre de cette étude, adopte une démarche de conception visant à minimiser la consommation de matières premières. C'est une approche fidèle à sa philosophie des « 4 R » (Réduire, recourir aux matières Recyclées et alternatives, Recharger, Recycler) issue des principes de l'économie circulaire.

Difficultés rencontrées pour réaliser les objectifs et/ou les actions
(27 répondants)

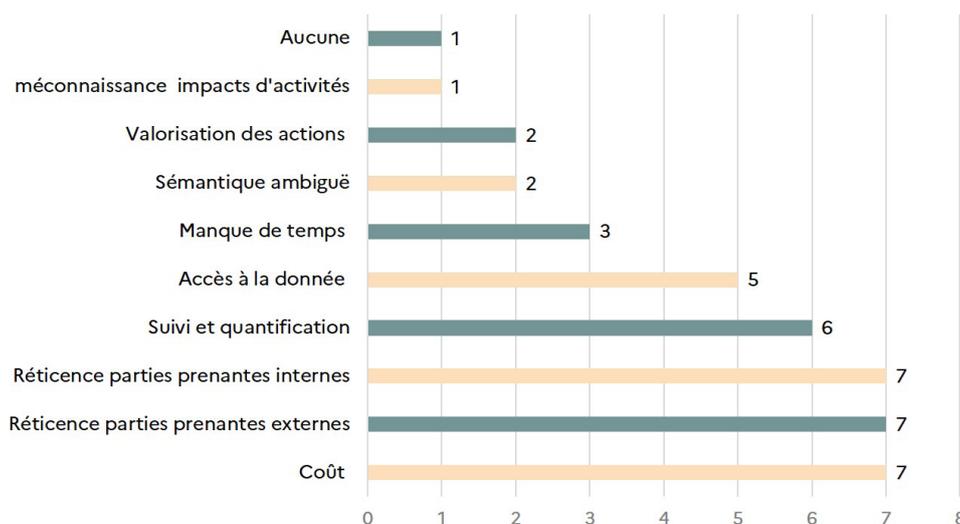


Figure 12 : Graphique tiré des réponses à l'enquête réalisée auprès des entreprises

La sobriété ayant été intégrée récemment dans les entreprises, les difficultés quant à la réalisation d'objectifs et d'actions en sa faveur sont évoquées par la majorité des structures sollicitées.

La question des coûts pour la mise en place de changements structurels conséquents et de mesures de plus long terme est évoquée. Cela va dans le sens des analyses ci-dessus qui répertorient que les mesures mises en œuvre sont avant tout comportementales.

La réticence des parties prenantes internes et externes constitue également un frein à la mise en œuvre. En effet, les mesures étant essentiellement comportementales, il est difficile de réussir à déployer une stratégie de sobriété si les parties prenantes de l'entreprise sont réfractaires au changement ou qu'elles ne sont pas sensibles à ces mesures. La communication, la sensibilisation en amont et l'intégration de toutes les parties prenantes de l'entreprise dans la stratégie de sobriété sont donc essentielles pour anticiper ces difficultés.

4. Mobiliser son écosystème

En adoptant des stratégies responsables, l'entreprise a la capacité d'embarquer l'ensemble de son écosystème. L'intégration de la sobriété implique de déployer une vision systémique sur tout le cycle de vie du produit ou du service et nécessite donc de mobiliser les collaborateurs en interne ainsi que toute la chaîne de valeur, du fournisseur au consommateur.

a. La mobilisation des parties prenantes internes

Comme dans toute transition, le management et l'accompagnement des acteurs sont essentiels. La sensibilisation et la formation sont donc indispensables pour comprendre les implications de chaque métier de l'organisation et de la branche professionnelle et ainsi les accompagner dans leur démarche vers davantage de sobriété.

Cette phase de dialogue permet d'impliquer les collaborateurs, d'apaiser les réticences liées au changement et d'assurer la montée en compétences sur le sujet. En effet, la majorité des pratiques étant d'ordre comportementales, elles doivent être comprises pour que les acteurs concernés puissent leur donner du sens, se les approprier afin qu'in fine, ces pratiques soient mises en place de manière efficiente. Ainsi, pour mettre en œuvre son plan de sobriété eau, CEMEX a eu besoin d'une forte appropriation des équipes de terrain chargées de l'ingénierie, de l'exploitation, de la performance industrielle et de l'environnement. Plusieurs sessions d'informations et de partage de bonnes pratiques, à différents niveaux, permettent de faire vivre la démarche de sobriété et valorisent les idées innovantes des collaborateurs, au bénéfice d'une ressource en forte tension ces dernières années.

Les salariés peuvent aussi être vecteurs de changements. En 2021, une étude du CSA⁵⁴ a illustré l'engagement croissant des salariés dans la transition écologique au sein de leur entreprise : 71 % affirment y agir personnellement et 68 % souhaitent être formés aux enjeux.

Plusieurs moyens permettent d'engager les collaborateurs dans la sobriété en entreprise :

- **La sensibilisation et la mobilisation** des collaborateurs grâce à des ateliers thématiques sur les enjeux actuels tels que la Fresque du climat ou l'Atelier 2 tonnes, des newsletters internes, des quizz, des vidéos, des MOOC, etc. ;

- **L'ajustement des équipements** permettant de faciliter les changements de comportements des collaborateurs vers la sobriété comme la mise en place d'un parking à vélos, d'un minuteur sur les interrupteurs, de dispositifs de suivi des consommations, etc. ;
- **La mise en place de mesures incitatives** comme le forfait de mobilité durable ;
- **La mise en place de plans de mobilité avec les partenaires sociaux** pour repenser et limiter les déplacements des salariés ;
- **La désignation d'un référent sobriété** afin d'assurer une animation et un suivi des engagements de l'entreprise.

Toutes ces recommandations peuvent favoriser un engagement durable dans la stratégie sobriété des entreprises.

Groupe Bouygues – Des référents sobriété pour accompagner aux changements des comportements

À l'échelle du groupe Bouygues, un comité de suivi se réunit deux fois par an avec les référents « Sobriété Énergétique » pour faire état des avancées de chaque métier. L'objectif recherché est également de partager les bonnes pratiques, tant en matière de communication qu'au niveau des équipements et des outils mis en place pour réduire les consommations énergétiques.

Des référents locaux ont été désignés pour animer la démarche notamment à l'automne de chaque année, et pour rappeler les enjeux et les actions clés afin d'accompagner les changements de comportement. Cette animation mobilise différents acteurs dans l'entreprise : direction des équipements, service IT, services généraux, facility management, etc.

Piste d'action : en interne, sensibiliser tous les collaborateurs⁵⁵ notamment les responsables des achats, les administrateurs et les dirigeants, à la notion de sobriété, en particulier pourquoi elle est nécessaire et indispensable et comment la mettre en application concrètement.

Piste d'action : nommer un animateur sobriété pour mobiliser en interne. Cette personne doit être en contact avec les instances dirigeantes pour veiller à la remontée des informations et faire le lien entre la sobriété et les autres enjeux de transition.

b. La mobilisation des parties prenantes externes

Intégrer la sobriété dans une entreprise nécessite de communiquer et de coopérer avec son écosystème économique et local.

54. <https://csa.eu/news/les-salaries-et-la-transition-ecologique-dans-les-entreprises/>

55. <https://librairie.ademe.fr/gecd/7856/ECOTAF-synthese-globale.pdf>

► Le rôle de l'entreprise dans la transformation de sa chaîne de valeur

Dans un système coopératif, chaque acteur va être influencé par les organisations avec lesquelles il est en interaction. Par conséquent, le changement de pratiques d'une entité aura des répercussions sur l'ensemble du système.

Certaines actions de sobriété nécessitent de nouvelles manières de produire et/ou de vendre et favorisent la collaboration entre les acteurs. L'approche transversale de la sobriété impulse donc une dynamique plus systémique.

De fait, ces transformations se propagent à l'ensemble du modèle d'affaires de l'entreprise et

font évoluer progressivement les systèmes productifs et économiques. Une entreprise peut ainsi vouloir agir sur la sobriété matière en éco-concevant ses produits et cette démarche va venir peu à peu interroger l'ensemble de son modèle de valeur. Une fois les produits éco-conçus, l'entreprise pourra être amenée à s'interroger sur sa proposition de valeur⁵⁶, en s'orientant par exemple vers la location longue-durée plutôt que la vente, etc. Les chaînes logistiques peuvent également être interrogées en réduisant les distances parcourues et/ou en œuvrant au report modal (cyclo-logistique, transports fluviaux...). Tous les maillons de la chaîne de valeur vont donc être embarqués dans des modes de faire plus sobres⁵⁷.

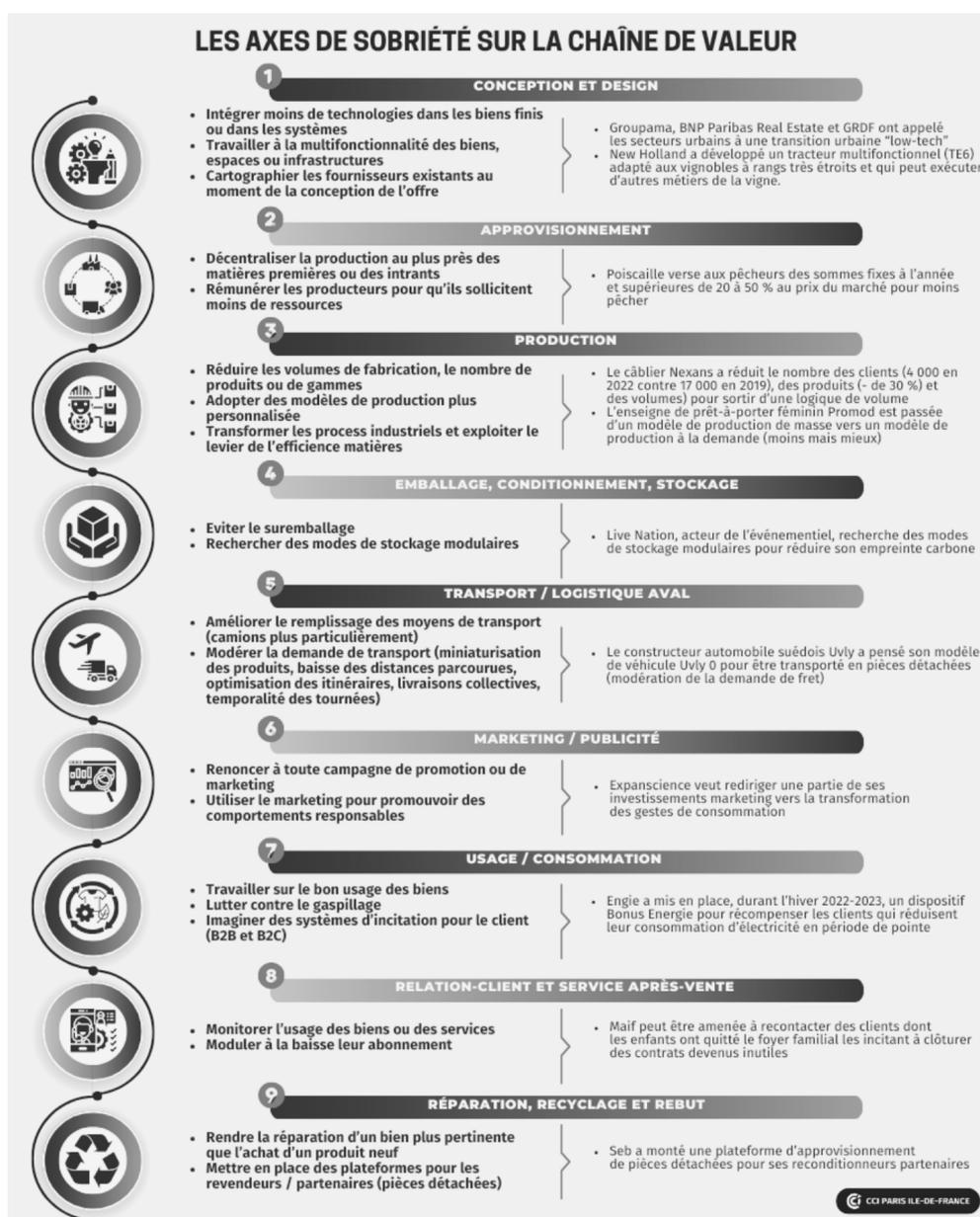


Figure 13 : Schéma récapitulatif des axes de sobriété sur la chaîne de valeur⁵⁸

56. Une proposition de valeur présente la plus-value d'un produit, d'un service ou d'une marque. Elle met en avant les bénéfices ou les avantages que l'offre va apporter à la clientèle. Une proposition de valeur de produit résume pourquoi un client choisirait votre produit plutôt qu'un autre.

57. <https://www.cci-paris-idf.fr/sites/default/files/2023-09/La%20sobri%C3%A9t%C3%A9%20au%20coeur%20des%20mod%C3%A8s%20d'affaires%20de%20demain.pdf>

58. <https://www.cci-paris-idf.fr/prospectives/sobriete-modeles-affaires>

Il est notamment important d'intégrer la phase d'approvisionnement, souvent source d'impacts importants en termes d'émissions de GES, dans les réflexions sur la sobriété. Ainsi, suite à une analyse de l'impact CO₂ de ses brioches, EUROGERM a travaillé à y substituer les matières premières générant le moins d'impacts négatifs sans modifier les qualités du produit fini, aspect important pour le client

EUROGERM – L'influence du fournisseur sur la chaîne de valeur

EUROGERM est un acteur majeur de la formulation d'ingrédients et solutions pour la filière blé farine et pain. L'entreprise œuvre avec ses clients (meuniers, industriels de la panification, grandes et moyennes surfaces, chaîne de boulangerie, etc.) pour diminuer les impacts induits par les achats de matières premières agricoles (produits laitiers, farines, gluten, graines et émulsifiants) représentant 95 % de leurs émissions.

Actuellement, 30 % des émissions de CO₂ sont générées par l'alimentation humaine et il est donc nécessaire d'adopter une trajectoire orientée vers le bas carbone en passant par différentes étapes, du champ à l'assiette, des pratiques culturelles à la réduction du gaspillage.

Consciente que ces approches relèvent d'enjeux systémiques, l'entreprise EUROGERM a choisi d'accompagner ses clients dans la décarbonation. Depuis près d'un an, des solutions innovantes de leurs produits sont développées et intègrent cet objectif dès la phase de conception, permettant aux clients de choisir leur taux de réduction carbone et de faire évoluer leurs gammes en conséquence.

Le beurre et les œufs étant souvent les produits à plus fort impact, EUROGERM a travaillé à la conception et à la réalisation de deux types de brioches sans et réduites en œufs et en beurre. Ces solutions sont optimales pour réduire le prix de revient des matières premières et diminuer significativement l'impact carbone du produit fini : jusqu'à moins 52 % pour la brioche sans œufs et sans beurre tout en répondant aux attentes des consommateurs.

Simultanément, l'entreprise source des matières « bas carbone » au sein des familles d'ingrédients ayant l'impact environnemental le plus significatif.

Le client joue également un rôle essentiel dans l'effectivité des mesures de sobriété des entreprises. En effet, son implication est un facteur-clé pour garantir la bonne utilisation des produits. Par exemple, si une entreprise crée de nouveaux contenants rechargeables, le client doit y être sensibilisé pour adapter son comportement vis-à-vis du produit, c'est-à-dire l'apporter en magasin pour le remplir

au lieu de le jeter. La sensibilisation des utilisateurs à ces enjeux de fin de vie et de sobriété en général est primordiale.

L'information aux parties prenantes externes est un élément clé de la stratégie de déploiement de la sobriété. Sa diffusion permet à l'entreprise de mobiliser ses partenaires dans la transformation des modèles de production. De plus, elle contribue à accompagner les clients vers de nouvelles façons de consommer et d'agir. En communiquant sur toute sa chaîne de valeur, l'entreprise favorise la mise en mouvement de ses parties prenantes.

Piste d'action : sensibiliser toute la chaîne de valeur de l'entreprise afin d'engager l'ensemble des parties prenantes dans la stratégie de transition vers davantage de sobriété.

Piste d'action : questionner les attentes des clients afin de répondre à leurs besoins essentiels.

► Le rôle des fédérations et des éco-organismes dans l'accompagnement des entreprises

Les fédérations sont des associations Loi 1901 qui regroupent des personnes morales partageant un objectif, des activités et/ou des valeurs communes. Elles peuvent être reconnues d'utilité publique. Les missions qu'on leur reconnaît varient d'une structure à l'autre : promotion de leur secteur d'activité, accompagnement de leurs membres, veille réglementaire, renforcement de la cohésion entre les membres, etc. L'ensemble de ces activités fait des fédérations des entités intrinsèquement coopératives, qui se saisissent progressivement de sujets transversaux propres à leur secteur.

Une fédération professionnelle peut informer et accompagner les acteurs de sa filière sur des thématiques à enjeu. Dans le cadre de leur journée RSEi1, la fédération des entreprises d'insertion a choisi de sensibiliser ses membres à la sobriété en faisant témoigner des entreprises adhérentes travaillant sur le sujet. Les entreprises peuvent ainsi également influencer leurs filières et leurs réseaux.

La Fédération des Entreprises de la Beauté, elle, a travaillé sur la sobriété hydrique dans le secteur de la cosmétique.

FEBEA – Un guide de la sobriété hydrique pour valoriser les bonnes pratiques et sensibiliser les entreprises du secteur de la cosmétique

L'eau est souvent le premier ingrédient des formules cosmétiques, une des principales commodités dans les processus industriels et est indispensable à l'utilisation de nombreux produits d'hygiène. Dans un contexte de tensions fortes sur cette ressource, les entreprises de la cosmétique s'engagent dans

la gestion responsable de l'eau tout au long de la chaîne de valeur.

Afin de valoriser les actions du secteur pour réduire son empreinte eau, la FEBEA, a rédigé un « Guide de la sobriété hydrique »¹ avec ses adhérents et différentes parties prenantes, qui vise à inscrire pleinement le secteur dans le tournant de la transition écologique.

On y retrouve des leviers d'actions divers, tels que :

- Des innovations dans la formulation des produits pour réduire l'utilisation d'eau dans leur fabrication et leur utilisation ;
- Des critères d'achat de matières premières et d'emballages favorisant les ingrédients issus de pratiques d'agriculture durable à empreinte hydrique plus faible ;
- Des procédés industriels pour la diminution de l'utilisation de l'eau tant que fluide thermique (pour la production de vapeur, le chauffage et le refroidissement des installations), agents de lavage pour produits et installations, transport de solides, et pour les besoins sanitaires des employés sur le site.

De nombreux progrès ont déjà été réalisés par les entreprises en faveur de l'efficacité hydrique sur les sites de production (sensibilisation des collaborateurs, chasse aux gaspillages et introduction de technologies novatrices pour le recyclage de l'eau).

Les marques de la filière cosmétique s'engagent aussi dans des campagnes de sensibilisation auprès des consommateurs.

Les éco-organismes sont également actifs dans la transformation des pratiques à l'échelle d'une filière. Ces organisations ont émergé dans le cadre de la responsabilité élargie du producteur (REP), qui oblige les metteurs en marché de certains secteurs à contribuer à la gestion des déchets issus de leur production. Ainsi, les éco-organismes, dont le rôle principal est d'aider les acteurs dans la mise en œuvre de la collecte et du traitement des déchets, ont également pour mission d'accompagner au développement des pratiques d'éco-conception, de réemploi, de réutilisation, de réparation.

Citeo, éco-organisme du secteur de la grande consommation et de la distribution œuvre à la réduction des emballages auprès de ses membres.

CITEO – Accompagner la filière de la grande consommation et de la distribution dans la sobriété plastique

Citeo propose des outils et services à ses entreprises clientes pour leur permettre d'écoconcevoir leurs emballages en prenant en compte les 3R : réduction à la source, réemploi et amélioration de la recyclabilité. L'éco-organisme propose ainsi un accompagnement technique à la réduction des emballages. En particulier, leur méthodologie LESS permet aux entreprises d'identifier toutes les pistes à actionner pour réduire un emballage donné. En lien avec la notion de sobriété, LESS invite les entreprises à challenger les fonctionnalités de leur emballage, afin de le repenser et identifier ce qui est nécessaire ou superflu, pour réfléchir à des alternatives réduites. Citeo a lancé une étude ACV qui met en avant les bénéfices en termes d'impact environnemental d'une telle démarche allant vers des emballages sobres : en moyenne, sur l'ensemble des cas étudiés, ils génèrent 2 fois moins de CO₂ que des emballages optimisables. Pour permettre aux entreprises de mettre en pratique la méthode, Citeo propose un accompagnement sectorisé : nos clients ont accès à des plans de prévention et d'écoconception « sectoriels » qui identifient des pistes d'actions spécifiques sur les 3R pour être au plus près des réalités opérationnelles.

Par ailleurs, Citeo travaille également sur la sobriété matière en accompagnant au réemploi des emballages dans la restauration⁶¹

Tous les acteurs de la filière doivent comprendre les enjeux que représentent la réduction des consommations de matières et le réemploi, sans quoi la création de déchets peut devenir un modèle pour générer du profit. Par exemple, la valorisation énergétique ne devrait pas constituer un objectif pour une entreprise.

Piste d'action : travailler avec sa filière (éco-organismes, etc.), sa fédération et ses réseaux sur des actions communes de valorisation de pratiques sobres, de sensibilisation et de formation.

Piste d'action : embarquer sa chaîne de valeur dans des pratiques sobres.

Piste d'action : communiquer sur les enjeux que représentent la réduction des consommations de matières et le réemploi pour éviter que la création de déchets ne devienne un modèle économique.

61. <https://www.citeo.com/le-mag/le-reemploi-sinvite-la-table-de-la-restauration>

► Le rôle des collectivités dans la mise en œuvre opérationnelle de la sobriété dans les entreprises

Ciblées dans le plan de sobriété énergétique du gouvernement, les collectivités peuvent activer de nombreux leviers pour intégrer la sobriété dans les modes de vie collectifs et individuels sur leur territoire.⁶² Elles développent déjà des stratégies de transformation de long terme sur diverses thématiques telles que l'aménagement, la mobilité ou l'énergie, notamment grâce à l'établissement de politiques publiques.

Les collectivités territoriales se retrouvent au cœur du processus de coordination et de mise en réseau des acteurs de leur territoire. Elles ont un rôle important dans la gouvernance des écosystèmes et la mise en œuvre effective de la sobriété. Du fait de leur connaissance des usagers, du territoire et de ses enjeux, elles ont une responsabilité et les compétences pour assurer la fluidité des chaînes de valeur et intégrer les nouveaux entrants dans la vision de l'intérêt général promue sur leur territoire. Elles doivent également s'interroger sur l'offre existante et sur la nécessité ou non de la repositionner, de l'adapter, voire de la réguler afin qu'elle soit plus efficiente et réponde aux besoins des acteurs présents localement.

À titre d'exemple, les entreprises sont impactées par les offres de services de transports locales. Elles peuvent s'appuyer sur les collectivités pour déployer les mobilités douces et œuvrer en partenariat avec elles pour développer l'accessibilité de leurs sites en transport en commun et ainsi améliorer leur sobriété en matière de mobilité.

Les collectivités facilitent également l'implication des entreprises dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, avec la perspective de préserver et de renforcer les ressources communes (humaines, économiques, techniques, environnementales, etc.) pour plus de résilience et de sobriété.

► Le rôle de l'entreprise dans la diffusion de bonnes pratiques sur son territoire d'implantation

Une entreprise, fortement ancrée sur son territoire

et œuvrant pour la sobriété, pourra influencer son tissu relationnel local et ses pairs sur le sujet. Les études engagées par ORÉE⁶³ ont mis en lumière des entreprises ancrées localement qui répondent à une diversité d'enjeux locaux et les traduisent en actions concrètes couvrant un spectre très large, pouvant, par exemple, aller d'une campagne locale d'information à l'impulsion donnée à la mise en place de projets communs sur un territoire.

L'entreprise peut donc amorcer une boucle vertueuse où elle renforce les potentialités et les opportunités de développer les pratiques de sobriété au niveau local. L'ancrage sur un territoire donné constitue par conséquent un enjeu majeur, tant pour les organisations qui vont bénéficier des externalités positives générées par le territoire (politiques publiques de sobriété, déploiement de démarches d'écologie industrielle et territoriale, facilitation des coopérations, par exemple) que pour les territoires qui, symétriquement, vont bénéficier des externalités positives générées par les entreprises en termes d'influence pour des pratiques internes et collectives plus sobres.

Les entreprises engagées dans une démarche d'ancrage local sont également dans un rapport gagnant/gagnant avec les territoires en contribuant au développement de nouvelles ressources matérielles (vivier de compétences, filières locales d'approvisionnement, aménagement du territoire, etc.) et immatérielles (connaissance du tissu local, des collectivités locales et plus largement des parties prenantes, synergies de mutualisation et de substitution, etc.) qui permettent de contribuer à davantage de sobriété.

Piste d'action : devenir acteur de son écosystème local et coconstruire un récit collectif.

Piste d'action : identifier les leviers spécifiques au territoire permettant de faciliter l'intégration de la sobriété (personnels moteurs, apporteurs de solutions, etc.).

Piste d'action : proposer de nouveaux indicateurs de performance liés par exemple, à l'ancrage local.

62. <https://www.arec-idf.fr/dossiers-a-suivre/les-leviers-de-sobriete-des-collectivites-et-focus-sur-la-sobriete-structurelle/>

63. http://www.oree.org/source/_ancrage_local_performances.pdf

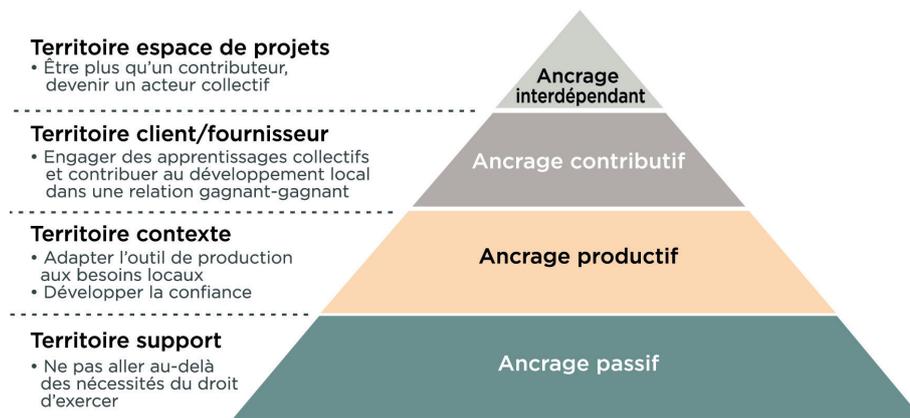


Figure 14 : Les stades successifs de l'entreprise dans son parcours d'ancrage local. Source : OREE

Ancrage passif : le territoire est un support pour l'activité de l'entreprise qui ne cherche pas à développer son ancrage local au-delà des nécessités du « licence to operate » (droit d'exercer).

Ancrage productif : l'entreprise analyse son environnement pour consolider le « licence to operate » et adapter son offre aux besoins locaux. Ses actions visent à rendre plus performant son « outil de production ». Dans un environnement qu'elle juge plus contraint, elle travaille son image et sa réputation pour entretenir la confiance.

Ancrage contributif : l'entreprise a besoin de développer / renforcer son ancrage local pour développer sa performance économique. Elle engage des processus d'apprentissages collectifs et de co-construction qui l'amènent à contribuer au développement du territoire dans une logique gagnant-gagnant.

Ancrage interdépendant : le territoire est devenu un espace de projets avec les autres acteurs de l'écosystème local. Elle en retire une démultiplication de sa capacité d'innovation et un renforcement de sa capacité à adresser ses marchés.

Au-delà de sa chaîne de valeur, l'entreprise peut donc influencer son environnement local en créant de la coopération ou en devenant l'ambassadeur de son secteur d'activités. C'est le cas de RTE qui soutient le challenge cube flex⁶⁴ consistant à promouvoir les bonnes pratiques de sobriété énergétique dans l'usage du bâtiment.

RTE – Promouvoir la sobriété énergétique au-delà de son activité interne

Face aux enjeux de la décarbonation qui imposent un recours croissant à l'électricité en substitution des combustibles fossiles, la sobriété apparaît désormais comme un levier indispensable pour atteindre la neutralité carbone tout en assurant une sécurité d'approvisionnement en électricité adéquate.

À ce titre, RTE est doublement intéressé par la mise en œuvre d'actions de sobriété :

- À l'échelle de l'entreprise : au titre de sa responsabilité sociétale, mais aussi pour mieux connaître et modéliser les mécanismes qui la sous-tendent. Ainsi par exemple, RTE s'exerce régulièrement à la mise en œuvre de gestes de sobriété à l'occasion de l'émission fictive d'un signal « Ecowatt rouge », cette alerte susceptible d'être activée pour appeler les français à modérer leur consommation. A l'occasion de ces « exercices », des baisses

de consommation pouvant atteindre jusqu'à 30 % ont pu être réalisées sur certains sites de l'entreprise.

- Au-delà de son périmètre interne : afin d'élargir la démarche au maximum d'acteurs, RTE parraine le concours « CUBE Flex » dans le cadre des Championnats de France des économies d'énergie. Ce concours vise à inciter à tester sur plusieurs centaines de bâtiments de caractéristiques variées les baisses de consommation attendues lors des périodes de tensions sur le réseau électrique (alertes Ecowatt).

c. La valorisation des actions menées auprès de son écosystème

On attend de plus en plus des entreprises qu'elles rendent compte de leurs engagements environnementaux. Au-delà des objectifs énoncés, les parties prenantes internes comme externes demandent d'être averties des changements de fonctionnement et des conséquences des actions menées. Au-delà de savoir-faire, il s'agit d'informer, avec des outils de communication adéquats et adaptés, le personnel, les clients, les fournisseurs ou encore les investisseurs afin de sensibiliser, créer de la confiance, de la transparence et une crédibilité sur le sujet.

64 <https://www.cube-flex.org/>

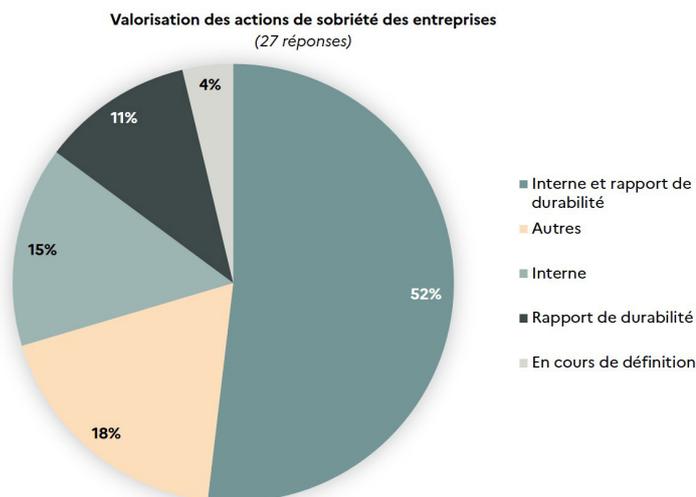


Figure 15 : Graphique tiré des réponses à l'enquête réalisée auprès des entreprises

On relève que toutes les entreprises interrogées valorisent leurs actions en termes de sobriété : 52 % les valorisent autant en interne qu'en externe, notamment à travers les rapports de durabilité. La communication interne sur le sujet est effectuée par des actions de sensibilisation telles que des formations, des webinaires, des séminaires, des

newsletters et/ou des challenges auprès des collaborateurs.

Une communication est d'autant plus réussie lorsqu'elle présente des chiffres clés liés aux actions mises en place. Ces chiffres contribuent à valider et légitimer les récits portés et à lever les résistances des acteurs que l'on souhaite mobiliser.

IV. Le suivi et l'évaluation des actions de sobriété en entreprise

Le suivi d'une action est un enjeu central dans la réalisation des objectifs d'une démarche. Cela permet de piloter le déploiement d'une stratégie en mesurant les impacts réels des activités mises en place et de les ajuster régulièrement. Des indicateurs accessibles et pertinents doivent permettre de constater le niveau d'avancement, vers les objectifs fixés, et de planifier les différentes étapes pour les atteindre. Les indicateurs sont aussi un moyen de comparer les performances des différents sites ou des différentes entreprises d'un même secteur.

La mise en place d'indicateurs de sobriété permet également de répondre aux attentes croissantes des différentes parties prenantes en matière de responsabilité environnementale et de transparence. Ces outils de pilotage et de communication renforcent la crédibilité et la légitimité de l'entreprise auprès des acteurs partenaires.

1. L'accès aux données

En matière de sobriété, on constate que les entreprises ont amorcé des réflexions et des démarches sur le sujet. Cependant, bien qu'un certain nombre d'actions soient mises en place, plus de 40 % des structures interrogées sont concernées par des difficultés d'accès à la donnée pour réaliser le suivi de leur engagement. Ceci s'explique par divers facteurs tels que :

- Le statut juridique des organisations : certaines entreprises sont structurées en sociétés anonymes et comme les sites sont indépendants les uns des autres, ils opèrent de manières différentes. C'est notamment le cas d'une des entreprises interrogées au sein de laquelle chaque société dispose de ses propres indicateurs et méthodes de calcul. Ainsi, en

raison de cette configuration, aucune mesure ne peut être imposée par la holding.

- L'hétérogénéité des activités : si certains indicateurs de suivi sont pertinents dans le secteur tertiaire, ils le seront moins dans le secteur du BTP. Par exemple, le verdissement de la flotte de véhicules ne sera pas le premier levier activé dans le cas d'engins de chantier, qui consomment beaucoup en peu de temps, mais sera prioritaire dans les politiques mobilité du tertiaire disposant de véhicules légers. Des batteries d'indicateurs seront donc spécifiques à chaque domaine d'activité et plus ou moins accessibles selon les conditions de l'organisation du travail au sein de l'entreprise.
- L'externalisation de certaines activités : plusieurs entreprises ont par exemple, des difficultés à

agir et à bénéficier de données sur le fret par camions du fait de prestataires externes qui acheminent les matériaux sur les chantiers et ne rendent pas les données de suivi disponibles. Ce dernier est donc complexe et les changements de pratiques sont lents.

2. Les méthodes de construction des indicateurs

Malgré ces difficultés, il est indispensable de réussir à rassembler des données de suivi sur les actions mises en œuvre, sans quoi les impacts de celles-ci et les progrès de la structure ne sont pas mesurables. Les entreprises ont utilisé diverses méthodes pour définir des indicateurs de sobriété :

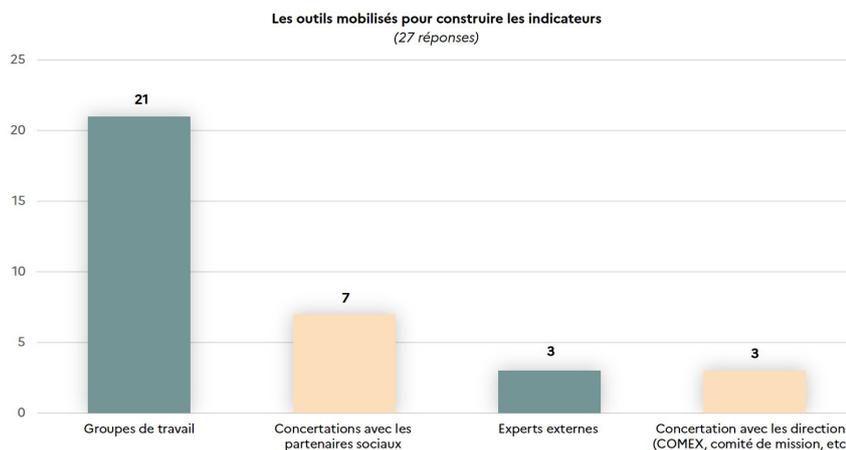


Figure 16 : Graphique tiré des réponses à l'enquête réalisée auprès des entreprises

Des groupes de travail internes ont été organisés dans la majorité des structures sollicitées afin d'aboutir à une méthode de suivi soumise aux comités stratégiques. Dans 20 % des cas, les partenaires sociaux sont également mobilisés dans le processus. Par ailleurs, très peu d'entreprises se font aider d'experts externes sur le sujet.

3. La mesure

Les travaux d'ORÉE ont permis de s'intéresser aux différentes manières de mesurer la sobriété au sein des entreprises. Le groupe de travail mobilisé pour ces travaux a défini des indicateurs de suivi de la sobriété énergétique du bâtiment, de la mobilité et de la sobriété matière. L'atelier consistait à inviter les participants à hiérarchiser des indicateurs de sobriété en fonction de leur accessibilité et de leur pertinence. Divisées en trois groupes, les structures présentes ont eu l'opportunité de noter sur une

échelle de 1 à 5 chacun des indicateurs de sobriété énergétique liés aux 33 thématiques. L'échantillon de réponses par indicateur est fluctuant (entre 11 et 17). Les résultats de l'atelier ont été condensés dans des matrices accessibilité / pertinence analysées ci-dessous.

a. Mesure de la sobriété énergétique du bâtiment

Le secteur du bâtiment étant fortement émetteur de GES, un certain nombre d'entreprises a déjà mis en place un suivi des actions liées à la baisse de leur impact sur ce volet. Plus de 80 % d'entre elles disposent d'indicateurs de sobriété énergétique dans la phase d'usage des bâtiments. Cette tendance s'est accélérée avec le plan de sobriété du gouvernement qui préconisait notamment une température de chauffe maximale de 19°C dans les locaux d'activités économiques.

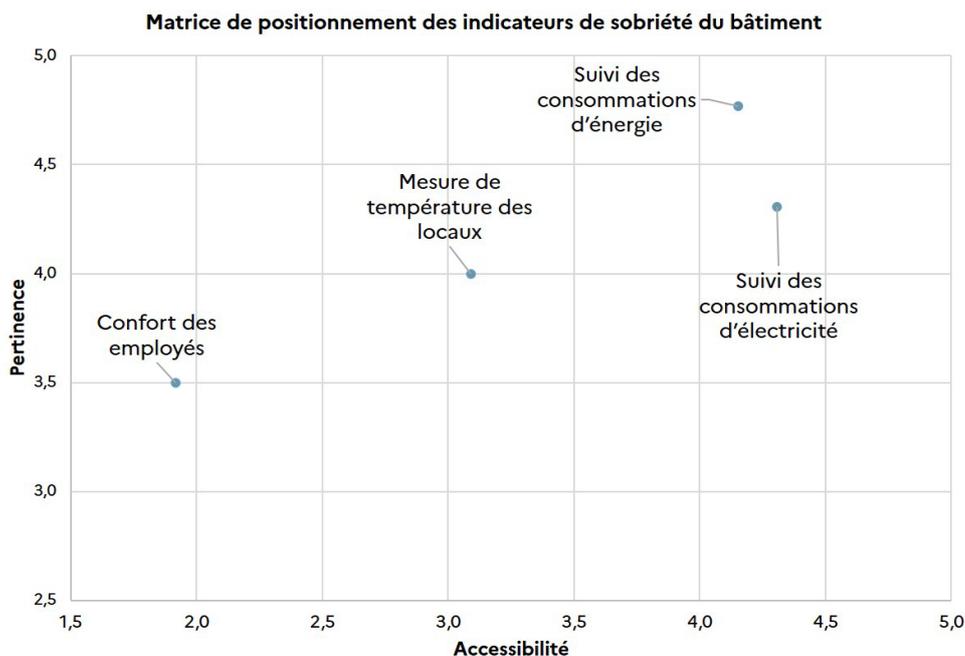


Figure 17 : Graphique tiré des réponses des entreprises en atelier de réflexion

Le suivi des consommations d'énergie et la température sont les deux indicateurs de sobriété énergétique liés au bâtiment les plus utilisés. Ils sont considérés par les entreprises comme les plus accessibles et pertinents, car ils sont relativement faciles à mesurer, permettent des résultats à court terme et ne nécessitent pas d'investissements financiers conséquents.

Si le suivi des consommations d'énergie s'effectue principalement grâce à la facturation globale annuelle en KWh, certaines entreprises vont plus loin en mettant en place des sous-compteurs afin de distinguer les différents postes de consommation d'énergie en fonction des bâtiments ou des types d'activités. Cela permet de considérer des métriques plus précises en KWh par machine ou par produit unitaire fabriqué, et d'activer des actions de long terme ciblées, telles que le remplacement de certains appareils de production trop énergivores, par exemple.

D'autres entreprises se préoccupent également de la provenance de l'énergie en fixant une part d'énergies renouvelables dans leur consommation globale. Les recommandations nationales des scénarii de l'ADEME et de Négawatt mentionnent également la stabilisation ou la baisse du nombre de m² par salarié comme mesure efficace pour réduire les consommations énergétiques des bâtiments. Les métriques évoquées dans le cadre de l'optimisation des espaces de travail sont les KWh/m² et la stabilisation du nombre de m²/salarié.

L'entreprise Gécina se mobilise activement sur le

suivi de la consommation énergétique des bâtiments qu'elle possède.

Gécina – La mobilisation d'experts pour atteindre la sobriété énergétique en réduisant les consommations de ses bâtiments

Gecina est une société foncière qui détient, gère et développe un patrimoine majoritairement francilien. Pour réduire ses consommations d'énergie de 20% dans ses bâtiments sans dégrader le confort de ses clients, elle a mobilisé des experts dédiés incluant les managers énergie, internes et externes, les exploitants techniques des sites, les fabricants des principaux équipements techniques et les clients de l'immeuble, afin de :

- suivre les données de mesure ;
- détecter les équipements fonctionnant en période d'inoccupation ;
- anticiper leur réparation/remplacement en cas de dysfonctionnement ;
- mobiliser les partenaires et les clients dans la démarche.

Aujourd'hui, Gecina a réalisé 46 interventions sur site pour suivre la consommation des bâtiments les plus énergivores de son parc immobilier, en analysant le fonctionnement des équipements techniques de l'immeuble durant 48 heures, de jour comme de nuit. Résultats : -20 % de consommation d'énergie sur les immeubles ayant été analysés, et -10 % au niveau Groupe grâce aux enseignements appliqués sur les autres bâtiments de son parc.

La société prend également en compte la correction climatique, évoquée dans le décret tertiaire⁶⁵, qui consiste à pondérer sa consommation de chauffage et de climatisation sur la base des données climatiques des estimations météo. Cette correction se montre essentielle pour faire abstraction des variations de consommations liées au climat, permettant ainsi de voir les impacts réels des efforts entrepris ou des dérives sur les consommations énergétiques des bâtiments.

b. Mesure de la sobriété énergétique liée à la mobilité

En ce qui concerne la mobilité, les indicateurs liés aux déplacements professionnels sont nombreux. Ils peuvent notamment être liés aux types de transports utilisés, en suivant par exemple le taux de mobilité douce ou partagée, le taux d'électrification de la flotte de véhicules ou le suivi des consommations de carburants / d'électricité.

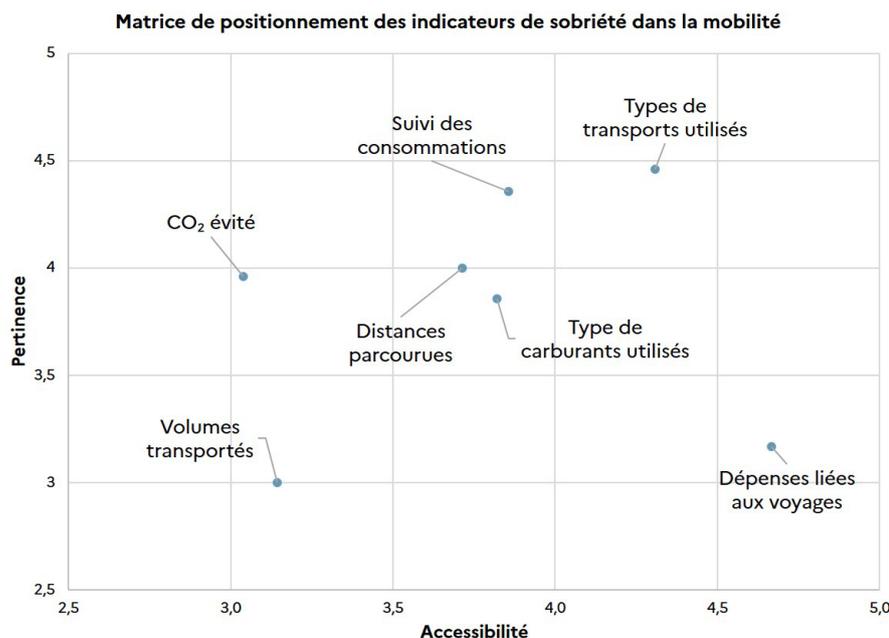


Figure 18 : Graphique tiré des réponses des entreprises en atelier de réflexion

Le suivi de ces indicateurs est notamment motivé par la réglementation. On peut citer la Loi d'orientation des mobilités⁶⁶ (LOM) qui stipule que toutes les entreprises détenant plus de 100 véhicules devaient acquérir 20 % de véhicules à faibles émissions dès janvier 2024.

Les scénarii de la SNBC⁶⁷ et de l'ADEME⁶⁸ montrent que l'atteinte de la neutralité carbone ne sera effective qu'avec la maîtrise du trafic routier. Autrement dit, il faudra non seulement privilégier d'autres modes de transport (dans le cas du fret notamment) mais également se demander si certains trajets ne peuvent pas être évités. Dans cette perspective, la mesure du nombre de trajets par collaborateur et les distances parcourues par collaborateur sont des indicateurs de sobriété

accessibles et pertinents pour mesurer les changements de comportements vers moins de trajets.

Si une grande partie des entreprises possèdent des indicateurs de sobriété énergétique liés à la mobilité, des difficultés autour de l'accessibilité des données sur les trajets domicile-travail ne leur permettent pas de mettre en place un suivi pertinent en faveur de la sobriété mobilité des collaborateurs. Par exemple, le covoiturage, difficilement quantifiable, est évoqué dans les plans de sobriété des entreprises, sans pouvoir être concrètement mesuré, faute de données précises. En effet, la majorité des entreprises s'appuient principalement sur les réponses à des questionnaires internes pour mesurer les pratiques et les changements de comportements.

65. Issu de la Loi Elan, le Décret tertiaire ou « dispositif éco-énergie tertiaire » publié en juillet 2019, impose aux bâtiments du secteur tertiaire de faire des économies d'énergie significatives. Source : <https://www.loi-elan-tertiaire.fr/>

66 <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-dorientation-des-mobilités>

67 <https://www.ecologie.gouv.fr/strategie-nationale-bas-carbone-snbc>

68 <https://www.ademe.fr/les-futurs-en-transition/les-scenarios/>

Depuis janvier 2024, la CSRD impose 12 standards de reporting de durabilité dont 5 sont consacrés à l'environnement. Sur les questions énergétiques, des indicateurs d'émissions de GES, de consommation totale d'énergie liées aux opérations internes à l'entreprise et de consommation d'énergie provenant des sources renouvelables notamment, sont à renseigner dans le rapport. Le traitement de données fiables est donc à prendre en compte afin de procéder rigoureusement à l'exercice de reporting extra-financier.

c. Mesure de la sobriété matière

Actuellement confrontées à des difficultés d'approvisionnement matière, les entreprises doivent optimiser leurs consommations mais peuvent aussi être contraintes de revoir leurs besoins initiaux pour réduire leur consommation en matériaux.

Les différents travaux effectués dans le cadre de ce rapport soulignent que la sobriété matière n'est cependant pas aujourd'hui une priorité pour les organisations. Près d'une entreprise sur deux ne possède pas d'indicateurs de suivi de la sobriété sur cette thématique.

L'atelier de travail a fait émerger le recyclage, la valorisation, la réutilisation et le réemploi comme étant des pistes pour élaborer des indicateurs de sobriété matière. Ces procédés peuvent en effet permettre de limiter l'utilisation de matières premières et donc contribuer à la sobriété, à condition que les métriques associées soient pertinentes. En effet, si de tels indicateurs ne sont pas corrélés au poids des matières premières utilisées, une entreprise peut avoir un très bon taux de recyclage, tout en augmentant son approvisionnement matière, ce qui ne correspond pas à une démarche de sobriété.

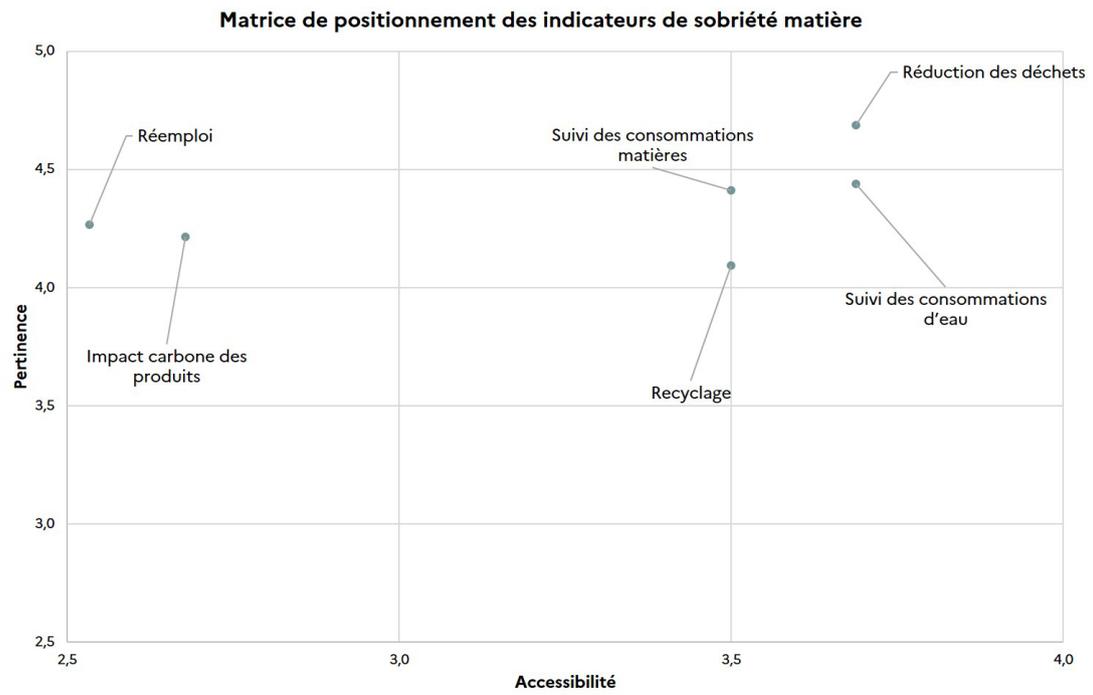


Figure 19 : Graphique tiré des réponses des entreprises en atelier de réflexion

La réduction des déchets en volume ou en poids, le suivi des consommations d'eau et le suivi des consommations de matières premières sont les indicateurs relevés comme les plus pertinents et les plus accessibles par les entreprises.

► La réduction des déchets

La question de la réduction des déchets nécessite d'aborder au préalable la question de la prévention des déchets. Il est en effet pertinent de mettre en place un indicateur sur ce sujet si une réflexion est menée en amont des processus de fabrication pour éviter de produire des déchets ultimes, le

meilleur déchet étant celui qu'on ne produit pas. En revanche, tant que les volumes sont au cœur du modèle économique de l'entreprise, cette métrique permet uniquement de mesurer l'efficacité matière. Bien que nécessaire et importante à suivre, elle a pour objectif de diminuer la consommation de ressources pour fabriquer un bien sans questionner le modèle de l'entreprise et la pertinence du produit ou de son emballage.

Lorsqu'il est mis en place, le suivi de cet indicateur se fait en évaluant le tonnage de déchets. Il est préconisé de le faire par typologie de matières. En effet, certains

flux de matière sont très conséquents et peuvent empêcher une bonne lecture des données. De plus, car l'enjeu réside dans une valorisation optimisée des matières, d'où l'importance de les différencier. Un ratio entre le poids des matières premières consommées et les déchets générés peut aussi permettre d'évaluer les progrès réalisés. En revanche, les achats ne se font pas systématiquement au poids et nécessitent donc un travail de conversion. Enfin, le poids des déchets générés est parfois complexe à évaluer du fait de la multitude de prestataires ou du partage de certaines bennes avec d'autres entreprises entre autres.

► Le suivi des consommations d'eau

Concernant le suivi des consommations d'eau, il est davantage pertinent pour les entreprises qui en consomment abondamment cette ressource dans le cadre de leurs activités. Ainsi, une entreprise présente au groupe de travail évoquait la notion de « prêt d'eau rendue » : elle analyse le taux réel d'eau consommée au regard du taux d'eau rendue à l'environnement sous forme liquide et de qualité environnementale satisfaisante après le processus de fabrication.

Par ailleurs, l'interprétation des données de consommation d'eau dépend de la localisation des entreprises. Elle ne sera pas la même dans les zones où le stress hydrique et les pénuries sont notoires.

Enfin, la difficulté du collecte de la donnée sur les consommations d'eau réside dans la différenciation entre les eaux dédiées aux process avec celles consommées par les salariés.

► Le suivi des consommations de matières

En ce qui concerne le suivi des consommations de matières, le calcul du ratio entre le poids initial de matière ramené au nombre de produits consommés semble être le plus pertinent, bien que les unités de poids ne soient pas systématiquement l'unité de base à l'achat. Le ratio est effectivement important car si l'on prend le cas du ferroviaire, le besoin va augmenter, l'activité aussi et avec elle la quantité de matières premières. Il faut donc rapporter cela aux besoins de l'activité générée par le cœur de métier de l'entreprise et à l'évolution de l'intensité de celle-ci (infrastructures, voies, matériel roulant, etc. dans le cadre du ferroviaire) pour avoir une cohérence des chiffres. C'est ce qu'a notamment souligné une des entreprises présentes qui suit les quantités de matières consommées par rapport au service rendu.

Le suivi des consommations de matière est un indicateur incontournable de la sobriété matière. Cependant, la fiabilité des données de ces consommations est difficile à obtenir pour certaines

entreprises car elles ne disposent que d'indicateurs en tonnages ou en euros de niveau global, qui ne permettent pas de mettre en place des actions ciblées et rendent également difficile la comparaison entre les différentes typologies de matières. L'ADEME évoque aussi des difficultés d'accessibilité de la donnée au niveau des TPE/PME qui, par conséquent, se réfèrent peu à cet indicateur.

Cependant, le suivi des consommations de matières est d'autant plus important qu'il est attendu dans le cadre de la CSRD. L'ESRS dédié à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire demande à l'entreprise de :

- Publier des informations sur ses ressources entrantes relatives à ses incidences, risques et opportunités importants en mettant en avant au cours de la période de référence, en tonnes ou en kilogrammes :
 - Le poids total global des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de référence ;
 - Le pourcentage de matières biologiques (dont les biocarburants utilisés à des fins non énergétiques) utilisées pour générer les produits et services de l'entreprise (y compris les emballages) qui sont issues de sources durables, en précisant le système de certification retenu et la façon dont le principe d'utilisation en cascade a été appliqué ;
 - Le poids, en valeur absolue et en pourcentage, des composants secondaires réutilisés ou recyclés et des produits et matières secondaires intermédiaires qui sont utilisés pour générer les produits et services de l'entreprise (y compris les emballages).
- Publier des informations sur ses ressources sortantes, y compris les déchets, relatives à ses incidences, risques et opportunités importants en décrivant les principaux produits et matières issus du processus de production et conçus selon les principes de l'économie circulaire. Les entreprises dont les ressources sortantes revêtent de l'importance devront mettre en avant :
 - La pérennité attendue des produits commercialisés par l'entreprise, par rapport à la moyenne du secteur pour chaque groupe de produits ;
 - La réparabilité des produits, en utilisant un système de classement établi, le cas échéant ;

- ▣ La part de contenu recyclable dans les produits et leurs emballages.
- ▶ Publier les informations suivantes sur la quantité totale de déchets issus de ses opérations propres, en tonnes ou en kilogrammes (...) Lorsqu'elle publie des informations sur la composition des déchets, l'entreprise indique :
 - ▣ Les flux de déchets pertinents pour son secteur ou ses activités (par exemple, les résidus miniers pour les entreprises du secteur minier, les déchets électroniques pour les entreprises du secteur de l'électronique grand public ou les déchets alimentaires pour les entreprises des secteurs de l'agriculture ou de l'hôtellerie) ;
 - ▣ Les matières présentes dans les déchets (par exemple, biomasse, métaux, minéraux non métalliques, plastiques, textiles, matières premières critiques, terres rares, etc.)
 - ▣ La quantité totale de déchets dangereux et de déchets radioactifs qu'elle produit⁶⁹

Ce récapitulatif non exhaustif des attendus montre que les exigences de suivi sont importantes et nécessitent que les entreprises s'emparent du sujet au plus vite.

Lors des échanges avec les entreprises, la notion de choix des matières a été évoquée, la part de matières entrantes non fossiles et de matières réemployées ou recyclées au regard de tous les intrants, pour une meilleure qualité du mix matière.

Si les actions de traitement en aval des procédés sont primordiales, il est indispensable d'activer des leviers permettant de travailler sur la question des matières en amont de la production. L'éco-conception peut permettre de questionner ses approvisionnements en termes de quantités mais également dans le choix de matériaux. Des éco-matériaux ou des ressources plus locales peuvent notamment être privilégiés. La prise en compte des impacts sur tout le cycle de vie est nécessaire pour mesurer la pertinence d'une action et la durabilité d'un produit. Ainsi, ADEO a créé un outil spécifique permettant d'évaluer l'impact de ses produits pour tendre vers davantage de sobriété dans leur production et leur usage.

ADEO – Un outil d'évaluation des impacts d'un produit dans tout son cycle de vie pour encourager une consommation plus responsable

Plateforme d'entreprises au service de l'amélioration de l'habitat, le groupe ADEO a créé Home Index, un indicateur avec des notes de A à E qui permettent d'évaluer l'impact social et environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie.

La note d'un produit est déterminée par un ensemble de 30 critères pondérés et classés dans 8 catégories comprenant les matériaux utilisés, la production, le transport, la consommation d'eau et d'énergie, la durée de vie et la réparabilité, la recyclabilité, les composants et l'impact sociétal du produit. Lancé en 2019 avec l'objectif de rendre accessibles des solutions plus durables et responsables, l'outil « Home Index » a progressivement pris forme, atteignant un jalon majeur en avril 2023 avec son déploiement complet dans les magasins Leroy Merlin en France.

Avec plus de 100 000 produits évalués et plus de 1000 fournisseurs nationaux engagés, Home Index permet d'améliorer en continu les produits d'ADEO et ceux de ses partenaires. Le succès de cette initiative repose sur l'engagement collectif, mobilisant 150 collaborateurs et consultants externes, ainsi que sur une communication efficace avec ses parties prenantes. Le Home Index représente non seulement un outil d'évaluation, mais aussi un catalyseur pour une transformation positive de son offre et de son industrie. Sa mise à disposition pour d'autres enseignes, en France mais aussi dans d'autres pays où le groupe est présent encourage une consommation plus responsable dans l'ensemble du secteur de l'habitat.

Des formations sur la location, la réparation de produits et sur la seconde vie commencent à être mises en place pour les vendeurs.

Piste d'action : proposer des indicateurs permettant de suivre et de mesurer les transformations des pratiques. Ces indicateurs doivent porter prioritairement sur les matériaux utilisés, la production, le transport, la consommation d'eau et d'énergie, la durée de vie et la réparabilité, la recyclabilité, les composants et l'impact sociétal du produit.

69. <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/dossiers-thematiques/le-reporting-de-durabilite-csrd-0>

Piste d'action : établir un lien entre les performances financières et la sobriété afin de mobiliser les entreprises dans le déploiement d'actions concrètes et leur suivi opérationnel.

Piste d'action : favoriser les approvisionnements durables et l'écoconception afin d'intégrer la sobriété dès l'amont des procédés.

V. L'accélération de la prise en compte de la sobriété dans les organisations

1. Les pistes d'actions concrètes à retenir pour mettre en place la sobriété dans son entreprise

La sobriété n'est pas un état à atteindre qui, grâce à un modèle imposé, permettrait à la structure qui l'emploie d'atteindre une forme de statut quo. La sobriété est avant tout une démarche, un cheminement qui va mobiliser des étapes clés pour avancer et travailler sur la mise en place d'actions pertinentes pour l'entreprise dans son fonctionnement, son secteur d'activités et son écosystème local. Voici donc un récapitulatif des pistes d'actions énoncées tout au long de ce rapport :

a. Intégrer la sobriété dans les stratégies de l'entreprise :

- ▣ **Piste d'action 1 :** partager une définition collective de la notion de sobriété permettant de la distinguer de l'efficacité afin d'orienter son plan et ses mesures.
- ▣ **Piste d'action 2 :** inscrire systématiquement la sobriété dans les documents stratégiques pour ajuster en conséquence les cibles et les actions et permettre d'atteindre les objectifs fixés.
- ▣ **Piste d'action 3 :** inscrire de manière régulière les enjeux de sobriété à l'ordre du jour des instances.
- ▣ **Piste d'action 4 :** nommer un animateur sobriété pour mobiliser en interne. Cette personne doit être en contact avec les instances dirigeantes pour veiller à la remontée des informations et faire le lien entre la sobriété et les autres enjeux de transition⁷⁰

- ▣ **Piste d'action 5 :** utiliser les outils déjà mobilisés dans la construction d'autres stratégies pour avancer sur la sobriété (feuille de route décarbonation, matrice de matérialité, etc.).
- ▣ **Piste d'action 6 :** intégrer le pilotage de la démarche de sobriété à tous les niveaux de directions.
- ▣ **Piste d'action 7 :** mettre en avant les externalités environnementales lors des échanges avec les investisseurs afin d'aligner leurs intérêts et ceux des entreprises autour d'un modèle d'affaires plus sobre.

b. Intégrer la sobriété au niveau opérationnel

EN PHASE DE DIAGNOSTIC :

- ▣ **Piste d'action 8 :** intégrer la sobriété de manière transversale au-delà du seul domaine de l'énergie.
- ▣ **Piste d'action 9 :** déterminer les postes de consommation générateurs de pertes.⁷¹
- ▣ **Piste d'action 10 :** identifier et évaluer les actions déjà mises en place en matière de sobriété.
- ▣ **Piste d'action 11 :** identifier les facteurs de risques du modèle économique actuel de l'entreprise.

EN PHASE DE PLAN D'ACTION :

- ▣ **Piste d'action 12 :** définir un plan d'action adapté à son secteur d'activité en formalisant clairement les objectifs.
- ▣ **Piste d'action 13 :** déterminer et prioriser les actions de court, de moyen et de long terme à mettre en œuvre ainsi que

70. <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/s-engager/engagement/je-designe-un-ambassadeur-au-sein-de-mon-entreprise>

71. <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/s-engager/engagement/jeffectue-un-suivi-precis-de-mes-consommations-denergie>

les moyens à mobiliser (équipements, ressources humaines, financements, etc.) pour les rendre effectives afin de favoriser une mise en œuvre structurelle et progressive de la sobriété.

- **Piste d'action 14** : favoriser les approvisionnements durables et l'écoconception afin d'intégrer la sobriété dès l'amont des procédés.

EN PHASE DE MOBILISATION INTERNE ET EXTERNE :

- **Piste d'action 15** : en interne, sensibiliser tous les collaborateurs notamment les responsables des achats, les administrateurs et les dirigeants, à la notion de sobriété, en particulier pourquoi elle est nécessaire et indispensable et comment la mettre en application concrètement.⁷²
- **Piste d'action 16** : sensibiliser toute la chaîne de valeur de l'entreprise afin d'engager l'ensemble des parties prenantes dans la stratégie de transition vers davantage de sobriété.
- **Piste d'action 17** : embarquer sa chaîne de valeur dans des pratiques sobres.⁷³
- **Piste d'action 18** : communiquer sur les enjeux que représentent la réduction des consommations de matières et le réemploi pour éviter que la création de déchets ne devienne un modèle économique.
- **Piste d'action 19** : identifier les leviers spécifiques au territoire permettant de faciliter l'intégration de la sobriété (personnels moteurs, apporteurs de solutions, etc.).
- **Piste d'action 20** : questionner les attentes des clients afin de répondre à leurs besoins essentiels.
- **Piste d'action 21** : travailler avec sa filière (éco-organismes, etc.), sa fédération et ses réseaux sur des actions communes de valorisation de pratiques sobres, de sensibilisation et de formation.
- **Piste d'action 22** : devenir acteur de son écosystème local et coconstruire un récit collectif.⁷⁴

PHASE DE MESURES ET DE SUIVI DES ACTIONS :

- **Piste d'action 23** : proposer des indicateurs permettant de suivre et de mesurer

les transformations des pratiques. Ces indicateurs doivent porter prioritairement sur les matériaux utilisés, la production, le transport, la consommation d'eau et d'énergie, la durée de vie et la réparabilité, la recyclabilité, les composants et l'impact sociétal du produit.

- **Piste d'action 24** : proposer de nouveaux indicateurs de performance liés par exemple, à l'ancrage local.
- **Piste d'action 25** : établir un lien entre les performances financières et la sobriété afin de mobiliser les entreprises dans le déploiement d'actions concrètes et leur suivi opérationnel.

Pour aller plus loin

- Vous pouvez contacter la direction régionale Ademe de votre localité afin de prendre connaissance des aides à disposition pour votre projet.
- Depuis 2016, les certificats d'économies d'énergie (CEE)⁵ permettent d'apporter un soutien aux entreprises dans leur transition énergétique. L'État impose une obligation à chaque fournisseur d'énergie de faire faire des économies d'énergie à ceux qui en consomment. Ces CEE sont mobilisés pour accompagner les entreprises pour les travaux de rénovation, de construction ou d'autres opérations d'efficacité énergétique, ainsi que pour l'organisation de programmes d'accompagnement plus larges.⁷⁶

2. Prospective

Bien que la sobriété ait été particulièrement prise en considération par le monde économique depuis 2022, les résultats de cette étude montrent que les entreprises peuvent encore monter en compétences sur le sujet à travers une connaissance des notions et des leviers d'actions à leur disposition pour amorcer les transformations nécessaires à la pérennité de leurs activités.

Au regard des trois dimensions essentielles à la mise en œuvre de la sobriété proposées par Négawatt (servicielle, dimensionnelle et organisationnelle), les actions d'économie circulaire constituent un facteur clé pour faciliter la mise en place de la sobriété.

72. <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/s-engager/engagement/je-sensibilise-et-forme-mes-salaries-aux-eco-gestes>

73. <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/s-engager/engagement/je-developpe-des-clauses-de-sobriete-dans-mes-contrats-avec-toutes-les-parties-prenantes>

74. <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/s-engager/engagement/jincite-mes-equipes-a-participer-a-des-concours-et-des-challenges-inter-entreprises-destines-a-developper-les-pratiques-de-sobriete>

75. https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Brochure_CEE_4p_A5_2023.pdf

76. <https://www.ecologie.gouv.fr/cee-programmes-daccompagnement>

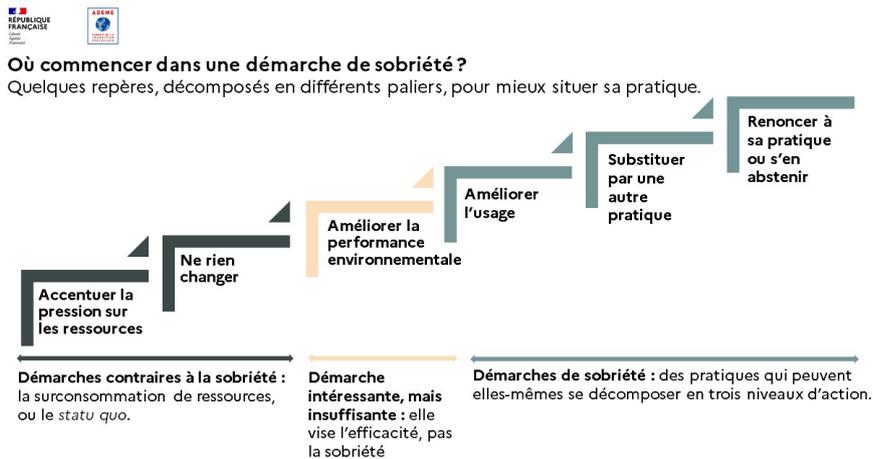


Figure 20 : Les différents paliers pour mieux situer son positionnement dans sa démarche de sobriété

En effet, ce modèle introduit la notion de gestion optimisée des ressources pour faire mieux avec moins. Grâce aux principes de circularité, l'entreprise contribue à réduire ses consommations⁷⁷ (eau, matière, énergie) et peut ainsi s'engager dans une démarche réellement ambitieuse et systémique.

Les imaginaires collectifs contemporains légitiment la consommation de masse en valorisant les produits neufs et l'obsolescence esthétique qui favorisent les logiques de volumes. Actuellement, la pensée générale ancrée consiste à dire que « plus le consommateur possède, plus il est riche et plus l'entreprise vend de produits, plus elle est viable ».

Or, il s'agit de proposer des changements plus profonds qui touchent aux stratégies économiques des entreprises. D'autres stratégies basées sur des produits/services durables, où l'intensification d'usage et l'allongement de la durée de vie sont des enjeux centraux, voient le jour.

En 2018, l'association ORÉE s'est intéressée aux nouveaux modèles économiques dans le cadre d'un groupe de travail dédié. Le cycle a exploré les mécanismes de création de valeur dans les territoires grâce à l'économie circulaire où la question de l'économie d'usages a été abordée.⁷⁸

Des entreprises comme Decathlon, ont fait évoluer leurs pratiques et ont diversifié leurs modèles d'affaires.

Decathlon – Une transition vers de nouveaux modèles d'affaires

Conscient de l'impact du sport sur l'environnement, DECATHLON souhaite œuvrer dans le respect des limites planétaires. Face à l'évolution des modes de consommation, l'entreprise a choisi de faire de l'économie circulaire un des piliers de sa stratégie North Star qui permet de réduire l'empreinte carbone des produits, d'allonger leur durée de vie et propose une alternative à la propriété, celle de l'usage. De nouveaux modèles circulaires sont donc déployés :

- La réparation : plus de 1700 ateliers à travers le monde effectuent 2,75 millions de réparations chaque année, garantissant la longévité du matériel. Des pièces détachées et des outils de réparation sont également disponibles pour aider à entretenir les équipements.
- La seconde vie : plus d'un million d'articles ont trouvé de nouveaux propriétaires en 2023 dans 43 pays.
- La location (courte ou longue durée et abonnements) : pour les équipements saisonniers tels que les skis ou les articles de sport nautique, la location à court terme représente souvent la solution idéale. Pour les équipements utilisés plus régulièrement, comme un vélo ou un appareil de fitness, l'économie de la fonctionnalité à travers la location à long terme via un abonnement constitue aussi une option à considérer.

En 2023, plus de 280 000 locations ont été effectuées. La location de vélo permet de mettre à disposition des enfants des vélos qui vont évoluer avec leur croissance.

77. <https://epargnonsnosressources.gouv.fr/>

78. <http://www.oree.org/ec-groupe-de-travail.html#collection>

D'autres modèles d'affaires ont également été présentés dans une étude menée par la CCI Paris Île-de-France et parue en juin 2023⁷⁹. On peut prendre pour exemple le modèle de « production juste » qui permet aux entreprises de vendre des produits en maintenant leur modèle économique tout en évitant la surproduction grâce au système de fabrication à la demande/commande. Cela répond au juste besoin des utilisateurs tout en remettant en question la croissance par le volume.

Basée sur un autre paradigme que la production de volumes pour assurer la pérennité économique, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, pilier de l'économie circulaire, est centrée sur l'usage. Il est défini par l'ADEME⁸⁰ comme « une nouvelle relation entre l'offre et la demande qui n'est plus uniquement basée sur la simple vente de biens ou de services. La contractualisation repose sur les effets utiles (bénéfiques) et l'offre s'adapte aux besoins réels des personnes, des entreprises et des collectivités ».

Pour fonctionner, ces modèles soutenable reposent sur la coopération multi-acteurs. La sobriété impose aux entreprises d'avoir une vision systémique des activités qu'elles génèrent, des acteurs concernés par celles-ci et doit inclure plus largement le territoire sur lequel elles sont implantées. Au-delà de la considération de leur fonctionnement interne, les entreprises doivent changer d'approche et interagir davantage avec leurs filières, leurs réseaux, leur chaîne de valeur et leurs écosystèmes locaux pour faciliter leur transition et développer leur résilience territoriale. Il s'agit également d'aller au-delà d'une

stratégie souvent presque strictement basée sur les ressources énergétiques et de combiner des approches plus larges incluant notamment les enjeux de préservation/régénération des écosystèmes et de la biodiversité sans lesquels le bon fonctionnement de nos sociétés n'est pas possible.

Il est donc important d'influencer la perception du marché par les acteurs (consommateurs, distributeurs, producteurs) en faveur de pratiques de consommation sobres. Pour y parvenir, il est nécessaire d'agir sur les éléments symboliques de l'imaginaire, tels que les mythes, récits, symboles et croyances des acteurs. Les fabricants et distributeurs jouent un rôle clé en proposant des offres commerciales axées sur des produits réparables, durables ou décorrélées de la logique de volume. Elles encouragent non seulement l'allongement de la durée de vie des produits, mais aussi une prise de conscience économique chez tous les acteurs du marché.

Au-delà des acteurs du marché, un laboratoire mondial de la sobriété a été créé par la chercheuse Yamina Saheb, experte du GIEC pour influencer les décideurs au niveau mondial. Cette organisation vise à documenter la sobriété et à influencer la prospective pour permettre de créer de nouveaux imaginaires basés sur une vision large de nos systèmes en déployant des approches collectives.

Encore émergente dans les sphères économiques et publiques, la sobriété est un facteur clé de succès de la « métamorphose » des sociétés pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques.

ORÉE, l'association

Association multi-acteurs, ORÉE fédère et anime depuis plus de 30 ans un réseau multi-acteurs de plus de 200 acteurs engagés (entreprises, collectivités locales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels...) pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires.

Les ouvrages, guides, colloques, conférences et réflexions se structurent autour de 3 priorités principales : Biodiversité & Économie, Économie circulaire, Reporting RSE/ESG des entreprises. ORÉE anime et alimente les réflexions de ses adhérents notamment grâce à des groupes de travail et des clubs métiers.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Bureau

Patricia SAVIN, Présidente
Avocate Associée, Docteure en Droit, DS Avocats

Vincent AURIAT, Vice-Président Entreprises Responsable
Transformation Durable, SNCF Réseau

Jean-Michel BUF, Vice-Président Collectivités locales
Conseiller régional, Région Pays de la Loire

Pierre-Yves BURLLOT, Secrétaire général
Directeur Développement Durable, Séché
Environnement

Franck AMALRIC, Trésorier
Principal sponsor du domaine d'excellence RSE et
finance durable, Groupe Square

Administrateurs.trices

Laure FERRAND, Directrice associée, Longevity Partners

Jean-Éric FOURNIER, Directeur mondial tech
& développement durable, Covivio

Marie-Cécile GRISARD, Responsable Affaires
Européennes, Compagnie Nationale du Rhône

Arnaud HUMBERT-DROZ, Président Exécutif, Valdélia
Michel LOPEZ, Chargé de mission Économie circulaire,
ITECH Lyon

Laure MANDARON, Directrice RSE, Groupe La Poste

Philippe DROIN, Directeur des opérations, Directeur
conseil, GreenFlex

LES PRÉSIDENTS DES GROUPES DE TRAVAIL (GT) & CLUBS MÉTIERS (CM)

GT Biodiversité - Stratégie de décisions et d'actions

Didier BABIN
Chercheur au Cirad, Président de MAB France

Claire VARRET
Cheffe de mission Biodiversité, Direction Impact, EDF

Cycle de webinaires - Aller plus loin avec les collectivités Objectif ZAN

Jean-Michel BUF
Conseiller régional, Région Pays de la Loire Maire de Blain
Jean-François NAU
Directeur général délégué R&D Innovation, EODD

GT Reporting RSE/ESG

Pauline DE SAINT FRONT Présidente du Cabinet de
Saint Front
Gérard SCHOON
Fondateur du cabinet Destination 26000

L'ÉQUIPE

Nathalie BOYER
Déléguée générale

Fabienne FERRANTE DAVALLAN
Directrice administrative et financière

Saïd CHERFAOUI
Assistant administratif

Pascale CÉRON
Responsable de la communication

Jessica GRAMMATICO
Chargée de communication

Sylvie GILLET
Directrice du Développement et Responsable Biodiversité
& Économie

GT Économie circulaire

Paul Boulanger
Consultant associé, Pikaia
Franck SPRECHER
Directeur général, Estuaire Énergies

CM Déconstruction

Luc ARDELLIER
Directeur général, Cyclelife Digital Solutions
Cyrille BLARD
Chef de projet industrialisation des produits de dépose,
SNCF Réseau

CM Économie circulaire & Textiles

Michel LOPEZ
Délégué Général de la chaire Économie Circulaire
Industrielle de l'ITECH Lyon
Éric BOËL
Gérant chez Les Tissages de Charlieu

Nawale BENELHABIB
Chargée de mission Biodiversité & Économie

Clotilde CHAMPETIER
Responsable Économie circulaire

Sarah JEANNEROD
Cheffe de projet Économie circulaire

Adèle OPALINSKI
Chargée de mission Économie circulaire
et Reporting RSE/ESG

Léo DUPLAIS
Chargé de mission Économie circulaire

Claire RAMAZEILLES
Chargée de mission EC/EIT, stagiaire



Entreprises, territoires et environnement

Retrouvez toutes nos publications sur

www.oree.org



Suivez-nous sur



Pour nous rejoindre c'est ici



**MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*