

COMMENT BÂTIR UN AVENIR DURABLE ?

LES HISTOIRES DE DEMAIN | SUSTAINABILITY | SAISON 9



TNP
HARNESS THE UNPREDICTABLE





LES HISTOIRES DE DEMAIN

Depuis 2015, TNP organise chaque année l'évènement client phare du cabinet, « Les Histoires de Demain ».

Cet évènement s'articule autour de plusieurs thématiques, notamment la transformation digitale, la régulation financière et le développement durable.

Il donne lieu à des livres blancs qui rassemblent des points de vue d'experts.

SOMMAIRE

04. L'IMPACT DE LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE SUR LES MODÈLES ÉCONOMIQUES
Benoit RANINI, président, TNP

LA VISION STRATÉGIQUE DE TNP

06. LES GRANDES TENDANCES DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

LE POINT DE VUE DU MARCHÉ

14. LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE POUR LE TOURISME DE DEMAIN
Wassim DAOUD, directeur RSE et développement durable, PONANT

16. UNE TRANSITION AU SERVICE DU SOCIAL ET DE L'ENVIRONNEMENT
Laurence ACERBO GRILLET, directrice développement responsable, ONET

18. LA FINANCE AU SERVICE DE LA DÉCARBONATION
Dominique RAMAN, directrice de la performance RSE, ADEO

LE POINT DE VUE DE TNP

21. L'ADAPTATION DES MODÈLES D'AFFAIRES DANS LA LOGISTIQUE
Damien FERRARO, directeur, TNP Marseille

23. NOUVEAU REGARD SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES : VERS UNE INDISPENSABLE VISION INCLUSIVE
Martine VARIERAS, directrice sustainability, TNP

25. VERS UN AVENIR RESPONSABLE : LA TRAÇABILITÉ COMME PILIER DU LUXE DURABLE
Mehdi ABDELLAOUI, manager senior, TNP

27. CALCULER L'EMPREINTE BIODIVERSITÉ AVEC PRAGMATISME
Matthieu GROFFE, consultant, TNP

29. MESURER L'EMPREINTE EAU, UN ENJEU CRUCIAL POUR LES ENTREPRISES
Nabih KAZZI, consultant confirmé, TNP

LE CABINET TNP



L'IMPACT DE LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE SUR LES MODÈLES ÉCONOMIQUES



Benoit RANINI
Président
TNP

Le réchauffement climatique est le plus grand défi auquel nous sommes confrontés. Jamais dans l'histoire de l'humanité un problème n'a mobilisé autant de moyens humains, scientifiques et financiers. Cependant, même si la plupart des pays sont engagés vers la neutralité carbone, le pic mondial des émissions de carbone n'est pas encore atteint. Les émissions baissent rapidement dans l'Union européenne et aux États-Unis mais elles continuent d'augmenter en Chine, en Inde et en Afrique.

LE RÔLE DE LA RÉGLEMENTATION

La directive européenne CSRD (*Corporate sustainability reporting directive*), qui encadre le reporting extra-financier, **ambitionne d'aider les entreprises à transformer leur modèle économique**. Elle permet de se demander si les risques, les impacts et les opportunités environnementales et sociales sont correctement intégrés dans les stratégies. La CSRD est le début d'un processus de transformation des entreprises, qui **devront passer d'un modèle de croissance des volumes à un modèle régénératif**.

La France a commencé à prendre la mesure de l'enjeu à la faveur des lois Agec et climat. Ainsi, pour lutter contre l'obsolescence programmée, l'exécutif a créé un indice de réparabilité qui note sur 10 la possibilité de remettre en état un produit, par exemple un smartphone ou un aspirateur. Si l'on se place dans un scénario optimiste, **il est possible d'imaginer qu'à terme 80% de l'acier, de l'aluminium, du verre et des plastiques proviendront du recyclage**. Les industriels mettront l'accent sur l'écoconception afin de consommer le moins de matière possible. Ils récupéreront et traiteront tous les produits en fin de vie. Et les emballages inutiles seront supprimés.

Mais pour que ce rêve devienne réalité, il est indispensable que nos mentalités changent. **L'économie circulaire dépend avant tout de nos comportements : louer plutôt que posséder, faire réparer plutôt que jeter**.

LE BASCULEMENT DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

Depuis le XIX^{ème} siècle, l'industrialisation a permis une baisse drastique des prix de l'ensemble des biens de consommation. Ce mouvement a de fortes chances de s'inverser dans les années à venir. **La location sera plus intéressante que la possession car les biens vont coûter de plus en plus chers pour cesser d'être jetables et devenir durables**. L'automobile a déjà montré la voie. Elle ne s'achète plus systématiquement. Elle se loue de plus en plus aux constructeurs associés aux banques. Pourquoi ne pas louer son réfrigérateur et ses machines domestiques ?

Le capital financier privé est l'acteur indispensable pour financer la transition. Seuls les groupes financiers et les très grandes entreprises ont les moyens d'accélérer la transition climatique. Il leur est plus facile que les particuliers de trouver le capital et de négocier les prix avec les fournisseurs. **La finance doit inventer, avec les industriels, les instruments qui permettent de rendre la location abordable**.

L'économie de l'usage est un accélérateur de la transition énergétique. Elle consiste à vendre un service plutôt qu'un

produit, à remplacer la vente de la propriété d'un bien par celle de son usage. Pour l'instant, cela concerne plutôt le BtoB. Mais les modèles orientés usages peuvent s'appliquer à la plupart des secteurs d'activité. **Ces modèles visent à remplacer la logique de volume par une logique de service rendu en s'engageant sur l'efficacité des produits. C'est le contraire de l'obsolescence programmée**.

DE NOUVELLES CHÂÎNES DE VALEUR

Vendre un service transforme la chaîne de valeur de l'entreprise. Dans une chaîne de valeur traditionnelle, l'entreprise identifie le besoin du client, conçoit le produit, achète la matière première et la transforme, avant de mettre le bien sur le marché. **Dans une chaîne de valeur fondée sur le service, l'entreprise commence par le besoin du client et par l'impact environnemental recherché avant de concevoir le service**. Les opérations sont transformées puisqu'il faut être à l'écoute de ses clients tous les jours et pas seulement une fois par mois ou une fois par an. **La relation transactionnelle est remplacée par une relation de confiance sur le long terme**.

Le client délègue une partie de sa chaîne de valeur avec une garantie de résultat. Ainsi, il peut se concentrer sur son activité principale. De son côté, le fournisseur se positionne comme un apporteur de solutions sur des sujets plus stratégiques pour ses clients. **Ce modèle d'affaire est vertueux d'un point de vue environnemental parce qu'il aligne tous les acteurs de la chaîne de valeur sur un même objectif d'efficacité**. Clients et fournisseurs sont évalués sur la meilleure utilisation des ressources. **Leur intérêt commun est d'utiliser le moins de produit et d'énergie possible**.

Ainsi, Michelin ne vend plus des pneus à des transporteurs routiers mais des kilomètres parcourus. Lorsque le manufacturier propose ses pneus via son offre « *Tyre as a service* », **ce sont des dizaines de milliers de tonnes de matières premières qui sont économisées chaque année, notamment grâce au reconditionnement**.

Decathlon, dont les deux activités sont la création et la distribution de produits sportifs, teste dans trois pays l'évolution de son modèle économique **vers la location dans le but de réduire son impact environnemental d'un facteur 10**.

Cependant, il s'agit d'une démarche longue et difficile à mettre en œuvre. Un frein majeur reste à lever. **Les entreprises doivent accepter de gagner moins à court terme pour gagner plus longtemps**. En effet, la durabilité nécessite de remettre le long terme au cœur des arbitrages car **les transitions nécessaires induisent souvent un retour sur investissement plus lent**. ■



— LA VISION
STRATÉGIQUE DE TNP

LES GRANDES TENDANCES DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Les besoins en énergie vont croître rapidement sous l'effet de trois principaux facteurs : la croissance de la population mondiale va continuer au cours du XXI^{ème} siècle; la transition industrielle nécessite de plus en plus d'électricité décarbonée à la place des énergies fossiles ; la production de l'énergie doit être green, abondante et pas chère. La stratégie énergétique de la France doit être multisources. Sa production et consommation doivent être locales. Sa filière nucléaire doit être réinventée.

LE NUCLÉAIRE PREMIÈRE RESSOURCE D'ÉLECTRICITÉ EN FRANCE

À date, le parc nucléaire EDF est composé de **56 réacteurs de différents niveaux de puissance**. Ils sont répartis sur l'ensemble du territoire au sein de **18 centrales**. L'âge moyen du parc nucléaire en France est de **35 ans**. C'est la première source d'électricité en France, ce qui correspond à une puissance installée de **61,3GW** soit **75% de la production d'électricité**. Les réacteurs proviennent tous de la technologie «réacteur à eau pressurisée» ou EPR.

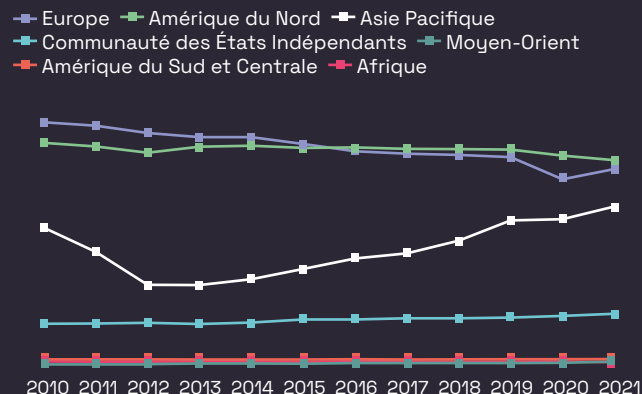
Il existe deux types de déchets radioactifs :

- **90% de très faible à moyenne activité, à vie courte**: 50% perdent de leur radioactivité au bout de **31 ans maximum**.
- **10% de haute et moyenne activité, à vie longue**: radioactivité à très long terme plus de 300 ans.

Alors que la France mène une **politique pro-nucléaire**, les dernières centrales nucléaires allemandes ont **cessé toute activité** le 16 avril 2023.

Certaines centrales nucléaires françaises font face à un **problème technique de corrosion sous contrainte**. Le gouvernement devra investir massivement dans la maintenance. Le modèle de réacteur EPR semble obsolète face au modèle BWR.

Consommation mondiale en nucléaire (en exajoules)

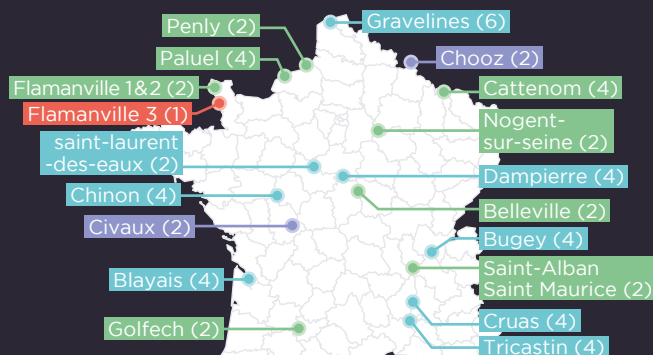


Source : 2021 EDF rapport sur le climat

Réacteurs en circulation en France

EDF construit actuellement un réacteur de nouvelle génération « EPR » à Flamanville.

- 900 MW (32 réacteurs) ● 1300 MW (20 réacteurs)
- 1450 MW (4 réacteurs) ● 1650 MW (1 réacteur en construction)



Source : EDF climate report

LE PHOTOVOLTAÏQUE AU CŒUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Il est encourageant de voir que **les politiques gouvernementales ont un effet positif sur l'expansion des parcs photovoltaïques**, car cela indique que les gouvernements reconnaissent l'importance de la transition énergétique vers des sources d'énergie plus durables et renouvelables.

Les politiques telles que les incitations fiscales, les subventions et les objectifs de production d'énergie renouvelable sont **des stimulateurs de croissance des parcs photovoltaïques dans les pays les plus avancés dans ce domaine.**

Les données montrent également qu'en 2021, **la Chine est en tête du classement mondial pour la production d'énergie photovoltaïque avec une puissance énergétique de 409 GW** suivi des États-Unis avec une puissance de 125 GW et l'Inde à 88 GW.

En outre, **la Chine prévoit de produire plus de 665 GW de puissance** dans le domaine de l'énergie photovoltaïque d'ici 2025, ce qui représente **la puissance cumulée des six autres marchés principaux.**

Évolution du nombre d'installations photovoltaïques depuis 2010 (en mégawatts)



Sources : BP statistical review of world energy et analyse TNP 2023

L'ÉOLIEN AU CŒUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

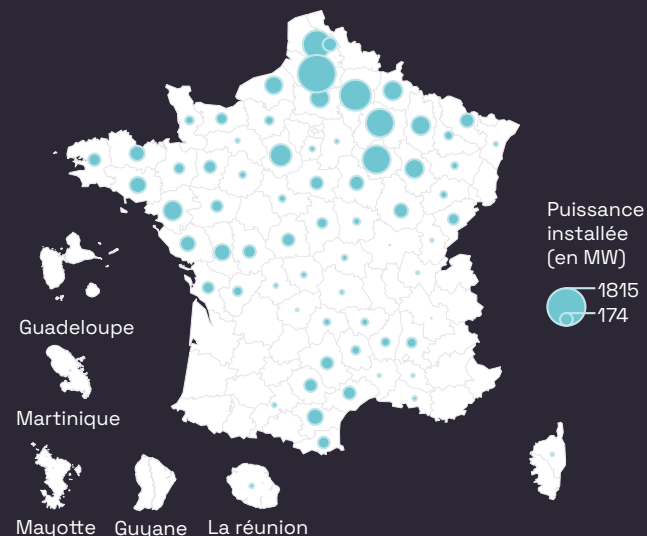
La domination chinoise est incontestable sur ce segment. Jusqu'en 2020 les entreprises bénéficiaient d'une politique subventionnée chinoise avantageuse dans l'installation d'éolien *onshore*. Ainsi, le ralentissement du premier marché mondial (la Chine) sera provoqué par l'arrêt des aides sur ce marché au profit du photovoltaïque qui est moins onéreux.

Le deuxième marché mondial (les États-Unis), bénéficiera encore du crédit d'impôts favorisant une meilleure ventilation pour les sociétés privées spécialisées sur ce segment.

Les investissements dans l'éolien *offshore* constitueront un relais de croissance dans des régions où l'éolien terrestre est déjà bien exploité.

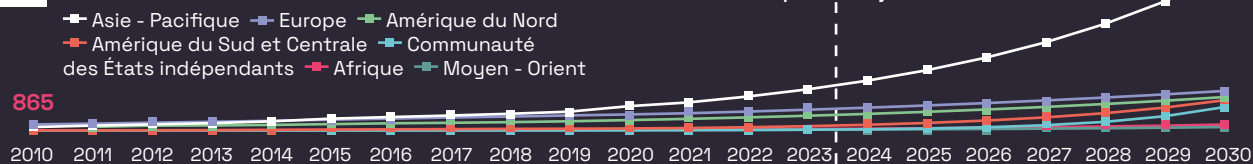
En France, la production d'électricité éolienne n'a cessé d'augmenter depuis son démarrage au milieu des années 2000. En 2020, la production brute s'élève à 40,7 TWh, en hausse de 17% par rapport à 2019. Cette forte augmentation s'explique notamment par des conditions météorologiques très favorables en 2020.

Puissance des installations éoliennes par département fin 2020

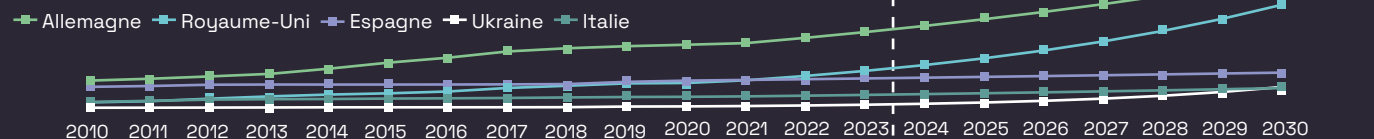


Évolution du nombre d'installations éoliennes depuis 2010 (en mégawatts)

Monde



Europe



France



Sources : BP statistical review of world energy et analyse TNP 2023

HYDROGÈNE NOUVELLE TENDANCE D'ÉNERGIE VERTE

La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte promulguée en août 2015 en France a établi **plusieurs objectifs clés à atteindre d'ici 2030 dans le cadre de la lutte contre le changement climatique.**

Parmi ces objectifs, il est prévu de réduire les émissions de gaz à effet de serre afin de contribuer à l'objectif européen de **réduction de 40% de ces émissions d'ici 2030 par rapport à la référence 1990.** De plus, la **réduction de la consommation des énergies fossiles de 30% en 2030 par rapport à 2012 est également un objectif essentiel.**

Dans cette optique, **l'hydrogène décarboné est considéré comme une alternative intéressante,** voire indispensable, pour atteindre ces différents objectifs, en particulier pour certains secteurs difficiles à décarboner autrement, tels que **la mobilité lourde et l'industrie.**

Ce constat a conduit à la publication en septembre 2020 de la stratégie nationale du gouvernement français pour **le développement de l'hydrogène décarboné, qui prévoit notamment un investissement public de 7,2 Md€ d'ici 2030.**

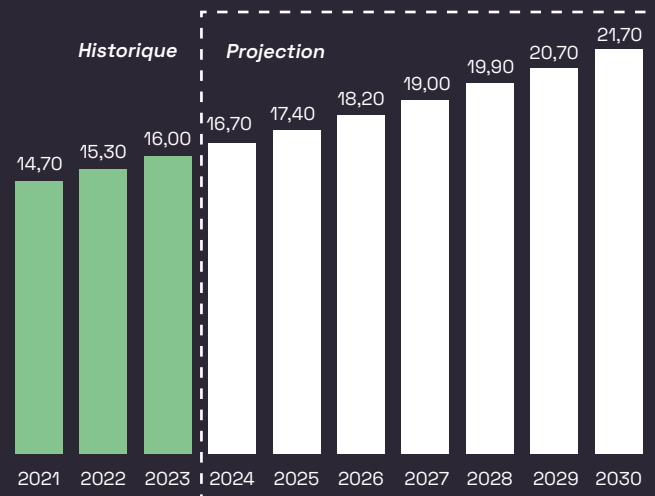
LE MARCHÉ MONDIAL DE L'HYDROGÈNE INDUSTRIEL EST ESTIMÉ AUJOURD'HUI À 60 MT ET LE MARCHÉ FRANÇAIS EST LUI ESTIMÉ À PRÈS DE 1 MT

Le plan de déploiement de l'hydrogène doit permettre de **structurer une filière émergente française** : toutes les briques technologiques existent dans notre industrie, permettant d'aborder tous les usages de l'hydrogène. L'amorçage, en commençant par les secteurs les plus proches de la rentabilité, doit permettre **un développement pérenne maximisant l'effet des soutiens publics.**

Cette stratégie peut se résumer dans le graphe de la page suivante.

En France, la production d'hydrogène industriel représente **plus de 900 000 tonnes par an.** Les trois marchés les plus importants sont la **désulfuration de carburants pétroliers (60%), la synthèse d'ammoniac** principalement pour les engrais (25%) et la **chimie (10%).** Il est **produit à 94% à partir d'énergies fossiles en France** (gaz, charbon, hydrocarbures). La production d'hydrogène est responsable de l'émission de 11,5Mt de CO2 en France, soit environ 3% des émissions nationales.

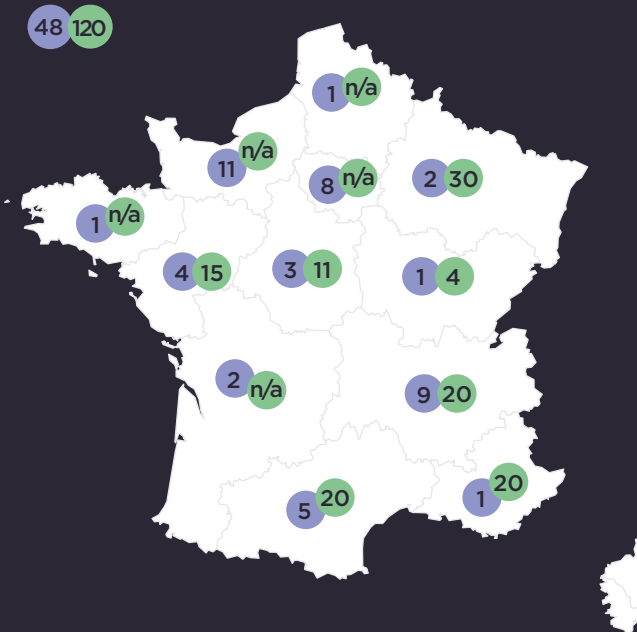
Valeur du marché mondial du stockage de l'hydrogène 2021-2030

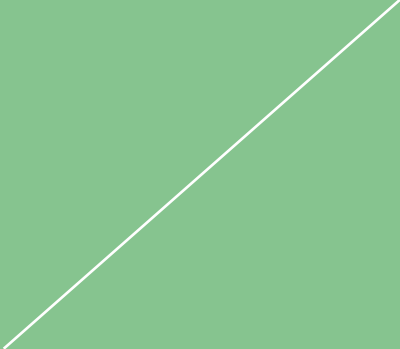


Source : Statista

Déploiement de stations hydrogène en France : Stations 2021 - Horizon 2030

- x Stations installées en 2021
- x Stations prévues à horizon 2030





**“ MÊME SI LA PLUPART
DES PAYS SONT ENGAGÉS
VERS LA NEUTRALITÉ
CARBONE, LE PIC
MONDIAL DES ÉMISSIONS
DE CARBONE N’EST
PAS ENCORE ATTEINT. ”**

— Benoit RANINI



Le plan de déploiement de l'hydrogène proposé par Le ministère de la TE se décline sur les trois axes suivants :

■ **Axe 1 : production d'hydrogène par électrolyse pour l'industrie, phase d'amorçage du plan français.**

Le plan français propose de démarrer la courbe d'apprentissage de la filière électrolyse sur **la production de l'hydrogène à usage industriel** en mettant en place des dispositifs de **soutien public au déploiement**, qui viendront en complément des soutiens déjà existants sur la R&D et l'innovation.

L'hydrogène produit par électrolyse revient aujourd'hui aux environs de **4€/kg à 6€/kg** en fonction de la technologie d'électrolyse et pour une durée d'utilisation de l'ordre de 4 000 à 5 000 h par an et un coût de l'électricité autour de 50 €/MWh. **Ce coût pourrait atteindre, à l'horizon 2028 de la PPE, 2 à 3€/kg**, ordre de grandeur comparable au prix aujourd'hui payé par les grands industriels consommateurs d'hydrogène.

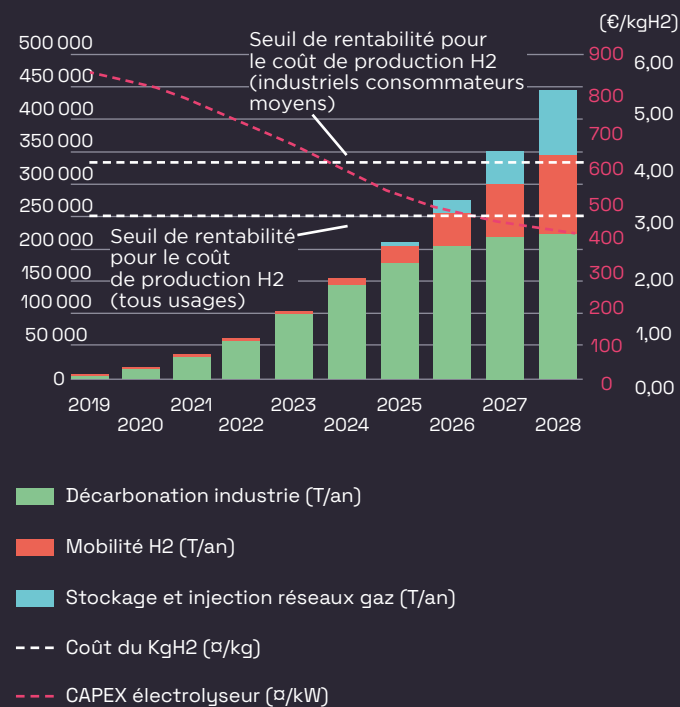
■ **Axe 2 : une valorisation par des usages de la mobilité en complémentarité des filières batterie.**

L'hydrogène devra également être valorisé dans les usages de mobilité de manière complémentaire aux batteries.

■ **Axe 3 : un élément de stabilisation des réseaux énergétiques sur le moyen-long terme.**

À un horizon plus lointain (>2035), **l'hydrogène sera un élément de stabilisation des réseaux énergétiques**. Outre les expérimentations d'injection d'hydrogène dans les réseaux de gaz à accélérer, des premières expérimentations et premiers déploiements de services au réseau électrique pourront être lancés dans les zones interconnectées (ZNI) dont **le contexte différent rend cette technologie potentiellement plus intéressante plus rapidement.** ■

Baisse du coût de l'hydrogène en fonction des volumes de production H2 par usage et de la baisse du CAPEX des électrolyseurs liée aux puissances annuelles fabriquées



Source : www.icmindustrie.com/materiaux-composites-dans-lhydrogene-mobilite/



LE POINT DE VUE
DU MARCHÉ

LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE POUR LE TOURISME DE DEMAIN



Wassim DAOUD

Directeur RSE
et Développement Durable
PONANT

Depuis plus de trente-cinq ans, la compagnie de croisière PONANT emmène ses passagers aux quatre coins du monde où la nature règne en majesté. PONANT ambitionne de devenir une référence mondiale en faveur d'un tourisme plus durable. Environnement et équité font partie des préoccupations de la compagnie, aussi bien dans les régions visitées que dans ses relations avec ses collaborateurs et partenaires.

Composée de 14 navires de petite capacité, la flotte sous pavillon français est dotée d'équipements environnementaux dernière génération, permettant d'assurer la sécurité des passagers et le respect des zones visitées, tels le mythique voilier Le Ponant ou le premier navire d'exploration polaire hybride électrique propulsé au gaz naturel liquéfié Le Commandant Charcot.

LA PRIORITÉ AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable est lié à la philosophie et aux valeurs de PONANT, dont la volonté est de «faire découvrir le monde en respectant la nature». *Explore to inspire: explorer pour mieux comprendre, apprendre, partager et protéger.* La stratégie développement durable et RSE de l'entreprise a été structurée en 2021 et repose sur trois piliers.

Le premier concerne la **protection de l'environnement et la santé humaine**. Le deuxième pilier porte sur le **bien-être au travail** car les collaborateurs constituent un atout majeur. Et le troisième pilier englobe l'**implication des parties intéressées pour agir mieux**, qu'il s'agisse des fournisseurs, scientifiques, administrations, communautés locales...

LE DÉFI DE LA DÉCARBONATION

La transition énergétique nécessite un effort en termes d'**efficacité et de décarbonation**. Il n'existe pas encore de solutions entièrement substituables aux énergies fossiles mais l'innovation doit être la priorité.

PONANT ambitionne de devancer la réglementation et se prépare à une transition énergétique avant les dates imposées par les directives européennes. Pour ce faire, l'entreprise a adopté une démarche en trois étapes.

D'abord, la compagnie équipe ses navires des meilleures technologies disponibles. Ainsi, le premier voilier de la flotte Le Ponant, en service depuis trente-cinq ans, a entièrement été rénové en 2021 pour gagner en efficacité énergétique. Le navire Le Commandant Charcot fonctionne au gaz, au diesel et à l'électricité, en utilisant une propulsion électrique pendant des cycles de 2 à 3 heures, sans émission de carbone et sans bruits sous-marins.

PONANT optimise le fonctionnement opérationnel de ses navires dès la conception des itinéraires de croisière, avec le meilleur rendement des moteurs en termes de consommation d'énergie et d'émission de carbone. L'objectif de la compagnie est de **baisser ses émissions de carbone de 30 % d'ici à 2030 et d'atteindre la neutralité carbone pour tous ses navires en 2040**. PONANT a été la première compagnie de croisière au monde à abandonner le fioul lourd en 2019 et a obtenu en 2024 un **label 100 % biocarburant pour 6 navires** de sa flotte.

Enfin, la compagnie a décidé d'éliminer progressivement tous ses rejets grâce à du **carburant à faible teneur en oxyde de soufre**, des systèmes catalytiques pour filtrer les émissions d'azote, le traitement de tous les rejets liquides à bord... Ainsi, **les navires de la flotte limitent fortement leur impact sur l'environnement**.



“ **PONANT
AMBITIONNE
DE DEVENIR UNE
RÉFÉRENCE
MONDIALE
EN FAVEUR
D’UN TOURISME
PLUS DURABLE.** ”

— Wassim DAOUD

L’HUMAIN AU CŒUR DE LA STRATÉGIE RSE

PONANT compte 600 collaborateurs à terre et plus de 1800 collaborateurs sur les navires, dont 20% sont salariés et 80% prestataires. La chaîne des prestataires est très importante avec des spécialisations dans les métiers du service, de l’hôtellerie, de la gastronomie... **La compagnie se fixe pour priorité la formation et l’amélioration des compétences des personnels** avec, par exemple, des modules obligatoires sur le tourisme durable.

PONANT a développé un programme scientifique, notamment sur Le Commandant Charcot qui a été conçu pour les croisières d’exploration polaire mais également pour la recherche. Les installations scientifiques du navire sont utilisées pour une série de projets de recherche, notamment des études portant sur l’océanographie, la glaciologie, la biologie marine et la surveillance de l’environnement. Ce programme est progressivement élargi au reste de la flotte.

Les explorations destinées à faire découvrir d’autres cultures sont co-construites avec les communautés locales. PONANT cherche à les inclure lors des repérages avant les croisières, en dialoguant avec elles sur la faisabilité des excursions et en co-construisant le programme qui sera proposé.

Enfin, **PONANT mène des actions de développement local**, par exemple la construction d’une école aux Bijagos, en Afrique, l’organisation de visites médicales gratuites sur certains territoires en Polynésie française, la rénovation de musée au Groenland, la contribution à la restauration de récifs coralliens en Nouvelle Calédonie... La compagnie finance ces projets et propose également aux collaborateurs qui le souhaitent d’y participer.

L’ÉVOLUTION DU MODÈLE D’AFFAIRE

Le modèle d’affaire de PONANT repose sur l’exploitation de navires à taille humaine pouvant embarquer environ 200 passagers et la découverte d’une nature exceptionnelle. La compagnie accueille 65.000 passagers par an, 50% des clients sont européens, dont une majorité de Français, et 50% proviennent du reste du monde, notamment des Américains et des Anglais.

L’entreprise souhaite pérenniser ce modèle **en adaptant les pratiques, les technologies, les itinéraires pour réduire son empreinte environnementale et contribuer à un tourisme plus durable**. Ainsi, **PONANT est la première compagnie de croisière au monde certifiée Green Globe**. Ce résultat récompense l’engagement de la compagnie en la matière. ■

UNE TRANSITION AU SERVICE DU SOCIAL ET DE L'ENVIRONNEMENT



Laurence ACERBO GRILLET
Directrice Développement Responsable
ONET

Groupe familial créé en 1860, **Onet est un acteur international des métiers de l'ingénierie et des services. Présent dans 9 pays, Onet réalise un chiffre d'affaires de 2,3 milliards d'euros et compte 80 000 collaborateurs.**

Dès 2002, grâce à l'action d'Élisabeth COQUET-REINIER, **Onet s'est engagé dans une démarche que l'on ne qualifiait pas encore à l'époque de « Responsabilité Sociétale des Entreprises ».** Cette conscience précoce des enjeux sociaux et environnementaux se poursuit et s'accélère aujourd'hui sous l'impulsion de sa fille, la présidente du directoire, Émilie de LOMBARÈS. En effet, **ces enjeux sont inscrits dans les 4 piliers qui structurent la feuille de route « Entreprends 23.26 » qui vise à faire d'Onet une entreprise à impact.**

LES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES

Jusqu'à présent, Onet n'était pas soumis à l'obligation de reporting pour la mesure de sa performance sociale et environnementale en raison de la forme juridique de sa holding. Toutefois, **le groupe travaille déjà depuis plus de 20 ans sur les questions de développement responsable et communiquait jusqu'à aujourd'hui un rapport incluant des actions environnementales, en plus des autres obligations (bilans carbone, audits énergétiques).**

En 2025, le groupe Onet sera soumis pour la première fois à la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). L'objectif de la CSRD est d'harmoniser le reporting de durabilité des entreprises et d'améliorer la disponibilité et la qualité des données ESG (Environnement, Social et Gouvernance). Ainsi, **une profonde réflexion sur les outils relatifs à la partie environnementale a été menée par la direction de la performance, la direction IT et la direction du développement responsable.** Actuellement, un socle informatisé regroupe le référentiel et les données, par exemple, les informations issues des fournisseurs. À moyen terme, l'objectif est de disposer des spécifications détaillées d'une application pour répondre aux besoins de reporting du groupe.

La CSRD est également un outil utile pour évaluer les vulnérabilités et les dépendances de l'entreprise, tout en identifiant les nouvelles opportunités que dessinent les exigences de durabilité. Ainsi, **elle incite à regarder au-delà de ses activités directes et à travailler sa chaîne de valeur afin d'identifier et d'évaluer les impacts positifs et négatifs** générés par les activités du Groupe. Cette nouvelle réglementation sera également l'opportunité pour l'entreprise de faire travailler ensemble les différents services concernés par la durabilité et ainsi d'impliquer toutes les parties prenantes internes sur la feuille de route RSE.

LA FEUILLE DE ROUTE RSE

En termes de gouvernance, les sujets RSE sont traités en Comex avec un soutien très fort de la présidente du directoire, Émilie de LOMBARÈS. Le groupe s'était par ailleurs doté d'un comité du développement responsable qui travaillait sur l'avancée de ces projets, aujourd'hui devenu **le comité ESG qui a été élargi à toutes les fonctions de l'entreprise concernées par le sujet.**

Onet se fixe comme ambition de devenir une entreprise à impact, avec une contribution sur les questions sociales, sociétales et environnementales suivie, mesurable et qui concerne toutes ses activités.



“ ONET SE FIXE COMME AMBITION DE DEVENIR UNE ENTREPRISE À IMPACT. ”

— Laurence ACERBO GRILLET

LES INITIATIVES MISES EN ŒUVRE

Pour améliorer la qualité et la performance environnementale de ses prestations, **Onet a développé et déployé une solution biotechnologique de nettoyage, appelée Biogistic.** Cette solution globale associe l'utilisation de produits

éco-labellisés et issus des biotechnologies qui permet d'utiliser des produits moins nocifs pour l'environnement, sans danger pour les occupants et les agents de propreté Onet. C'est en effet un enjeu essentiel en matière de santé publique. Par ailleurs, les produits sont dilués dans l'eau directement sur le site afin de baisser les volumes transportés, et les contenants sont réutilisés afin de supprimer le gaspillage et les problèmes liés à la gestion des déchets pour les clients d'Onet. Cet exemple démontre à quel point une réflexion initiée sur un risque santé peut aboutir à diminuer les impacts environnementaux.

Le deuxième exemple concerne le principal poste du bilan carbone d'Onet, la mobilité. **Le groupe a développé une politique volontariste d'électrification de son parc de véhicules de fonction et de service, avec l'installation de bornes de recharge dans les agences et au domicile des salariés.** Comme tout projet de transformation, lorsqu'il bouscule les habitudes, il rencontre des résistances, mais son impact environnemental est immédiat et conséquent.

Le troisième exemple porte sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail. **Onet s'engage à optimiser ces déplacements avec le covoiturage, une plateforme de partage, l'usage des transports en commun.**

LE QUATRIÈME EXEMPLE PORTE SUR LE TRAVAIL EN JOURNÉE

Pour contourner l'obstacle des horaires décalés, qui sont généralement pratiqués dans les activités de nettoyage dans les entreprises, le groupe s'engage depuis de nombreuses années pour la promotion du travail en journée et/ou en continu auprès de ses clients. Ainsi, **cette organisation en journée améliore la reconnaissance du travail des collaborateurs, avec un bénéfice sur leur motivation et sur l'impact carbone du groupe.**

L'INNOVATION AU SERVICE DES MÉTIERS D'ONET

Onet poursuit sa croissance et développe de nouvelles applications technologiques avec un impact positif sur l'environnement. Le service de propreté à l'usage «CleanConnect» permet d'optimiser les prestations de nettoyage des bureaux au bon moment, au bon endroit, avec la possibilité d'intervenir en tenant compte de l'occupation des locaux, du niveau de remplissage des poubelles, du niveau de consommation des produits nettoyants (savons, papier, serviettes...) grâce à l'utilisation de capteurs. Ainsi, **la technologie contribue à la transition environnementale, tout en améliorant le service client.** ■

LA FINANCE AU SERVICE DE LA DÉCARBONATION



Dominique RAMAN

Directrice de la performance RSE
ADEO

ADEO est un écosystème d'entreprises composé de marques fortes - Leroy Merlin, la marque M dédiée aux professionnels, Bricocenter, Weldom, Saint-Maclou. Le groupe compte 110 000 collaborateurs et dispose d'un réseau de plus de 1 000 points de vente implantés dans vingt pays.

Historiquement, les entreprises ADEO se sont développées autour de deux piliers : **le développement humain et l'amélioration de l'habitat**. Aujourd'hui, **ADEO se positionne comme le leader de l'habitat positif, c'est-à-dire un habitat sain, évolutif, confortable, économe en ressources, et demain, autonome**.

ADEO a établi sa raison d'être et de faire : « *We make home a positive place to live* », avec pour conviction que **devenir une entreprise à impacts positifs est une nécessité pour la pérennité de son activité et celle de la planète**.

Animés par une profonde culture « *human first* », **les collaborateurs partagent la volonté d'être utiles**, leurs connaissances de l'habitat, ainsi que la possibilité d'agir et de prendre des initiatives. **Fruits de leurs efforts, ils partagent également les résultats économiques de l'entreprise**.

LA STRATÉGIE CLIMAT D'ADEO

Pour déployer efficacement la stratégie de développement durable, chacun doit prendre en compte dans ses activités quotidiennes, les besoins des clients, ainsi que les impacts humains, environnementaux et économiques des activités menées

Afin d'agir efficacement sur ses impacts environnementaux, ADEO a fait le choix de se **concentrer sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans sa chaîne de valeur**.

Considérant le bilan carbone de l'entreprise, 94% de l'empreinte provient des produits que nous vendons sur l'ensemble de leur cycle de vie, c'est-à-dire **les phases d'extraction de la matière, de transformation, de transport, d'usage et de fin de vie**.

ADEO concentre sa stratégie d'offre sur deux axes : tout d'abord, **rendre accessible une offre de produits décarbonés**, et proposer des solutions qui permettent aux habitants d'éviter des émissions de carbone : ce sont les solutions décarbonantes, qui correspondent aux marchés prioritaires de la rénovation énergétique : **l'isolation, le chauffage, l'éclairage, et les énergies renouvelables**.

Pour permettre à tous les collaborateurs de l'entreprise d'être acteurs de la stratégie climat, nous avons considéré comme primordial de leur donner des clés de compréhension. En effet, il nous a semblé essentiel de simplifier le sujet pour permettre à chacun de se l'approprier, et de créer des repères communs et partagés.

LE PNL CARBONE

Pour ce faire, nous sommes partis d'un repère connu, qui capte le regard, au plus proche du terrain : le PNL, le compte de résultat, et avons décidé de **rendre visible le coût du carbone pour chaque produit dans le résultat économique du magasin**.

Compte tenu de la forte culture business de l'entreprise, il nous a semblé opportun de nous inscrire dans une lecture économique, plutôt que de mettre en place un bilan carbone par magasin.

Le PNL carbone permet d'évaluer la destruction et la création de valeur en donnant un prix aux émissions de gaz à effet de serre induites (ou évitées) par notre activité. Son enjeu est surtout de mobiliser les équipes à accélérer leur trajectoire de décarbonation en traduisant en valeurs économiques les effets des actions qu'elles mènent.



EMBARQUER LA CHAÎNE DE VALEUR DANS LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

ADEO travaille en proximité avec ses fournisseurs sur les voies de progrès permettant d'améliorer la qualité de son offre, tout en maintenant des prix accessibles pour les clients.

ADEO a créé un indicateur Home Index qui évalue l'impact environnemental et social d'un produit tout au long de son cycle de vie, avec une note de A (pour les produits les mieux notés) à E (pour les produits qui doivent être améliorés). Rendu visible chez Leroy Merlin France, et prochainement dans quatre autres business units, ce système de notation, unique dans le secteur du bricolage, renseigne les habitants sur l'impact des produits. Il est également un puissant moteur pour faire bouger les lignes avec nos fournisseurs.

In fine, l'approche d'ADEO a pour objectif de prolonger la durée de vie des produits. Cette transition implique une révision des méthodes de conception des produits, ainsi qu'une transformation vers des modèles d'affaires circulaires et durables. ■

“ DEVENIR UNE
ENTREPRISE
À IMPACTS POSITIFS
EST UNE NÉCESSITÉ
POUR LA PÉRENNITÉ
DE SON ACTIVITÉ
ET CELLE DE LA
PLANÈTE. ”

— Dominique RAMAN

The background features a dark blue field with vibrant, blurred light trails in shades of cyan and green, creating a sense of motion and depth. The text is centered in the upper half of the image.

—
**LE POINT DE VUE
DE TNP**

L'ADAPTATION DES MODÈLES D'AFFAIRES DANS LA LOGISTIQUE



Damien FERRARO
Directeur
TNP MARSEILLE

Dans un monde où la conscience environnementale s'accroît et où les défis climatiques se font de plus en plus pressants, l'adaptation des modèles d'affaires dans tous les secteurs économiques est devenue une impérieuse nécessité. La logistique, en tant que pilier essentiel du commerce mondial, n'échappe pas à cette règle. Les entreprises du secteur doivent non seulement répondre aux attentes croissantes des consommateurs et des réglementations environnementales, mais elles doivent également **anticiper les changements à venir pour rester compétitives et durables.**

Le rapport 2023 du GIEC établit que 90% des échanges de marchandises sont assurés au niveau mondial par les 50 000 navires de commerce qui sillonnent le globe. **Cette flotte, qui tourne à 80% au fioul lourd, rejette chaque année près d'un milliard de tonnes de CO2 dans l'atmosphère. Cela représente 3% des émissions mondiales de carbone.**

LA MESURE COMME POINT DE DÉPART D'UNE PRISE DE CONSCIENCE

La première étape pour toute entreprise logistique désireuse de s'adapter à la transition environnementale est la mesure de son empreinte carbone.


L'optimisation des itinéraires pour réduire les distances parcourues est un premier levier de réduction des émissions. Avec des start-ups comme **SEAROUTES** (calcul et optimisation de l'empreinte carbone du fret maritime) et **SYROCO** dont le logiciel EfficientShip propose un jumeau numérique qui **simule le trajet en intégrant les conditions de mer pour réduire la consommation de carburant.**

Une autre adaptation en cours est le changement de modes de transport traditionnels vers des alternatives plus durables. **Certaines entreprises migrent de l'aérien vers davantage de transport maritime, moins polluant.** L'utilisation de barges pour le transport fluvial offre une alternative encore plus respectueuse de l'environnement.

LA COMPENSATION EN ATTENDANT LES RÉDUCTIONS RÉELLES

De nombreuses entreprises logistiques cherchent à compenser leur impact environnemental en investissant dans des projets de conservation des écosystèmes, de reforestation ou de développement des sources d'énergie renouvelable. **Ces offres de compensation permettent aux entreprises de s'engager dans la lutte contre le changement climatique tout en contribuant positivement à l'environnement.** Chez CMA CGM, 1,5 milliard d'euros sur 5 ans sont investis dans les innovations en faveur de l'efficacité énergétique. Les économies générées sont réinvesties dans les mêmes programmes.

Depuis 2023, les armateurs ont deux obligations de report : l'indice EEXI et l'indicateur CII. L'indice EEXI note le design du bateau à la manière de Crit'Air pour les véhicules. L'indicateur CII évalue le navire en opération. Dans certains ports, les navires ne peuvent plus entrer si leurs notations ne sont pas assez élevées. L'OMI (Organisation maritime internationale) est chargée d'assurer la sécurité et la sûreté des transports maritimes et de prévenir la pollution des mers et de l'atmosphère par les navires. L'OMI est en charge des notations. **Les armateurs s'adaptent et cherchent des gains marginaux partout, sur les carburants alternatifs, l'hydrodynamique, l'aérodynamique...**



“ LES
CONSOMMATEURS
SONT DE PLUS
EN PLUS ATTENTIFS
À L'IMPACT
ENVIRONNEMENTAL
DU MODE
DE LIVRAISON. ”

— Damien FERRARO

LES CHANGEMENTS DE MODE DE TRANSPORT

Une nouvelle tendance émergente est le retour du transport par voile, alimenté par des innovations technologiques telles que les voiles automatisées et les systèmes de navigation avancés. Ces voiliers modernes utilisent le vent comme principale source de propulsion, réduisant leur dépendance aux combustibles fossiles et contribuant à une logistique plus durable. Parmi ces initiatives véliques, on remarque **Zéphyr&Borée**, une compagnie maritime qui arme des cargos avec des voiles, spécialisée dans l'armement de navires bas carbone. **NEOLINE**, qui annonce **80% de réduction de la consommation de combustible et des émissions associées avec sa propulsion hybride**. **SOLID SAIL** et sa voile rigide de 1000m² inspirée des bateaux de la Coupe de l'America. **AIRSEAS** et son cerf-volant géant de 500m² Seawing, qui flotte à 300 mètres au-dessus du niveau de la mer et tracte les cargos avec une réduction de 20% de ses émissions de gaz à effet de serre et de sa consommation de carburant...

L'ACCOMPAGNEMENT DES EFFORTS ENVIRONNEMENTAUX DES CLIENTS

Le cycle de vie d'un produit englobe toutes les étapes, de la conception à la fin de vie, et constitue un cadre pour réduire l'impact environnemental global. Le domaine de la logistique doit s'adapter à ces changements. Toutefois, **un mode de déplacement plus vertueux peut être plus lent**. Ce ralentissement d'approvisionnement a **une conséquence directe sur les besoins en fonds de roulement et les stocks**. Ces derniers verront leur taille augmenter et l'emprise foncière et énergétique pourra être supérieure. Il en va de même concernant la fin de vie et l'élimination des produits, avec **des nouveaux circuits de recyclage, de valorisation et d'élimination plus complexes**.

Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à l'impact environnemental du mode de livraison. Les livraisons les plus rapides et les plus lointaines (transport international par avion) sont les plus émettrices de CO₂, avec 4 à 6 kg par colis. Pour seulement 1 ou 2 jours de délai de livraison supplémentaire, l'émission tombe à 1 kg par colis. **Le contexte de la réindustrialisation avec le plan France 2030, l'enjeu des relocalisations et le « pouvoir de la carte bancaire » que détiennent les consommateurs sont trois leviers indispensables pour promouvoir la transition environnementale dans la logistique et le mix énergétique.**

L'adaptation des modèles d'affaires dans un contexte de transition environnementale est essentielle pour assurer la durabilité à long terme du secteur de la logistique. Avec l'innovation et l'engagement en faveur de la durabilité, le secteur est en train de se transformer pour répondre aux défis environnementaux du XXI^{ème} siècle. ■

NOUVEAU REGARD SUR LA PERFORMANCE DES ENTRE- PRISES : VERS UNE INDISPENSABLE VISION INCLUSIVE



Martine VARIERAS
Directrice sustainability
TNP

Depuis plusieurs années, les entreprises mesurent non seulement leur performance financière, mais également leur performance environnementale et sociétale. Ce second volet, généralement porté par des experts et des fonctions supports, est difficile à piloter, les données sont hétérogènes, incomplètes et peu robustes. Comment l'entreprise peut-elle faire évoluer la mesure de sa performance, pourquoi ce sujet doit-il être porté par les financiers et comment procéder ?



CONVERTIR LES DONNÉES EXTRA-FINANCIÈRES EN DONNÉES FINANCIÈRES

De nombreuses entreprises sont confrontées à des défis complexes concernant la gestion de leurs données extra-financières. Comment les identifier, les collecter, les fiabiliser et les utiliser pour améliorer la performance ? Cette problématique est difficile à résoudre, les domaines à piloter sont variés, les unités de mesures hétérogènes, et les entreprises n'ont pas toutes la même maturité sur le sujet. Pour relever ce défi, **certaines entreprises pionnières ont fait le choix d'intégrer l'aspect extra-financier dans leurs outils de pilotage financier.** Si plusieurs modèles existent, comme Lifts, Care ou encore Trésaurus, **aucune solution universelle n'a encore émergé aujourd'hui.** On peut envisager, à terme, une réforme de la comptabilité pour créer un nouveau modèle de performance globale, mais à ce stade, il n'existe pas.

Pourtant, la conversion des données extra financières en valeur monétaire et leur intégration au pilotage financier sur des essentielles pour prendre des décisions éclairées sur les investissements à long terme en faveur de l'environnement. **Cela permet de mesurer les impacts financiers de la politique RSE sur le résultat de l'entreprise.**

Même si aujourd'hui ces données sont incomplètes et fausses, elles doivent être intégrées au pilotage financier et évoluer au fur et à mesure du développement de l'expertise par impact. Elles donnent une première photographie, certes floue, de la situation. C'est dans les projections à moyen et long terme

qu'elles trouvent toute leur puissance en mesurant les impacts financiers de la politique RSE sur le résultat de l'entreprise. **La transcription en valeur monétaire permet de comprendre l'impact pour l'entreprise de la préservation, voire de la restauration de l'environnement.**

Ce processus permet un alignement de toutes les parties prenantes, sous réserve de trouver le bon équilibre entre complexité, réalité des chiffres et pragmatisme. Il exige souvent en parallèle, un suivi attentif d'indicateurs plus concrets et opérationnels, **pour garantir un alignement total de l'ensemble des parties prenantes sur les objectifs.**

L'EXTRA-FINANCIER DOIT ÊTRE ORCHESTRÉ PAR LES FINANCIERS

La direction financière doit piloter cette performance augmentée pour diverses raisons. **La première est que l'indicateur retenu est un indicateur financier.** En second lieu, les directions financières ont **un regard rigoureux, systémique et impartial**, ce qui est indispensable sur ce sujet dont le système de pilotage reste à construire et est spécifique à chaque entreprise. **L'exigence sur la précision des chiffres et la fréquence de suivi doit être aussi forte que pour le pilotage financier.** En outre, la performance est un sujet de direction générale, stratégique, transverse à toute l'entreprise. En copilote de la direction générale, la direction financière est assurément la fonction la mieux placée pour porter cette responsabilité.

Le CFO devient alors un CVO ou Chief Value Officer, mais pour cette mission, il ne peut agir seul. Il sera le chef d'orchestre d'un écosystème global comprenant trois autres compétences clés : les experts pour la vision scientifique et technique sur les sujets environnementaux et sociétaux, les responsables métiers et les opérationnels qui mettront en œuvre le pilotage de manière pragmatique, et bien sûr, les DSI, acteurs majeurs de cette transformation où les données sont au cœur du dispositif.

CHANGEMENT DE PARADIGME, TRAVAIL SUR LES DONNÉES ET EXPÉRIMENTATION

Pour réaliser ce changement, une volonté forte et un soutien affirmé de la direction générale sont des prérequis essentiels. Intégrer des éléments non financiers dans les outils financiers transforme radicalement la perception de la performance de l'entreprise et la valeur du résultat. Un EBIT (bénéfice avant intérêts et impôts) historiquement positif peut basculer dans le rouge, tandis que l'évolution de la comptabilisation des actifs impacte le bilan de l'entreprise.

“ CERTAINES ENTREPRISES PIONNIÈRES ONT FAIT LE CHOIX D'INTÉGRER LEURS DONNÉES EXTRA-FINANCIÈRES DANS LEURS OUTILS DE PILOTAGE FINANCIER. ”

— Martine VARIERAS

La mise en place d'un tel dispositif modifie fondamentalement la perception de la performance de l'entreprise, favorisant une meilleure prise de conscience des enjeux environnementaux et sociétaux, dans une vision moyen et long terme. Il encourage également à repenser le modèle économique et les interactions de l'entreprise avec son écosystème, tout en favorisant la cohésion des équipes et tout particulièrement leur alignement sur la stratégie environnementale.

Le travail sur les données est crucial, identifier celles à collecter, s'assurer de leur complétude, automatiser leur extraction, garantir leur intégrité et les transformer en données financières.

Cette transformation s'opère par étapes, avec des expérimentations, des tests et un apprentissage continu. Commencer par un projet pilote avec une équipe engagée est un élément clé de succès. C'est une démarche complexe, qui ne se fait pas « à la marge ». **Il faut construire un véritable projet et y dédier des ressources qui devront être sensibilisées, formées et accompagnées pour garantir la réussite du projet. ■**

VERS UN AVENIR RESPONSABLE : LA TRAÇABILITÉ COMME PILIER DU LUXE DURABLE



Mehdi ABDELLAOUI
Manager senior
TNP

Dans un contexte mondial où les interrogations autour de la durabilité et de l'éthique se multiplient, **l'industrie de la mode et du luxe se positionne en précurseur en adoptant la traçabilité comme symbole d'excellence et d'intégrité.** Des maisons de renom telles que Kering, LVMH, Richemont, Hermès et Chanel exploitent l'innovation pour garantir une transparence inégalée, répondant ainsi aux attentes de consommateurs de plus en plus informés et exigeants. Cette démarche illustre un changement paradigmatique, où **la traçabilité devient un pilier essentiel pour construire un futur éthique et responsable.**

IMPÉRATIFS DE CHANGEMENT

L'industrie mondiale de la mode et du luxe est une force économique puissante, représentant des milliards en valeur marchande et influençant les tendances culturelles et sociales à

l'échelle mondiale. Cependant, cette industrie fait face à des défis critiques relatifs à la durabilité et à l'éthique, exacerbés par les crises environnementales et les attentes croissantes des réglementations, des investisseurs, et des consommateurs en matière de transparence. Dans ce contexte, **la traçabilité n'est pas seulement un outil de conformité mais un impératif stratégique qui permet aux marques de démontrer leur engagement envers des pratiques plus responsables.**

IMPACT ET AVANTAGES DE LA TRAÇABILITÉ

L'introduction de la traçabilité dans la chaîne de valeur du luxe offre plusieurs avantages. Premièrement, **elle renforce la confiance des consommateurs en vérifiant l'authenticité des produits et en garantissant que les pratiques de production respectent des standards élevés.** Deuxièmement, **elle optimise la gestion de la chaîne d'approvisionnement,** permettant aux entreprises de réagir rapidement en cas de scandale ou de crise. Enfin, la traçabilité joue un rôle crucial dans **l'amélioration continue des performances environnementales et sociales des entreprises,** en fournissant des données précises pour orienter les décisions stratégiques.

TECHNOLOGIES INNOVANTES AU SERVICE DE LA TRAÇABILITÉ

Les avancées technologiques, telles que la blockchain et la RFID, transforment la traçabilité en rendant l'information non seulement accessible mais aussi inaltérable. **La blockchain, par exemple, offre un registre décentralisé et sécurisé qui peut tracer chaque étape de la vie d'un produit, de la source des matériaux à la vente finale.** La RFID, quant à elle, permet **une identification rapide et précise des produits,** facilitant la gestion des inventaires et la lutte contre la contrefaçon. De nombreuses solutions SaaS se sont également inscrites sur ce créneau pour accompagner les grands groupes de Fashion & Luxe et rendre leur chaîne de valeurs plus transparente, directement connectée auprès de leurs fournisseurs.

LEADERS DE L'INNOVATION EN TRAÇABILITÉ

Les géants comme Kering et LVMH sont à l'avant-garde, innovant avec des plateformes dédiées au suivi environnemental. D'autres acteurs significatifs du secteur textile, comme Adidas et Patagonia, se distinguent également. Adidas, par exemple, intensifie ses efforts dans le recyclage et l'utilisation



de matériaux durables, tandis que Patagonia met l'accent sur la transparence totale de sa chaîne d'approvisionnement. Ces initiatives diversifiées soulignent une tendance sectorielle vers la durabilité et l'éthique, établissant des références élevées qui inspirent l'ensemble de l'industrie du textile.

DÉFIS ET PERSPECTIVES

L'adoption généralisée de la traçabilité dans la mode et le luxe n'est pas exempte de défis. Les obstacles technologiques, le coût de mise en œuvre et la nécessité d'une collaboration étendue entre les différents acteurs de la chaîne de valeur sont autant de facteurs à considérer. Néanmoins, les perspectives sont prometteuses. **La traçabilité est en passe de devenir une norme sectorielle, poussée par les attentes des consommateurs, les exigences réglementaires et les impératifs de durabilité.**

UN AVENIR REDÉFINI PAR LA TRAÇABILITÉ

L'avenir de la mode et du luxe semble indissociable de la traçabilité, un élément désormais central dans la relation entre marques et consommateurs. En adoptant et en valorisant la traçabilité, les entreprises ne se contentent pas de répondre

“ LA TRAÇABILITÉ EST UN VECTEUR ESSENTIEL DE VALEUR ET DE DIFFÉRENCIATION. ”

Mehdi ABDELLAOUI

à des exigences externes ; elles s'engagent dans une transformation profonde, préparant le terrain pour une industrie plus éthique, transparente et durable. L'ère de la traçabilité marque donc un tournant décisif, inaugurant une période où l'intégrité, la responsabilité et l'innovation ne sont pas seulement valorisées mais exigées. Les marques qui embrassent cette évolution s'alignent avec les aspirations d'une clientèle informée et consciente, tout en posant les bases pour une prospérité durable. Ainsi, la traçabilité n'est pas seulement un outil de gestion ou un mécanisme de conformité ; elle devient un vecteur essentiel de valeur et de différenciation. ■

CALCULER L'EMPREINTE BIODIVERSITÉ AVEC PRAGMATISME



Mathieu GROFFE
Consultant
TNP

55% du PIB mondial dépend directement de la biodiversité (*Banque Mondiale, 2022*). Autrement dit, perdons la régulation de la qualité de l'eau, la fertilisation des sols, la bio-inspiration ou la pollinisation et le chiffre d'affaires des entreprises est divisé par deux, voire disparaît. **Préserver et protéger la biodiversité est vital et doit s'intégrer aux stratégies de toutes les organisations certes, mais comment calculer l'empreinte biodiversité à l'échelle d'une entreprise ?**

RECONNAÎTRE LA CRITICITÉ DE LA BIODIVERSITÉ

Avant de calculer l'empreinte biodiversité, il faut d'abord comprendre à quel point cette empreinte est cruciale et urgente. La biodiversité se définit tout d'abord comme le système englobant la diversité des espèces (1,9 million), des espaces (trois types d'écosystèmes) et des gènes (trois ordres). Cette biodiversité est vitale : **elle rend notamment aux so-**



ciétés humaines un total de 18 services écosystémiques fondamentaux au bon fonctionnement de nos économies, tels que le contrôle des pathogènes, la photosynthèse, l'apport en fibres végétaux et la construction identitaire. Néanmoins, la biodiversité, à cause de cinq facteurs de pression (destruction des habitats, surexploitation des ressources, dérèglement climatique, pollutions et espèces exotiques envahissantes) s'érode de plus en plus vite (*IPBES, 2019*), avec un rythme d'extinction d'espèces 100 fois trop rapide (*Rockström J., et al., 2009*).

Cette érosion de la biodiversité génère des risques opérationnels mais aussi transitionnels, voire réputationnels et réglementaires, plus ou moins colossaux pour les entreprises selon les secteurs. Afin de pouvoir atténuer ces risques, éviter, réduire et compenser les impacts de leurs activités, **les entreprises sont amenées à calculer leur empreinte biodiversité, c'est-à-dire à calculer l'ensemble des impacts de leurs activités sur la biodiversité.** Heureusement, plusieurs approches, indicateurs, outils et référentiels performants permettent de calculer l'empreinte biodiversité. **Nous en tirons six convictions.**

IDENTIFIEZ VOS DÉPENDANCES ET VOS IMPACTS

Pour calculer l'empreinte biodiversité, la première étape consiste à **identifier les dépendances et impacts entre l'entreprise et la biodiversité**, suivant une logique de double matérialité, sur toute la chaîne de valeur (amont, in situ, aval).

CALCULEZ PLUTÔT QUE MESUREZ

L'empreinte biodiversité est en vérité multiple : **elle s'exprime sous la forme d'un faisceau d'indicateurs plutôt qu'au travers d'une unique variable.** Il s'agit bien d'un calcul et non pas d'une mesure, en ce que l'empreinte biodiversité n'est jamais donnée mais toujours construite par un jeu d'indicateurs qui fait se croiser les enjeux de désartificialisation, de sobriété matières, de décarbonation, de dépollution et de protection des biomes.

RECOUREZ À DES PROXYS ET DES BASES DE DONNÉES

Une entreprise calculant son empreinte biodiversité doit se résoudre à l'imperfection et raisonner **en sélectionnant un lot de proxys**, à l'appui de bases de données et à l'échelle des paysages, l'important étant d'obtenir **des ordres de grandeur utiles pour décliner son plan d'action.** À titre d'exemples pour une industrie agroalimentaire, **les proxys de dépendances peuvent être le % du chiffre d'affaires dépendant directement de la production de nourriture et le m³ d'eau consommé de ses 50 produits-phares** ; les proxys d'impacts pour une banque d'investissement peuvent être le m² de surface artificialisée financé et le % de projets financés dans la gestion des forêts et la pêche ayant un label durable. En outre, des bases de données sont exploitables, notamment Globio, le Global Biodiversity Information Facility (GBIF), IBAT, Nature France, Global Forest Watch ou Exiobase.

UTILISEZ AUTREMENT LES OUTILS DE MESURE EXISTANTS

Si un calcul d'empreinte artisanal est possible à l'aide d'une méthodologie rigoureuse, de proxy et de bases de données, plusieurs outils de calcul de l'empreinte biodiversité peuvent toutefois être utilisés. **L'outil le plus reconnu et robuste sur le marché est sans doute le Global Biodiversity Score (GBS) qui calcule l'empreinte biodiversité des activités d'une entreprise au travers d'un jeu de données monétaires et biophysiques sur Exiobase et Globio.** D'autres outils peuvent être également utilisés selon ce que l'entreprise souhaite calculer : **le Biodiversity Risk Filter (BRF) et la matrice ENCORE** pour une utilisation didactique et gratuite en ligne, le **Product Biodiversity Score (PBS) et le Site Biodiversity Score (SBS)** pour des analyses à l'échelle d'un produit ou d'un site, l'IIEB pour un décryptage qualitatif rapide, **Invest et Co\$ting Nature pour chiffrer le capital naturel.**

“ L'ÉROSION DE LA BIODIVERSITÉ GÉNÈRE DES RISQUES PLUS OU MOINS COLOSSAUX POUR LES ENTREPRISES. ”

— Mathieu GROFFE

ALIGNER VOS TRAVAUX AUX RÉFÉRENTIELS EXISTANTS

Force est de constater l'atrophie de la réglementation sur la biodiversité ; **les entreprises disposent pour autant de cadres normatifs opérants.** Les cadres existants et robustes sont ceux du **SBTn au niveau international, de la TNFD en finance, de l'ESRS-E4 de la CSRD au niveau européen et de la démarche EEN au niveau français.** L'AFNOR, au travers de la norme **NF X32-001 «démarche biodiversité des organisations»,** a par ailleurs développé une première certification dans **l'élaboration d'un plan d'actions biodiversité.**

CALCULEZ VOTRE EMPREINTE POUR L'EXPLOITER ET DONNER UN SENS AUX DONNÉES

La donnée qui n'est pas utilisée est inutile ; pour que le calcul d'empreinte biodiversité soit sensé, **il faut impérativement intégrer la biodiversité à la stratégie de l'entreprise et décliner un plan d'actions dédié.** C'est avec ce souci de l'impact que TNP Consultants vous accompagne dans votre démarche biodiversité de bout en bout et peu importe votre niveau de maturité au travers de **son offre «Démarche biodiversité».** ■

MESURER L'EMPREINTE EAU, UN ENJEU CRUCIAL POUR LES ENTREPRISES



Nabih KAZZI

Consultant confirmé

TNP

L'eau est un bien commun essentiel à la vie, à l'intégrité environnementale et aux sociétés humaines. Pourtant, 2,2Mds de personnes n'ont pas accès à l'eau potable, 4,2Mds de personnes vivent sans assainissement adéquat et 50% des fleuves du monde sont pollués. La limite planétaire concernant la sécheresse ayant été dépassée en 2022, **tous les territoires font désormais face à une crise de l'eau généralisée et croissante. La demande en eau douce devrait augmenter de 40% à l'horizon 2030. Dans le contexte de croissance démographique, de changement climatique et de pollution, la gestion durable de l'eau est un enjeu crucial pour la société humaine.**

LE CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE DE LA GESTION DE L'EAU ÉVOLUE ET DE NOUVEAUX ENJEUX APPARAISSENT

La réglementation concernant l'usage et l'impact sur la ressource en eau évolue aussi, notamment par les objectifs de développement durable des Nations Unies, où l'eau soutient l'ensemble des 17 ODDs. Mais également par la directive européenne «*Corporate Sustainability Reporting Directive*» (CSRD) qui impose **transparence et responsabilité envers l'eau et les ressources marines** et exige de la part des entreprises, en cas d'étude de matérialité concluante, la divulgation des informations sur leurs dépendances et impacts sur l'eau et les ressources marines, ainsi que sur les risques et opportunités liés, sur 51 points de données.

Selon l'agence européenne pour l'environnement, les ménages comptent pour moins de 10% de l'usage de l'eau. Ce sont l'agriculture (58,30%), les fournitures d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné (18,21%) suivi des mines et carrières ainsi que de l'industrie manufacturière et construction (10,63%) qui sont les plus grands consommateurs d'eau.

Les entreprises ont donc un rôle important à jouer pour réduire leur impact sur la ressource en eau et contribuer à sa préservation, en termes de quantité et de qualité.

L'EMPREINTE EAU, UNE ÉTAPE ESSENTIELLE POUR COMPRENDRE SON IMPACT SUR LA RESSOURCE

La mesure de l'empreinte eau d'une entreprise est essentielle. Cette pratique consiste à **évaluer et quantifier l'usage de l'eau tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de production d'un produit**, permettant ainsi une compréhension précise de son impact sur les ressources hydriques.

L'impact de la consommation d'un produit final ne peut être découvert qu'en **retraçant ses origines et sa chaîne d'approvisionnement**. L'organisation et les caractéristiques de celle-ci influencent fortement les volumes ainsi que la répartition temporelle et spatiale de la consommation et de la pollution de l'eau pouvant être associés à un produit de consommation final.

Stimulée par le commerce international croissant de produits à forte consommation d'eau, l'eau douce devient une ressource mondiale et l'utilisation des ressources en eau est devenue spatialement déconnectée des consommateurs.

Découvrir le lien entre la consommation et l'utilisation de l'eau permet d'établir de **nouvelles stratégies de gouvernance de l'eau**, car de nouveaux déclencheurs de changement peuvent



être identifiés. Alors que les consommateurs finaux, les détaillants, les industries alimentaires et les commerçants de produits à forte consommation d'eau étaient traditionnellement hors du champ d'action de ceux qui étudiaient ou étaient responsables de la bonne gouvernance de l'eau, **ces acteurs entrent maintenant en scène en tant qu'«agents de changement» potentiels.** Ils peuvent désormais être abordés non seulement dans leur rôle d'utilisateurs directs d'eau, mais aussi dans leur rôle d'utilisateurs indirects.

QU'EST-CE QUE L'EMPREINTE EAU ?

L'empreinte eau est un indicateur de l'utilisation d'eau douce qui tient compte non seulement de l'utilisation directe d'eau, mais également de son utilisation indirecte.

Elle mesure le volume d'eau nécessaire pour la production d'un produit sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, incluant les différents types d'eau et sources utilisés. Ces types d'eau comprennent **l'eau bleue** (surface et souterraine), **l'eau verte** (pluie non ruisselante) et **l'eau grise** (associée à la pollution). Contrairement à la simple mesure du prélèvement d'eau, **l'empreinte eau englobe également les pertes et la pollution.** Il s'agit d'un indicateur multidimensionnel, montrant les volumes de consommation d'eau par source et les volumes pollués par type de pollution. **Toutes les composantes d'une empreinte eau totale sont spécifiées géographiquement et temporellement.**

L'empreinte eau offre ainsi une perspective plus juste et plus large sur la façon dont un consommateur ou un producteur se rapporte à l'utilisation des systèmes d'eau douce. **C'est une mesure volumétrique de la consommation et de la pollution de l'eau.** En revanche, elle ne permet pas de mesurer la gravité de l'impact environnemental local de la consommation et

« LES ENTREPRISES ONT UN RÔLE IMPORTANT À JOUER POUR PRÉSERVER L'EAU. »

— Nabih KAZZI

de la pollution de l'eau, qui lui, dépend de la vulnérabilité du système d'eau local et du nombre de consommateurs et de pollueurs d'eau qui utilisent le même système.

Les bilans d'empreinte eau fournissent des informations explicites ainsi qu'une vision holistique de l'utilisation de l'eau. Ils peuvent alimenter la discussion sur l'utilisation et l'allocation durables et équitables de l'eau et constituer également une bonne base pour une évaluation locale des impacts environnementaux, sociaux et économiques.

L'eau est une ressource vitale qu'il faut préserver. Les entreprises, en tant qu'acteurs clés et consommateurs majeurs d'eau, ont un rôle important à jouer. Le calcul de l'empreinte eau constitue la première étape pour que les entreprises puissent évaluer la durabilité environnementale, sociale et économique de leur empreinte. Cet indicateur offre aux entreprises une vision exhaustive de leurs dépendances, de leur impact sur la ressource en eau et les risques associés. **L'empreinte eau a vocation à permettre de formuler une stratégie de réponse visant à prioriser les actions sur les maillons les plus pertinents de la chaîne de valeur, ainsi que dans les territoires les plus exposés.** ■



—
LE CABINET
TNP

VOS INTERLOCUTEURS À L'INTERNATIONAL



Benoît RANINI
Président
et cofondateur
benoit.ranini@
tnpconsultants.com



Guy LETURCQ
Directeur général
et cofondateur
guy.leturcq@
tnpconsultants.com



Matthieu LEBEURRE
Partner
matthieu.lebeurre
@tnpconsultants.com



Fathy TRABELSI
Partner
fathy.trabelsi
@tnpconsultants.com



Philippe GALTIER
Directeur général
TNP Maroc
philippe.galtier
@tnpconsultants.com



Giulia ABELLO
Directrice générale
TNP Italia
giulia.abello
@tnpconsultants.com



Mehdi GUEDDAS
Directeur général
TNP Tunisie
m.gueddas@accom-
panyconsulting.net



Arun SADHEESH
Directeur général
TNP India
arun.sadheesh
@tnpconsultants.com



Fabien SORET
Directeur général
TNP Côte d'Ivoire
fabien.soret
@tnpconsultants.com



Nicolas VEBER
Directeur général
TNP Luxembourg
nicolas.veber
@tnpconsultants.com

TNP EN CHIFFRES



1000

collaborateurs



+ DE 130 M€

de chiffre d'affaires
20 m€ à l'international



TROIS ZONES STRATÉGIQUES

Europe : Paris, Lyon, Marseille, Monaco, Luxembourg, Milan, Genève, Francfort, Barcelone

Afrique du Nord et de l'Ouest : Casablanca, Tunis, Abidjan

Inde-Moyen Orient : Cochin, Mumbai, Delhi et Dubaï

Amérique du Nord : Philadelphie

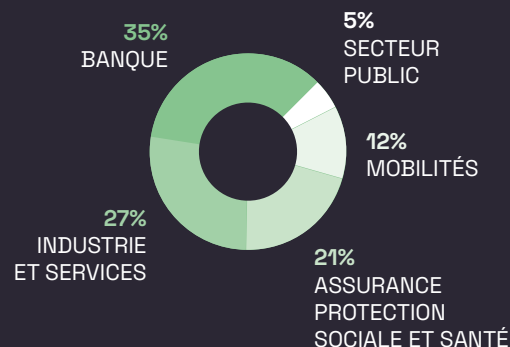


Des missions en cours dans
PLUS DE 25 PAYS

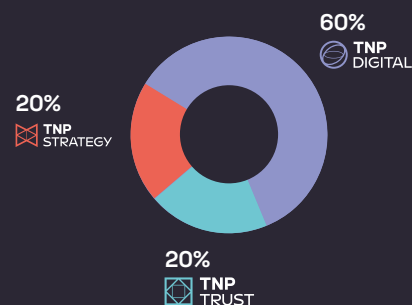
TNP est un cabinet de conseil européen, hybride, leader de la performance. Il accompagne les dirigeants dans leurs transformations digitales, opérationnelles et réglementaires.

Il ambitionne de devenir n°1 du conseil indépendant en Europe, en Afrique du Nord et sur la zone Inde et Moyen Orient d'ici 2030.

MULTISECTORIEL



MULTISPÉCIALISTE



- Stratégie
- Excellence opérationnelle
- Capital humain
- Stratégie IT



- Sustainability
- Data Privacy
- Finance
- Risks
- Regulatory
- IA Responsable



- Programmes SI métiers, business solutions et intelligence artificielle
- Digital advisory
 - CIO Advisory
 - Cybersecurity
 - Data governance
- Digital Solutions

VOS INTERLOCUTEURS SUSTAINABILITY



**Adlen
BOUCHENAFI**

**Associé
Trust**

adlen.bouchenafa
@tnpconsultants.com



**Nicolas
RENOUS**

**Directeur
sustainability**

nicolas.renous
@tnpconsultants.com



**Anny
SERERO**

**Directrice
assurance**

anny.serero
@tnpconsultants.com



**Martine
VARIERAS**

**Directrice
sustainability**

martine.varieras
@tnpconsultants.com



**Mehdi
ABDELLAOUI**

**Senior manager
sustainability**

mehdi.abdellaoui
@tnpconsultants.com



**Romain
DAGALLIER**

**Manager stratégie
et opérations**

romain.dagallier
@tnpconsultants.com



**Norbert
SANCHEZ**

**Manager
banques**

norbert.sanchez
@tnpconsultants.com



**Khaled
AYED**

**Manager
finance**

khaled.ayed
@tnpconsultants.com



**Mathieu
GROFFE**

**Consultant
sustainability**

mathieu.groffe
@tnpconsultants.com



**Louise
GARAMPON**

**Senior consultante
stratégie
et opérations**

Louise GARAMPON
@tnpconsultants.com

OFFRE TRANSFORMATION DURABLE DE TNP



ENGAGEMENT ET STRATÉGIE

Séminaire de bascule CODIR / COMEX

- Sensibiliser les dirigeants, définir politique RSE, aligner les actions futures

Sensibilisation des collaborateurs

- Fresques (numérique, climat, biodiversité, eau, finance, supply chain)
- Serious Game
- 360° Learning

Formations métiers

- Achats
- Finance
- Supply Chain
- Numérique



BILANS ET TRAJECTOIRES

Calcul d'empreinte

- Carbone (focus IT, activités financières, SC & Opérations)
- Biodiversité
- Eau

Construction de trajectoires et de plans d'actions

- Trajectoire SBTi
- Plan d'actions carbone
- Plan d'actions biodiversité
- Plan d'actions eau



PILOTAGE ET CONTRÔLE

Accompagnement SI

- Data : complétude et consolidation de la data
- Outils : visualisations de données ESG spécifiques, dashboard de KPIs
- Architecture SI pour automatisation et industrialisation

Choix et déploiement de solutions ESG

- Benchmark des solutions
- Aide aux choix / AO
- Accompagnement dans l'implémentation et le déploiement de plateforme ESG

VOS INTERLOCUTEURS SUSTAINABILITY



**Pauline
DESVAUX**
Consultante
digital
pauline.desvaux
@tnpconsultants.com



Nabih KAZZI
Consultant
confirmé stratégie
et opérations
nabih.kazzi
@tnpconsultants.com



**Mattéo
MENEAU**
Senior consultant
conformité
matteo.meneau
@tnpconsultants.com



Jeanne CHABERT
Consultante
confirmée stratégie
et opérations
jeanne.chabert
@tnpconsultants.com



Florian HUCHET
Consultant
stratégie
et opérations
florian.huchet
@tnpconsultants.com



**Marc
LE NUE**
Consultant
confirmé stratégie
et opérations
marc.le-nue
@tnpconsultants.com



**Baptiste
TIERCELIN**
Senior consultant
stratégie
et opérations
baptiste.tiercelin
@tnpconsultants.com



**Florian
HUCHET**
Consultant
stratégie
et opérations
florian.huchet
@tnpconsultants.com



**Léna
CHAMBONCEL**
Consultante
stratégie
et opérations
léna.chamboncel
@tnpconsultants.com

OFFRE TRANSFORMATION DURABLE DE TNP



MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE MÉTIERS

Business model

- Nouveaux modèles d'affaires
- Création d'écosystèmes
- Économie Circulaire

Finance

- Financements resp. (Taxonomie, SFDR)
- Investissement resp.
- Risk Management
- Compliance

Métiers

- Green CFO (e P&L)
- Green procurement
- Green supply Chain
- Green IT

Sobriété énergétique



BILANS ET TRAJECTOIRES

Reporting extra financier (CSRD)

- Analyse d'écart, analyse de matérialité
- Collecte des données et réalisation du rapport

Accompagnement dans les publications RSE

- Ecovadis
- CDP
- B-Corp
- ISO 14001

NOUS CONTACTER

 TNP, 31 rue du Pont, 92200 Neuilly-Sur-Seine  01 47 22 43 34  commarket@tnpconsultants.com

 TNP Marseille, Les Docks, 10 place de la Joliette, 13002 Marseille

     www.tnpconsultants.com

LET'S HARNESS THE UNPREDICTABLE*

Quand l'imprévisible paralyse, nous en faisons une force. Depuis 2007, TNP accompagne des centaines d'entreprises, de gouvernements et de fonds dans la conception et l'application de leurs plans stratégiques, dans leur transformation métier et digitale, en leur ouvrant les voies d'une évolution technologique maîtrisée, en toute confiance.

Nous transformons chaque élément perturbateur en dynamiques bénéfiques à nos clients, pour apporter un conseil à forte valeur ajoutée et à fort impact sur leur activité.

Nous sommes fiers de lancer 3 filières d'excellence, et proposer à nos clients une offre complète qui embrasse les enjeux contemporains et futurs, de la stratégie à la data, dans un cadre toujours sécurisé et fiable.



tnpconsultants.com



*Quand l'imprévisible paralyse, nous en faisons une force.