



CR Orée x BL évolution - 20.09.24

Atelier sur la redirection des modèles d'activités en faveur du vivant

L'atelier proposé, dans le cadre du GT Biodiversité et Economie d'Orée, le 12 septembre dans les locaux de la Caisse des Dépôts et Consignations à Paris a souhaité répondre aux objectifs suivants :

- Élargir le champ de vision biodiversité aux limites planétaires tout en restant centré sur le vivant
- Penser la transformation de son entreprise de façon holistique
- Inspirer avec des exemples concrets de transformations
- Permettre à chaque personne de repartir avec des questions ouvertes sur deux leviers de transformation

Deux sujets ont été abordés : la culture comme levier de transformation interne et externe, et les indicateurs de suivi comme levier de transformation des métiers. Ces deux sujets interviennent après la réalisation d'une analyse des Dépendances Impacts Risques Opportunités (DIRO) qui aura permis de bien cerner les problématiques clés et d'avoir un niveau de connaissance suffisant pour s'engager à hauteur des enjeux.

I. La culture

Ce levier a permis de répondre à la question suivante : Comment mener une démarche de conduite du changement favorable à la transformation des modèles d'activités en faveur du vivant ?

Vous trouverez ci-dessous un résumé des échanges des participant.es en ligne et en présentiel.

a. Comment embarquer les fournisseurs dans la démarche ?

Ce sujet a été le plus commenté sur le levier culture, révélant probablement une maturité plus forte ou des discussions déjà bien entamées parmi les adhérent.es de l'association Orée.

DIALOGUE MULTI PARTIES

1. Communication de l'entreprise à ses fournisseurs

- Partager la politique/la démarche entreprise lors du point annuel fournisseur
- Réaliser des actions de sensibilisation et proposer de la **formation** auprès des fournisseurs clés, notamment sur leurs Dépendances Impacts Risques Opportunités (DIRO) afin de les aider à les identifier.

2. Travaux sur l'évolution des critères biodiversité

- Travailler conjointement avec les fournisseurs lors d'ateliers de travail, notamment sur la **co-définition de KPI** de suivi, ambitieux, réalisables, et acceptés.

3. Choix achats de l'entreprise

- **Raccourcir la chaîne de valeur** et bien la connaître pour co-construire avec elle
- Stratégie d'accompagnement au changement des fournisseurs

APPELS D'OFFRE :

- Intégrer des **critères environnementaux** et des critères spécifiques sur la biodiversité dans le processus de sélection des fournisseurs. Ces derniers doivent être ambitieux pour visibiliser les signaux fiables de volonté de changement et l'alignement aux réglementations (ex : imposer un critère de non-déforestation conformément à l'EURD), mais doivent aussi permettre de promouvoir l'amélioration continue par des indicateurs de performance ou de progrès (ex : % croissant d'éco-conception produits)
- Etablir des contrats cadres pluriannuels basés sur une **démarche du progrès**
- A terme, arrêter de travailler avec les fournisseurs qui ne souhaitent pas s'engager ni faire de l'amélioration continue.

A l'inverse, une question a été soulevée sur l'implication de l'aval dans la démarche notamment sur la répercussion des surcoûts.

b. Comment embarquer les collaborateur.ices et la direction dans la démarche ?

SENSIBILITE

- Organiser des sorties de la direction dans la nature pour des ateliers ou de la sensibilisation => Ce point a été abordé dans deux sens. Il permet d'un côté libérer la

parole et de réenchanter le moment, par contre il ne fonctionne pas toujours car les sensibilités du groupe peuvent différer.

- Exemple proposé par un participant de Nestlé sur la déforestation. Les salarié.es ont interpellé le board en leur disant : « Etes-vous à l'aise avec ça ? » La réponse étant négative, l'entreprise a lancé par la suite des politiques pour remédier à ces processus destructeurs. Cette question s'applique potentiellement plus aux entreprises ayant un lien direct et tangible avec la nature et la biodiversité.
- **L'envie** et la vision d'un monde durable fonctionnent généralement mieux pour embarquer que la peur
- Sensibiliser sur des sujets biodiversité qui permettent de revenir aux basiques et aux **fondamentaux** de nos conditions de vie (ex : l'approche One Health).

BUSINESS

- Proposer des objectifs en lien avec les **cadres** réglementaires ou volontaires, ainsi que des objectifs en lien avec les demandes des **investisseurs**. Ce discours peut fonctionner plus facilement que la porte d'entrée des émotions pour certaines personnes.

GOUVERNANCE

- Intégrer dans le board une **voix de la Nature**, incarnée par une personne indépendante et compétente sans conflit d'intérêt
- Développer une vision claire et inspirante du changement et la partager en interne. La vision gagne en pertinence si elle est **holistique** et inclus plusieurs enjeux associés à la biodiversité, comme l'eau, l'empreinte sols, les liens avec le climat etc.
- Afficher une trajectoire biodiversité à 2030 alignée avec des cadres ambitieux (comme le Global Biodiversity Framework, accord mondial de la CDB) et décliner la vision opérationnellement. Cela peut passer par la création de groupes de travail par métier pour définir les grands axes de la démarche/politique. Associer les collaborateur.ices à la définition et à la mise en œuvre de la feuille de route est clé. Cela nécessite d'avoir des objectifs chiffrés à suivre.
- Changer de modèle. Par exemple, devenir **Société à Mission**

Les approches « business » (incluant réglementaire et investisseurs), « science » et « émotions » sont combinables et permettent de maximiser l'adhésion. L'objectif est d'avoir une masse critique convaincue.

c. A quoi ressemblera notre communication externe demain (fond et forme) ?

FOND

- Centrer la communication sur des projets déjà réalisés, parler d'actions et pas seulement d'ambitions afin d'**apporter des preuves** et donc construire une relation de confiance
- Inviter à la **mobilisation**
- Se baser sur des bases **scientifiques** solides
- Ne pas simplement communiquer sur des actions positives, impactantes. Il est important de rendre visibles les **tests**, ce qui n'a pas marché, les apprentissages tirés, les autres plans d'actions envisagés. La sincérité et la modestie sur l'amélioration continue est clé.
- Communiquer sur l'utilité de l'entreprise en elle-même, sur sa vision et décentrer de l'offre produits/services.
- S'engager plus loin quand l'entreprise se sentira prête et se lancer dans la mobilisation et la **transformation de son secteur d'activité**. Ex : création de contenu en open source, guides et récits sur le secteur dans le monde de demain etc.

FORME

- Viser la **transparence**, la comparabilité, la conformité et la normalisation dans certains cas
- Associer la vision et les engagements de l'entreprise aux produits ou services vendus.
Ex : Planet score sur les emballages alimentaires, incluant la biodiversité, les pesticides, les conditions d'élevage et le CO₂.

d. Comment accompagner les réticences au changement ?

PROCESSUS

- Identifier les sources et **raisons** de résistances
- **Dialoguer** et intégrer les personnes ayant des résistances au processus de changement afin de faire entendre leurs voix et qu'elles puissent entendre les autres arguments
- Introduire les changements **progressivement, prioriser et phaser** les changements comme par le fait de tester des pilotes avant de changer d'échelle. Potentiellement réfléchir à des manières ludiques de s'y prendre.

- Intégrer les changements aux **marqueurs culturels** de l'entreprise – ses valeurs, slogans, mots clés, habitudes, instances etc.

CONTENU

- Si les résistances sont d'ordre économiques ou de **performance**, mettre l'accent sur les résultats, les indicateurs atteints par projet. Ne pas opposer économie et écologie
- Partager des exemples de **réussites** – témoignages inspirants, parcours traversé.
- Démontrer que la démarche peut être / est un facteur de **différenciation concurrentielle**
- Faire des exercices de prises de parole. Par exemple, incarner un persona (une personne représentant chaque partie prenante impliquée dans la démarche biodiversité) et identifier leurs enjeux, leurs vérités afin de dézoomer de sa vision propre et trouver des opportunités dans le changement.

e. Comment valoriser les comportements aidant la démarche ?

- **Recensement** centralisé des bonnes pratiques et témoignages des personnes ayant participé / contribué aux projets
- Formalisation d'un support de communication (réseaux sociaux, newsletter etc)
- Création d'un référentiel interne avec possibilité de s'auto-évaluer et d'identifier des axes de progrès.
- Part variable des salaires / primes indexée sur des actions en faveur de la biodiversité
- Promotion d'un **concours interne** ou d'un **prix** de l'environnement pour favoriser l'innovation et la motivation à s'engager
- Encourager les **retours d'expérience** d'actions concrètes afin de s'améliorer sur l'impact

f. Comment embarquer les clients dans sa démarche biodiversité ?

- Adopter un **langage commun**. En effet, certains indicateurs suivis ne parlent pas forcément au reste de la chaîne de valeur si elle n'est pas sensibilisée.
- Favoriser des **labels** solides et attractifs pour les consommateurs pour établir une relation de confiance
- **Co-innover** avec ses clients afin de baisser les risques de changements brutaux

II. Les indicateurs de suivi

Ce levier a permis de répondre à la question suivante : Quels sont les indicateurs que mon entreprise doit absolument suivre et comment y parvenir ?

Vous trouverez ci-dessous un résumé des échanges des participant.es en ligne et en présentiel.

a. Quels sont les indicateurs environnementaux pertinents (matériels) déjà suivis par mon entreprise ?

Attention – la retranscription des échanges qui va suivre n'est qu'une inspiration. Les indicateurs de suivi sont propres à chaque entreprise et doivent refléter la matérialité des enjeux au cas par cas.

Les indicateurs sur l'énergie, le carbone et l'économie circulaire ressortent beaucoup. Côté biodiversité, les indicateurs suivis qui ressortent sont les suivants :

CORPORATE

- Le MSA.km²
- Indicateurs locaux découlant de la démarche SBTN
- Montants des dotations en faveur de la biodiversité

FOURNISSEURS

- % des fournisseurs ayant répondu au questionnaire d'auto-évaluation RSE
- Nombre de fournisseurs ayant signé notre charte biodiversité

SITES

- Nbre de sites de production avec un diagnostic + plan d'action biodiversité
- Indice de régénération (PADV)

b. Quels sont les indicateurs volontaires suivis par mes concurrents, et sont-ils pertinents / applicables à mon entreprise ? Quels sont ceux qui ne sont pas encore suivis, mais qui sont pertinents ?

Attention – la retranscription des échanges qui va suivre n'est qu'une inspiration. Les indicateurs de suivi sont propres à chaque entreprise et doivent refléter la matérialité des enjeux au cas par cas.

Ce qui ressort de ces échanges est une prédominance des indicateurs sur la **déforestation** et sur l'empreinte sols, en anticipation de la réglementation européenne qui devrait sortir dans quelques mois. D'autres anticipations sont en cours sur la **taxonomie** et le suivi CA et CapEX alignés avec les exigences.

Indicateurs émergents :

- NEC, Net Environmental Contribution
- ENCA, Ecosystem Capability Unit
- ISBM, Indicator Species Biodiversity Methodology

c. Comment définir le bon nombre d'indicateurs et leur pilotage (identification des équipes et personnes) ?

CHOIX

- Tenir compte des standards internationaux et réglementaires
- Questionner l'existant et le prospectif par les **instances externes** comme le comité de mission
- S'assurer de la **disponibilité** des données pour les indicateurs choisis avant de les valider
- Tenir compte de différents sujets biodiversité comme les 5 facteurs de pression, les implantations géographiques, les grandes familles de services écosystémiques etc
- Remettre à plat les indicateurs initialement identifiés afin de questionner leur pertinence et se laisser la possibilité d'ajuster en fonction du vécu réel et du retour d'expérience. Cela doit se faire dans une démarche de transparence interne et externe (comité de suivi)
- S'inspirer des référentiels comme Bcorp qui propose un large choix d'indicateurs
-

PILOTAGE

- Impliquer les personnes pilotes en charge des premiers tests dans la définition de ces indicateurs – celles qui ont l'expertise nécessaire, mais aussi la motivation pour se lancer
- Dédier du **temps** spécifique au traitement des données récoltées – à ne pas sous-estimer pour ne pas surcharger les personnes référentes. Cela doit faire partie de leur fiche de poste
- Essayer d'**automatiser** la remontée d'informations et de progression des indicateurs choisis par un outil numérique quand c'est possible – faible marge d'erreur, simplification du processus
- Le pilotage doit aussi s'effectuer avec le reste de la **chaîne de valeur** (fournisseurs, clients, parties prenantes externes) pour assurer un suivi holistique et pertinent
- Impliquer le management par gestion de projet au pilotage des indicateurs

d. Est-ce que les équipes pilotes ont les moyens, compétences et outils pour suivre ces indicateurs ?

La réponse unanime à cette question était « non ».

Il s'agira donc d'internaliser des compétences ou de créer des partenariats (ex : écologues) afin de former aux enjeux et aux outils pour pouvoir se lancer.

Conclusion

L'atelier a permis de se poser des questions macro et micro sur deux leviers phares de transformation pour réussir sa démarche biodiversité. L'objectif était de pouvoir repartir avec ces questions afin de lancer les réflexions en interne pour chaque entreprise. L'idée n'était pas d'apporter des solutions applicables par toutes les entreprises, mais de permettre d'inspirer.

L'atelier a fait ressortir que les solutions sont bien identifiées. Il ne reste plus qu'à mettre les moyens en place pour les déployer.