



Entreprises à l'épreuve de l'Anthropocène

RECUEIL DE 9 CAS PÉDAGOGIQUES

Sommaire

Introduction	04
Picture	06
Ninkasi	10
Ecoprod	14
Verdi	18
Aramis	22
Metabief	26
Maison Le Breton	30
Pocheco	34
Groupe Lazare	38

Introduction

L'année 2019 devrait rester comme un point culminant dans le développement des sociétés occidentales qui jusqu'à cette date ont bénéficié de normes climatiques connues, d'une abondance énergétique et alimentaire ainsi qu'un accès relativement aisé à des ressources naturelles. Ce temps est révolu car des événements comme le COVID 19, la guerre en Ukraine et la brutalité de certains épisodes climatiques sont venus clore la parenthèse enchantée. Les sociétés occidentales ont longtemps rêvé et fantasmé un progrès continu mais de nombreux observateurs soulignent que nous touchons les limites de notre mode de développement et de croissance.

L'atteinte de ces limites est aujourd'hui bien documentée par des travaux scientifiques qui montrent que nous avons puissamment dérégulé certains paramètres bio-géophysiques du système Terre. Chacun doit comprendre que ce qu'il se joue dans ces dérèglements est la possibilité de maintien de l'espèce humaine. Il est minuit moins cinq comme le souligne l'anthropologue Philippe Descola et dans très peu de temps, les sociétés humaines vont devoir affronter un climat et des transformations du système Terre qu'elles n'ont jamais connues jusqu'ici.

Tous les acteurs et toutes les institutions sont aujourd'hui rattrapés par ces questions et les entreprises n'échappent pas à la règle. Elles sont même aux premières loges et certaines d'entre elles sont d'ores et déjà confrontées à d'importants aléas climatiques ou à des transformations institutionnelles qui mettent à mal leur légitimité et leur modèle économique.

Pour comprendre et documenter ce que les entreprises vivent et éprouvent, deux équipes de recherche de Clermont School of Business / CleRMA et d'Emlyon business school ont répondu à un appel à projet de l'ANACT centré sur les enjeux écologiques. Ce travail en commun a mobilisé au total 10 enseignants-chercheurs et 2 ingénieurs d'étude. Il a conduit à la rédaction de 9 études de cas dont le contenu est résumé dans le présent recueil.

Nous avons fait ce choix afin de donner à voir les nouvelles situations de gestion auxquelles les entreprises et leurs dirigeants sont d'ores et déjà confrontées et les effets que cela génère sur leurs trajectoires stratégiques, leurs modèles économiques et leurs portefeuilles de compétences.

Ce choix de rédiger des études de cas publiées à la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques (CCMP) est également motivé par le souci de partager avec nos étudiants les grandes transformations qui sont en cours. Notre responsabilité de pédagogue nous oblige à préparer au mieux nos étudiants et étudiantes afin qu'ils et elles prennent des décisions éclairées et saisissent avec plus d'acuité les limites et les impasses de certains projets économiques. Il s'agit de les former et de les sensibiliser aux nouvelles situations de gestion que fabriquent le franchissement des limites planétaires et l'entrée dans une nouvelle phase géologique du système Terre que d'aucuns nomment l'Anthropocène.

Manager des équipes ou diriger une entreprise dans le contexte Anthropocène ne peut se faire en mobilisant les cadres intellectuels et les outils qui sont traditionnellement enseignés dans les structures de l'enseignement supérieur en management. Nous devons participer à une transformation des référentiels cognitifs pour donner à voir et agir sur les nouvelles réalités bio-géophysiques qui s'imposent aux entreprises et à leur management.

Les cas que nous avons retenus et que vous allez découvrir font ressortir des situations contrastées, des épreuves et des réponses apportées qui sont très différentes d'une entreprise à une autre. De la diversité des situations de gestion mises en évidence de ce recueil de cas ressort une pluralité de chemins possibles pour ceux et celles qui voudront préparer au mieux leurs entreprises à la nouvelle donne climatique qui s'impose à nous.

Bonne lecture ! ■

**N. Ben Kemoun ■ E. Bonnet ■ X. Blot ■ E. Bourlier Bargues ■
D. Enama ■ T. Gauthier ■ P.B. Goutagny ■ M. Pirazzi ■
M-E. Poncet ■ C. Revue ■ B. Valiorgue**

Picture

Comment casser
le plafond de durabilité
d'une entreprise engagée ?



Picture

Picture est une PME française spécialisée dans la conception et la vente de vêtements et d'accessoires destinés à la pratique de sports outdoor. L'entreprise a été fondée par trois passionnés de glisse qui souhaitent créer une marque communautaire et engagée dans une démarche éco-responsable. L'industrie textile où elle se positionne fait partie des activités humaines impactant le plus fortement les limites du système Terre, tendance intensifiée par le phénomène de fast fashion à l'origine d'une croissance exponentielle de la production, de la consommation de vêtements et des déchets textiles.

Dès sa fondation en 2008, Picture conçoit un modèle d'affaires qui conjugue les enjeux écologiques, l'accessibilité économique de ses produits et la conquête des marchés internationaux. La PME s'est rapidement distinguée au sein d'une industrie qui était très éloignée des enjeux de durabilité en faisant dès le départ le choix de ne sortir que deux collections par an, ou d'utiliser des matières premières limitant l'impact de sa production sur le système Terre. L'obtention de son label B Corp contribue à pousser son effort de responsabilisation. Picture améliore progressivement l'usage de matériaux d'origine naturelle et la réduction de sa dépendance au pétrole en produisant par exemple des vêtements à base de textile partiellement issus de plantes. Elle développe également son savoir-faire en recyclage de fibres textiles. La PME a également lancé la réparation à vie et la location de certains produits. Elle est aussi engagée dans plusieurs initiatives inter-entreprises pour une mode plus durable.



64,1 %

Matériaux et techniques de production plus écologiques
(polyester recyclé et circulaire, teinture et imperméabilisant non polluants)

Répartition du budget RSE en %

Picture n'est pas directement impliquée dans la confection de ses produits mais sous-traite leur fabrication auprès d'une vingtaine d'usines (principalement en Chine, Turquie et Taiwan) choisies pour leurs méthodes et technologies de production limitant leur impact carbone et la pollution de l'eau. Ces usines recourent elles-mêmes à leurs propres fournisseurs et sous-traitants rendant la chaîne de valeur de Picture très longue et internationalisée. Le très grand nombre d'acteurs qui y interviennent rend difficile le suivi de l'ensemble des opérations et des circuits. Pour s'assurer des pratiques durables sur l'ensemble de cette chaîne, l'entreprise effectue des enquêtes comme celle qui a consisté à retracer la fabrication d'une veste de ski sur ses cinq grandes phases – du recyclage de bouteilles à l'assemblage des tissus – et s'est engagée dans des programmes d'aide à la transition énergétique de ses sous-traitants.

Quinze ans après sa création, Picture poursuit sa conquête de marchés internationaux dans une industrie textile très polluante mais qui progresse sur les enjeux écologique. Certaines PME françaises et européennes ont d'ailleurs développé des savoir-faire en matière de circuits courts, circularité et sobriété qui dépassent désormais ceux de Picture.

Picture peut-elle encore progresser en matière de durabilité et défendre sa posture « durable » tout en maintenant ses ambitions en matière de développement et conquête économique ? Si la solution d'une



relocalisation en France ou en Europe n'est pas à l'ordre du jour et si la PME souhaite poursuivre sa croissance, elle s'interroge également sur la manière d'intégrer plus fortement la sobriété au sein de son modèle d'affaires.

Le cas Picture met en lumière les paradoxes d'un modèle d'affaires alliant croissance et durabilité et invite à imaginer comment aider la PME à adresser ses paradoxes et casser son plafond de verre de durabilité ■

Ninkasi

Un brasseur engagé face aux défis
du changement climatique.



Ninkasi est une ETI française principalement implantée en région Auvergne Rhône-Alpes et en cours d'expansion sur l'ensemble du territoire français. Le groupe Ninkasi possède trois activités : une production de bières artisanales, un réseau de brasseries « Ninkasi » composé de 28 restaurants et une partie musique et événementiel qui anime l'ensemble de ses établissements. Son triple concept « Bière-Burger-Musique » propose une expérience humaine conviviale dans des lieux de vie et de rencontres.

Fondée en 1997 par Christophe Fargier, Ninkasi est l'un des premiers acteurs français à prendre part à la renaissance de la filière brassicole artisanale. L'entreprise s'est progressivement forgée une position d'acteur intermédiaire dans un marché largement dominé par trois multinationales : ABInbev, Carlsberg et Heineken.

L'impact écologique de l'industrie brassicole est de plus en plus décrié compte tenu des volumes de production et de consommation toujours plus importants du secteur, alors même que les principales ressources qu'elle exploite – eau, énergie et céréales – présentent de grands risques de rupture écologique. Pour cette industrie

lourdement impactée par les conséquences du réchauffement climatique, un changement de modèle s'impose à tous les acteurs de la filière.

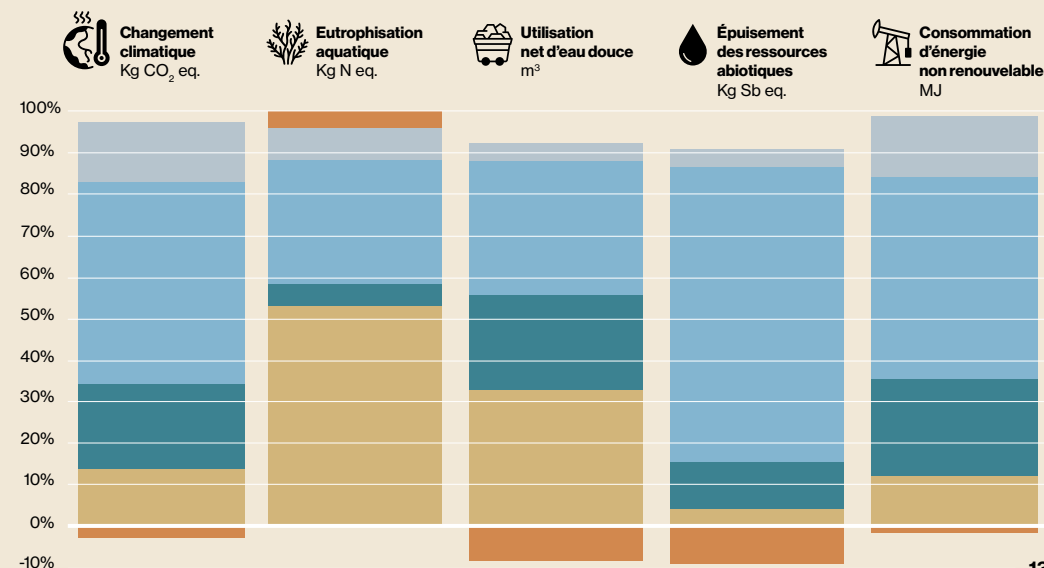
Grâce à son ADN de brasseur de bière artisanale, Ninkasi est historiquement soucieux de la responsabilité de son modèle de production et de commercialisation de bière. De nombreux aménagements de ses lignes de production ont permis des économies massives de sa consommation d'eau et d'énergie. Ninkasi s'appuie également sur sa culture « partenariale » historique pour lancer des projets ambitieux et de longs termes en s'appuyant sur un écosystème qui lui permet une moindre soumission



Cycle de vie de la bière blonde Ninkasi en bouteille

Évaluation de la performance environnementale en cycle de vie de la bière blonde Ninkasi en bouteille 75 cL – pour 1L
UF : Fournir à la consommation 1 L de boisson alcoolisée

Emballage Recette Fabrication
Distribution Fin de vie et récupération*



(*) les valeurs négatives indiquent la diminution d'impact environnemental que permet la fin du cycle de vie du produit. Par exemple, -8% de « fin de vie » sur la ressource de l'eau signifie que pour chaque litre d'eau engagée dans la production, on compte une consommation de 0,92 litre d'eau sur l'ensemble du processus de production.

et dépendance à l'égard du marché. Le brasseur est ainsi entré au capital de certains de ses fournisseurs locaux, dans le but de développer une filière de proximité permettant de construire une chaîne de valeur plus vertueuse.

Mais parallèlement, la stratégie de Ninkasi s'inscrit dans une perspective de croissance forte qui vise à doubler le nombre de restaurants d'ici 2030. Une seconde usine vient également d'ouvrir pour tripler son volume de production de bière artisanale.

Cette ambition forte de développement challenge l'atteinte de son objectif de s'aligner sur l'accord de Paris en matière de décarbonation. Des projets nouveaux comme le développement de la consigne

du verre pourraient l'aider à compenser l'effet rebond du développement des volumes de sa production et de ses ventes, mais de nombreux obstacles s'opposent à leur implémentation.

Comment Ninkasi peut-il continuer de progresser en matière de durabilité et de réduction de ses impacts, tout en maintenant cette stratégie de forte croissance ? Le cas Ninkasi interroge la capacité des entreprises à continuer à verdir leur production et leur chaîne de valeur tout en maintenant des objectifs de changement d'échelle de production. ■

Le label Ecoprod

Expérimenter la transition écologique
sur les tournages audiovisuels
et cinématographiques.



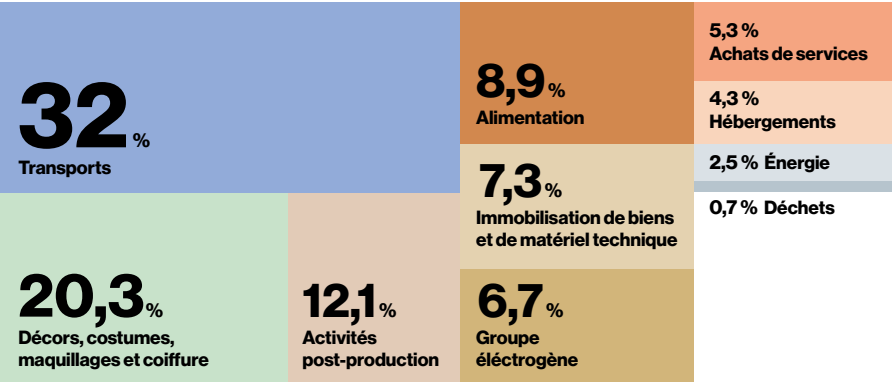
Le label Ecoprod

Fin juin 2021, le CNC (Centre National du Cinéma et de l'Image animée) annonce le lancement du « Plan Action ! » pour une politique publique de la transition écologique des secteurs du cinéma et de l'audiovisuel. Pour respecter l'Accord de Paris, le secteur doit réduire ses émissions de gaz à effet de serre d'au moins 3% par an entre 2020 et 2030.

Le cinéma et l'audiovisuel sont fortement dépendants de la production d'électricité, d'opérations logistiques et de chaînes d'approvisionnement mondialisées. Le secteur a des conséquences directes sur les déséquilibres biogéochimiques du système-terre à travers les consommations, les déchets et les pollutions qu'il engendre. Les tournages, notamment, impliquent le déplacement d'une grande quantité de personnes et d'équipements. Dès les années 2000, certains techniciens et professionnels alertent le secteur. Confrontés à des pratiques qui ne sont pas soutenables, les métiers de la régie, de la logistique, de la décoration et du costume sont aux premières loges du désastre. Les acteurs de terrain se mobilisent pour engager des discussions sérieuses.

En 2009, en réponse à ces alertes et mobilisations, certains acteurs de l'industrie audiovisuelle se réunissent pour trouver collectivement des réponses. Parmi eux, TF1, France Télévisions, Audiens et la Commission du Film d'Île-de-France. Dix ans plus tard, cette initiative se structure : l'association Ecoprod voit le jour. Soutenue par l'ADEME et la DIRECCTE Île-de-France, Ecoprod fédère les acteurs du secteur audiovisuel au sens le plus large (cinéma, télévision et publicité) en travaillant à l'évaluation et à la réduction des impacts environnementaux du secteur.

Répartition de l'impact moyen d'une production audiovisuelle selon les catégories de postes d'émission carbone observés (CO₂e)

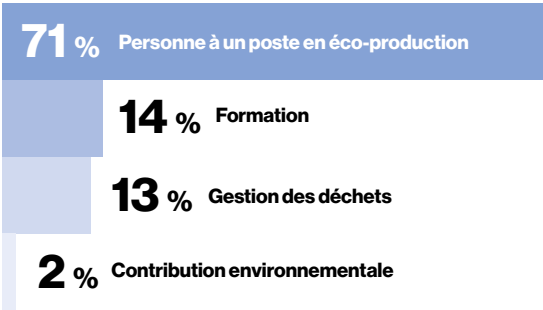


Rapidement, un calculateur carbone adapté aux productions audiovisuelles est créé. En complément, un guide d'éco-production se structure. Des fiches pratiques viennent compléter ces ressources pour chaque métier. Un guide de tournage en milieu naturel est également mis à disposition des acteurs. Avec ces outils, Ecoprod participe d'un vaste chantier de transition pour effectuer des arbitrages et des renoncements sur des bases objectives communes. En 2022, après de nombreux efforts collectifs, un premier label est conçu par Ecoprod pour distinguer les productions cinématographiques et audiovisuelles soutenables. L'obtention du label n'a rien d'évident, mais implique des expérimentations pratiques, des compétences et des modes d'organisation qui bousculent les professionnels du secteur.

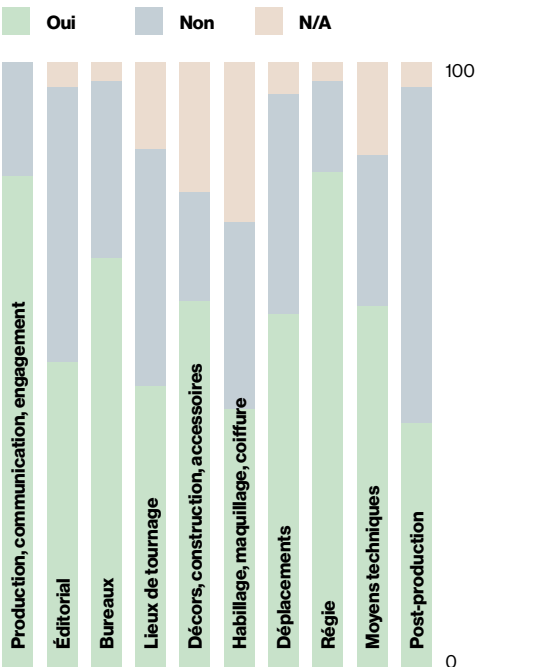
En 2023, le label est expérimenté pour la première fois par une cinquantaine de productions offrant une large variété de cas particulièrement utiles pour comprendre comment les acteurs s'approprient le référentiel.

Le cas pédagogique s'appuie sur l'enquête réalisée auprès des productions pilotes qui ont expérimenté le label. Sur la base d'entretiens auprès des éco-référents et éco-référents de ces productions, le cas permet d'explorer les évolutions et les difficultés à l'œuvre dans ces démarches. Lorsque l'éco-production est un souci commun et partagé, dès la conception des projets, par l'ensemble des acteurs, les transformations les plus probantes sont réalisées. À l'inverse, les cadences de travail, les asymétries de pouvoir et les inégalités sur les plateaux sont susceptibles de fragiliser ces démarches. ■

Composition des nouvelles lignes budgétaires de l'éco-production



Les actions d'éco-production mises en place sur la base du label en %



VERDI

Comment développer son activité
pour aider les villes à rester vivables
sous la canicule ?

VERDI

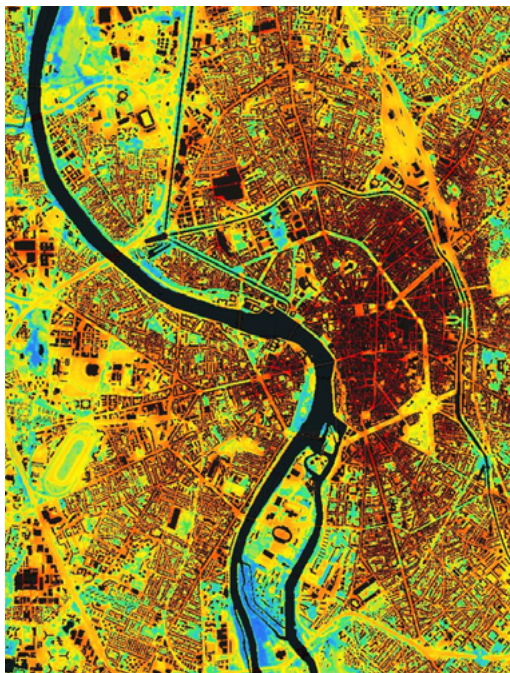


VERDI est une société d'ingénierie française qui réalise sur tout le territoire français des prestations intellectuelles dans les domaines de la construction, de l'urbanisme et de l'environnement pour des clients publics comme privés. Son activité consiste notamment à effectuer des études et du pilotage pour des projets aussi divers que la rénovation d'une bretelle d'autoroute, la construction d'immeubles, le réaménagement d'un quartier, l'installation de bassins de rétention d'eau pluviale, etc.



Puisque l'entreprise accompagne des projets potentiellement gourmands en ressources naturelles, les dirigeants de VERDI sont conscients de l'incidence de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et notamment sur les frontières planétaires. Ils ont rejoint la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) et lancé un projet stratégique interne visant à devenir d'ici dix ans une « entreprise régénérative », c'est-à-dire une entreprise qui contribue à réparer voire restaurer les conditions du vivant pour une activité environnementalement durable.

Le cas VERDI se concentre plus précisément sur le travail effectué par l'entreprise pour répondre à l'épineux problème des îlots de chaleur urbains (ICU). Du fait des revêtements d'infrastructures et d'une densité urbaine qui freine le refroidissement de l'air, les températures peuvent être beaucoup plus élevées dans certaines zones urbaines durant les vagues de chaleur estivales, ce qui met toujours plus gravement en risque la santé et les conditions de vie des citoyens.



Des axes d'atténuation directe de ces phénomènes d'ICU sont déjà identifiés, comme la limitation de l'imperméabilisation des sols ou encore la végétalisation. Mais avant de mettre en œuvre ces pratiques coûteuses, un bon diagnostic est indispensable ne serait-ce que pour identifier la localisation précise des ICU et préconiser un aménagement optimisé.

Le cas VERDI décrit comment l'entreprise a développé une offre de diagnostic mêlant la puissance de mesures informatisées avec l'emploi d'une technologie sobre, permettant de proposer des résultats précis pour un faible coût. En proposant une vision affinée des écarts de température au sein des agglomérations, le service proposé par VERDI Ingénierie ouvre la voie à des plans d'actions adaptés à chaque quartier, qui dépassent la simple politique de « tout végétaliser ».

Le succès de cette offre de services s'observe dans le nombre croissant de municipalités qui font appel à VERDI pour

diagnostiquer leurs infrastructures urbaines. Mais cette offre de services ne porte-t-elle pas également des fragilités et des limites pour la pérennisation de l'activité de VERDI ?

Par ailleurs, VERDI ne restant que prescripteur dans un système de marchés publics fortement réglementé, comment s'assurer que le travail de diagnostic sur les ICU soit bien pris en compte par les prestataires tiers qui réaliseront les aménagements ?

Face au paradoxe d'un urbanisme qui a besoin de se développer pour le bien des personnes mais dont le développement peut nuire à leur santé, le cas VERDI fournit des éléments contextuels concrets et invite ses participants à réfléchir sur les stratégies et collaborations optimales pour contribuer à un urbanisme durable. ■

Groupe ARAMIS

Comment être durable
dans l'exploitation de l'aluminium ?

Aramis



Groupe ARAMIS

ARAMIS est un groupe français spécialisé dans l'exploitation et le négoce de plastique mais surtout d'aluminium, il est leader dans la production de panneaux-sandwichs : des panneaux composites incluant des feuilles d'aluminium que l'on retrouve communément dans les vérandas et certaines portes d'entrée.

L'aluminium est le métal le plus exploité au niveau mondial après le fer. Sa malléabilité et sa solidité servent notamment dans le secteur de la construction, mais elles servent également la transition écologique puisque l'on retrouve ce métal dans les éoliennes et les panneaux photovoltaïques.

Cependant, les processus liés à la production et l'exploitation d'aluminium génèrent des nuisances environnementales qui ont de graves conséquences sur les frontières planétaires. L'extraction de bauxite (la roche originaire pour la production d'aluminium) contribue au phénomène de déforestation, l'affinage de la bauxite

en alumine génère des résidus polluants, et la production comme l'acheminement de l'aluminium génèrent près de 2% des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

Pour le groupe ARAMIS, qui exploite mais ne produit pas directement l'aluminium, se pose la question des voies possibles de pérennisation : comment être une entreprise durable lorsque son activité dépend d'un métal qui peut être hautement polluant ? Dans la théorie, des axes d'atténuation des effets néfastes de l'aluminium sont déjà identifiés, comme décarboner l'électricité qui sert à sa production, réduire les émissions directes de gaz à effets de serre relatives à sa production, ou encore

développer son recyclage. Mais dans la pratique pour ARAMIS, la prise en compte de ces axes d'atténuation au sein d'un groupe de 1000 collaborateurs et tout son écosystème nécessite d'identifier les bonnes façons de faire et de savoir embarquer les personnes vers ces pratiques de durabilité, tout en veillant à préserver sa rentabilité.

Le cas ARAMIS décrit la démarche par laquelle les leaders de l'entreprise ont développé leur conscience des enjeux écologiques spécifiques au groupe, la façon itérative par laquelle ils établissent et mettent à jour leur stratégie RSE, et surtout les actions concrètes conséquemment mises en place. Outre le travail de sensibilisation des collaborateurs du groupe, le cas décrit l'évolution des règles de collaboration avec les fournisseurs, ainsi que le travail de transition de la flotte de transports vers l'usage de véhicules à biocarburants. Le cas explique également comment a été implémentée une audacieuse unité de recyclage nommée REPAN, alors même que le recyclage de l'aluminium est communément considéré comme non rentable.



Malgré toutes ces actions, le groupe ARAMIS reste contraint dans sa capacité à réduire les nuisances environnementales liées à l'aluminium industriel. Comment le groupe peut-il pousser plus loin encore sa stratégie vers davantage de durabilité ? ■

RePan ou la déconstruction du sandwich



Métabief

Une stratégie de renoncement
d'une station de ski
face au changement climatique.



Métabief

Le 13 septembre 2024, Métabief, une station de ski alpin emblématique du Jura, annonce la fermeture de 30% de son domaine skiable, en soulevant dans le même temps de nombreuses protestations ainsi qu'une pétition en ligne. Cette annonce préfigure l'arrêt définitif du ski alpin à horizon 2030, décidé quelques années plus tôt, pour engager la transition de la station confrontée au manque d'enneigement. Le trouble qui affecte la transition de Métabief est multiple. Il témoigne autant des dépendances économiques et infrastructurelles au tourisme d'hiver, que des attachements sensibles des « socioprofessionnels » du secteur, des habitants.es à la station et son territoire.

L'histoire de Métabief s'inscrit dans le contexte des stations de ski de moyenne montagne en France confrontées aux manifestations tangibles et irréversibles du changement climatique. Ce phénomène est bien connu des stations de moyenne montagne situées aux avant-postes du changement climatique.

La transition consiste à inventer une façon d'exister en l'absence d'une entité écologique (la neige) au cœur de leur activité stratégique (le ski alpin). Quelles stratégies pour y répondre ? La première est sans doute la plus classique dans l'histoire des stations modernes. Elle consiste à « forcer le possible » en maintenant la dépendance au ski notamment par la production de « neige de culture ». La seconde s'engage dans une diversification quatre saisons élargissant l'offre touristique pour compenser la perte du chiffre d'affaires en hiver : par exemple la luge d'été ou un parcours de VTT de descente. Dans cette optique une station peut maintenir une forte dépendance à l'attractivité. La dernière réponse – le renoncement – est beaucoup plus émergente et envisage d'autres manières de vivre et de travailler en montagne en limitant les dépendances au tout ski ou au tout tourisme.

C'est la stratégie du renoncement élaborée entre 2015 et 2024 dans laquelle s'est engagée Métabief sous l'impulsion d'Olivier Erard (ancien directeur de la station) dont la finalité consiste à planifier les étapes de sa fermeture et de sa réaffectation vers une trajectoire alignée avec les caractéristiques géomorphologiques et climatiques du territoire. Ce cas explore la mise en œuvre de la stratégie de renoncement de la station de ski Métabief.



Que s'est-il passé ? Cette fermeture est-elle brutale et subie sans aucune préparation en amont ? S'agit-il d'un signal d'alerte pour d'autres stations ? Quels enseignements stratégiques peut-on tirer de ce cas, concernant les modalités de fermeture d'une activité (dans d'autres secteurs que le tourisme) devenue incompatible avec les limites planétaires ?

Apprendre à renoncer et rediriger un domaine d'activité stratégique dont la fin est inéluctable compte tenu des limites planétaires apparaît comme un enjeu pour de nombreuses organisations dans l'Anthropocène. L'objectif pédagogique du cas ne consiste pas à considérer le renoncement comme une seule et unique manière de penser et de répondre aux enjeux climatiques, mais à illustrer les difficultés organisationnelle, professionnelle, politique et sociale inhérentes à la transition écologique. Il met en particulier l'accent sur les pratiques professionnelles ainsi que sur les conditions relationnelles – politiques et territoriales – de sa réalisation. ■



Maison Le Breton

La responsabilisation continue
d'un viticulteur-négociant en position
« sentinelle » face au changement climatique.


MAISON
LE BRETON



Maison Le Breton

Maison Le Breton est une entreprise de viticulture de 15 salariés qui commercialise des assemblages de vins qu'elle conçoit et vinifie à partir de ses vignes et de vins produits par ses partenaires. Ses vins sont vendus essentiellement à l'export et via le e-commerce.

L'activité de viticulture de cette petite entreprise est en position « sentinelle » du changement climatique, car d'ores et déjà impactée (assèchement des sols, diminution des rendements agricoles, modification des profils aromatiques, etc.). Maison Le Breton travaille pour développer sa robustesse à l'égard de ces bouleversements dans une démarche écologique (restauration de la biodiversité pour lutter contre la prolifération de ravageurs, réduction de l'usage de l'eau, décarbonation, etc.).

Au cours des 30 dernières années, elle a ainsi réduit continuellement et progressivement son impact écologique et a amélioré son engagement pour la société, un effort continu valorisé par l'obtention et la conservation de normes et labels (ISO 26 000, B Corp et entreprise à mission). Pierre angulaire de son engagement, l'entreprise a mis en place un comité des parties prenantes, composé d'une soixantaine de participants (clients, fournisseurs, partenaires, voisins...) qui se réunissent une fois par an pour échanger autour d'une question précise en lien avec les enjeux de responsabilité de l'entreprise. Ce comité force à la transparence et à une exposition plus forte des décisions,

des faiblesses et des enjeux avec les salariés et les parties prenantes externes (y compris certains concurrents indirects qui y participent). Il a contribué en interne à renforcer l'échange, les relations et la confiance des équipes, et en externe, à développer les partenariats, la réputation et les relations de confiance.

Ces évolutions ont permis à l'entreprise d'améliorer son agilité à l'égard de son environnement mais également de développer sa capacité d'innovation. C'est ainsi qu'elle a pu relocaliser la production des bouteilles, alléger leur poids (400g au lieu de 600g pour une économie de 70 tonnes de verre par an) et supprimer sur la majorité d'entre elles les capsules en aluminium et plastique. De nombreuses initiatives ont aussi permis l'abandon du désherbage chimique comme la plantation de cépages hybrides résistants aux maladies et la culture en agroforesterie pour favoriser la biodiversité et atténuer les pics de ravageurs.

Le rythme de transition de Maison Le Breton est imposé par celui de son écosystème naturel, mais aussi par une capacité d'investissement et en ressources humaines limitée qui oblige à faire des choix raisonnables et



parfois à procéder à des renoncements. Ce rythme lent est également lié aux habitudes de la profession et de la consommation du vin qui freine la vitesse de certaines évolutions en faveur d'un moindre impact sur le système Terre.

Petit financièrement et face au rythme lent de la nature et des forces de rappel culturelles, comment Maison Le Breton adresse les enjeux écologiques de plus en plus pressants dans le secteur de la production de vin ? Ce cas met en lumière la capacité d'innovation et d'organisation d'une entreprise aux ressources limitées mais qui sait s'appuyer sur sa capacité à collaborer avec différents écosystèmes, issue du vivant et de ses parties prenantes. ■

Le comité des parties prenantes Maison Lebreton

1

Rencontre annuelle

200

Partenaires
invités

60

Partenaires
présents

15

Catégories
de parties prenantes
représentées

- Audit et Conseil
- Agent commercial
- Collaborateur
- Client
- Consommateur final
- Fournisseur administratif et Formation
- Fournisseur vrac
- Fournisseur vigne
- Collectivités et institutions publiques
- Fournisseur bureau
- Riverain
- Fournisseur matières sèches
- Partenaire R&D
- Fournisseur Cave
- Associations locales

100

Idées évoquées :
attentes, suggestions
et enjeux

2

Modèles d'affaires à impact évoqués
« Le développement économique local »
« La sauvegarde du sol et de la faune »

Pocheco

Comment devenir une entreprise
à visée régénératrice dans l'industrie
de la papeterie ?



Pocheco est une PME française de 80 salariés, spécialisée dans la production d'enveloppes de gestion, de pochettes et sachets en papier. Si l'entreprise a été impactée par la régulière décroissance des volumes de courrier liée au changement d'habitude et à la numérisation d'une partie importante des échanges, elle a su redynamiser son activité et faire doubler son chiffre d'affaires entre 2020 et 2024, grâce notamment à une diversification vers l'activité éditique - impression, mise sous plis et tarification du courrier pour des entreprises.

Depuis 1997 Pocheco est engagée dans un processus de responsabilisation continu et particulièrement ambitieux. Sa transition écologique a débuté après la reprise de la PMI par un dirigeant engagé et sensible, à un moment où Pocheco traversait la période la plus sombre de son histoire en termes d'impact social et environnemental. C'est en revenant aux fondamentaux traditionnels de ses savoir-faire que l'entreprise s'est reconstruite.

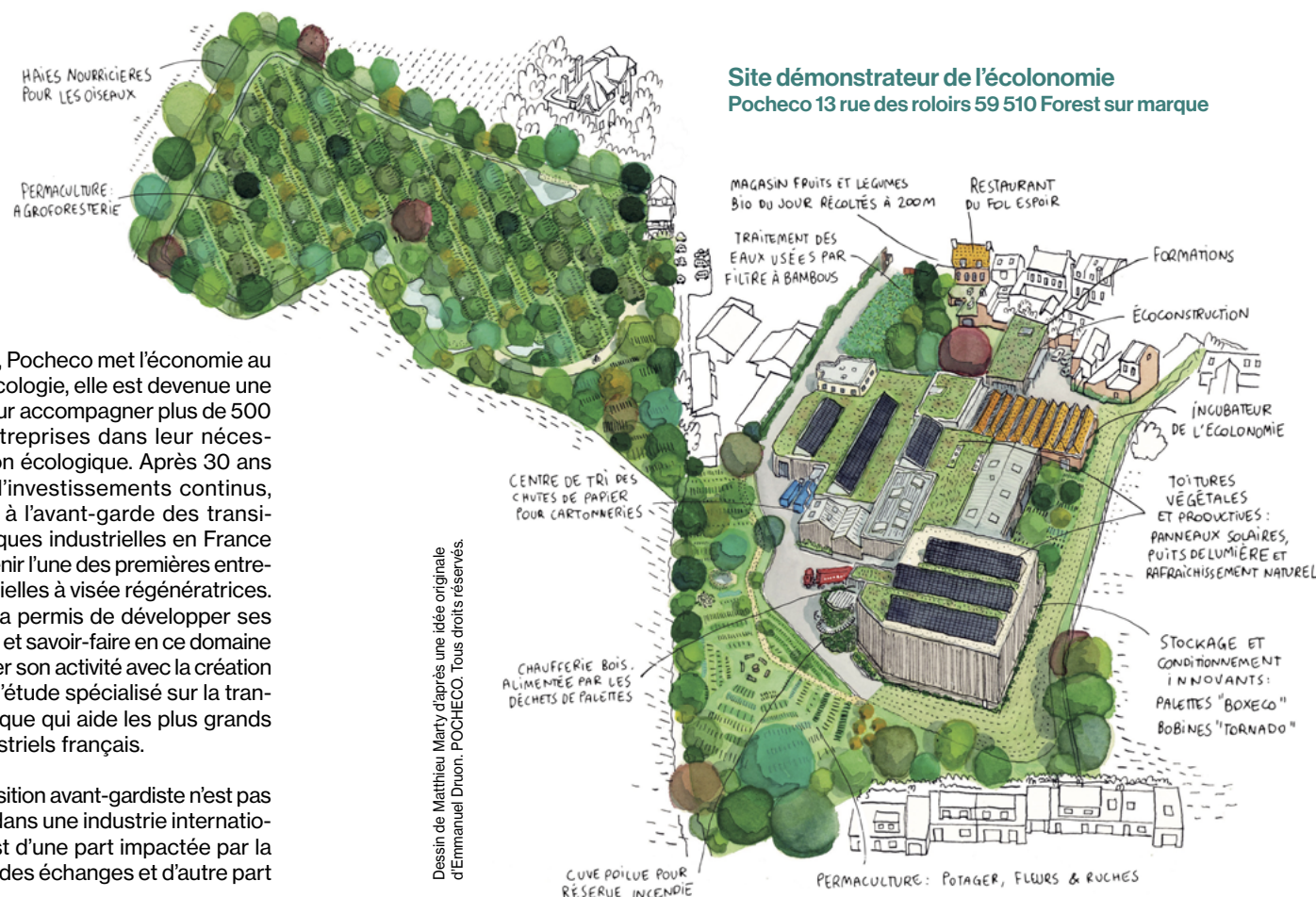
Étape par étape l'équipe a changé toutes ses méthodes de production. Le papier est issu des copeaux de découpe du bois d'œuvre, il ne contient aucun produit toxique, les encres désormais à base d'eau et de pigments naturels, les colles sans solvants, les fenêtres d'enveloppes sans plastique. L'usine s'est coupée des énergies fossiles, est devenue zéro déchet et auto-suffisante en ressource hydrique. 85% de la surface du site est devenue perméable (contre 5 % en 1997) et accueille un corridor de biodiversité, permettant d'ouvrir le bâtiment sur l'extérieur. Démonstrateur « d'écologie » pour entreprendre sans détruire, produire sans laisser de trace toxique pour renouer

avec le vivant, Pocheco met l'économie au service de l'écologie, elle est devenue une ressource pour accompagner plus de 500 équipes d'entreprises dans leur nécessaire transition écologique. Après 30 ans d'efforts et d'investissements continus, Pocheco est à l'avant-garde des transitions écologiques industrielles en France et tend à devenir l'une des premières entreprises industrielles à visée régénératrices. Sa transition a permis de développer ses compétences et savoir-faire en ce domaine et de diversifier son activité avec la création d'un bureau d'étude spécialisé sur la transition écologique qui aide les plus grands groupes industriels français.

Mais cette position avant-gardiste n'est pas facile à tenir dans une industrie internationalisée qui est d'une part impactée par la numérisation des échanges et d'autre part

dominée par une logique de compétitivité prix où la rationalité économique écrase toute considération écologique. De quelle manière la PMI peut-elle poursuivre son activité et sa marche vers la maîtrise de son impact et sa capacité à visée régénératrice ? Comment peut-elle inspirer et diffuser davantage le fruit de ses apprentissages auprès de son cercle de partenaires et au-delà ?

Le cas Pocheco interroge la capacité d'entreprises pionnières pour résister et poursuivre leurs transformations disruptives face aux acteurs dominants de leur industrie qui exploitent jusqu'au bout la rentabilité économique du «business as usual» avant de bénéficier des risques entrepris par d'autres. ■

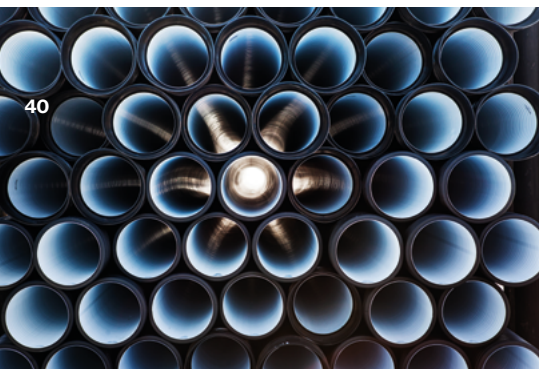


Groupe Lazare

Dilemmes et paradoxes entre transitions
et redirection : le cas d'un acteur
des services industriels



Groupe Lazare est une entreprise familiale française spécialisée dans les services d'ingénierie, de construction et de maintenance destinés aux secteurs industriels dans l'énergie, la sidérurgie, la chimie ou encore les infrastructures. Créée il y a un siècle par trois frères poilus de la Grande Guerre pour réaliser des chantiers de nettoyage et de réparation de cheminées, elle s'est peu à peu développée pour devenir un des opérateurs les plus reconnus au monde (notamment dans l'industrie pétro-gazière) et développer une expertise reconnue à l'international en traversant plusieurs révolutions industrielles.



Groupe Lazare se retrouve aujourd'hui au seuil d'un nouveau virage particulièrement délicat à négocier et dont la nature semble difficile à établir.

Bousculé par les transformations du marché énergétique, sous l'effet conjoint de perturbations géopolitiques et de l'impératif écologique qui met en mouvement ses clients, le groupe Lazare investit plusieurs pistes pour *transitionner* son activité. Le groupe a ainsi engagé une réduction de l'empreinte environnementale directe liée à ses activités, mais avec plus de 90%

de ses émissions dépendant du scope 3, c'est aussi et surtout la responsabilité des acteurs en amont et en aval de sa chaîne de valeur qui est engagée (clients, mais aussi fournisseurs et partenaires) — acteurs sur lesquels son champ d'influence reste limité par sa nature de prestataire.

Une stratégie de diversification du portefeuille a été engagée dans le secteur énergétique (les ENR avec l'hydraulique et l'éolien, le nucléaire, l'hydrogène, l'agrivoltaïsme, etc.) ou vers de nouvelles industries moins émissives (la santé ou la défense) où la réglementation joue d'ores et déjà un rôle de régulateur de marché, permettant ainsi une planification des investissements et donc des risques à prendre, mais où la rentabilité est encore incertaine.

En parallèle, certains arbitrages ont conduit à *renoncer* à de nouveaux projets auprès de clients historiques qui devraient significativement réduire leurs activités à court terme pour respecter les engagements internationaux sur le climat. Enfin, le groupe doit également se battre sur le front de l'attractivité pour réussir à attirer et fidéliser de nouveaux collaborateurs pour accompagner ce nouveau chapitre.

Pour tenter de dépasser ces impasses et dilemmes, Groupe Lazare expérimente depuis 2022 un nouveau type d'instance de gouvernance dont la mission est de donner un poids stratégique aux futurs possibles dans les décisions au présent. Ce comité de prospective, composé de profils issus de différents métiers du groupe, imagine le monde à 30 ans et projette ainsi la réflexion stratégique au-delà des prévisions et des cycles stratégiques pour identifier les risques et les opportunités qui ne s'inscrivent pas dans un futur prévisible. Dotée d'un droit de veto sur les orientations proposées par le comité de pilotage stratégique, cette instance inédite s'efforce de contribuer à renouveler la vision du monde des dirigeants du groupe — la représentation qu'ils se font de l'organisation et de son environnement — et permet ainsi d'enrichir la conversation stratégique.

On ne peut pas détourner un avion sans monter dedans. Le cas du Groupe Lazare met en lumière les tensions au cœur des enjeux industriels, et notamment ceux des opérateurs dépendants de donneurs d'ordre.

Comment naviguer entre des principes stratégiques paradoxaux de transition et de bifurcation afin d'assurer sa pérennité et renforcer son autonomie ? Comment arbitrer entre des activités dans des secteurs voués à disparaître à terme et auxquelles il faut désormais renoncer (mais dont on dépend dans l'immédiat) et de nouvelles activités auprès d'industries plus soutenables et vertueuses (encore en germe et dont on anticipe l'essor). ■





Crédits photo : © Adobe Stock : couverture, p.12, p.19, p.21, p.23, p.25, p.31, p.40 et 41
© Unsplash : Alla Kemelmakher p.8, Josh Olalde p.11, Kal Visuals p.15, Holly Mandarich p.27, Sylvain Cleymans p.28,
Chris Henry p.29, Andrej Lisakov p.35, Nathan McBride p.39, Simon Berger p.42

Avec la participation de l'ANACT

anact
— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail