

La boîte à outils

**DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE
DES PME & ETI**

ENJEUX, FREINS
ET BONNES PRATIQUES



Préface



Alban GUYOT
Directeur Général
Entreprise DU FUTUR

Les réflexions stratégiques face aux nombreux défis de la transformation écologique sont au cœur des enjeux futurs des PME & ETI françaises.

C'est dans ce cadre que VEOLIA et l'Entreprise DU FUTUR ont souhaité s'associer dès 2022 pour créer le CERCLE « **TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE** » reposant sur une conviction simple : « **99% des problématiques des dirigeants peuvent être résolues par d'autres dirigeants.** »

L'enjeu est de savoir : quelles sont les problématiques à traiter ? Quelles sont les bonnes questions à se poser ? Quels sont les bons retours d'expériences ? Qui a les savoir-faire d'exécution ? ...

Après un comité éditorial et 4 demi-journées de collaboration entre pairs et avec le soutien d'experts, cet ouvrage fait l'état des lieux de l'avancement des PME & ETI face à la transformation écologique et surtout de leurs méthodes, best practices, idées et réflexions pour

mieux appréhender cet enjeu majeur pour la croissance et la pérennité des entreprises.

Plus de 35 Présidents et Directeurs Généraux de PME et ETI emblématiques du territoire Auvergne Rhône-Alpes ont contribué à ce livrable permettant d'appréhender, d'anticiper et d'agir sur **4 défis majeurs de la transformation écologique** :

- **Démontrer ses paroles par des actes traçables**
- **Trouver son business model responsable**
- **Communiquer et financer sa transformation écologique**
- **Orchestrer & planifier sa transformation écologique**

Enfin, je tiens à remercier très chaleureusement chaque **Président et Directeurs Général** ayant contribué à ces échanges. Je remercie particulièrement **Philippe LAGRANGE**, Directeur Général Adjoint Délégation France VEOLIA, **Anne LE GUENNEC**, Directrice Générale France Recyclage et Valorisation des déchets VEOLIA, **Yolande AZZOUT**, Directrice Consommateurs VEOLIA France et **Pamela de SEVIN de QUINCY**, Directrice déléguée aux partenariats chez VEOLIA France ainsi que **Ludvyne FIARD**, **Fabrice LUNDY** et **Laurence GOSSE** qui ont été au cœur de la mobilisation, de l'animation et de la rédaction du livrable.

Bonne lecture !

Edito

Chaque jour, les médias, les associations, les organismes internationaux comme le GIEC nous rappellent les évolutions, quelquefois radicales, qui doivent être engagées dans les prochaines années pour atteindre les objectifs mondiaux de la décarbonation, lutter contre le dérèglement climatique et faire en sorte, ensemble, que le futur ait encore du sens.

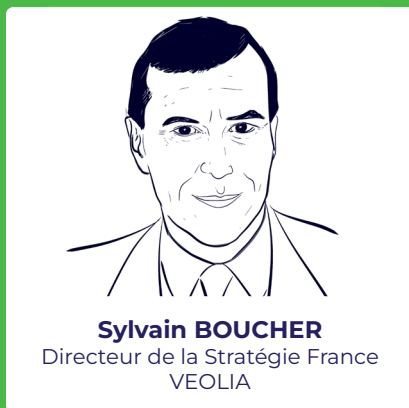
En raison de ses propres contraintes mais aussi d'une réglementation exigeante, un projet entrepreneurial peut être confronté à des risques multidimensionnels complexes à appréhender, notamment dans le domaine de l'environnement. C'est là que le retour d'expérience sur des projets concrets et les témoignages de professionnels peuvent être riche d'enseignements et contribuer à répondre aux enjeux futurs des PME & ETI françaises dans leur stratégie de développement.

Ce document, construit en partenariat entre Entreprise DU FUTUR et VEOLIA, fruit du travail d'un large collectif de responsables d'entreprises et d'experts, répond aux questions en explicitant les enjeux, les stratégies et les outils à mettre en œuvre ainsi que certaines idées reçues. Des exemples de bonnes pratiques viennent utilement illustrer les propos.

Je tiens à remercier très chaleureusement Alban Guyot et les équipes d'Entreprise DU FUTUR, notamment Ludyvine Fiard et

Marie-Laetitia Zannettacci, Laurence Gosse et Fabrice Lundy, ainsi que les Présidents et Directeurs Généraux de PME et ETI emblématiques du territoire Auvergne Rhône-Alpes qui ont contribué aux travaux pour la rédaction de cette boîte à outils. Je remercie, collectivement, les différents experts de VEOLIA qui se sont investis dans la préparation de ce document au côté d'Anne Le Guennec, Directrice Générale Recyclage et Valorisation des Déchets France, Philippe Lagrange, Directeur Général Adjoint Délégation France, Yolande Azzout, Directrice Consommateurs Région Centre-Est VEOLIA Eau France et Pamela de Sevin de Quincy, Directrice Déléguée aux Partenariats VEOLIA France.

En vous souhaitant une bonne lecture !



Sommaire

Les participants du cercle de la transformation écologique P.06

Les enjeux de la transformation écologique P.08

Les enjeux climatiques et sociétaux

Les enjeux juridiques et réglementaires

Les enjeux financiers et extra-financiers

Les enjeux business

Les enjeux de communication interne et externe

Fabriquer/produire : les enjeux de la traçabilité P.22

Réduire et recycler pour donner une seconde vie à ses déchets P.24

Gérer et trier les déchets : un impératif pour les entreprises

Donner une seconde vie à ses déchets : s'engager dans l'économie circulaire

La valeur de la matière recyclée

Les ressources pour s'informer et obtenir des aides

Repenser son business model à l'heure de la transformation écologique P.42

Repenser son business model pour créer de la valeur durablement

Communiquer pour engager P.49

Embarquer et convaincre l'ensemble des parties prenantes

Comment financer son projet de transformation et convaincre les acteurs financiers ?

Engager et mobiliser les collaborateurs de l'entreprise

Ils se sont engagés dans la transformation écologique P.57

Remerciements P.60



Sophie MONTMAILLER
Directrice Communication
Centre-Est, activité Eau
VEOLIA



Jean-Yves GANNARD
Président et Fondateur
AXEBE



Yolande AZZOUT
Directrice Consommateurs
Centre-Est, activité Eau
VEOLIA



Philippe LAGRANGE
Directeur Général Adjoint
Délégation France
VEOLIA

Les témoignages

DU CERCLE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE



Anne-Sophie PANSERI
Directrice Générale
MAVIFLEX



Thomas HURIEZ
Fondateur
1083



Anne LE GUENNEC
Directrice Générale France
Recyclage et Valorisation des
déchets
VEOLIA



Eric VERGNE
Président
METACONCEPT



Salvatore ALAIMO
Président
DIMOTRANS



LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Les conclusions du sixième rapport d'évaluation du groupe d'experts intergouvernementaux sur l'évolution du climat (GIEC) publiées en février 2022, sont édifiantes et sans appel : le seuil de 1,5°C de réchauffement pourrait être atteint dès 2030 (les accords de Paris, ratifiés en 2015, prévoyaient de limiter l'augmentation à 1,5°C d'ici à 2100, avec une neutralité carbone en 2050) et près de la moitié de l'humanité (3,3 à 3,6 milliards de personnes) est considérée comme très vulnérable aux conséquences du dérèglement climatique.*

La prise de conscience collective de l'urgence climatique a été un catalyseur pour engager la société civile et les entreprises dans une transformation profonde des habitudes de consommation et de production. Pour les industriels, cette indispensable transformation écologique s'est traduite rapidement par des réglementations visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à optimiser la gestion des déchets et à encourager la recyclabilité de leurs produits.

*Source : Anna Lippert, " Rapport du GIEC : 6 chiffres alarmants sur les conséquences du réchauffement climatique", Les Echos, 28 février 2022.

Dans ce contexte, le rôle des entreprises ne peut plus se limiter à la seule production de biens et/ou services. Elles doivent désormais, au-delà de la limitation des empreintes de leurs activités sur leurs écosystèmes, prouver et afficher leur stratégie à impact positif sur les thématiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance).

Face à cet enjeu écologique mondial, accentué par les attentes et les demandes de leurs clients, les industriels s'engagent progressivement dans une transformation écologique qui revêt des enjeux à la fois économiques, juridiques et de communication.

91%

Des Français partagent la certitude qu'un **dérèglement climatique** est **en cours**.

74%

Pensent que le dérèglement climatique est dû à l'activité humaine.

7%

Un phénomène naturel.

10%

« On ne peut pas savoir. »

9%

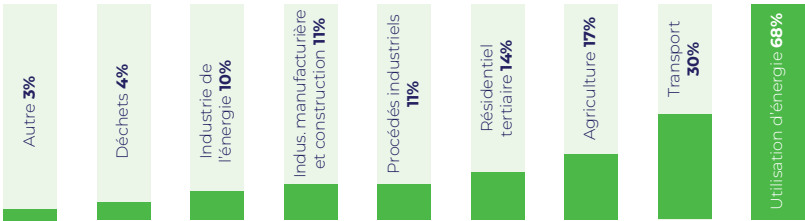
« Il ne se passe rien. »

Source : VEOLIA-ELABE, *Baromètre de la transformation écologique*, 2022.

LES ENJEUX CLIMATIQUES ET SOCIÉTAUX

Le dérèglement climatique invite et oblige les entreprises à plus de sobriété énergétique, à une meilleure préservation des ressources naturelles et au développement des énergies renouvelables. **Au-delà des contraintes liées à la production de leurs biens et/ou services, les industriels doivent donc désormais intégrer une gestion optimisée d'un triptyque eau-énergie-déchets.** En effet, ils sont, de manière récurrente, confrontés à des risques multidimensionnels comme par exemple les arrêts sécheresse qui peuvent pénaliser fortement les procédés de fabrication. Cette nouvelle donne incite les entreprises à accélérer leur transformation écologique en adoptant des stratégies de décarbonation à court, moyen et long terme, et à privilégier une gestion optimisée des ressources naturelles. Pour chaque entreprise, et quel que soit son secteur, cette transformation irréversible implique des mutations en profondeur dans la manière de penser et de piloter leur activité.

Répartition des émissions de GES en France



+2,3°C	Hausse de températures en métropole. Période 1961/1990 - 2020.
-20%	Évolution des émissions de GES en France. 1990 - 2019.
-40%	Objectif de réduction des émissions de GES. 1990 - 2030.
48%	Des émissions de GES de l'empreinte carbone de la France sont importées, 2017.
47,9Md€	Investissement en faveur du climat, 2019.
37Md€	Dépenses de l'état favorables au climat dans le projet de loi finances 2021.

Source : SDES-DGEC-I4CE, Chiffres clés du climat, France, Europe et Monde, édition 2022.

LES ENJEUX JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Afin de limiter les effets du dérèglement climatique, le législateur a renforcé la pression réglementaire. Ces réglementations touchent notamment l'industrie et la construction qui représentent 19% des émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial.*

Ces dernières années ont vu se multiplier les organes de contrôle et l'obligation pour certaines entreprises de produire un document de données extra-financières. Le reporting de durabilité est désormais analysé par les diverses parties prenantes aussi attentivement que le reporting financier.



*Source : SDES-DGEC-I4CE, Chiffres clés du climat, France, Europe et Monde, édition 2022.

« La nécessité de la transformation écologique est liée à l'évolution de la réglementation et à la demande des clients. »

« Dans le secteur du transport et de la logistique, les obligations réglementaires sont encore assez limitées. La réglementation la plus contraignante concerne les Zones à Faibles Émissions (ZFE), qui interdisent les livraisons urbaines aux véhicules industriels à forte émission de CO₂ à l'horizon 2030 et sur laquelle il faudra agir. Elle oblige les acteurs à s'organiser en conséquence pour pouvoir utiliser des véhicules à basse consommation carbone ».



Salvatore ALAIMO
Président - DIMOTRANS

LE REPORTING DE DURABILITÉ

Publiée en décembre 2022 dans le Journal Officiel de l'Union Européenne, la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), remplace la Non Financial Reporting Directive (NFRD) et entrera en application le 1er janvier 2024.

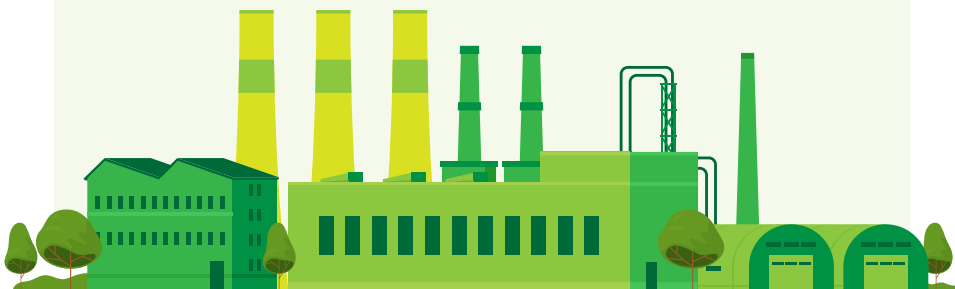
Cette directive oblige un nombre croissant d'entreprises à établir, en plus de leur bilan financier, un reporting extra-financier annuel sur leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Elle vise ainsi à renforcer la place des enjeux de développement durable dans la stratégie, la gouvernance et la gestion des risques des entreprises.



CE QUI CHANGE À PARTIR DU 1^{ER} JANVIER 2024

La directive CSRD impose désormais aux entreprises de publier des informations plus complètes et plus précises sur l'incidence de leur activité sur l'environnement et la population. Les entreprises devront répondre à des points majeurs : l'entreprise a-t-elle adapté sa stratégie pour faire face au changement climatique ? Comment les impacts, les risques, les opportunités de durabilité sont-ils identifiés et gérés ? Ce bilan devra être publié dans un rapport établi selon un standard européen : l'homogénéisation du format permettra une lecture plus claire des informations fournies et une meilleure comparaison des données.





QUELLES SONT LES ENTREPRISES CONCERNÉES ?

Le reporting a été encadré par l'article 225 de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010.

Les indicateurs de responsabilité sociétale (RSE) et de développement durable (DD) doivent être intégrés depuis 2010 au rapport annuel (audité par un organisme tiers indépendant) des entreprises cotées sur un marché réglementé et des entreprises de plus de 500 salariés. Cette directive a été complétée par décret d'application le 28 avril 2012 et un arrêté en 2013.

La déclaration de performance extra financière (DPEF), par le décret 2017-1265 du 9 août 2017 (complété en 2019), renforce la lisibilité et la pertinence du rapport par une analyse des risques afin de répondre aux enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance. Elle est rendue obligatoire pour les entreprises cotées dépassant 500 salariés pour un chiffre d'affaires annuel d'au moins 40 millions d'euros, et de 100 millions pour les sociétés non cotées.

Si la NFRD visait uniquement les entreprises de plus de 500 salariés pour les entreprises ayant leur siège dans l'un des pays de l'Union Européenne, la CSRD élargit considérablement le périmètre des entreprises concernées par le reporting de durabilité. Son application est échelonnée sur plusieurs années en fonction de plusieurs critères.

À partir du 1^{er} janvier 2025 pour les entreprises remplissant au moins 2 des critères suivants :

Un effectif de plus de 250 salariés.

20 millions d'euros de total de bilan.

40 millions d'euros de chiffre d'affaires.

À partir du 1^{er} janvier 2026 pour les PME cotées en bourse (hors micro-entreprises de moins de 10 employés) remplissant au moins 2 des critères suivants :

10 à 250 employés.

700 000€ à 40 M€ de chiffre d'affaires.

350 000€ à 20 M€ de total du bilan.

À partir du 1^{er} janvier 2028 pour les filiales européennes de sociétés mères non européennes qui réalisent plus de 150M€ de chiffre d'affaires en Europe.

QUELLES SONT LES INFORMATIONS EXIGÉES ?

Les entreprises devront rendre compte de leur stratégie et de leur modèle économique ainsi que des moyens qu'elles ont mis en place pour contribuer à la transformation écologique. La performance de leurs actions devra être évaluée par des indicateurs de suivi. Le reporting de durabilité, en obligeant les entreprises à mesurer précisément leurs impacts, permet d'identifier celles qui peuvent être considérées comme des leviers d'innovation pour rendre l'entreprise plus inclusive, plus attractive et plus vertueuse notamment sur le plan environnemental.



LES ENJEUX FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS

La transformation écologique impacte aussi directement la stratégie financière des entreprises : elle nécessite souvent des investissements conséquents que les petites entreprises ne peuvent pas toujours assumer. Les directions financières doivent également mettre en place de nouveaux critères de performance qui prouvent l'engagement de leur entreprise sur les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance. Elles doivent désormais fournir des données extra-financières au-delà des indicateurs financiers habituels :

Au niveau environnemental : lutte contre le dérèglement climatique, décarbonation des activités industrielles, économie circulaire, gestion durable des ressources, préservation des milieux naturels et de la biodiversité ...

Au niveau social et sociétal : engagement des collaborateurs, formation, mixité, lutte contre les discriminations, sécurité, bien-être des collaborateurs, éthique, conformité, création d'emplois et de richesses dans les territoires ...

Les mesures mises en place pour atténuer les impacts sur les écosystèmes doivent également être mentionnées.

Établir un business model intégrant des objectifs environnementaux ambitieux à court, moyen et long terme est incontournable pour rassurer les partenaires financiers sur la pérennité du projet de transformation.

« La logique court-termiste est un frein à la transformation écologique. »

« La transformation écologique oblige les dirigeants à s'inscrire sur du moyen et long terme. Or, les dirigeants sont souvent contraints par une logique de court terme. C'est un vrai frein à la transformation. »



Jean-Yves GANNARD
Président et Fondateur
AXEBE



LES ENJEUX BUSINESS

Au-delà des aspects normatifs, la transformation écologique des entreprises répond aussi à des enjeux économiques et commerciaux. L'évolution de la société et la prise de conscience des enjeux environnementaux ont un impact majeur sur les attentes des clients et des consommateurs. Dans de nombreux secteurs, la demande s'oriente désormais vers des produits plus responsables, issus de modèles économiques vertueux qui témoignent de l'engagement sincère des entreprises au niveau environnemental et social. Ces nouvelles exigences incitent donc de plus en plus d'industriels à préférer l'utilisation de matières premières de recyclage (MPR)* respectueuses de l'environnement (recyclage, baisse des émissions de CO₂, circuits courts, gestion optimisée de l'eau et de l'énergie). Dans certains secteurs, comme la joaillerie de luxe, la demande des clients s'oriente en effet de plus en plus vers des produits issus de matières recyclées. La loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire publiée le 11 février 2020, a également contraint les industriels à supprimer l'utilisation du plastique à usage unique et à favoriser la substitution du plastique vierge par d'autres matériaux recyclés et recyclables.

* "Les matières premières de recyclage (MPR) proviennent des déchets qui, après une opération de recyclage de matière, peuvent être réintroduits dans les processus de production en substitution totale ou partielle de matières premières vierges. Elles permettent donc une économie de ressources naturelles."

Source : SDES, Indicateurs clés pour le suivi de l'économie circulaire, Édition 2021.



LES ENJEUX DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Enfin, la communication est un levier indispensable pour accompagner la transformation écologique des entreprises de manière pérenne. Elle permet de porter une nouvelle vision de l'entreprise auprès de l'ensemble des parties prenantes, de valoriser l'image de marque et de préserver la réputation. C'est également un moyen de retenir et d'attirer les talents, et de rendre l'entreprise plus attractive pour l'ensemble de l'écosystème (collaborateurs, clients, investisseurs pour le financement des projets de transformation ...). La transformation écologique doit émaner d'une véritable vision déployée à tous les niveaux de l'entreprise afin d'impliquer et d'engager durablement les collaborateurs et collaboratrices (qui sont tout à la fois citoyens et consommateurs).

Il faut donc engager la transformation et imaginer de nouveaux modèles économiques : comment travailler, comment s'entourer et s'organiser pour créer un modèle pérenne sans attendre des contraintes réglementaires ou climatiques ? Comment engager les collaborateurs dans cette transformation ? Comment communiquer auprès de tout un écosystème pour accélérer sa transformation écologique de manière viable et durable ?

Ce livre blanc présente les initiatives, le retour d'expérience et les bonnes pratiques de plusieurs entreprises membres de l'Entreprise DU FUTUR, engagées dans la transformation écologique.

CHIFFRES CLÉS DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE PAR LES CCI EN 2021



122 000 entreprises sensibilisées et **8 400 accompagnées** à la transition écologique.



48% des entreprises accompagnées sont issues de **l'industrie**, du **commerce**, de la **réparation automobile** et des **deux roues**.



42% des entreprises industrielles accompagnées ont **entre 10 et 49 salariés** et **30% plus de 50 salariés**.



86% d'accompagnement **individuels**.



5 principaux thèmes travaillés :

- Écologie générique ;
- Énergie ;
- Santé et sécurité ;
- Déchets ;
- Économie circulaire.

Source : <https://www.cci.fr/ressources/developpement-durable/transition-ecologique>.

3 questions à...



Anne LE GUENNEC

Directrice Générale France Recyclage
et Valorisation des déchets
VEOLIA

De quelle manière les industriels se sont-ils engagés dans la transformation écologique ?

2019 a été une année charnière pour notre société, avec une prise de conscience collective de l'urgence climatique, incarnée notamment par Greta Thunberg et l'image des jeunes dans la rue. Avant cette date, chacun essayait de faire des petits gestes individuels à son échelle et selon sa conscience individuelle, comme acheter local ou bio. Ce mouvement fort et très rapide a appelé le gouvernement et les entreprises à agir et a abouti à la loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire (AGEC), avec la nécessité pour des entreprises comme Veolia de proposer, au-delà des services à l'environnement, des solutions pour la transformation écologique.

Comment les industries ont-elles réagi face à ce mouvement de fond ?

Les industriels ont pris conscience très vite que ce nouveau paradigme allait devenir une condition de survie. Certes, la réglementation a eu un impact, mais c'est la pression et les attentes des consommateurs qui ont poussé les entreprises à se transformer. C'est le consommateur qui dirige le marketing de l'entreprise. Pour autant, le changement est compliqué pour les industriels parce qu'il faut repenser son marketing, ses process, mais aussi sa façon d'acheter et de produire. Ces mutations engendrent un coût et des investissements pour transformer les chaînes de production et d'approvisionnement. Mais face à ce mouvement de fond, les industries se sont mobilisées très rapidement autour de la décarbonation, de la réincorporation de matière première recyclée, de la sobriété, et aujourd'hui du réemploi.

Tous les secteurs industriels se sont-ils engagés de la même manière dans cette transformation ?

Je constate que tous les secteurs se sont mis en mouvement, soit pour faire face à une pénurie de matières premières, soit pour répondre aux nouvelles attentes de leurs clients. Tel est le cas des secteurs qui sont en contact direct avec le consommateur comme l'agroalimentaire - qui a de gros sujets de packaging - ou la grande distribution - qui doit gérer une grande quantité de déchets. Le secteur du bâtiment a également réagi à cause de la pénurie de matières premières actuelle liée au conflit en Ukraine et à la mise en œuvre récente de la REP PMCB* (Responsabilité Élargie des Producteurs de Produits et Matériaux de Construction pour le Bâtiment) ... Face à la concurrence américaine, ce secteur, comme la métallurgie ou d'autres industries très énergivores, se réorganise pour alimenter sa supply chain en privilégiant un recentrage autour de l'autonomie et de la souveraineté. Si les grands groupes se sont mobilisés et ont investi rapidement, la transformation est plus difficile en revanche pour les PME et les ETI. Lorsque j'ai rencontré les industriels membres d'Entreprise DU FUTUR, je les ai trouvés très conscients du besoin d'évoluer vers des solutions plus circulaires, mais un peu perplexes sur l'orientation stratégique à prendre, sur le choix des investissements et sur la méthode et la façon d'y arriver. Chaque décision est stratégique à cette échelle. Pouvoir échanger avec ces dirigeants lors de cette série de workshops a été extrêmement enrichissant pour comprendre leurs questionnements. Il y a beaucoup de travail à faire ensemble pour adapter les solutions à chacun.

**« La transformation
écologique est plus complexe pour
les petites entreprises. »**

* Les entreprises de la filière du bâtiment avaient jusqu'au 31 décembre 2022 pour adhérer à un éco-organisme qui organise la collecte et le recyclage des déchets minéraux.



FABRIQUER/PRODUIRE : LES ENJEUX DE LA TRAÇABILITÉ

Avec l'entrée en vigueur des normes européennes, les enjeux de traçabilité sont au cœur des préoccupations des industriels. De la traçabilité des matières recyclées et de l'origine des matières premières utilisées dans le processus de fabrication à celle des déchets produits sur site, cette obligation concerne l'ensemble du cycle de production. Apporter la preuve de la traçabilité est un enjeu réglementaire qui peut aussi avoir des implications juridiques, notamment en cas de contentieux.

Pour répondre à ces exigences de traçabilité, les technologies apportent aujourd'hui des solutions innovantes qui permettent aux entreprises de fournir des preuves tangibles du respect de la législation. Ces technologies de traçabilité s'appliquent à des matériaux aussi variés que les mines, le bio fuel, le gaz, la viande ou le béton.

Témoignages

LA TRAÇABILITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES RECYCLÉES

Eric VERGNE

Président - METACONCEPT

« Nous sommes prêts ! »

« Même si, pour le moment, il n'y a pas d'obligation et de demande de traçabilité pour l'étain, nous sommes prêts technologiquement. Il s'agit d'une modification moléculaire permettant d'identifier précisément que le produit provient de notre usine. »



LA TRAÇABILITÉ DES DÉCHETS

Anne LE GUENNEC

Directrice Générale France Recyclage et Valorisation des déchets - VEOLIA

« La traçabilité est un engagement vis-à-vis de nos clients. »

« En tant qu'opérateur, nous devons garantir la traçabilité des déchets que nous prenons en charge et la matière recyclée que nous fournissons, et ce, en conformité avec la réglementation. Nous nous engageons vis-à-vis de nos clients à des taux de recyclage et de valorisation. »



IDÉES POUR ALLER PLUS LOIN

Le fait d'apporter la preuve de la traçabilité doit devenir un avantage différenciant par rapport à la concurrence de produits étrangers. Il faut protéger nos industries et taxer davantage les produits qui ne respectent pas la réglementation européenne. Comment assurer un avantage concurrentiel d'un produit réalisé à partir de la valorisation de déchets locaux, par rapport à un déchet du même type et qui a fait des milliers de kilomètres ou ne respectent pas la réglementation environnementale et sociale en vigueur ?



RÉDUIRE ET RECYCLER POUR DONNER UNE SECONDE VIE À SES DÉCHETS

« La consommation de plastique croît de façon exponentielle : depuis 2000, le monde a produit plus de plastique que durant les 50 années précédentes. Le phénomène s'accroît, et cette production pourrait encore doubler d'ici 2040. Liée à cette consommation, chaque année, on estime qu'entre 9 et 14 millions de tonnes de plastique sont déversées dans les océans du monde entier ...

...La France consomme chaque année 4,8 millions de tonnes de plastique (dont près de 46 % pour les emballages) et ... environ 2,4 millions de tonnes d'emballages en plastique sont mis en marché en France chaque année (la moitié sont des emballages "ménagers", l'autre moitié est constituée d'emballages "industriels et commerciaux"). »*

*Source : ADEME, Stratégie 3R (Réduction, Réemploi, Recyclage) pour les emballages plastique à usage unique, avril 2022.

DÉCHETS PRODUITS EN 2018

Environ 342 millions de tonnes soit 5,1 tonnes par habitant

ENTREPRISES

72

millions de tonnes

950 Kg/hab

+ 12% en 10 ans

CONSTRUCTION

240

millions de tonnes

3 600 Kg/hab

- 9% en 10 ans

MÉNAGES

39

millions de tonnes

582 Kg/hab

- 1% en 10 ans

QUE DEVIENNENT-ILS ?

66%

**Recyclage
Remblayage**
+ 11% en 10 ans

28%

Elimination
- 21% en 10 ans

6%

Valorisation énergétique
+ 48% en 10 ans

Source : ADEME, Déchets - Chiffres clés, l'Essentiel 2021.

LES GRANDES ÉTAPES DE L'APPLICATION DE LA LOI « TRI À LA SOURCE DES 9 FLUX »



Source : <https://www.optigede.ademe.fr/outils-pour-les-entreprises/trier-pour-valoriser/tri-des-dechets/obligations-reglementaires>

1^{ER} JUILLET 2016 Tri obligatoire pour 5 flux



Verre



Métal



Papier/
carton



Plastique



Bois

Décret n°2016-288

1^{ER} JANVIER 2022 Tri obligatoire pour 7 flux



Verre, métal, papier/carton,
plastique et bois



Plâtre



Fractions
minérales

Décret n°2021-950

1^{ER} JANVIER 2025 Tri obligatoire pour 9 flux



Verre, métal, papier/carton, plastique, bois, plâtre
et fractions minérales



Textile

Décret n°2021-950

Source : <https://www.amarach.fr/post/r%C3%A8glementation-le-d%C3%A9cret-8-flux>

GÉRER ET TRIER LES DÉCHETS : UN IMPÉRATIF POUR LES ENTREPRISES

Depuis le **“décret du 16 juillet 2021 qui modifie les dispositions réglementaires sur le tri des déchets conformément à l'article 74 de la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire”**, le tri des déchets séparés en 8 flux distincts est rendu obligatoire pour les entreprises.*

Dans certains secteurs, comme dans le bâtiment, cette exigence réglementaire devient même un critère d'éligibilité de certaines entreprises pour sélectionner leurs prestataires (ex : charte fournisseurs). Cette réglementation bouscule évidemment les méthodes de production des entreprises, en les obligeant à s'organiser de manière

différente.

Face à cet arsenal législatif qu'ils ne peuvent pas ignorer, les industriels doivent impérativement s'engager dans un processus de planification complexe, l'objectif étant de se conformer à la norme dès l'instant où elle est publiée et d'aligner la gestion des déchets produits aux exigences européennes.

Eric VERGNE

Président - METACONCEPT

« Notre enjeu est de trouver de nouveaux gisements d'étain sous toutes ses formes, de collecter davantage d'étain pour pouvoir en recycler toujours plus. Et ça sera bénéfique pour la planète. »



*Décret n° 2021-950 du 16 juillet 2021 relatif au tri des déchets de papier, de métal, de plastique, de verre, de textiles, de bois, de fraction minérale et de plâtre. Il prévoit l'obligation de tri des déchets de textile au 1er janvier 2025.

Source : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043799891>

2 DATES CLÉS

LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte (TEPCV).

« Elle porte l'ambition de :

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre et la consommation énergétique du bâtiment ;
- Accélérer la rénovation énergétique des logements ;
- Lutter contre la précarité énergétique des ménages ;
- Favoriser le recours aux énergies renouvelables et aux matériaux durables pour la construction ;
- Renforcer le rôle des collectivités locales pour mobiliser leurs territoires et réaffirmer le rôle de chef de file de la région dans le domaine de l'efficacité énergétique. »*

Elle vise à rendre le stockage des déchets dissuasif afin de limiter l'enfouissement.

Mise en place de la TGAP (la Taxe Générale sur les Activités Polluantes), obligation pour les entreprises de trier leurs déchets en 5 flux à l'origine (9 en 2025).

LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (AGEC).

« Elle se décline en cinq grands axes :

- Sortir du plastique jetable ;
- Mieux informer les consommateurs ;
- Lutter contre le gaspillage et pour le réemploi solidaire ;
- Agir contre l'obsolescence programmée ;
- Mieux produire. »

*“Décret n° 2021-950 du 16 juillet 2021 relatif au tri des déchets de papier, de métal, de plastique, de verre, de textiles, de bois, de fraction minérale et de plâtre. Il prévoit l'obligation de tri des déchets de textile au 1er janvier 2025.”***

Obligation d'informer le consommateur (recyclabilité de l'emballage par le logo Triman), création des REP, incitation des industriels à incorporer de la matière première recyclée.

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

**<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043799891>

TEMPS FORTS DE LA LOI AGEC

2020

-10% de DMA*/hab. // 2010.
>55% de valorisation matière des DNDNI.**
-30% de DNDNI en stockage // 2010.

2023

100% de tri à la source des biodéchets.

2025

>65% de valorisation matière.
-50% de DNDNI en stockage // 2010.
-50% de gaspillage alimentaire dans distribution et restauration collective // 2015.

2030

-15% de DMA/hab. // 2010.
-5% DAE/ unité de valeur produite // 2010.
-50% de gaspillage alimentaire dans distribution et restauration collective // 2015.

2035

-10% max de DMA en stockage.

2040

Fin emballages plastiques à usage unique.

Source : ADEME, *Déchets- Chiffres clés, l'Essentiel 2021*.

*Les déchets ménagers et assimilés regroupent : les ordures ménagères résiduelles, les déchets ménagers collectés séparément (collectes sélectives multimatériaux, biodéchets des ménages et des collectivités), les déchets des activités économiques collectés par le service public, les encombrants des ménages et les déchets collectés en déchèterie.

**Les Déchets Non Dangereux Non Inertes sont variés. Généralement, on les définit par défaut comme étant ceux qui ne présentent aucune des caractéristiques spécifiques aux déchets dangereux et qu'on désigne parfois comme « déchets banals ».

Anne LE GUENNEC

Directrice Générale France Recyclage et Valorisation des déchets - VEOLIA

« La loi AGEc a été un catalyseur pour le tri et le recyclage. »

« La loi AGEc a été très structurante pour nos métiers car elle a imposé une évolution de l'éco-conception et une nouvelle disposition sur la collecte et le tri. Avant 2020, les industriels n'étaient pas incités à acheter des matériaux recyclés, puisqu'ils coûtaient plus cher que des matériaux vierges. Avec l'obligation de ré-incorporer, l'industriel achète désormais presque quoi qu'il en coûte de la matière recyclée. Il y a donc eu un intérêt pour la matière première recyclée et donc un appel à une meilleure gestion des déchets ».

LES 10 RÈGLES D'OR POUR RÉUSSIR LE TRI DES DÉCHETS

... 1 ...

Le dirigeant et le CODIR doivent impulser la dynamique de conduite du changement.

... 2 ...

Faire analyser la possibilité de réduire ses déchets et déterminer le nombre de flux à trier.

... 3 ...

S'entretenir avec le DAF pour faire ressortir les points de dépenses les plus importants.

... 4 ...

Analyser les gains de tri : mesurer ou faire mesurer l'impact.

... 5 ...

Prioriser les étapes de transformation en commençant par des objectifs atteignables pour atteindre des petits succès.

... 6 ...

Réaménager l'environnement de l'entreprise pour favoriser le recyclage.

... 7 ...

Instaurer de nouvelles règles en production.

... 8 ...

Désigner un référent interne pour mobiliser les équipes.

... 9 ...

Donner du sens à l'action : communiquer auprès des collaborateurs pour rendre le tri compréhensible et simple.

... 10 ...

Rendre ludique le recyclage dans l'entreprise et valoriser les efforts réalisés (ex : en organisant des challenges annuels).

DONNER UNE SECONDE VIE À SES DÉCHETS : S'ENGAGER DANS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Utiliser des matériaux recyclés : une nécessité mais aussi une opportunité.

Le monde change, les mentalités évoluent et la demande fluctue. Et dans cette nouvelle économie qui émerge, les matériaux recyclés ont trouvé une place de choix et une valeur inédite. Par exemple, si l'utilisation de matériaux comme l'étain ou la verrerie étaient autrefois impensable dans les processus de fabrication, les matériaux recyclés sont désormais plébiscités, voire imposés. Dans plusieurs secteurs, comme dans la joaillerie de luxe, intégrer des matières recyclées n'est plus un souhait mais bien un prérequis incontournable. Certaines marques en ont même fait une arme marketing et un levier de différenciation, en valorisant ce « plus produit » écologique très attendu par leurs clients.

Le recyclage approvisionne ...

71%

de l'industrie
papetière

46%

de la
sidérurgie

61%

de l'industrie
du verre

14%

de la production
d'emballages
plastique

La filière déchets c'est aussi ...

15 millions de tonnes
de CO₂ et 32 TWh de
consommation
d'énergie fossile
évités par le recyclage
chaque année.

Une production
énergétique
équivalente à
12 millions de barils
de pétrole.

113 250
emplois directs.

Source : ADEME, Déchets - Chiffres clés, Édition 2021.

DES PRODUITS ÉCO-CONÇUS* ET RECYCLABLES : LE NOUVEAU CHOIX DES CONSOMMATEURS

34% des entreprises ont perçu une augmentation du volume des ventes et 30% une augmentation de leur marge sur un panel de 394 entreprises françaises interrogées.

21% des entreprises appliquent la démarche d'éco-conception à un niveau généralisé du portefeuille de produits.

40% des entreprises pensent qu'éco-concevoir des produits et des services est un moyen d'anticiper les futures réglementations.**

Salvatore ALAIMO

Président - DIMOTRANS

« Il faut accélérer le mouvement pour répondre à la demande des clients. »

« Nos clients nous demandent d'utiliser des moyens de plus en plus verts. Ces critères sont progressivement intégrés dans les appels d'offre, même si l'aspect prix et la qualité de la prestation restent toujours le critère n°1, devant la consommation carbone. Les clients commencent à se focaliser sur nos engagements en matière de performance énergétique, que ce soit pour nos bâtiments logistiques ou notre parc de véhicules. Pour être compétitif, il faut accélérer

le mouvement et pouvoir répondre au besoin du client dans ce domaine. »



*Éco-conception : "Source d'innovation et génératrice de valeur, l'éco-conception est une démarche qui permet de réduire les impacts négatifs des produits, services, procédés et technologies sur l'environnement, sur l'ensemble de son cycle de vie, tout en conservant leurs qualités d'usage".

Source : <https://agirpourlatransition.ademe.fr/entreprises/ecoconception>.

**Source : ADEME, Baromètre de l'éco conception, 2020.

Eric VERGNE

Président - METACONCEPT

« Aujourd'hui, la noblesse c'est de faire du recyclé. »

« Auparavant, tout le secteur de la joaillerie de luxe demandait de l'étain de première fusion, c'est-à-dire directement extrait de la mine. Les joailliers considéraient alors que la noblesse était dans des matériaux qui n'avaient jamais été utilisés. Aujourd'hui, la noblesse c'est de faire du recyclé. Le phénomène s'est inversé depuis 2 ans avec la prise de conscience de l'impact positif du recyclage, puisque recycler de l'étain consomme 20 fois moins d'énergie et est 50 fois moins polluant que d'extraire de la mine. La demande d'étain recyclé a augmenté de 50% en deux ans. Pour les joailliers, c'est

aussi une question d'image. En première fusion ou en recyclé, la qualité et le coût du matériau restent identiques. En revanche, le bénéfice est considérable pour l'environnement. »



FACILITER LE RECYCLAGE DES PLASTIQUES : LA TECHNOLOGIE DES CENTRES DE TRI VEOLIA

Le recyclage du plastique répond à une double ambition et obligation chez VEOLIA : éviter la pollution et répondre à un vrai besoin industriel. On le sait, le plastique recyclé est beaucoup plus vertueux en termes d'empreinte carbone que le plastique pétro-sourcé. Pour permettre aux petites entreprises qui n'ont pas les volumes de déchets suffisants pour s'équiper de leur propre espace de tri, VEOLIA met à la disposition des entreprises 103 centres de tri et de recyclage, dont 5 DEEE* en France. Ces centres de tri permettent de séparer tous les flux de manière très précise, grâce à l'utilisation de technologies avancées comme l'intelligence artificielle ou la reconnaissance d'images. S'agissant du plastique, ces innovations permettent d'assurer la séparation des différentes résines de manière très fine et de garantir ainsi la qualité du tri. Chaque résine plastique est parfaitement séparée selon qu'elle est destinée à l'alimentaire, à l'automobile ou au bâtiment.

*Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques.

Ils l'ont fait !

Chez Maviflex, des toiles de portes rapides recyclées en sacs tendance.

Depuis toujours, le recyclage fait partie de l'ADN et du modèle de Maviflex. Il y a 40 ans, cette entreprise familiale extrudait déjà du PVC à partir de bouchons de bouteilles d'Evian. Une activité, qui, à cette époque, était assez peu considérée. Aujourd'hui, Maviflex donne une seconde vie à ses toiles de porte dans un tout autre domaine : celui de la mode.

Depuis 4 ans, l'entreprise récupère et fournit gratuitement ses chutes de bâches à Valérie Martin, une jeune créatrice à l'origine de la marque Surcyclum. La créatrice utilise cette matière première pour confectionner des sacs colorés et tendance qu'elle commercialise dans sa boutique à l'Isle-sur-la-Sorgue et en e-commerce.

Un beau succès d'économie circulaire puisque la collection de Kbas Surcyclum a même remporté le Trophée 2021 « L'Entreprise et son territoire » dans la catégorie « Engagement dans la vie locale », décerné par le réseau Lubéron & Sorgues Entreprendre.



LA VALEUR DE LA MATIÈRE RECYCLÉE

Si le déchet a toujours eu une valeur de marché intrinsèque, il devient un véritable enjeu pour les industriels qui doivent de plus en plus l'intégrer et le valoriser dans leur processus de production.

Les avancées technologiques liées au traitement des matières recyclées ont déjà permis de diminuer leur coût d'achat, permettant ainsi aux entreprises de mieux l'intégrer dans leur cycle industriel. Dans les années à venir, on peut espérer que la matière recyclée, plus abondante, sera aussi de moins en moins chère et qu'elle pourra prendre une place majeure dans les procédés de fabrication. Le véritable défi sera de passer d'une logique purement financière à une logique vertueuse d'économie circulaire, afin que la pièce recyclée ait une valeur supérieure à la pièce neuve.

Anne LE GUENNEC

Directrice Générale France Recyclage et Valorisation des déchets - VEOLIA

« Le plastique recyclé permet de s'affranchir des aléas géopolitiques. »

« Aujourd'hui, la matière première recyclée est souvent plus chère que la matière vierge. En revanche, elle est moins soumise aux aléas économiques et géopolitiques. S'agissant du plastique, les variations du prix du plastique vierge dépendent naturellement des fluctuations du prix du baril de pétrole. Avec le plastique recyclé, on est capable au contraire de proposer une certaine linéarité au niveau du prix. L'autre avantage est de pouvoir s'affranchir des importations et de s'approvisionner au niveau local. L'équilibre est encore difficile à trouver pour les industriels car l'utilisation du plastique recyclé implique des

adaptations et des investissements. La texture du plastique recyclé n'étant pas tout à fait similaire à un plastique vierge, les industriels doivent investir dans leur chaîne de production pour incorporer du recyclé. »



IDÉES POUR AVANCER

Travailler sur l'image et la valeur ajoutée de la pièce d'occasion.

Valoriser la matière recyclée et en faire un avantage concurrentiel dans le BtoB industriel afin de privilégier les achats responsables.

Aider les administrations dans la rédaction des appels d'offre et les inciter à y intégrer d'avantage de critères RSE (critère environnementaux, traçabilité des matériaux utilisés ...).

Obliger les fabricants de cellules à intégrer un pourcentage de matière recyclée dans les batteries en apportant la preuve de leur origine.

LES RESSOURCES POUR S'INFORMER ET OBTENIR DES AIDES

Désigner des équipes pour faire une veille de la réglementation et les retranscrire de manière simplifiée (ex. de VEOLIA).

Democlès : plateforme collaborative pour apporter des bonnes pratiques dans le recyclage des déchets.

FPMA : centre de formation sur la sécurité et l'environnement.

Les syndicats professionnels (UIMM, MEDEF ...).

Les prestataires externes spécialisés : ils accompagnent l'entreprise à construire sa propre base réglementaire (tous les textes applicables).

Les éco-organismes REP (Responsabilité Elargie pour les Producteurs) qui organisent des conférences d'information sur les prochaines réglementations.

L'ADEME qui peut apporter des subventions sur présentation d'une feuille de route environnementale budgétée. Elle finance presque tous les projets visant à recycler des matériaux et réintégrer.

Optimiser votre PME

COMMENT ENGAGER MON ENTREPRISE DANS LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

1 RECRUTEMENT ET SENSIBILISATION

Bénéficiez des connaissances de doctorants, de jeunes en formation ou de jeunes diplômés pour mener des projets de transition écologique et énergétique et sensibiliser vos équipes au sujet de la transition.

Les actions associées :

- Développer un projet de recherche avec l'apport d'un doctorant ;
- Initier un projet d'impact positif grâce au recrutement d'un jeune ...



2 COMMUNICATION ET RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Communiquez de manière responsable pour mettre en avant votre démarche dans le but de répondre aux nouvelles attentes des clients et conquérir de nouveaux marchés. Intégrez des réseaux et échangez des bonnes pratiques.

Les actions associées :

- Adopter des pratiques de com' et de marketing responsable ;
- Mettre en avant ses produits, ses services ;
- Rejoindre la communauté du Coq Vert ...

3 MATIÈRES PREMIÈRES

Le choix de ses matières premières entraîne des impacts forts sur l'environnement, de l'origine de celles-ci, aux procédés pour les mettre en œuvre, jusqu'au devenir des produits. Diminuez vos pertes et coûts de matières ou trouvez des alternatives plus durables.

Les actions associées :

- Acheter responsable ;
- Réduire sa consommation de matières premières ;
- Intégrer des matières premières recyclées ...



4 DIAGNOSTIC GLOBAL PERSONNALISÉ

Vous souhaitez agir concrètement pour la transition écologique et énergétique de votre entreprise et vous ne savez pas par où commencer ? Des diagnostics ciblés réalisés par un spécialiste vous permettront de démarrer des actions simples.

Les actions associées :

- Faire un état des lieux et définir un plan d'actions ;
- Estimer et réduire ses émissions de gaz à effet de serre ;
- Agriculteurs, établissez votre bilan carbone ...



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

OPTIMISEZ VOTRE TPE/PME (SUITE)



5 CONCEPTION ET INNOVATION

De l'idée d'un nouveau produit ou service jusqu'à sa conception, intégrer des paramètres environnementaux est essentiel pour faire les bons choix.

Les actions associées :

- Mener un projet de recherche et développement ;
- Vendre un usage plutôt qu'un produit ;
- Éco-concevoir ses produits, ses services ...

6 ÉNERGIE ET PROCÉDÉS

De sa production à sa consommation et jusqu'à la valorisation de l'énergie induite par les procédés, passez à l'action avec efficacité et sobriété.

Les actions associées :

- Choisir d'autres sources d'énergie ;
- Mesurer, suivre et réduire ses consommations ;
- Réduire ses émissions de gaz à effet de serre ...



8 EMBALLAGES

Les emballages ont bien souvent un usage éphémère. Afin de faire évoluer vos pratiques, développez le « juste emballage ».

Les actions associées :

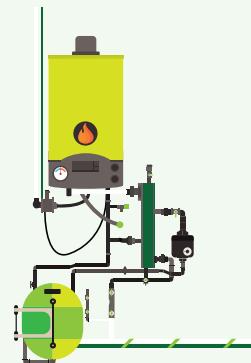
- Réduire ou substituer ses emballages ;
- Acquérir des emballages réemployables ...

7 BÂTIMENT

Propriétaire ou locataire de vos locaux, vous pouvez diminuer les déperditions d'énergie, produire votre propre énergie ou encore économiser l'eau.

Les actions associées :

- Rénover mon bâtiment à usage tertiaire ;
- Mesurer, suivre et réduire ses consommations d'énergie ;
- Produire de l'eau chaude ou de la chaleur à partir de panneaux solaires ...



9 DÉCHETS

Découvrez des actions pour éviter, limiter, trier, réemployer, recycler ou valoriser vos déchets.

Les actions associées :

- Réparer, des outils pour améliorer vos pratiques ;
- Trier ses déchets ;
- Recycler ses déchets ...

10 LOGISTIQUE

Améliorez votre logistique pour réduire vos émissions de gaz à effet de serre et maîtriser vos coûts.

Les actions associées :

- Optimiser sa chaîne logistique ;
- Rejoindre la communauté de la Fabrique de la logistique ;
- Favoriser la mobilité « zéro carbone » ...



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

REPENSER SON BUSINESS MODEL A L'HEURE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE



Témoignages

Salvatore ALAIMO - Président - DIMOTRANS

« Il faut pouvoir concilier politique RSE performante et compétitivité. »

« La première difficulté à court terme, c'est de mettre en œuvre une politique RSE performante qui engendre des coûts tout en conservant notre compétitivité sur le marché. Le challenge est de trouver cet équilibre. Par exemple, pour 2023, nous avons décidé de recruter un chef de projet RSE alors que jusqu'à présent c'était nos équipes qualité qui s'en occupaient. Passer à cette phase nécessite donc un recrutement supplémentaire qu'il faut supporter financièrement et être considéré comme un investissement. »

Anne-Sophie PANSERI - Directrice Générale - MAVIFLEX

« Aller pas à pas pour préserver la rentabilité de l'entreprise. »

« Ce qui est difficile dans une PME c'est qu'il faut garder en tête la rentabilité de l'entreprise et donc choisir ses projets et ses combats. Il faut être aligné entre ce que ça rapporte à l'entreprise et ce qui est bon pour la planète. Il y a une jauge à faire évoluer en permanence pour ne pas mettre en péril l'entreprise par de gros changements. Il faut y aller pas à pas. »

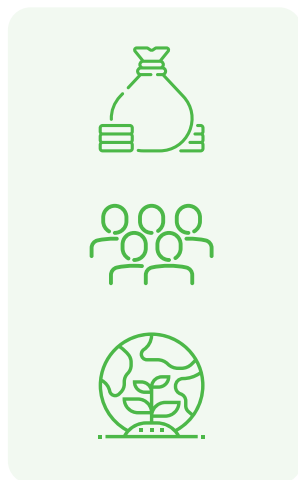
Jean-Yves GANNARD - Président et Fondateur - AXEBE

« La difficulté est de convaincre les fournisseurs d'accepter un surcoût. »

« La première contrainte est économique : à quel point les clients et les fournisseurs peuvent accepter de modifier leur processus ou accepter un surcoût pour intégrer une action qui sera bénéfique pour l'environnement ? Par exemple, dans l'automobile, les grands donneurs d'ordre veulent bien entrer dans une logique d'économie circulaire mais à coût égal. Ils veulent être moins dépendants de l'Asie, mais le tri et la recyclabilité des matériaux rares engendrent forcément un investissement initial et un surcoût qu'ils ne sont pas prêts à payer aujourd'hui. Le financement de la phase de transition est toujours délicat. »

REPENSER SON BUSINESS MODEL POUR CRÉER DE LA VALEUR DURABLEMENT

Pour répondre aux attentes du marché et de leurs clients, les entreprises doivent souvent repenser leur modèle économique et ce qui les place face à un nouveau paradigme. **Si les objectifs et les indicateurs de performance étaient auparavant uniquement centrés sur la croissance et les bénéfices, les industriels doivent aujourd'hui orienter leur stratégie en intégrant deux autres critères devenus essentiels : l'humain et l'environnement.** Ce nouveau triptyque Argent-Humain-Environnement bouleverse les modèles économiques traditionnels et oblige les entreprises à se réinventer. Tout l'enjeu des entreprises en transformation est bien de pouvoir concilier croissance de l'entreprise et décroissance de son impact.



Témoignages

Salvatore ALAIMO - Président - DIMOTRANS

« La transformation digitale est stratégique. »

« Dans notre métier du transport et de la logistique, notre transformation écologique n'a pas modifié notre modèle économique. En revanche, la transformation digitale, qui est stratégique, est compliquée à mettre en œuvre : il faut lutter contre les organisations actuelles pour intégrer le digital et le voir émerger dans les pratiques. C'est la résistance au changement ... Revoir toute l'organisation nécessite une évolution des mentalités. On a peut-être là une mini révolution du modèle économique qui ne changera pas fondamentalement, mais qui change la qualité de l'information rendue. »

Éric VERGNE - Président - METACONCEPT

« Notre mix produit a évolué en faveur de l'étain recyclé. »

« Les mutations actuelles n'ont pas modifié notre approche, puisque la collecte de matériaux pour le recyclage est le cœur de notre business depuis 15 ans. Nous avons un impact considérable sur l'environnement puisque notre métier est de savoir bien maîtriser la matière pour arrêter d'en extraire. En revanche, le mix produit de nos ventes a évolué d'un mix première fusion à un mix recyclé. Aujourd'hui, on ne vend pas plus de produits, mais plus de produits recyclés. »

Anne-Sophie PANSERI – Directrice Générale - MAVIFLEX

« J'aligne mon usine avec ma promesse de vente. »

« Notre activité consiste à vendre des portes rapides pour réduire les coûts de nos clients. Je considère donc que je dois aligner mon usine avec ma promesse de vente. Cela a toujours été dans mon modèle. Aujourd'hui, mon modèle économique évolue aussi dans le sens de la sobriété énergétique puisque l'on transforme notre produit en produit connecté afin de proposer une offre de service. C'est-à-dire ne plus seulement vendre à un client une porte rapide mais un produit qui propose aussi un diagnostic et un suivi de sa consommation énergétique par une remontée d'informations quotidienne. La carte connectée, je l'ai lancée en développement il y a 6 ans. »

Jean-Yves GANNARD - Président et Fondateur - AXEBE

« Des transformations progressives, mais pas radicales. »

« Généralement, les dirigeants ne revoient pas complètement leur modèle. Ce sont plutôt des décisions stratégiques qui engagent des transformations progressives ou des solutions complémentaires. Par contre, il ne faut pas minimiser l'énergie et le temps nécessaires pour déployer ces projets de transformation : les chefs d'entreprise sont souvent pris par d'autres priorités et les délais de mise en œuvre sont plus longs que prévu. »

3 questions à ...



Thomas HURIEZ

Fondateur - 1083

Fondateur de la marque 1083, une gamme de jeans 100% Made in France, Thomas Huriez a défini son modèle économique en s'inspirant de la nature. Ce modèle s'appuie sur une vision systémique de l'entreprise et sur la cohérence dans toutes les décisions de l'entreprise.

Votre modèle économique s'inspire de la nature, ce que vous appelez la « perma industrie » : pouvez-vous nous expliquer ce concept ?

On s'est aperçu que la nature était l'industrie la plus éloquente. On a identifié les 9 facteurs clés de succès de la nature qui sont en même temps des leviers d'engagement. C'est ce que l'on essaie de copier et qui constitue notre feuille de route. On part de la nature et on le décline en business model. Il faut faire en sorte que chaque partie prenante, à son niveau et dans son champ d'action, soit un acteur généreux pour le projet, c'est-à-dire susciter de l'engagement, que ce soit un client, un collaborateur, un journaliste ou un banquier.

Quel est le vecteur de cet engagement ?

Ce qui est le plus engageant, c'est la cohérence d'un projet qui est explicite, simple et résonnant. Concrètement, on ne cherche pas à motiver les gens ou à vendre notre concept mais à tout faire pour qu'il ne soit pas dissonant. Toutes les initiatives que nous prenons sont prises au regard de la perception que pourraient en avoir nos parties prenantes. On fera des choix qui entreront en résonance avec notre démarche plutôt qu'en dissonance. Par exemple, on ne va pas ouvrir une boutique 1083 dans un centre commercial ou mettre des chaises IKEA dans nos bureaux et dans nos magasins. Ces choix viendraient

dédire tout ce qu'on a fait et dit depuis des années et dégrader notre message. On cherche à ne pas démobiliser, à ne pas être dissonant, à être constants.

Comment cela se traduit au quotidien dans votre entreprise ?

Il faut réfléchir son business model de manière systémique et l'alimenter, l'enrichir par des petites actions tous les jours. C'est l'ensemble de ces petites actions qui finit par donner une puissance au projet et qui est imparable puisque, de fait, c'est cohérent. Il faut profiter de chaque initiative, de chaque investissement pour en faire un sujet résonnant avec le discours de l'entreprise. On vend du made in France. On achète des étagères ou des chaises made in France. Il faut toujours chercher la cohérence dans la forme : chaque investissement doit être une caisse de résonance, même si c'est un investissement industriel. Créer un système cohérent génère de l'engagement auprès de toutes les parties prenantes.

LES 12 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Créer, produire
- Entreprendre continuellement
- S'interconnecter
- S'adapter à son terrain
- Cultiver la proximité
- Être circulaire
- Former des cycles vertueux, sans déchet ultime
- Diversifier pour enrichir et dérisquer
- Se limiter
- S'auto-réguler
- Entretenir l'équilibre
- Être sobre

LES 3 ENJEUX

- Faire simple et accessible
- Nourrir la confiance
- (S')Émerveiller

« Il faut réfléchir son business model de manière systémique. »

LES 10 RÈGLES D'OR POUR CRÉER UN BUSINESS MODEL RESPONSABLE

Selon Thomas HURIEZ - Fondateur de 1083

... 1 ...

Faire un diagnostic de l'état de son modèle actuel.

... 2 ...

Fixer des objectifs de décroissance de son impact.

... 3 ...

Créer de l'engagement consommateurs par la communication.

... 4 ...

Etre transparent dans toutes les étapes.

... 5 ...

Savoir s'entourer.

... 6 ...

S'entourer d'un écosystème local et faire du collaboratif.

... 7 ...

S'appuyer sur ses collaborateurs et collaboratrices afin que la vie professionnelle ait du sens.

... 8 ...

Engager les collectivités dans les démarches.

... 9 ...

Créer un cercle vertueux dans son écosystème.

... 10 ...

Réinventer un modèle pérenne et non d'hyper croissance.



COMMUNIQUER POUR ENGAGER

Attentifs à l'origine, au mode de production et à la traçabilité des produits qu'ils utilisent et consomment, les clients et le grand public observent de près l'impact environnemental et sociétal des entreprises. Pour préserver leur image et leur réputation, les entreprises doivent désormais répondre de leur impact global sur leur environnement et apporter les preuves tangibles d'une démarche responsable. Communiquer sur la transformation écologique nécessite donc de mettre en œuvre deux principes fondamentaux : être transparent sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et apporter un discours de preuves afin d'être véritablement crédible.

3 questions à ...



Sophie MONTMAILLER

Directrice de la Communication
Région Centre-Est - VEOLIA

Quels sont les enjeux de la communication sur la transformation écologique pour les entreprises, notamment les PME et ETI ?

Pour les entreprises, c'est d'abord un enjeu de durabilité et de pérennisation de leurs marchés. On sait que 91% des Français partagent la certitude qu'un dérèglement climatique est en cours. Avec cette prise de conscience, les consommateurs et les clients commencent à changer leur comportement d'achat et attendent donc des entreprises une certaine exemplarité à la fois sur leurs produits ou services, les valeurs qu'elles incarnent et les actions concrètes qu'elles mettent en œuvre pour contribuer à cette transformation. C'est aussi un enjeu très fort en interne pour l'attractivité et la rétention des talents d'une entreprise. Les collaborateurs attendent de plus en plus que la culture d'entreprise soit alignée avec leurs aspirations individuelles. C'est un critère de choix de plus en plus important pour postuler à une offre.

Selon vous, quels sont les principes à respecter pour réussir cette communication ?

Il y a d'abord un énorme travail de sensibilisation et de formation à faire, et ce, dans la durée. Le processus de transformation est très long, et dans la communication environnementale, il est essentiel de répéter et de marteler sans cesse les messages. Le deuxième principe est l'authenticité : la démarche de communication doit être alignée avec les valeurs de l'entreprise, car sinon, on tombe rapidement dans du greenwashing. Ensuite, c'est d'engager des actions concrètes, qui

peuvent être des petits pas mais qui ont force d'exemple et qui permettent d'encourager d'autres initiatives. La meilleure communication est la preuve par l'exemple et par les témoignages des gens qui "font". Le 4ème principe est d'agir de manière collective avec les parties prenantes d'un territoire car on est toujours plus performants à plusieurs que seuls. On peut travailler avec des partenaires associatifs, des start-ups, des institutions ou des collectivités pour engager des actions communes. Enfin, il est indispensable de mesurer l'impact de ses actions, car la communication est d'autant plus percutante qu'elle s'appuie sur des chiffres et des résultats concrets.

Comment cela se traduit-il par exemple chez Veolia Région Centre-Est ?

En interne, nous avons créé un groupe de "sponsors du changement" : ce sont des collaborateurs qui, sur la base du volontariat, travaillent sur des sujets de transformation locaux et très concrets : composter les déchets organiques du restaurant d'entreprise (8,5 T. de déchets évités en 2022), installer des nichoirs sur une station d'épuration, utiliser un vélo cargo pour le relevé des compteurs en remplacement de la voiture ... En l'espace de 3 ans, nous avons réussi à embarquer plus de 50 personnes sur la région Rhône-Alpes et Bourgogne. Ce réseau est soutenu par les Directeurs des territoires et est animé au niveau régional par 5 personnes. Ces animateurs organisent tous les deux mois 'les cafés des sponsors' pour faire le point sur les projets et pour leur donner des outils de transformation managériale. Si le projet est mis en œuvre, s'il est apprécié en interne, nous pourrions aussi le valoriser en externe. Dans tous les cas, je crois beaucoup au pouvoir des personnes qui ont envie de changer les choses. On ne pourra rien faire sans l'envie. Le moteur, c'est la motivation personnelle.

« L'envie est le premier moteur de la transformation écologique. »

EMBARQUER ET CONVAINCRE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

La communication autour de la transformation écologique des entreprises vise de nombreux publics :



Les acteurs financiers : pour financer les projets de transformation et avoir une aide convaincue sur le moyen et le long terme.



Les collectivités pour obtenir des subventions.



Les industriels et les fournisseurs pour les sensibiliser sur les stratégies bas carbone et l'importance du recyclage.



Les collaborateurs et collaboratrices pour les inciter à porter des projets de transformation.



Le grand public/l'opinion (à qui l'on doit rendre des comptes) pour valoriser les initiatives.



Les consommateurs et consommatrices pour créer de l'engagement.



L'État et les institutions pour montrer l'exemple et les inciter à légiférer pour protéger les industries françaises qui respectent les réglementations.

FOURNISSEURS

Jean-Yves GANNARD - Président et Fondateur - AXEBE

« La réutilisation des matériaux rares nécessite en amont de pouvoir les trier et les recycler. Et cela a un coût. La première question que posent les fournisseurs, c'est le réel bénéfice qu'ils en tirent alors qu'actuellement ils sont dans une certaine facilité avec une organisation maîtrisée, connue. »

GRAND PUBLIC/CONSOMMATEUR

Anne LE GUENNEC - Directrice Générale France Recyclage et Valorisation des déchets - VEOLIA

« En matière de transformation écologique, le marketing de l'entreprise ne peut plus être du greenwashing parce que le consommateur ne se fait plus avoir. »

Thomas HURIEZ - Fondateur - 1083

« Les clients sont de plus en plus sensibles à un discours cohérent. Tous les boutons sont faits en France par contre on est encore en train de travailler, on n'est pas parfaits mais on s'active pour trouver des solutions françaises ... cela fait sens. »

INTERNE

Jean-Yves GANNARD - Président et Fondateur - AXEBE

« Dans les engagements RSE, le plus difficile est de maintenir la visibilité des actions et l'adhésion des équipes tout au long d'un processus long. Même si les salariés veulent très souvent s'engager dans l'écologie, ils n'ont pas toujours envie de changer leurs habitudes et ils oublient vite les enjeux. Nous sommes dans la gestion du changement. »

Anne-Sophie PANSERI - Directrice Générale - MAVIFLEX

« Il y a une dualité entre la conscience écologique et la qualité de vie au travail. On travaille actuellement avec les équipes sur la température des bureaux pour réduire notre consommation énergétique en chauffage. On est tous d'accord qu'il faut faire des efforts mais on n'est pas tous en phase pour travailler dans des bureaux à 20 degrés ! »

COMMENT FINANCER SON PROJET DE TRANSFORMATION ET CONVAINCRE LES ACTEURS FINANCIERS ?

Thomas HURIEZ - Fondateur - 1083

« La cohérence du modèle est un facteur d'engagement pour tous nos partenaires. Il n'y a pas 1083 pour les clients, 1083 pour les fournisseurs, 1083 pour les banquiers. Parce qu'on est cohérents, on est rassurants. C'est systémique. C'est un facteur de confiance, et un banquier, son seul sujet, c'est la confiance. »

Jean-Yves GANNARD - Président et Fondateur - AXEBE

« Les acteurs financiers ne sont pas les plus faciles à convaincre parce que les projets de transformation et l'investissement initial s'inscrivent dans le moyen ou long terme et la part d'incertitude est toujours importante. Il faut que le banquier soit convaincu de l'engagement du dirigeant et montrer qu'il n'est pas seul à y croire. Les banquiers préfèrent partager le risque avec l'entreprise, avec ses concurrents et tout le marché. Ce sont des projets qui ne se réussissent pas seuls dans son coin. »

ENGAGER ET MOBILISER LES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE

Thomas HURIEZ - Fondateur - 1083

« Les collaborateurs ont peut-être été les plus difficiles à convaincre, parce que notre modèle peut générer une certaine frustration qu'il faut traiter. Étant donné que l'on informe tout le monde en même temps, nos salariés peuvent apprendre des choses sur 1083 sur les réseaux sociaux ou dans la presse. »

Anne-Sophie PANSERI - Directrice Générale - MAVIFLEX

« En interne, il y a forcément des appréhensions ou des peurs. On est conscients que l'on doit expliquer, donner du sens aux évolutions et les partager. Toute évolution a des contraintes mais aussi des opportunités aussi. Il faut donc rendre visible ce qu'on fait. »

Thomas HURIEZ - Fondateur - 1083

« Les politiques peuvent être parfois en décalage avec le projet et à contretemps sur nos sujets. Il faut attendre qu'une idée soit mûre dans la société pour être portée politiquement. »

Ils l'ont fait !

Chez VEOLIA, quelques exemples de mises en action :

- Une session pendant un séminaire pour connaître son empreinte carbone individuelle, **My CO2** ;
- **La Fresque du climat** pour fédérer les équipes ;
- **Une application pour sensibiliser et former à la transformation écologique : « Culture Green ».** Cette application propose chaque semaine aux collaborateurs (et maintenant au grand public) des quizz sur une thématique autour de la transformation écologique, qui permet d'approfondir ses connaissances et ses compétences sur ces enjeux ;
- **Une mise à disposition d'un vélo de fonction** par personne volontaire qui souhaite venir au bureau en vélo ou en vélo électrique ;
- **Un partenariat avec Too good to go pour favoriser la collecte et la distribution de paniers repas.** Les invendus de la journée du restaurant d'entreprise sont conditionnés en paniers repas et mis à la disposition des habitants du quartier dans un réfrigérateur installé à l'accueil ;
- **Une utilisation des déchets organiques du restaurant d'entreprise comme compost.** L'entreprise a accepté d'être pilote du projet d'une start-up lyonnaise qui souhaitait tester un nouveau procédé de traitement des déchets organiques, en utilisant les déchets produits par le restaurant d'entreprise. Résultat : en 1 an, 8,5 tonnes de biodéchets ont ainsi échappé à l'incinération et ont permis d'enrichir 152 m² de terrain de compost.

LES 10 RÈGLES D'OR POUR COMMUNIQUER SUR LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE EN INTERNE

... 1 ...

Inciter les collaborateurs à prendre l'initiative de projets sur la base du volontariat, sans imposer la démarche d'engagement.

... 2 ...

Engager des actions et des projets concrets pour les collaborateurs.

... 3 ...

Impliquer les managers dans ces actions de transformation.

... 4 ...

Adopter un discours de preuves.

... 5 ...

Simplifier le discours en utilisant des mots simples qui parlent à tous, et en utilisant des images (ex : nous avons réussi à trier l'équivalent de 3 000 piscines de déchets ...).

... 6 ...

Prouver que les actions engagées ont eu un impact, en apportant des éléments de preuve et des résultats chiffrés.

... 7 ...

Surfer sur les tendances, les leviers et les mots du moment.

... 8 ...

Utiliser les bons outils et adapter le bon canal de communication en fonction de la cible : choisir ceux qui ont une relation efficace et le but le plus utile.

... 9 ...

Garder une cohérence entre les différents canaux.

... 10 ...

Répéter autant de fois que possible, faire appel à des spécialistes ponctuels, des sachants.

ILS SE SONT ENGAGÉS DANS LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE



Témoignages

Salvatore ALAIMO - Président - DIMOTRANS

« Pour commencer, nous avons formalisé une politique RSE. »

« Plus qu'une transformation écologique, nous avons engagé une véritable politique RSE, qui a été formalisée dans une charte RSE. Nous avons intégré dès le début un volet humain, un volet environnemental et social, portant par exemple sur les conditions de travail de nos collaborateurs. Sans oublier un 4^e volet, celui de l'innovation, sur lequel nous agissons dans le cadre de la transformation numérique de l'entreprise. »

Anne-Sophie PANSERI - Directrice Générale - MAVIFLEX

« Nous avons pris un nouveau virage en faisant réaliser un audit RSE. »

« Ce qui est difficile pour une PME c'est qu'on sème beaucoup sans structurer la transformation. Les démarches ISO 14001 et ISO 50000 que j'ai engagées il y a cinq ans ont été une première étape structurante. Elles m'ont permis de mettre en place et de suivre des indicateurs. Je ne voulais plus me contenter d'un ressenti sur l'impact de nos actions, mais je voulais pouvoir évaluer leur crédibilité et partager ces résultats avec les équipes. En 2021, j'ai pris un nouveau virage en faisant réaliser un audit RSE par une société spécialisée (Visiativ). Ce diagnostic m'a permis d'avoir une vision à la fois transverse et globale que nous avons aussi partagée avec nos collaborateurs. »

3 CONSEILS POUR S'ENGAGER DANS LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Jean-Yves GANNARD - Président et Fondateur - AXEBE

« Faire une transformation, ce n'est pas lancer un nouveau produit. »

1 - La conviction du dirigeant. Le dirigeant doit être convaincu que les actions de transformation écologique qu'il engage auront un impact très positif sur la société. parce que le chemin pour convaincre toute la chaîne va être difficile !

2 - S'ouvrir à l'extérieur. Il faut échanger avec son écosystème et rencontrer beaucoup d'acteurs différents : ses clients, ses fournisseurs, les élus locaux, les universités, les chambres des métiers, les syndicats professionnels ... pour aller chercher des contributions qui enrichiront sa réflexion.

3 - Partager son projet de transformation. Il ne faut pas faire de protectionnisme ni avoir peur d'en parler, y compris à ses concurrents, car la transformation ne peut pas être une bataille menée en solo. Il ne s'agit pas de la transformation d'une seule entreprise mais d'une transformation globale du marché. Plus il y a d'entreprises qui s'engagent dans cette voie, plus la transformation sera facile.

Ils l'ont fait !

Salvatore ALAIMO - Président - DIMOTRANS

« Garantir la fiabilité des matériels et des installations et limiter leur impact environnemental. »

« La mise en place d'indicateurs nous permet de vérifier l'évolution de notre politique. Entre 2021 et 2022, nous avons diminué notre consommation de gaz de 20%, de 10% en électricité et de 15% en papier. »

Eric VERGNE - Président - METACONCEPT

« Réduire la consommation énergétique à toutes les échelles. »

« Nous avons optimisé nos process pour qu'ils soient moins gourmands en énergie et en électricité. Mais c'est surtout notre activité de recyclage, qui évite l'extraction à la mine, qui a un impact considérable sur l'environnement en termes d'économie d'énergie. »

Anne-Sophie PANSERI - Directrice Générale - MAVIFLEX

« Sur toute la transformation, nous travaillons en mode projet. »

« On a d'abord lancé un projet sur la gestion des déchets de l'entreprise. On a déjà divisé par deux notre consommation de papier et on va installer prochainement des poubelles DIB (Déchets Industriels Banals) dans les bureaux. Ensuite, on s'est penché sur la consommation énergétique de notre outil de production et de nos machines, puisque nous allons vers une usine 4.0 avec des changements de process majeurs. Notre bureau d'études travaille aussi sur de l'éco-conception et réfléchit à la manière de réduire la consommation énergétique de nos portes. Ce travail a d'ailleurs abouti à des innovations produites et au dépôt de plusieurs brevets. Nous avons aussi travaillé sur la recyclabilité de la totalité des composants de nos produits, pour aller vers de l'économie circulaire s'agissant de nos bâches de porte en plastique. »

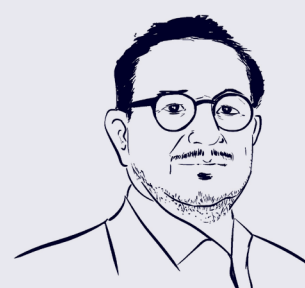
Remerciements



Benoît CORNU
Associé
JUSTE - MAISON DES TALENTS



Bénédicte DURAND-DELOCHE
Directrice Générale
ALTHEORA



Eric GARCIN
Président Directeur Général
GROUPE PRO ARMATURE



Evelyne BARBEROT
Directrice Générale
GROUPE GPA



Béatrice SCHMIDT
Présidente Directrice Générale
EFI AUTOMOTIVE



Arnaud LAGARDE
Directeur Général
SISE



Patrice FAUVET
Associé
IDS



Guillaume WALLAERT
Directeur Marketing
VEOLIA



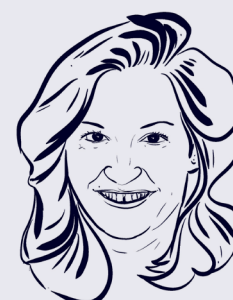
David BUFFELARD
Président Directeur Général
UPERGY



Didier PETETIN
Directeur Général Délégué
VICAT



Henry NIGAY
Président Directeur Général
NIGAY



Ingrid GOUTAGNY
Présidente Directrice Générale
ROBUR

Remerciements



Laurent DOLBEAU
Directeur Général
AIRVANCE GROUP



Sandra JULIEN
Directrice QSSEE
MAVIFLEX



Pamela de SEVIN de QUINCY
Directrice déléguée
aux partenariats
VEOLIA



Nicolas ROUSSAT
Responsable de développement
déchets et économie circulaire
ELCIMA



Rodolphe PFAIFER
Directeur Général
GROUPE LEPINE



Franck GIRARD
Président du directoire
NIDEC ASI



Vincent BOUTHORS
Président
KAESER COMPRESSEUR FRANCE



Alexandre GUILLAUME
Président
MS



Philippe RIVIERE
Président Directeur Général
ACI GROUPE



Patrick BERTHET
Directeur Général
CONDUCTIX



Sophie PETIBON
Directrice Commerciale
VEOLIA FRANCE



Stephane KARPOFF
Directeur Général
METAconcept



Yaël AMAR

Directrice Administratif et Financier
KAESER COMPRESSEUR FRANCE



Ludyvine FIARD

Animatrice de communauté
ENTREPRISE DU FUTUR



Fabrice LUNDY

Animateur
ENTREPRISE DU FUTUR

MERCI ÉGALEMENT À...

Sophie MONTMAILLER - Directrice communication - Centre-Est, activité Eau - VEOLIA

Jean-Yves GANNARD - Président et Fondateur - AXEBE

Philippe LAGRANGE - Directeur Général adjoint délégation France - VEOLIA

Yolande AZZOUT - Directrice consommateurs centre-est, activité eau - VEOLIA

Anne-Sophie PANSERI - Directrice Générale - MAVIFLEX

Salvatore ALAIMO - Président - DIMOTRANS

Eric VERGNE - Président - METACONCEPT

Anne LE GUENNEC - Directrice Générale France Recyclage et Valorisation des déchets - VEOLIA

Thomas HURIEZ - Fondateur - 1083

Quelques sources complémentaires pour aller plus loin :
VEOLIA-ELABE, Baromètre de la transformation écologique, 2022
par VEOLIA - ELABE

Culture Green pour que vos collègues deviennent incollables sur
la transformation écologique.

Guide :

Accompagner la transition écologique
des TPE et PME industrielles par BPI France,
Chambre de Commerce et de l'Industrie,
Chambre des Métiers de l'Artisanat.





La boîte à outils

**DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE
DES PME & ETI**

ENJEUX, FREINS
ET BONNES PRATIQUES

