

## **Cercle Sobriété**

**WP1 – Méthodologie de diagnostic et de roadmap**

**Exemple illustratif**

## Contexte

---

Lancé en décembre 2024, le Cercle Sobriété s'inscrit dans la suite concrète de l'étude ETE 2030 menée par l'association française des Entreprises pour l'Environnement (EpE). Selon cette étude, l'un des nœuds de la transition réside dans la capacité à intégrer l'impératif de sobriété dans les modes de production et de consommation, comme dans les décisions politiques, individuelles et économiques et ceci tant au niveau des acteurs publics qu'au niveau des entreprises et des modèles d'affaires.

Le Cercle Sobriété s'est ainsi donné plusieurs objectifs :

- Alimenter la production de connaissances et soutenir la mise en œuvre de politiques et mesures de sobriété pour les entreprises
- Accompagner l'émergence de nouveaux modèles économiques soutenables
- Développer la capacité de déploiement de la coalition d'entreprises via la production de livrables méthodologiques

Réunissant sept entreprises – EDF, Veolia, Schneider Electric, TotalEnergies, Renault, BNB Paribas, la Caisse des Dépôts – et EpE, le Cercle était animé par un consortium piloté par Enerdata et incluant Missions Publiques ainsi que des experts reconnus.

Le Cercle a organisé son travail selon 4 axes - « work packages ».

**Ce document est limité à une diffusion interne aux entreprises du Cercle Sobriété et demeure la propriété intellectuelle des membres du consortium.**

## 1. Objectif du document & *disclaimer*

Ce document vise à présenter un **exemple illustratif** pour montrer comment les matrices proposées dans la méthodologie peuvent être renseignées et comment déployer cette méthodologie de manière concrète.

**L'unique objectif est de faciliter la prise en main de la méthodologie par les utilisateurs.**

Nous avons choisi de prendre une entreprise concrète (Michelin), qui a déjà lancé des initiatives et communiqué à ce sujet.

**L'exemple de diagnostic ci-dessous s'inspire d'éléments existants et publics quant à ce modèle « TaaS », complété par des propositions fictives. Il n'a pas fait l'objet d'une revue par Michelin et n'a pas vocation à représenter de manière exacte les actions et réflexions actuellement menées par l'entreprise.**

Le diagnostic qui en ressort n'a pas vocation à être « bon » ou « pas bon », mais à illustrer le type de questions qui peuvent ressortir de l'analyse.

*Nous invitons les membres du Copil à la prudence et la pédagogie adaptée lorsqu'ils souhaiteront diffuser ces documents dans leur organisation.*

## 2. Michelin et le « *tire-as-a-service* »

Pionnier de l'économie de la fonctionnalité et la coopération, Michelin opère un modèle « Tire-As-a-Service » (pneu-en-tant-que-service) depuis maintenant plus de 50 ans. Succès commercial, les grandes flottes de transport apprécient les produits eux-mêmes, les services de maintenance et la variabilisation de leurs dépenses (facture en €/km).

Des difficultés historiques ont dû être surmontées : des opérations complexes et manuelles, un risque de désalignement des intérêts entre Michelin et ses prestataires de services, une prise de risque au moment de la contractualisation et une difficulté à valoriser les bénéfices au-delà des aspects budgétaires.

Malgré ces défis, Michelin est resté convaincu de l'intérêt de pérenniser ce modèle, qui lui permet d'avoir un impact sur la phase d'usage du produit (phase qui représente plus de 80 % de son empreinte environnementale selon l'analyse de cycle de vie), et qui se focalise sur le service rendu au client — tout en cherchant à minimiser la consommation de matière.

Plusieurs leviers ont été actionnés, notamment :

- un pilotage commercial ajusté : hausses tarifaires, gestion de portefeuille ;
- une nouvelle collaboration avec les prestataires de service : bonus liés à la hauteur de gomme restante lors du démontage, pour éviter les renouvellements précoces) ;
- la digitalisation, qui permet non seulement de repenser les opérations (suivi digital de l'état des pneus, géolocalisation des véhicules, etc.) mais aussi la proposition de valeur, en pouvant désormais démontrer factuellement aux clients que cette offre permet une mobilité plus sûre et plus durable, avec également des gains de productivité et de coûts.

### 3. METHODOLOGIE DE DIAGNOSTIC

#### a. Diagnostic de l'existant : les enjeux de sobriété pour l'entreprise

##### Matrice d'évaluation des enjeux

Enjeu environnemental	Source de l'impact	Impact
Emissions de CO <sub>2</sub>	+80 % de l'impact total du cycle de vie du pneu provient de la phase d'utilisation Le remplacement précoce de pneus insuffisamment usés génère également plus de déchets à traiter en fin de cycle	Fort
Particules fines	Frottement du pneu contre la surface de la route. La quantité de particules dépend du poids et de la taille du véhicule	Fort
Déforestation, dégradation des sols et destruction d'habitat	Déboisement pour la culture de l'hévéa	Fort
Epuisement des ressources	Jusqu'à 50 % des pneus en Europe sont remplacés avant d'atteindre leur limite légale d'usure (1,6 mm). Cette pratique génère un gaspillage équivalent à 25 % de leur potentiel.	Modéré

#### b. Diagnostic de l'existant : la sobriété dans le modèle d'affaires, les opérations et les relations avec l'écosystème

##### Pratiques actuelles de sobriété

##### Matrice pratiques actuelles de sobriété

	Objectifs/ Engagements	Moyens (humains, gouvernance, financiers...) et outils	Actions/Initiatives opérationnelles	Synergies et mobilisation des parties prenantes
<p>Stratégie et modèle de génération de revenus (vente/marketing)</p> <p><i>Sobriété par les offres (usage, partage, fonctionnalité ; structurelle, réorganisation de la chaîne de valeur...)</i></p>	<p>Objectif d'atteindre XX % du chiffre d'affaires B2B en modèle serviciel d'ici 2030</p>	<p>Création d'un poste de manager dédié à la transformation des modèles économiques dans la BU mobilité B2B</p>	<p>Modèle d'affaires « tire-as-a-service » pour les flottes B2B où Michelin est payé au nombre de km parcourus par le pneu dans le cadre de contrats pluriannuels.</p> <p>Ce qui est vendu : mise à disposition de pneus et service d'entretien/remplacement piloté et optimisé pour ne pas perturber l'activité.</p> <p>Co-bénéfices mis en avant : sécurité, passage de CapEx à OpEx, moindre charge mentale client. 25 kT/an de matières premières évitées par an grâce au modèle TaaS</p>	<p>Création de l'initiative <a href="#">PACCT</a> pour promouvoir les modèles type économie de la fonctionnalité auprès des pouvoirs publics</p>
<p>Focus Intrants de production : consommation d'eau, d'énergie, de matériaux et de foncier</p> <p><i>Sobriété interne (dimensionnelle,</i></p>				<p>Embarquement des prestataires d'entretien et renouvellement des pneus dans le modèle d'affaires. Par exemple, bonus de rémunération en fonction de l'épaisseur de gomme restante</p>

<i>robustesse, low-tech, sobriété des process, élimination du gaspillage...)</i>				
Organisation interne : collaborateurs, locaux, organisation du travail				
Focus Transport			Mise en œuvre d'une logistique inversée pour collecter et traiter les pneus usagés	
Focus Numérique			Utilisation des outils numérique pour le monitoring des pneus et planifier (et donc limiter) au mieux les visites techniques.	

## c. La sobriété comme levier de différenciation et de résilience

### La sobriété comme levier de résilience

Matrice analyse des risques et opportunités

		Impact potentiel sur l'entreprise	Opportunités : la sobriété comme levier de résilience
<b>Risques physiques</b>	Evènements climatiques extrêmes	Aléa touchant la production d'hévéa	Réduction de la dépendance par la réduction des volumes de matières premières consommées
	Impact chronique du changement climatique		
	Guerres et conflits géopolitiques	Conflit impactant la disponibilité de ressources (noir de carbone...)	Réduction de la dépendance par la réduction des volumes
	Raréfaction de l'eau, de l'énergie et de la matière / volatilité des prix		
	Pandémies	Confinement temporaire entraînant une réduction des mobilités et donc de l'usage des pneus	Pas d'impact sur les modèles serviciels
<b>Risques de transition</b>	Risques réglementaires		
	Risques technologiques		
	Risques de marché		

Priorisation des risques : Matrice de priorisation des risques

Risque	Impact	Probabilité	Echéance	Priorité
Aléa touchant la production d'hévéa	3	5	3	Action immédiate
Conflit impactant la disponibilité de ressources (noir de carbone...)	3	4	3	Action moyen terme
Confinement temporaire entraînant une réduction des mobilités et donc de l'usage des pneus	4	2	4	Action moyen terme

## La sobriété comme levier de différenciation et de compétitivité

### Matrice BMC

	<b>Rôle de la sobriété</b>	<b>Exemple d'action de sobriété</b>
<b>Proposition de valeur</b>	Créer de la valeur ajoutée pour les consommateurs et pour d'autres parties prenantes	Contribution aux réflexions d'aménagement des territoires pour une mobilité sobre et donc moins génératrice de pollution locale
<b>Activités clés</b>	Diversifier l'activité	Mise à disposition de pneus et services d'entretien associés Ingénierie en matière d'aménagement des infrastructures de mobilité sobre
<b>Relations avec les clients</b>	Renforcer la relation avec les clients	Proposer des incitations aux comportements sobres : mobilité douce, activités peu consommatrices de ressources ou évitant de générer des pressions écologiques
<b>Segments clients</b>	Toucher de nouveaux segments de consommateurs	Consommateurs finaux, collectivités, flottes
<b>Partenaires</b>	Nouer des partenariats stratégiques en interne et en externe	Collaboration avec garages/prestataires pour tous véhicules B2B/B2C urbains de tourisme, transport en commun et logistique dernier kilomètre (vélos, tricycles, VL...)
<b>Sources de revenus</b>	Pérenniser une source de revenus dans un contexte de compétition sur les ressources nécessaires à l'activité, ou créer une source de revenus supplémentaires	Revenus issus de l'usage des pneus Revenus issus de la réduction des émissions de particules fines Revenus issus de la contribution à favoriser les activités vertes des consommateurs finaux dans le cadre de leur mobilité
<b>Structure des coûts</b>	Maitriser les coûts	Régionaliser le rechapage pour faciliter la circulation en circuit fermé des matières recyclées
<b>Canaux</b>	Renforcer l'efficacité des canaux de distribution et de communication	Partenariat constructeurs, loueurs
<b>Ressources</b>	Réduire la consommation de ressources clés	Démocratiser le rechapage sur tous les segments de mobilité de la ville

## Pratiques potentielles de sobriété

### Matrice pratiques potentielles de sobriété

	Objectifs/ Engagements	Moyens (humains, gouvernance, financiers...) et outils	Actions/Initiatives opérationnelles	Synergies et mobilisation des parties prenantes
<p>Stratégie et modèle de génération de revenus (vente/ marketing)</p> <p><i>Sobriété par les offres (usage, partage, fonctionnalité ; structurelle, réorganisation de la chaîne de valeur...)</i></p>			<p>Proposer une offre combinée B2C aux propriétaires d'automobile et de vélo</p> <p>Modèle d'abonnement pour les propriétaires de vélo</p> <p>Ristourne pour les propriétaires de véhicules 100% électriques hors SUV</p>	<p>S'associer à d'autres secteurs de la chaîne de valeur automobile et aux pouvoirs publics pour massifier l'autopartage, le covoiturage, les modes doux (et les infrastructures associées) pour réduire le nombre véhicules particuliers sur les routes, ainsi que la taille et le poids des véhicules et donc les impacts générés par le frottement des pneus</p> <p>Contractualiser collectivement entre Michelin et ses concurrents d'une part et les collectivités territoriales pour travailler à la réduction des particules fines issues de l'abrasion des pneus (rémunération au prorata de la part de marché)</p>
<p>Focus Intrants de production : consommation d'eau, d'énergie, de matériaux et de foncier</p>				

<i>Sobriété interne (dimensionnelle, robustesse, low-tech, sobriété des process, élimination du gaspillage...)</i>				
Organisation interne : collaborateurs, locaux, organisation du travail				
Focus Transport			Utiliser le ferroviaire pour livrer/repandre les pneus	
Focus Numérique	Faire de l'appli Viamichelin un outil de réduction de l'empreinte environnementale aval de Michelin		Proposer un système de gamification à travers Viamichelin pour favoriser l'usage du vélo, pour favoriser la visite de lieux non soumis à la pression du surtourisme, le slowtravel, la réduction de la vitesse de déplacement en voiture...	Partenariat avec les territoires

## d. Synthèse du diagnostic

Il est proposé de récapituler les **conclusions du diagnostic** dans une fiche synthétique avec une entrée pour chaque enjeu majeur identifié dans la partie **a** (Diagnostic de l'existant : Les enjeux de sobriété pour l'entreprise ). La synthèse liste, pour chaque enjeu majeur :

- Les **actions de sobriété déjà en place**, à récupérer de la partie b (Diagnostic de l'existant : La sobriété dans le modèle d'affaires, les opérations et les relations avec l'écosystème, pratiques actuelles de sobriété)
- Les **actions de sobriété potentielles**, à récupérer de la partie **c** (la sobriété comme levier de différenciation et de compétitivité ; la sobriété comme levier de résilience).

Enjeu	Action actuelle	Action potentielle
Emissions de CO <sub>2</sub>		
Particules fines		Développer l'offre TaaS pour le vélo
Déforestation, dégradation des sols et destruction d'habitat Épuisement des ressources	Modèle d'affaires « tire-as-a-service » pour les flottes B2B	

## 4. METHODOLOGIE DE FEUILLE DE ROUTE

### a. Priorisation et hiérarchisation des actions

#### Filtre 1 : Alignement avec la stratégie et le positionnement d'entreprise

Orienter la stratégie et les développements produits/solutions vers le soutien à l'organisation des mobilités pour tous pour minimiser la consommation de ressources et l'émissions de particules finales

#### Filtre 2 : Matrice d'impact / effort

<b>Quick wins</b> : Proposer une offre combinée B2C aux propriétaires d'automobile et de vélo  Modèle d'abonnement pour les propriétaires de vélo  Ristourne pour les propriétaires de véhicules 100% électriques hors SUV	<b>Stratégiques</b> : S'associer à d'autres secteurs de la chaîne de valeur automobile et aux pouvoirs publics pour massifier l'autopartage, le covoiturage, les modes doux (et les infrastructures associées) pour réduire le nombre véhicules particuliers sur les routes, ainsi que la taille et le poids des véhicules et donc les impacts générés par le frottement des pneus
--	--

<b>Petites victoires :</b> Rendre plus visibles et accessibles en rayon les produits des marques partenaires par rapport aux autres	<b>A exclure :</b> Contractualiser collectivement entre Michelin et ses concurrents d'une part et les collectivités territoriales pour travailler à la réduction des particules fines issues de l'abrasion des pneus (rémunération au prorata de la part de marché)
---	---

## b. Structuration de la feuille de route

Actions prioritaires

Rôles et ressources

Système de suivi