

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 (Carrefour), qui a déjà lancé des initiatives et donne accès sur son site internet à des informations utiles. Si une partie des informations renseignées dans les matrices est donc basée sur des données réelles, d'autres sont fictives et créées spécifiquement pour les besoins de cet exercice. L'ensemble de l'illustration est basé sur un seul cas d'étude, présenté ci-dessous. Ce cas d'étude n'a pas fait l'objet d'une revue par Carrefour 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.

On notera en particulier que l'analyse n'est que partielle et qu'elle n'aborde par exemple pas les questions touchant à la surconsommation.

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

1. Le cas des *sustainable-linked Business plans* de Carrefour

Avec 98% de ses émissions scope 3 liées à ses fournisseurs, Carrefour a récemment signé son premier *Sustainable Linked Business Plans* sur cinq ans avec l'un de ses 100 plus gros fournisseurs : Coca-Cola. Ce partenariat bipartite, déployé progressivement dans plusieurs pays tels que la France, le Brésil, la Roumanie, la Belgique, la Pologne et l'Espagne, vise à aligner les pratiques des fournisseurs sur l'Accord de Paris, avec un objectif de limitation du réchauffement climatique à 1,5°C d'ici 2026. Les fournisseurs s'engagent à obtenir des certifications SBTi ou ADEME.

Cela fait partie du programme responsable mondial lancé par Carrefour en 2018, appelé "Act For Food" qui vise à faire de Carrefour un leader de la transition alimentaire. À ce jour, 53 fournisseurs sont déjà entrés dans le programme d'engagement à rester dans les limites d'émissions de GES alignées sur +1,5°C, dont Ferrero, P&G, Nestlé et Coca-Cola, avec un objectif de 200 contrats prévus d'ici 2030, couvrant tous les secteurs.

Un focus particulier est mis sur les fournisseurs utilisant du plastique, avec des solutions co-construites pour réduire l'empreinte environnementale, telles que la mise en place de bouteilles réemployables en verre, la rémunération des consommateurs pour la remise des emballages utilisés, l'arrêt des films plastiques autour des packs, et le transport mutualisé par marques pour réduire le nombre de camions sur les routes.

Dans cet exemple illustratif, nous nous concentrons sur les fournisseurs de boissons gazeuses.

Notre approche se concentre sur Carrefour et non pas sur son fournisseur Coca-Cola.

NB : L'enseigne n'utilise le mot "sobriété" que pour évoquer de la consommation en eau ou en énergie de ses propres enseignes, mais n'aborde pas la question des quantités produites-vendues (et le modèle de surconsommation actuel) ni les pratiques de ses fournisseurs. Le document présenté ici se concentre donc sur les sujets abordés par l'entreprise afin de décrire les enjeux et de faire l'exercice de déploiement de la méthodologie proposée, sachant bien qu'une étude de cas réel dans ce secteur d'activité ne pourrait pas ne pas aborder ces questions.

2. 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 ₂	Responsabilité des émissions carbone du bilan des fournisseurs (scope 3) à 98% Consommation d'énergie fossile ou d'électricité de source fossile : - par le processus de fabrication - par les opérations de transport en amont et en aval de la chaîne de valeur - pour la production d'emballages (bouteilles en plastique et en verre, canettes en aluminium)	Fort
Stress hydrique	Production de boissons Culture de canne à sucre	Fort
Déforestation, dégradation des sols et destruction d'habitat	Déboisement pour la culture de canne à sucre, utilisation des terres, d'engrais et de pesticides pour la culture de canne à sucre	Fort
Epuisement des minerais et des métaux (bauxite, silicium, silice, chaux, cuivre, magnésium, etc.)	Production d'emballages (Bouteilles en verre et en plastique, canettes en aluminium)	Modéré
Pollution marine et dégradation de la faune marine	Déchets plastiques	Fort

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
Stratégie et modèle de génération de revenus (vente/ marketing)	Volonté de déréférencer de grandes marques au service des		Rayonnage et merchandising modifiés pour s'adapter aux	Sustainable linked business plan obligatoires avec les 100 plus grands

Sobriété par les offres (usage, partage, fonctionnalité ; structurelle, réorganisation de la chaîne de valeur...)	engagements RSE - Impact business potentiel conséquent		nouveaux emballages et nouvelles offres responsables	fournisseurs 2022 - 2026
Focus Intrants de production : consommation d'eau, d'énergie, de matériaux et de foncier Sobriété interne (dimensionnelle, robustesse, low-tech, sobriété des process, élimination du gaspillage...)			Collecte des bouteilles en plastique à l'entrée des enseignes, à visée de recyclage et de développement de la filière de recyclage (4000 magasins équipés de consigne + réemploi de 1,5 million de bouteilles à 2030 ¹)	Obligation de proposer des bouteilles en verre réemployables sur les produits phares de la ligne dans les hyper et emballages carton minimalistes au lieu de blisters plastique
Organisation interne : collaborateurs, locaux, organisation du travail				
Focus Transport				Massification de la livraison sur plusieurs marques par chaque fournisseur
Focus Numérique				

¹ Carrefour et Coca-Cola accélèrent sur la consigne

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
Risques physiques	Evènements climatiques extrêmes		
	Impact chronique du changement climatique		
	Guerres et conflits géopolitiques	Guerre commerciale tarifaire	Les SLBP permettent de renforcer le partenariat avec un fournisseur majeur renforçant ainsi la résilience de l'enseigne en permettant de sécuriser son approvisionnement
	Raréfaction de l'eau, de l'énergie et matière / volatilité des prix		
	Pandémies		
Risques de transition	Risques réglementaires	Réglementation fiscale potentielle sur les émissions scope 3 de l'enseigne de distribution	Anticiper la réglementation en baissant les émissions scope 3
	Risques technologiques		
	Risques de marché	Perte de clientèle refusant la consommation de plastique Impact sur la réputation et l'image de marque	Ancrer l'image d'une enseigne motrice auprès de ses fournisseurs et réconcilier avec les clients sensibles aux arguments de sobriété

Priorisation des risques : Matrice de priorisation des risques

Risque	Impact	Probabilité	Echéance	Priorité
Guerre commerciale tarifaire	5	3	3	Action immédiate
Réglementation fiscale potentielle sur les émissions scope 3 de l'enseigne de distribution	5	5	3	Action moyen terme
Perte de clientèle refusant la consommation de plastique Impact sur la réputation et l'image de marque	4	5	5	Action immédiate

La sobriété comme levier de différenciation et de compétitivité

Matrice BMC

	Rôle de la sobriété	Exemple d'action de sobriété
Proposition de valeur	Créer de la valeur ajoutée pour les consommateurs	Offrir au consommateur la possibilité d'acheter plus responsable en consommant moins de plastique en ligne avec l'indice de déplastification créé par Carrefour ² avec la Fondation Ellen MacArthur
Activités clés	Diversifier l'activité	Reprise et réutilisation d'emballages en verre, développement du vrac et de la consigne
Relations avec les clients	Renforcer la relation avec les clients	Proposer des incitations aux comportements sobres : fidélisation par un accompagnement sur le long terme pour faciliter la réalisation d'économies (rémunération des emballages rapportés)
Segments clients	Toucher de nouveaux segments de consommateurs	Répondre aux besoins des segments de clientèle refusant de consommer du plastique
Partenaires	Nouer des partenariats stratégiques en interne et en externe	Collaboration et co-construction avec les 100 plus grands fournisseurs de l'enseigne
Sources de revenus	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 la collecte du plastique
Structure des coûts	Maîtriser les coûts	Raccourcir les chaînes logistiques afin de réduire les coûts de transport
Canaux	Renforcer l'efficacité des canaux de distribution et de communication	Imposer au fournisseur de livrer à partir de l'usine la plus proche de l'enseigne de distribution
Ressources	Réduire la consommation de ressources clés	Optimisation du dimensionnement des emballages de pack Réduction de la consommation des suremballages plastiques en remplaçant par du carton

Pratiques potentielles de sobriété

Matrice pratiques potentielles de sobriété

² Carrefour prend de nouveaux objectifs inédits sur la réduction du plastique | Groupe Carrefour

	Objectifs/ Engagements	Moyens (humains, gouvernance, financiers...) et outils	Actions/Initiatives opérationnelles	Synergies et mobilisation des parties prenantes
Stratégie et modèle de génération de revenus (vente/marketing) <i>Sobriété par les offres (usage, partage, fonctionnalité ; structurelle, réorganisation de la chaîne de valeur...)</i>	Disposition à déréférencer de grandes marques au service des engagements RSE – Impact business potentiel conséquent		Rayonnage et merchandising modifiés pour s'adapter aux nouveaux emballages et nouvelles offres responsables	Déréférencer directement les fournisseurs à l'impact plus conséquent Etendre à 100 fournisseurs supplémentaires dès 2030 ³
Focus Intrants de production : consommation d'eau, d'énergie, de matériaux et de foncier <i>Sobriété interne (dimensionnelle, robustesse, low-tech, sobriété des process, élimination du gaspillage...)</i>	Carrefour ne met à ce stade aucune pression sur ses fournisseurs quant à l'eau. L'entreprise s'est fixé un objectif de réduction de sa consommation d'eau dans ses magasins de 10% à 2025 ⁴			Etendre l'obligation de proposer des bouteilles en verre réemployables à tous les produits Mettre des objectifs de réduction de la consommation d'eau à ses fournisseurs comme pour la trajectoire carbone
Organisation interne : collaborateurs, locaux,				

³ [Carrefour et Coca-Cola accélèrent sur la consigne](#)

⁴ [Plan de sobriété : Carrefour s'engage à réduire la consommation d'eau de ses magasins en France de 10% d'ici 2025 | Groupe Carrefour](#)

organisation du travail				
Focus Transport				Mutualiser la livraison de produits similaires cross- fournisseurs
Focus Numérique				

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 ₂	Objectif de 32% de réduction des émissions de GES à 2030 aligné avec une trajectoire à +1,5° ⁵ (méthode ACT de l'ADEME) Sur la trajectoire 1,5° : le groupe est le premier au monde à avoir demandé à ses 100 plus grands fournisseurs d'adopter une trajectoire 1,5° d'ici 2026 - faute de quoi ils seront déréférencés : à ce jour, ils sont plus de 47% à l'avoir engagée ⁶ .	Mettre plus de pression aux fournisseurs qui ne sont pas encore entrés dans la trajectoire +1,5°
Stress hydrique	A ce jour le Groupe n'a pris aucun engagement public sur le sujet de l'eau.	Mettre en place d'urgence un KPI sur l'eau. Oser appeler à réduire la consommation de boissons sucrées.
Déforestation, dégradation des sols et destruction d'habitat		
Epuisement des minerais et des métaux (bauxite, silicium,		

⁵ [L'évaluation ACT du plan climat du Groupe Carrefour montre que les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de l'enseigne sont alignés avec une trajectoire 1,5°C | Groupe Carrefour](#)

⁶ [Transition alimentaire | Groupe Carrefour](#)

silice, chaux, cuivre, magnésium, etc.)		
Pollution marine et dégradation de la faune marine	<p>Objectif de supprimer 15.000 tonnes de plastique vierge sur marque propre à 2030 et de réduire de 10% la quantité de plastique vierge utilisée dans les emballages à usage unique⁷.</p> <p>Mise en place d'emballage alternatif avec des matériaux biosourcés.</p> <p>Objectif de 30% d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025⁸.</p> <p>300 M€ de ventes en vrac et consigne d'ici 2026 (soit 5 fois plus qu'en 2022) à 2026.</p>	<p>Relever le niveau des objectifs</p> <p>Mobiliser plus de fournisseurs</p>

3. METHODOLOGIE DE FEUILLE DE ROUTE

a. Priorisation et hiérarchisation des actions

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

Déréférencer directement les fournisseurs à l'impact plus gros : l'enseigne choisit de ne pas mettre en place cette action à court terme, et favorise d'abord la collaboration avec les fournisseurs afin de faire baisser leur impact.

Filtre 2 : Matrice d'impact / effort

Quick wins : Inciter par de la communication à ramener les bouteilles plastiques afin qu'elles puissent être recyclées	Stratégiques : Inciter les fournisseurs à changer les emballages plastiques par des matériaux alternatifs sur les marques de boisson phares, les pousser à contribuer à la promotion du réemploi
Petites victoires : Rendre plus visibles et accessibles en rayon les produits des marques partenaires par rapport aux autres	A exclure : Mettre en place un partenariat

⁷ Carrefour prend de nouveaux objectifs inédits sur la réduction du plastique | Groupe Carrefour

⁸ engagements pour la biodiversité | Groupe Carrefour

b. Structuration de la feuille de route

Actions prioritaires

Rôles et ressources

Système de suivi