

# Cercle Sobriété

**WP3 – Tableau de bord de suivi de la  
démarche de sobriété**

## 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.**

## INTRODUCTION

Ce document propose une méthodologie pour la construction d'un tableau de bord de suivi de la démarche de sobriété, propre aux spécificités de l'entreprise concernée et aux projets inscrits dans sa feuille de route. Ce tableau de bord a pour objectif de fournir une vision claire et structurée de l'avancement de l'entreprise dans le déploiement de sa démarche de sobriété. Il permet de :

- **Suivre les initiatives** : Identifier et piloter les projets et actions de sobriété menés dans les différents domaines (modèle d'affaires, stratégie et culture d'entreprise, opérations et fonctionnement interne, mobilisation des parties prenantes).
- **Mesurer l'impact** : Mesurer les résultats obtenus et les progrès réalisés grâce à des indicateurs clés, et pointer les effets rebonds potentiels.
- **Identifier les lacunes** : Mettre en lumière les domaines où l'avancement est insuffisant.
- **Faciliter le reporting** : Offrir un outil de communication transparent et structuré pour les parties prenantes internes et externes.

La construction d'un tableau de bord global pour suivre la démarche de sobriété au niveau de l'entreprise dans son ensemble présente plusieurs défis :

1. **Hétérogénéité des projets** : Les projets inclus dans la feuille de route sobriété peuvent varier considérablement en termes d'objectifs, de périmètres et de méthodologies de suivi. Il est donc complexe de les agréger de manière cohérente au niveau global.
2. **Évolutivité** : La démarche de sobriété est un processus dynamique qui évolue avec le temps. Un tableau de bord global doit être conçu pour s'adapter aux changements et aux nouvelles priorités.
3. **Granularité** : Un suivi à la maille globale peut masquer des disparités importantes entre les différents projets. Il est donc recommandé de commencer par un suivi à la maille projet, comme il est suggéré dans le présent document, puis d'évoluer vers une vision globale une fois que la feuille de route sobriété aura avancé suffisamment.

Les indicateurs de ce tableau de bord viennent nourrir le système de suivi de la feuille de route mentionné dans le livrable du **WP1**. Ils permettent de mesurer l'avancement des projets et de fournir des données concrètes pour évaluer l'impact de la démarche de sobriété.

Le tableau de bord peut être accompagné d'outils génériques de pilotage de projet, qui ne sont pas détaillés ici (allocation de ressources, diagramme de Gantt, suivi de budget...).

### Périmètre et cibles

- **Public cible** : le tableau de bord doit être adapté aux utilisateurs envisagés, selon la taille et la structure de l'entreprise (ex : chefs de projet, direction, équipes opérationnelles). Chaque typologie d'utilisateur ne suivra pas nécessairement les mêmes indicateurs selon qu'ils soient économiques, opérationnels ou environnementaux.
- **Périmètre** : le tableau de bord couvre l'avancement de l'entreprise dans sa démarche de sobriété globale, incluant les initiatives et projets mis en place dans trois domaines clés :

*AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).*

- Modèle d'affaires, stratégie et culture : Evolution de la culture d'entreprise et transformation du modèle d'affaires par domaine d'activité stratégique.
- Opérations et fonctionnement interne : Projets et actions internes visant à réduire l'impact environnemental (sobriété numérique, sobriété dans la mobilité, etc.).
- Mobilisation des parties prenantes : Initiatives et collaborations menées avec les clients, fournisseurs, et partenaires pour déployer la sobriété dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

### Ressources et outils

- Un template de fiche projet type : Pour présenter les initiatives ou projets spécifiques et leurs indicateurs de performance économiques, opérationnels et environnementaux.
- Des exemples illustratifs de fiches de projets, une sur chacune des trois dimensions citées précédemment (modèles d'affaires stratégie et culture d'entreprise, opérations et fonctionnement interne, mobilisation des parties prenantes).
- Un tableau avec des exemples d'indicateurs pour inspiration, à adapter à la cible et à la démarche proposée.

## COMMENT RENSEIGNER LE TABLEAU DE BORD

### Étape 1 : Identifier les projets et les cibles

- Analyser la feuille de route sobriété de l'année écoulée et **identifier les projets** prioritaires dans chaque domaine :

- Modèle d'affaires, stratégie et culture d'entreprise : Initiatives et projets mis en place pour la transformation de la culture d'entreprise, de l'offre et du modèle d'affaires.
- Opérations et fonctionnement interne : Initiatives et projets menés en interne pour réduire l'impact environnemental des opérations et des fonctions support.
- Mobilisation des parties prenantes : Initiatives et projets menés auprès des parties prenantes pour coconstruire et promouvoir la sobriété.

- Définir les **utilisateurs ou destinataires** du tableau de bord afin de l'adapter à leurs besoins, notamment lors de la sélection des indicateurs pertinents.

### Étape 2 : Renseigner les fiches projets

- Collecter l'information sur les projets mis en place dans le cadre de la démarche sobriété, auprès des interlocuteurs pertinents.

- Définir et calculer des indicateurs **quantitatifs** de performance des projets ou actions de sobriété en s'assurant de couvrir trois familles d'indicateurs (Cf tableau exemples d'indicateurs donné en annexe):

- Indicateurs de performance **environnementale** : La démarche de sobriété permet-elle de réduire l'empreinte environnementale en termes de consommation (énergie, ressources, matières, foncier, etc.) et de rejets (polluants, CO2, déchets)

*AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).*

- Indicateurs de performance **financière et commerciale** : La démarche de sobriété permet-elle un retour sur investissement intéressant ? Une meilleure rétention des clients ? Un bénéfice commercial unitaire égal ou plus avantageux ?
  - Indicateurs de performance **opérationnelle** : La démarche de sobriété permet-elle d'optimiser les coûts ? D'engager les parties prenantes internes et externes ? Quelle monétisation des co-bénéfices pour les parties prenantes ?
- Adapter les indicateurs choisis à la cible du tableau de bord :
- Direction → Indicateurs économiques et environnementaux stratégiques (ex. % du CA lié à des offres sobres, CO<sub>2</sub> évité global ...).
  - Équipes opérationnelles : indicateurs opérationnels
  - Direction finances : indicateurs commerciaux et financiers
  - Actionnaires : indicateurs financiers stratégiques
  - Parties prenantes externes : indicateurs environnementaux
- Renseigner les fiches projets type (Cf annexe) pour présenter chaque initiative ou projet dans les trois dimensions de la feuille de route sobriété :
- Modèle d'affaires : e.g. passage d'un modèle de propriété à un modèle d'usage, prolongation de la durée de vie de partie ou totalité des produits, ou changement du mode de rémunération.
  - Opérations et fonctionnement interne : e.g. mise en place d'une démarche de sobriété numérique.
  - Mobilisation des parties prenantes : e.g. mutualisation du transport avec une entreprise partenaire.

### Étape 3 : Analyser les indicateurs

L'analyse des indicateurs de chaque projet permet de consolider l'évaluation de la performance globale du projet à travers un score qualitatif. Ce score est construit sur la base de trois familles d'indicateurs<sup>1</sup>. Pour simplifier l'interprétation et faciliter la lecture, la visualisation peut se baser sur un système de feu tricolore :

- Vert** = bonne performance globale
- Orange** = situation mitigée / à surveiller
- Rouge** = performance insuffisante

Chacun des trois catégories d'indicateurs est traduite en un score qualitatif, représenté par une couleur. Le score final du projet correspond à la couleur la plus basse parmi les trois familles d'indicateurs. Par exemple, si un projet obtient :

**Rouge** en performance environnementale,

**Vert** en performance financière,

**Orange** en performance opérationnelle,

---

<sup>1</sup> L'attribution de valeurs cibles pour chacun des indicateurs mobilisés est laissée à la discrétion de l'utilisateur  
**AVERTISSEMENT** : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

**à alors le score du projet est rouge**

Le tableau suivant donne des indications de la signification de chaque score pour les trois catégories d'indicateurs, à titre illustratif :

	Indicateurs de performance environnementale	Indicateurs de performance financière et commerciale	Indicateurs de performance opérationnelle
<b>Vert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction significative de l'empreinte environnementale (consommation d'énergie, ressources, matières, foncier, etc.).</li> <li>• Diminution notable des rejets (polluants, CO2, déchets) par rapport aux objectifs fixés.</li> <li>• Mise en place de mesures durables et reproductibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration notable de la rétention des clients.</li> <li>• Bénéfice commercial unitaire égal ou plus avantageux grâce à la démarche de sobriété.</li> <li>• Augmentation des parts de marché ou de la satisfaction client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation significative des coûts grâce à la démarche de sobriété.</li> <li>• Engagement fort des parties prenantes internes et externes.</li> <li>• Monétisation efficace des co-bénéfices pour les parties prenantes.</li> <li>• Processus opérationnels améliorés et stabilisés.</li> </ul>
<b>Orange</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction modérée de l'empreinte environnementale, mais des progrès sont encore nécessaires pour atteindre les objectifs.</li> <li>• Baisse des rejets, mais certains indicateurs restent en deçà des objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rétention des clients stable ou en légère amélioration.</li> <li>• Bénéfice commercial unitaire stable, mais des opportunités d'amélioration existent.</li> <li>• Satisfaction client globalement positive, mais des points de vigilance persistent.</li> <li>• ROI insuffisant ou négatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des coûts en cours, mais des progrès sont nécessaires.</li> <li>• Engagement des parties prenantes en cours, mais des résistances ou des difficultés persistent.</li> <li>• Monétisation partielle des co-bénéfices, mais des opportunités restent à explorer.</li> <li>• Processus opérationnels en amélioration, mais des points de vigilance subsistent.</li> </ul>
<b>Rouge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune réduction significative de l'empreinte environnementale.</li> <li>• Augmentation ou stagnation des rejets (polluants, CO2, déchets).</li> <li>• Mesures insuffisantes ou inefficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de la rétention des clients.</li> <li>• Bénéfice commercial unitaire en baisse.</li> <li>• Satisfaction client en baisse ou problèmes récurrents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune optimisation significative des coûts.</li> <li>• Engagement faible ou inexistant des parties prenantes.</li> <li>• Monétisation inexistante ou inefficace des co-bénéfices.</li> <li>• Processus opérationnels défaillants ou en dégradation.</li> </ul>

*AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).*

#### Étape 4 : Synthétiser et communiquer

- Dans le cadre d'un tableau de bord de synthèse, rappeler de manière visuelle les noms des projets, leurs scores ainsi que des commentaires explicatifs succincts. Des graphiques traçant l'évolution du score peuvent être intégrés s'il ne s'agit pas du premier reporting.
- Pointer d'éventuels effets rebonds (e.g. une action qui génère un impact indirect négatif)
- Identifier les lacunes et les pistes d'amélioration (e.g. faible engagement sur un axe)
- Partager les résultats en interne (réunions, rapports) et intégrer au reporting RSE (rapport développement durable, autre...) pour partage en externe si cela est pertinent (partenaires, clients, investisseurs ...)

## Exemples d'indicateurs

Indicateurs de performance environnementale	Indicateurs de performance financière et commerciale	Indicateurs de performance opérationnelle
Réduction de l'empreinte environnementale en termes de consommation (énergie, ressources, matières, foncier, etc.) et de rejets (polluants, CO2, déchets)	Retour sur investissement Rétention des clients Bénéfice commercial unitaire égal ou plus avantageux	Optimisation des coûts Engagement des parties prenantes internes et externes Monétisation des co-bénéfices pour les parties prenantes
Modèle d'affaire		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensité du CA (énergie, CO2, ressources ...)</li> <li>- Volumes d'énergie et de ressources non consommées liées au produit/service</li> <li>- Volumes de déchets évités liés au produit/service</li> <li>- Volume de CO2 évité liés au produit/service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CA</li> <li>- Bénéfices ou pertes</li> <li>- % du CA provenant d'offres sobres</li> <li>- Taux de rétention client de l'offre sobre</li> <li>- Temps de retour sur investissement</li> <li>- Goodwill généré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau d'engagement des collaborateurs</li> <li>- Surcoûts ou coûts évités</li> <li>- Valeur monétaire estimée de l'amélioration de la qualité de service liée à la sobriété</li> <li>- Monétisation des co-bénéfices pour le client et/ou les parties prenantes</li> <li>- Nombre de fournisseurs référencés</li> </ul>
Fonctionnement interne et opérations		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensité (énergie, CO2, ressources ...) par ETP, m² de locaux, euros de budget de fonctionnement</li> <li>- Volumes d'énergie et de ressources non consommées liées aux opérations internes</li> <li>- Volumes de déchets évités liés aux opérations internes</li> <li>- Volume de CO2 évité liés aux opérations internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gains liés à la sobriété interne ayant permis d'améliorer la compétitivité</li> <li>- Impact de la sobriété interne sur le taux de conversion des appels d'offres intégrant des critères sobriété ou RSE</li> <li>- Coût d'acquisition client évité grâce à la sobriété interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau d'engagement des collaborateurs</li> <li>- Surcoûts ou coûts évités</li> <li>- Valeur monétaire estimée de l'amélioration de la qualité de service liée à la sobriété</li> <li>- Monétisation des co-bénéfices pour le client et/ou les parties prenantes</li> <li>- Nombre de fournisseurs référencés</li> </ul>
Relations avec les parties prenantes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consommations ou rejets évités grâce à l'action de sobriété monté en partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gains économiques directs ou indirects issus d'une approche de sobriété <b>partagée</b></li> <li>- Opportunités commerciales liées à des engagements de sobriété partagés (accès à de nouveaux marchés, réduction des coûts de non-qualité ou des risques opérationnels liés aux partenaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats d'enquêtes sur la perception de la démarche auprès de parties prenantes internes et externes</li> <li>- Nombre de partenariats stratégiques établis</li> <li>- Part des fournisseurs engagés dans une trajectoire de sobriété</li> </ul>

*AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).*

## Fiche projet type

# Démarche sobriété - FICHE PROJET TYPE

Enjeu environnemental visé

Initiative de sobriété et périmètre

Objectif visé

Partenaires externes et/ou internes impliqués  
et modalités d'implication



KPI financiers et  
commerciaux

KPI opérationnels

KPI environnementaux

Score financier/commercial

Score opérationnel

Score environnemental

*AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).*

# Démarche sobriété - Prolongation durée vie des objets

## Enjeu environnemental visé

Consommation de matières premières (plastique, acier) générant des déchets

Consommation d'énergie pour fabrication générant des GES

## Initiative : Prolongation de la durée de vie de produits en augmentant la robustesse et la réparabilité

- Augmentation de la robustesse et réparabilité de la gamme de produits concernés
- Mise en place d'un programme d'accompagnement à la réparation des produits (par l'utilisateur, des artisans ou en usine) accompagnée de nouvelles offres de services
- Augmentation des durées de garantie constructeur et de la garantie de disponibilité des pièces détachées
- Mise en place d'un programme de reprise des produits en fin de vie

## Objectif visé

15% de part de marché dans les produits de la nouvelle gamme longue vie

Durée de vie effective de la gamme x2 par rapport aux gammes classiques

## Partenaires externes et/ou internes impliqués

Fournisseurs et distributeurs ; Pouvoirs et Société Civile (associations de défense de consommateurs, repair café, éco-organismes, etc.) ; Clients

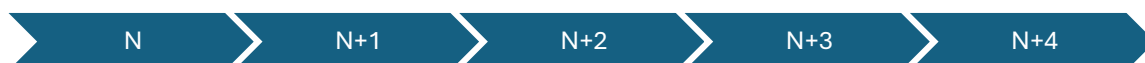
## Modalités d'implication : Partenariats commerciaux ;

Partenariats de coopération ; Campagnes de communication et nouvelle relation client

## Mesure du retour des parties prenantes :

Modifications du panel fournisseurs ; Support société civile ; Niveau satisfaction clients (image, NPS, etc.)

## Timeline



Choix gamme produits « sobres »

Conception robuste des nouveaux produits

Contractualisation Fournisseurs et partenaires réparateurs et repreneurs

Définition chaîne logistique et politique commerciale

Lancement produit

## KPI économiques

Volume de ventes des produits de la gamme

Part de marché

Volume de ventes de services associés

Score financier/commercial

## KPI opérationnels

CAPEX et delta OPEX

Score opérationnel

## KPI environnementaux

Volume fabrication évitée, ressource non consommée et énergie épargnée

Réduction de déchets

Score environnemental

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

# Démarche sobriété - Passage d'un modèle de produit à un modèle de service

## Enjeu environnemental visé

**Consommation de Caoutchouc naturel** : Déforestation et déboisement pour la culture de l'hévéa  
**Caoutchouc synthétique** : Consommation d'énergie & émissions de GES pour la production/assemblage  
 +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.  
 Frottement du pneu contre la surface de la route qui génère la libération de particules fines

## Initiative sobriété et périmètre

Passer d'une vente de produits (des pneumatiques) à une vente de service basé sur l'usage (Nombre de kilomètres parcourus ; Nombre d'atterrissages)  
 Marché B2B (poids-lourds, tramways, avions, etc.)

## Objectifs visés

**Environnementaux** : consommations de matières et émissions de particules fines et de GES par client de X %  
**Commerciaux** : Couverture à 100 % du portefeuille clients B2B d'ici XX avec une offre TaaS ; Taux de rétention client à 5 ans de XX % ; Margé > à un modèle de vente ; Atteindre une marge supérieure à un modèle de vente classique  
**Opérationnels** : Avoir une couverture prestataires sur l'ensemble des marchés géographiques d'ici XXXX  
 Passer de X % à 98 % de taux d'usure moyen des pneus lors de leur remplacement

## Partenaires externes et/ou internes impliqués

Fournisseurs et distributeurs ; Clients

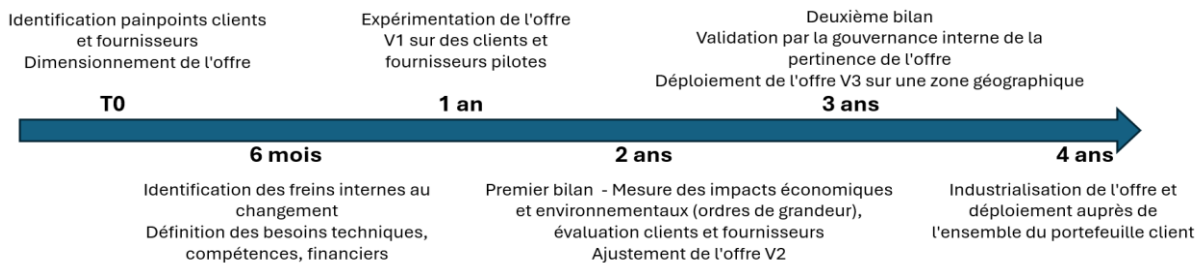
## Modalités d'implication

Partenariats commerciaux ; Partenariats de coopération ; Campagnes de communication et nouvelle relation client

## Mesure du retour des parties prenantes

Enquêtes satisfaction clients (image, NPS, etc.)

## Timeline



## KPI économiques

% CA couvert par cette offre sur le segment  
 Taux de rétention des clients  
 EBIT/kgéqCO2  
 Gain de marge financière vs modèle classique

Score financier/commercial

## KPI opérationnels

mm gomme restante sur les pneus lors du changement ; Nombre de fournisseurs de prestation d'entretien des pneus référencés ; Coûts évités au client (changement précoce des pneus, coûts de l'achat de pneus + services d'entretien distincts) ; Réduction des accidents dus au mauvais entretien des pneus ; Nombre d'offres "sobres" émises par les commerciaux

Score opérationnel

## KPI environnementaux

Emissions de GES évitées  
 Emissions de nanoparticules évitées  
 Consommations de matières premières évitées

Score environnemental

**AVERTISSEMENT** : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

# Démarche sobriété - vêtements de travail durables

## Type de ressource visée et problématique liée à sa (sur)consommation

Textiles  
Eau (de manière indirecte)

## Périmètre et usages visés

Vêtements de travail de différents types utilisés dans les activités industrielles

## Objectif visé

Elimination de 100% des vêtements de travail en coton remplacés par des vêtements en lin.

## Partenaires externes et/ou internes

Entités opérationnelles  
Salariés  
Fournisseurs  
Blanchisserie(s)

## Timeline

### Lancement

- Identification de l'existant
- Définition cahier des charges
- Engagement prestataires et parties prenantes

### Déploiement

- Engagement des prestataires à grande échelle et transformation des process
- Adaptation organisationnelle : SI, circuits de demande...
- Monitoring de la performance de la démarche.
- Plan de communication (avant et en accompagnement).

### Expérimentation

- Sélection prestataires et préparation d'expérimentation
- ciblage et expérimentation avec les utilisateurs
- Retour d'expérience, dialogue utilisateurs, ajustement cahier des charges

## KPI économiques

- Coût global de remplacement (montée en puissance)
- Coût / salarié / an (décomposition par poste : dotation, nettoyage, réparation, renouvellement)

## KPI opérationnels

- Taux de dotation en nouveaux vêtements (% d'agents dotés, périmètre à définir).
- Taux de renouvellement des vêtements: vêtements/agent/an.
- Coût / agent / an (décomposition par poste)
- Adhésion du personnel

## KPI environnementaux

- Impact environnemental (par exemple à l'aide d'une ACV selon les modèles de vêtements)

Score financier/commercial

Score opérationnel

Score environnemental

**AVERTISSEMENT :** Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).