

# REVUE DU CIRSE 25

La suite des échanges du Congrès  
International de la RSE

Avec des experts et des chercheurs

La revue faisant le pont entre le monde  
académique et le monde professionnel  
sur le sujet de la RSE



# TABLE DES MATIÈRES

## **p.3**

La Fondation Oïkos, engagée  
pour une RSE ambitieuse

## **p.4**

Le Congrès International  
de la RSE

## **p.7**

Urbanisme transitoire : un levier  
d'innovation sociale et  
territoriale sur des surfaces  
vacantes

par Natacha Miguel

## **p.10**

De la possession à l'usage :  
quand l'économie de la  
fonctionnalité devient un levier  
durable et rentable

par Richard Ihuel

## **p.12**

Mesurer l'impact de la RSE :  
de l'intention à la preuve

par Coralie Gonzalvez

## **p.16**

Reporting extra-financier :  
relever le défi de la transparence

par David Vuailat

## **p.20**

Responsables RSE : êtes-vous  
bons ou chanceux ?

par Olivier Zara

## **p.25**

SeaBlocks : réinventer  
l'économie bleue par la frugalité  
et la coopération

par Olivier Meynard

## **p.28**

Vers une QVT régénérative :  
redonner de la vie là où elle  
s'essouffle

par Emmanuelle Bessez

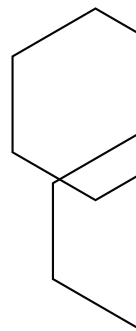
## **p.34**

Les achats publics responsables :  
le territoire au cœur des solutions

par Elodie Coutens  
Stéphanie Douzal  
Juliette Losfeld

## **p.37**

Les auteurs et autrices de la revue  
du CIRSE 25





# La Fondation Oïkos, engagée pour une RSE ambitieuse

Fédérer tous les acteurs de la RSE, institutionnels, publics et privés,  
autour d'une définition universelle de la RSE

## QUI SOMMES-NOUS ?

### Mission

Depuis 2015, la Fondation Oïkos soutient l'entreprise responsable dans toutes ses dimensions, autour des missions clés qu'elle s'est fixée : la sensibilisation, l'implication des acteurs et la formation des jeunes générations.

Elle a pour vocation de susciter, d'accompagner et financer des projets novateurs et utiles à la concrétisation d'une RSE/RSO mieux ancrée et partagée dans le panorama économique, politique et sociétal, pour passer rapidement au « monde d'après ».

Notre objectif ? Accompagner le changement qui ne peut venir que des citoyens.

Le modèle économique doit changer et nous nous engageons à coconstruire un nouveau modèle vertueux, responsable, juste et solidaire, qui accompagne les mutations sociétales actuelles.

### Vision

L'entreprise de demain fait la société de demain.

## LE MOT DU PRÉSIDENT

L'idée de l'écosystème de la Cité de la RSE & de l'Impact est apparue comme une évidence, il y a déjà 10 ans. Mon engagement sociétal, entrepreneurial et associatif m'a permis de penser et expérimenter un nouveau mode de gouvernance dans ma dernière entreprise : la gouvernance partagée. Il s'agit d'un management où l'expérimentation, la créativité et l'intelligence collective forment le moteur de l'activité de l'entreprise et du bonheur au travail. L'humain se retrouve au cœur du process avec une équipe formée de collaborateurs qui a un objectif et une vision commune : le développement responsable de la structure.

J'ai décidé d'aller plus loin avec la Cité de la RSE & de l'Impact : un cercle vertueux co-construit, avec les acteurs du changement, qui favorise l'émergence d'entreprises responsables. Basés sur l'économie de partage et d'usage dédié aux mutations du travail, la responsabilité sociétale et social des Entreprises (RSE), les nouveaux modes de management et le bonheur au travail, les outils mis à disposition ont pour vocation la stimulation du changement orienté vers la performance globale de l'entreprise.



**fondation oïkos**

**Rémi Demersseman**



# Le Congrès International de la RSE

Le Congrès International de la RSE est né d'une conviction forte : l'urgence de réinventer nos modèles économiques, sociaux et environnementaux pour répondre aux défis planétaires.



“ Cet événement, organisé par la Fondation Oïkos, est bien plus qu'un simple rendez-vous. C'est une plateforme où l'inspiration, l'action et l'innovation s'unissent pour transformer notre monde. ”

## FÉDÉRER POUR AGIR

Au cœur de sa mission, le Congrès s'engage à rassembler les acteurs engagés du monde entier : entreprises, collectivités, chercheurs, institutions publiques, associations et citoyen.ne.s. Ensemble, ils partagent une vision commune : celle d'une RSE ambitieuse, inclusive et impactante.

*Photo Cirse 2025 - Déjeuner Débat*





# Le Congrès International de la RSE

## UN ESPACE COLLABORATIF UNIQUE :

- Croiser les idées : Favoriser les échanges entre secteurs, disciplines et cultures.
- Partager les innovations : Transformer les meilleures idées en initiatives concrètes et mesurables.
- Catalyser le changement : Encourager l'engagement collectif pour une transition écologique et sociale durable.

## UN ÉVÉNEMENT AU SERVICE DE L'IMPACT

Le Congrès se distingue par sa capacité à conjuguer réflexion stratégique et action immédiate :

- Un lieu d'échange et d'inspiration : Des conférences, tables rondes et ateliers qui éclairent les enjeux et opportunités en RSE.
- Un levier d'innovation : Découvrir et s'approprier les tendances émergentes pour développer des solutions adaptées.
- Une dynamique inclusive : Acteurs académiques, professionnels, institutions et citoyens co-construisent un futur durable.
- Un passage à l'action immédiat : Grâce à son espace exposant, les participants établissent des liens directs avec des experts et praticiens pour initier des projets concrets.

## UNE PLATEFORME PHYGITALE ET UNIVERSELLE

Accessible en présentiel et en distanciel, le Congrès est pensé pour réunir une communauté internationale, sans barrière géographique. En se déployant dans plusieurs villes françaises, il amplifie son impact territorial et élargit son audience.



Affiche CIRSE 2025

# Le Congrès International de la RSE

## UN PROGRAMME RICHE ET ENGAGEANT

Chaque édition du Congrès propose un éventail d'activités adaptées à tous les niveaux de connaissance en RSE :

- Conférences inspirantes : Animées par des experts et leaders reconnus.
- Tables rondes et débats : Pour explorer les problématiques actuelles et partager des solutions innovantes.
- Ateliers concrets : Pensés pour accompagner une montée en compétences et répondre aux besoins spécifiques des participants.
- Networking et moments d'échange : Favoriser des collaborations fructueuses entre les acteurs du changement.

“

**Le Congrès International de la RSE est une force motrice pour bâtir un monde où performance économique et impact social et environnemental vont de pair.**

”

Gratuit pour les visiteurs, il ouvre les portes de la Cité de la RSE pour rencontrer exposants et acteurs du changement. L'accès payant pour les congressistes, en présentiel ou en distanciel, permet de financer cet événement indépendant, tout en garantissant des contenus de qualité et un cadre neutre et bienveillant.

## UN APPEL À S'ENGAGER

Parce que l'avenir se construit ensemble, le Congrès invite chaque acteur – qu'il soit novice ou expert – à jouer son rôle dans cette transition. Laissez-vous inspirer, engagez-vous dans le dialogue, et repartez avec des outils concrets pour contribuer à un changement durable et profond.

Rejoignez le mouvement, devenez acteur du changement au Congrès International de la RSE.



# URBANISME TRANSITOIRE : UN LEVIER D'INNOVATION SOCIALE ET TERRITORIALE SUR DES SURFACES VACANTES

Par Natacha MIGUEL, Responsable Gestion Technique et Ambassadrice RSE – La Poste Immobilier Occitanie & Thomas COUDERETTE, co-fondateur de l'Agence Intercalaire

## UN CONTEXTE D'ENGAGEMENT RSE AMBITIEUX

La Poste Immobilier, filiale du Groupe La Poste, gère près de 9 000 immeubles et 6 millions de m<sup>2</sup> au niveau national, dont 1 080 sites en Occitanie (550 000 m<sup>2</sup>). Sa politique RSE s'articule autour de quatre piliers : impact environnemental, impact social, impact territorial et éthique/vigilance, avec 12 engagements concrets allant de la sobriété énergétique à la préservation de la biodiversité en passant par les partenariats locaux au service du territoire.

C'est dans ce cadre RSE que La Poste Immobilier a choisi de mener depuis fin 2024 un projet d'urbanisme transitoire au cœur du quartier des Minimes à Toulouse.

## BÂTIMENT EN TRANSITION : DONNER UNE UTILITÉ SOCIALE À 8 000 M<sup>2</sup> VACANTS

A l'automne 2024, La Poste regroupe ses activités tertiaires dans le site rénové de Toulouse Saint Aubin et libère celui de Toulouse Minimes à 85%, le bureau de poste et la salle d'examen du code de la route restant en activité.

Dans l'attente de travaux de reconversion en logements prévus en 2027, le bâtiment aurait pu être fermé et gardienné.

« En tant que foncière engagée et responsable, nous considérons nos immeubles en transition et ces temps intermédiaires comme un opportunité de développer des projets à impact pour le territoire », explique Natacha Miguel, ambassadrice RSE à la direction Occitanie.



« Il s'agit alors de mettre cette ressource immobilière à disposition des besoins de la ville dans une dynamique d'urbanisme transitoire. »

## L'AGENCE INTERCALAIRE : ACTEUR CLÉ DE L'URBANISME TRANSITOIRE À TOULOUSE

Pour trouver une utilité à chacun des 8000m<sup>2</sup> de surfaces vacantes, La Poste Immobilier a fait appel à l'Agence Intercalaire, spécialiste de l'urbanisme transitoire.

L'Agence Intercalaire accompagne l'occupation temporaire des bâtiments vacants en leur donnant une forte utilité sociale. Depuis 2019, elle a porté des projets d'ampleur à Toulouse qu'il s'agisse d'hébergement d'urgence, comme le Centre d'Hébergement Collectif de la Roseraie (220 places) ou des projets en quartiers prioritaires de la politique de la ville (Collectif Abbal, 2 800 m<sup>2</sup> dans le quartier du Mirail).

« L'Agence Intercalaire a pour ambition de donner accès à la ville à des acteurs qui en sont habituellement exclus », témoigne Thomas Couderette, co-fondateur de la structure. « Quand La Poste Immobilier nous a proposé ce site, situé au pied du métro des Minimes, nous avons immédiatement vu le potentiel pour répondre à un très fort besoin des acteurs liés à la culture, à la solidarité et au réemploi, dans un période particulièrement difficile pour le secteur associatif et de l'économie sociale et solidaire. »

La connaissance poussée du territoire, de ses acteurs et de ses enjeux permet en effet à l'Agence intercalaire d'être pertinente, efficace et efficiente dans l'identification puis l'étude des opportunités liées à la vacance et des besoins auxquelles elles peuvent répondre.

### « LE TIMBRE » : UN SITE VIVANT ET INCLUSIF

Depuis 1 an, le projet baptisé « Le Timbre » accueille ainsi près de 90 structures sur 8 000 m<sup>2</sup> : une quarantaine d'artistes, une douzaine d'artisans, des architectes, urbanistes, acteurs de l'habitat participatif et inclusif, mais aussi un chantier d'insertion dédié au réemploi, des festivals, des médias musicaux, des studios d'enregistrement ou encore des associations œuvrant dans la petite enfance, l'accompagnement scolaire, la santé, etc.

Ce foisonnement d'activités favorise la mixité des talents et des savoir-faire, tout en créant une dynamique collective et solidaire.



## IMPACTS RSE

- **Sociétal** : 90 structures bénéficiaires, accueil d'une structure d'insertion et d'acteurs de l'ESS
- + création de liens avec les voisins et élus, dynamisation du territoire.
- **Environnemental** : intensité d'usage des locaux, réemploi du matériel
- **Économique** : pas de frais de sécurisation, partage des coûts de maintenance.
- **Image** : fierté interne, visibilité externe, valeur d'exemple pour les foncières et bailleurs.

### UN PROJET ATYPIQUE SUR UN ESPACE PARTAGÉ

Le site est mis à disposition à titre gracieux par La Poste Immobilier, sous convention d'occupation précaire. Les contrats de maintenance ont été partagés selon les usages, les charges sont calculées au plus juste tous les trimestres, selon les occupations de type bureau, atelier ou stockage. Intercalaire sous-loue les locaux, administre les entrées/sorties, anime les espaces communs et les événements.

Le caractère inédit du projet réside dans la cohabitation avec le bureau de poste, et l'intégration des contraintes de sûreté liées à une banque.

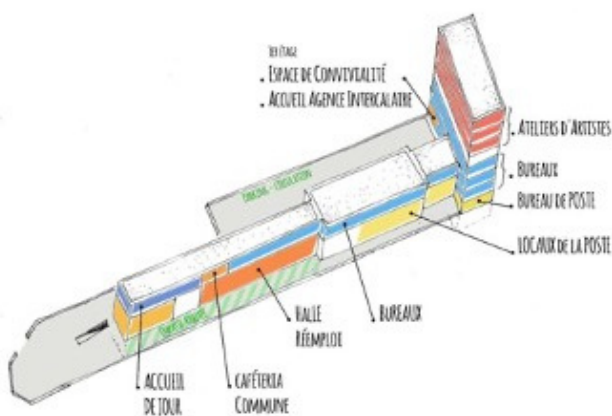
Le projet transitoire crée aussi un pont avec le quartier. Les voisins sont associés aux événements, le projet de logement a été présenté au comité de quartier, ce qui permet d'intégrer au quartier le projet actuel et le projet futur.



## VERS UN MODÈLE RÉPLICABLE ET RESPONSABLE

L'urbanisme transitoire s'affirme comme un outil d'innovation sociale, répliquable grâce à l'identification des acteurs, la gestion des points sensibles (sécurité, cohabitation, maintenance), la création de conventions juridiques et la mutualisation des charges. Pour La Poste Immobilier, cette démarche ouvre la voie à de nouveaux projets sur tout le territoire, incarnant un modèle d'économie sociale « rentable et responsable ».

Ce projet illustre comment la RSE peut transformer la gestion immobilière en levier d'innovation sociale, territoriale et environnementale, tout en répondant aux enjeux de transition et d'inclusion.



## TÉMOIGNAGES

### Collectif CARTEL - Régisseur-euses de musées et expositions

« Le Timbre est un magnifique outil de travail pour le Collectif Cartel, scénographes et régisseurs d'œuvres d'art implanté à Toulouse depuis 2020. Le Timbre nous permet de nous développer et de recevoir nos clients et fournisseurs dans d'agréables conditions. Le tout en faisant de nouvelles rencontres variées grâce à la diversité des occupants. »



### Elémén'terre - Association qui favorise les pratiques éco-responsables sur les événements en Occitanie

« Nous apprécions ces locaux collectifs qui nous ont permis de créer des liens avec les autres structures présentes, de bénéficier d'une dynamique collective et d'équipements mutualisés. L'agence Intercalaire porte avec conviction et persévérance son ambition de donner des moyens à des structures locales de mettre en œuvre leurs projets. »

### IDSanté - Association de médiation qui vise la réduction des inégalités sociales de santé

« Grâce au Timbre, notre association a pu emménager dans un local associatif plus spacieux à un tarif très abordable, nous permettant de rester dans les quartiers nord de Toulouse où notre équipe mène chaque jour des actions dans les écoles ! Certains équipements mis à disposition facilitent notre quotidien (imprimante...) et les espaces collectifs nous permettent de créer du lien avec d'autres acteurs locaux de l'ESS. »

### Effet Tunnel - Média dédié à la scène électronique Toulousaine

« Pendant les premières années d'existence de notre association, la problématique d'occuper un lieu pour y installer nos bureaux a été au cœur de nos soucis. Grâce à Intercalaire et La Poste Immobilier, cela a été rendu possible. Il s'agit certainement de la meilleure chose qui soit arrivée dans la vie de notre association. »

# DE LA POSSESSION A L'USAGE : QUAND L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE DEVIENT UN LEVIER DURABLE ET RENTABLE

Et si consommer autrement devenait la clé pour concilier compétitivité et responsabilité sociétale ?

Par Richard IHUEL - Fondateur d'EFFECTIS



Face aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques, les entreprises sont poussées à réinventer leurs modèles. La Responsabilité Sociétale des Entreprises n'est plus une option, mais un impératif. Pourtant, beaucoup d'entreprises peinent à dépasser une logique de simple « compensation » ou d'optimisation à la marge. L'économie de la fonctionnalité s'impose alors comme une voie innovante : elle déplace la valeur de la vente de biens vers la fourniture de services liés à l'usage. En d'autres termes, il ne s'agit plus de posséder un produit, mais d'en bénéficier dans le temps, tout en réduisant les impacts environnementaux et en renforçant la relation client.

L'économie de la fonctionnalité repose sur un principe simple : vendre l'usage plutôt que l'objet. Un exemple intéressant pourrait être celui de Michelin qui ne vend plus seulement des pneus aux transporteurs, mais des kilomètres parcourus en sécurité. Ce changement de paradigme transforme profondément la relation entre fabricant et utilisateur : l'entreprise conserve la responsabilité de la performance du produit ; il est donc dans son intérêt de le concevoir durable, réparable et sobre en ressources.

Il existe d'autres exemples d'entreprises qui illustrent la pertinence de réorienter un modèle d'affaires dans ce sens : Xerox propose depuis longtemps un service d'impression « à la page » plutôt que la vente d'imprimantes, ce qui l'incite à fabriquer des imprimantes durables et faciles à réparer. En misant sur l'innovation technologique, Philips a lancé un service de location de lumière (« light as a service ») où les clients paient pour l'éclairage et non pour les ampoules, incitant ainsi à l'efficacité énergétique. Ces entreprises démontrent que l'économie de la fonctionnalité n'est pas simplement un concept théorique mais d'ores et déjà une réalité rentable pour les entreprises qui l'appliquent à bon escient. Cette approche offre également des opportunités intéressantes pour de plus petites structures telles que les PME ou TPE qui, par le biais de regroupements et/ou de mutualisation, peuvent s'engager dans une démarche similaire sans craindre de faire face aux manquements de ressources ou de moyens.

Au-delà d'un modèle d'affaires, l'économie de la fonctionnalité est une véritable philosophie dont les implications sont multiples, telle que réduire la consommation de ressources naturelles en limitant le gaspillage et en allongeant la durée de vie des biens, créer de la valeur d'usage plutôt que de la valeur matérielle, ou encore renforcer la proximité avec les clients au travers d'une logique de service et d'accompagnement.



## *ELLE PEUT PLEINEMENT S'INSCRIRE DANS LA CULTURE D'UNE ENTREPRISE ET CE FAISANT, NOURRIR SA RAISON D'ÊTRE.*

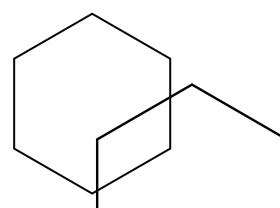
S'il est un fait que la RSE impose aux entreprises de concilier performance économique, équité sociale et respect de l'environnement, l'économie de la fonctionnalité permet elle d'articuler ces dimensions sur le plan environnemental (avec l'allongement de la durée de vie des produits, leur conception écoresponsable et l'optimisation des usages réduisent drastiquement les émissions de CO<sub>2</sub> et la consommation de matières premières), sur le plan social (les emplois créés se déplaçant vers la maintenance, la réparation, le conseil et le service client, favorisant ainsi une montée en compétences et une meilleure qualité de la relation de travail), et enfin sur le plan économique (grâce à des modèles qui favorisent une relation sur le long terme avec ses clients, fondée sur la confiance, le cycle de vie d'un produit et sa performance, plutôt que sur une logique de volume de ventes).

Ainsi, l'économie de la fonctionnalité répond directement aux objectifs de développement durable fixés par les organisations françaises et internationales, tout en s'inscrivant dans les attentes des consommateurs de plus en plus sensibles aux impacts de leurs choix et de leurs comportements.

En conclusion, adopter l'économie de la fonctionnalité, c'est investir dans un modèle résilient et durable qui apporte plusieurs bénéfices : tout d'abord un avantage concurrentiel puisque les entreprises qui basculent tôt vers ce modèle se différencient par une offre innovante, moins basée sur le prix que sur la valeur ajoutée.

La fidélisation des clients s'en trouve aussi renforcée car l'entreprise fournit un service plutôt qu'un bien et devient de fait un partenaire du client, ce faisant elle crée une relation durable. Une meilleure maîtrise des coûts est également un bénéfice écoresponsable non négligeable grâce à une conception de produits plus robustes et réparables qui permet de réduire les dépenses liées au remplacement, ce qui aboutit également à une meilleure gestion des déchets. Enfin, un bénéfice important de l'économie de la fonctionnalité résulte de son alignement avec les attentes sociétales et réglementaires : les exigences émanant de la multiplication des législations sur l'économie circulaire, de la durabilité et de la transparence sont en effet mieux intégrées dans l'activité de l'entreprise, et de fait dans sa raison d'être.

Mais l'économie de la fonctionnalité constitue bien plus qu'un nouveau modèle d'affaires : c'est un changement de paradigme qui invite les entreprises à penser la valeur au-delà du produit, en recentrant la proposition sur l'usage, et par conséquent en favorisant une croissance plus sobre, plus durable et plus humaine. Dans un monde où la RSE devient un critère de compétitivité incontournable, les entreprises qui ont le courage de se tourner vers l'économie de la fonctionnalité ne se contentent pas de répondre aux attentes de la société : elles bâtissent leur propre avenir sur des bases saines, solides et durables.



# MESURER L'IMPACT DE LA RSE : DE L'INTENTION À LA PREUVE

Par Coralie GONZALVEZ - Fondatrice de Sagacité in the pré

Cet article est issu de la masterclass "Mesurer l'impact de la RSE : outils et méthodologies face aux nouveaux défis" présentée lors du 4ème Congrès International de la RSE, le 14 novembre 2024.



## LA MESURE D'IMPACT, NOUVEAU PILIER DE LA PERFORMANCE GLOBALE

*"ON NE GÈRE BIEN QUE CE QUE L'ON MESURE."*

Cette maxime managériale n'a jamais été aussi vraie qu'aujourd'hui dans le domaine de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Face à l'urgence climatique, aux attentes croissantes des parties prenantes et à un cadre réglementaire qui se durcit, mesurer l'impact de ses actions RSE n'est plus une option : c'est devenu une nécessité stratégique.

Pourtant, nombreuses sont encore les organisations qui hésitent à franchir le pas, effrayées par la complexité apparente de la démarche ou convaincues que la mesure d'impact est réservée aux grandes entreprises disposant de moyens conséquents. Notre masterclass, animée lors du Congrès International de la RSE 2024, avait précisément pour objectif de déconstruire ces idées reçues et de démontrer que mesurer son impact RSE est à la portée de toutes les organisations, quelle que soit leur taille.

## POURQUOI MESURER EST DEVENU INCONTOURNABLE

Le monde a basculé en 2015. Cette année-là, deux événements majeurs ont posé les fondations d'un nouveau paradigme : les Accords de Paris ont établi un cadre climatique mondial avec l'objectif de limiter le réchauffement climatique à +1,5-2°C d'ici 2100, tandis que l'ONU adoptait les 17 Objectifs de Développement Durable, dessinant un horizon partagé pour l'humanité. Ces deux initiatives ont marqué le passage d'une RSE volontaire à une RSE structurée, mesurable et alignée sur des trajectoires scientifiques.

En Europe, ce mouvement s'est traduit par un cadre réglementaire de plus en plus contraignant. La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et son concept de double matérialité imposent désormais aux entreprises d'évaluer à la fois leur impact sur l'environnement et la société, mais aussi les impacts financiers que les enjeux ESG peuvent avoir sur leur performance économique. La taxonomie européenne et le devoir de vigilance viennent compléter ce dispositif, transformant progressivement le reporting extra-financier en norme.



En France, la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) décline ces ambitions avec des objectifs sectoriels précis : neutralité carbone en 2050, réduction de 55% des émissions d'ici 2030 par rapport à 1990. Concrètement, cela signifie que chaque secteur d'activité dispose d'une trajectoire de décarbonation attendue. Les indicateurs RSE deviennent alors le moyen de vérifier si les organisations sont alignées avec ces objectifs.

Au-delà du cadre réglementaire, trois moteurs rendent la mesure incontournable. D'abord, les attentes des parties prenantes : 40% des appels d'offres intègrent aujourd'hui des critères RSE contraignants, les collaborateurs cherchent du sens dans leur travail (86% des jeunes diplômés refusent un emploi dans une entreprise non engagée), et les investisseurs exigent de la transparence avant de financer. Ensuite, les moteurs internes : convictions et valeurs des dirigeants, recherche de performance globale, rétention et attractivité des talents. Enfin, l'impact économique mesurable : +13% de performance financière pour les entreprises engagées en RSE (France Stratégie, 2023), -25% de turnover dans les structures certifiées, +35% de taux de succès aux appels d'offres.

## **DU DIAGNOSTIC À L'ACTION : UNE MÉTHODOLOGIE ACCESSIBLE**

La mesure d'impact RSE repose sur trois piliers complémentaires : le pilotage interne (je pilote mieux mon entreprise), la conformité (je respecte mes obligations) et la crédibilité (je prouve ce que j'avance). Ces trois dimensions se renforcent mutuellement pour transformer les indicateurs RSE en véritables leviers de performance.

Les indicateurs environnementaux mesurent les émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 et 3), la consommation d'énergie et la part des énergies renouvelables, ainsi que la gestion de l'eau et des déchets dans une logique d'économie circulaire. Ils intègrent aussi la préservation de la biodiversité et la capacité d'adaptation au changement climatique. Les indicateurs sociaux révèlent la santé et l'engagement des équipes : égalité professionnelle (écarts salariaux, mixité, accès à la formation), inclusion et diversité, qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), santé-sécurité. Les indicateurs sociétaux évaluent la contribution à l'écosystème local : emplois locaux créés, achats responsables, relations fournisseurs, contribution à la collectivité via le mécénat ou les partenariats associatifs. Ils incluent aussi la gouvernance éthique (transparence, lutte contre la corruption) et la création de valeur partagée.

## **DES OUTILS ADAPTÉS À CHAQUE NIVEAU DE MATURITÉ**

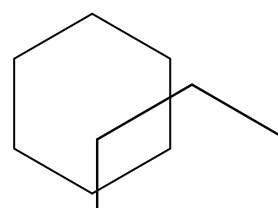
L'un des messages clés de notre masterclass était que le meilleur outil est celui que vous utiliserez vraiment. Pour une TPE démarrant sa démarche, un simple tableur Excel suffit largement. Trois à cinq indicateurs bien suivis (consommation d'énergie, satisfaction collaborateurs, taux de tri des déchets) prennent 30 minutes par mois et donnent déjà une vision claire. Mieux vaut un Excel bien tenu qu'une plateforme complexe abandonnée au bout de trois mois.

En montant en maturité, des outils intermédiaires comme EcoVadis (scoring externe très demandé dans les appels d'offres), les labels français Lucie et Engagé RSE AFNOR (accompagnement structurant), ou B-Corp (reconnaissance internationale aux critères exigeants) apportent à la fois un cadre méthodologique et une reconnaissance externe qui renforce la crédibilité.

Pour les structures les plus avancées, les plateformes ESG intégrées (Workiva, NoscaData, Sustema, Greenly, Sweep...) permettent une collecte automatisée multi-sites, des rapports comparables et auditable, prêts pour la CSRD. Ces solutions transforment la collecte en pilotage stratégique temps réel.

Deux outils méritent une attention particulière. Le bilan GES (Gaz à Effet de Serre) mesure l'ensemble des émissions directes et indirectes selon trois périmètres : scope 1 (émissions directes), scope 2 (électricité et chauffage achetés), scope 3 (tout le reste : fournisseurs, déplacements, déchets). Bien que le scope 3 représente souvent 70-80% des émissions totales, il est possible de commencer par les scopes 1 et 2 pour comprendre les ordres de grandeur et bâtir un premier plan de décarbonation, puis d'ajouter progressivement le scope 3. La VSME (Voluntary Standard for non-listed SMEs), norme volontaire européenne pour les TPE/PME, permet de préparer les réponses aux exigences RSE des parties prenantes et d'anticiper la réglementation. Fonctionnant pas à pas avec des indicateurs de suivi, elle transforme l'engagement en avantage concurrentiel documenté.

Pour les organisations qui ne savent pas par où commencer, le Portail RSE ([portail-rse.beta.gouv.fr](https://portail-rse.beta.gouv.fr)), plateforme gouvernementale gratuite, propose un cadre simplifié, un auto-diagnostic et une préparation à la VSME. D'autres outils comme Impact Score (score simplifié pour PME en 2h) ou MonEspaceRSE (plateforme collaborative de la Cité de la RSE) complètent cette panoplie.



## **LABELS ET CERTIFICATIONS : PROUVER SON ENGAGEMENT**

Lorsque les organisations souhaitent aller plus loin, les labels RSE (Lucie, Engagé RSE AFNOR, B-Corp) valident la mesure d'impact social, environnemental et de gouvernance selon un référentiel précis. Ils apportent reconnaissance externe et crédibilité auprès des parties prenantes. Les certifications (ISO 14001 pour l'environnement, ISO 45001 pour la santé-sécurité) imposent quant à elles une démarche de mesure continue et d'amélioration structurante.

Ces démarches présentent plusieurs avantages : crédibilité renforcée et visibilité accrue, structuration et amélioration continue, anticipation des réglementations futures. Elles comportent néanmoins des limites : coûts et ressources engagés (particulièrement pour les PME/TPE), et risque de greenwashing si l'engagement réel et le suivi transparent font défaut.

## **DE L'INTENTION À LA PREUVE : UN CHANGEMENT DE POSTURE**

Notre masterclass s'est conclue sur un constat : la RSE mesure égale performance prouvée. Les chiffres le démontrent : +13% de performance financière (France Stratégie), -25% de turnover (AFNOR), +35% de succès aux appels d'offres (EcoVadis), -30% de risques opérationnels (McKinsey), innovation multipliée par 3 (BCG). Ces résultats confirment que ce que vous mesurez, vous le pilotez. Ce que vous pilotez, vous le transformez. Ce que vous transformez, vous le valorisez.

Trois enseignements clés émergent de notre intervention. Premièrement, mesurer n'est pas compliqué : c'est piloter. La mesure devient un levier stratégique, pas une contrainte administrative. Deuxièmement, commencez petit, avec les bons outils pour vous. Une TPE avec trois indicateurs sur Excel bien suivis crée plus de valeur qu'une grande entreprise avec une plateforme sophistiquée mal exploitée. Troisièmement, mesurez pour transformer. La mesure d'impact n'est pas une fin en soi, c'est un moyen d'amélioration continue au service de la performance globale.

La mesure d'impact RSE n'est plus réservée à une élite d'entreprises pionnières. Elle est devenue accessible, pragmatique et surtout indispensable pour toute organisation qui souhaite conjuguer performance économique et impact positif. De l'intention à la preuve, il n'y a qu'un pas : celui de commencer à mesurer, aussi simplement soit-il.

---

*Photo Cirse 2025 - Masterclasse communication responsable à l'ère de la transparence*



Coralie Gonzalvez est fondatrice de Sagacité is in the pré, formatrice en RSE, Collaboration et Leadership, consultante Bilan Carbone® et fresqueuse RSE.



# REPORTING EXTRA-FINANCIER : RELEVER LE DÉFI DE LA TRANSPARENCE

par David VUAILLAT - Directeur de l'activité EPM Conso chez SQORUS

---

De la contrainte réglementaire à l'opportunité stratégique,

*LA TRANSPARENCE N'EST PLUS UN CHOIX.*

*ELLE EST DEVENUE UNE EXIGENCE.*

*MIEUX : UN MARQUEUR DE CRÉDIBILITÉ.*

En 2025, les entreprises de toute taille font face à une mutation profonde : elles doivent démontrer, preuves à l'appui, leur impact, leur engagement et leurs progrès environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Le reporting extra-financier n'est donc plus un rituel administratif : c'est une transformation culturelle, technologique et stratégique. Cette conférence se concentre sur un enjeu simple : comment passer d'un reporting subi à un reporting qui crée de la valeur, de la confiance et un avantage compétitif durable.

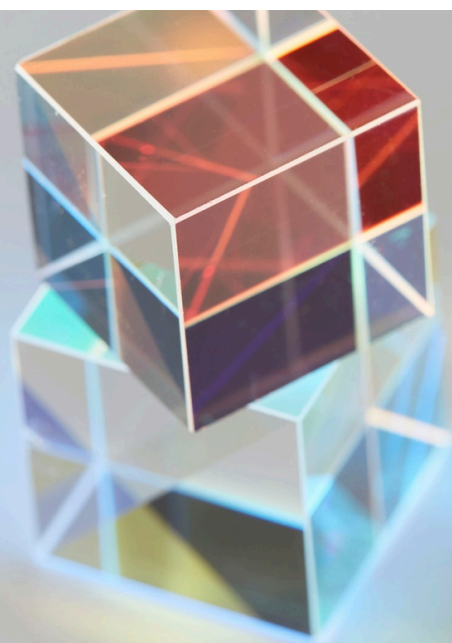
## POURQUOI LA TRANSPARENCE EST DEVENUE INCONTOURNABLE

Trois forces convergent et redessinent les règles du jeu.

*A. UNE PRESSION RÉGLEMENTAIRE STRUCTURANTE ET INTACTE MALGRÉ LA SIMPLIFICATION OMNIBUS*

La CSRD, la Taxonomie européenne, la SFDR, la CS3D et désormais le paquet Omnibus transforment en profondeur les obligations de reporting. Certes, la loi de simplification récemment votée allège certains volets : réduction du volume de données à publier, seuils relevés, dispositions transitoires clarifiées. Mais cette simplification ne change rien à l'essentiel :

- Le périmètre demeure exigeant,
- La granularité reste élevée,
- L'auditabilité s'aligne toujours sur le niveau financier,
- Et la transparence demeure la colonne vertébrale du dispositif.



Autrement dit, Omnibus ajuste la charge... mais ne réduit pas les ambitions.

Le message européen reste clair : « simplifier sans renoncer à la transparence ».

Les entreprises auront peut-être un peu plus d'air sur la forme, mais la responsabilité, la cohérence, la fiabilité et l'exemplarité des données demeurent non négociables.

La contrainte réglementaire évolue, mais les enjeux crédibilité, confiance, gouvernance, pilotage durable, eux, restent pleinement structurants.

### *B. UNE ATTENTE SOCIÉTALE ET CONCURRENTIELLE FORTE*

Clients, investisseurs, ONG, talents : tous demandent des faits, pas des slogans.

La transparence est devenue un critère de confiance... et de sélection.

Ceux qui publient mieux, pas plus, mieux renforcent leur crédibilité et se différencient durablement.

### *C. UN BESOIN STRATÉGIQUE INTERNE*

Les PDG eux-mêmes le reconnaissent : le reporting ESG est désormais un outil pour attirer les investisseurs, réduire les risques et piloter la performance globale. Il rapproche la vision long terme et les décisions court terme.

Il aligne stratégie, finance, opérations et gouvernance autour d'une même boussole.

## **LES DÉFIS CONCRETS DES ENTREPRISES**

Soyons lucides : ce n'est pas simple.

Trois défis dominant.

### *A. LA COMPLEXITÉ DES NORMES ESG*

Entre GRI, ESRS, ISSB, Taxonomie, DPEF, labels et référentiels sectoriels, les entreprises font face à une inflation de cadres. Ces normes sont parfois perçues comme mouvantes, redondantes, voire intimidantes.

L'enjeu n'est pas de tout traiter : c'est de prioriser, comprendre et relier les normes à la stratégie réelle de l'entreprise.

### *B. LA DOUBLE MATÉRIALITÉ : UN CHANGEMENT DE CULTURE*

La CSRD impose une analyse d'impacts (vers l'extérieur) et d'enjeux financiers (vers l'entreprise). Ce double regard oblige à croiser expertises RSE, finance, risques, achats, RH, opérations. Une double matérialité bien menée, c'est :

- Une priorisation des enjeux qui comptent vraiment ;
- Un lien clair entre risques, opportunités, investissements et création de valeur ;
- Une cohérence nouvelle entre discours et décisions.

### *C. LA COLLECTE ET LA FIABILITÉ DES DONNÉES*

Le vrai défi de 2025 n'est pas de produire des indicateurs. C'est de garantir :

- Leur traçabilité,
- Leur cohérence,
- Leur auditabilité,
- Leur intégration dans un système fiable (financier + extrafinancier).

Les entreprises fonctionnent encore avec Excel, des e-mails, des fichiers dispersés, des bases RH et achats non synchronisées. Résultat : erreurs, doublons, incohérences et perte de temps. Sans gouvernance solide, les données ESG restent déclaratives... et donc peu crédibles.

## **RELEVER LE DÉFI : LES LEVIERS CLÉS**

Heureusement, il existe des chemins très concrets pour transformer ce défi en dynamique positive.

### *A. GOUVERNANCE : METTRE LE COMEX AU CENTRE DU DISPOSITIF*

La durabilité n'est plus un sujet technique. C'est un sujet stratégique. Une gouvernance efficace repose sur :

- l'implication réelle du Conseil d'administration et du ComEx ;
- un alignement entre stratégie, risques climatiques, investissements et objectifs ESG ;
- une articulation claire entre finance et RSE ;
- des incitations cohérentes (rémunération variable indexée ESG).

La transparence devient alors un levier de crédibilité, d'attractivité et de résilience.

### *B. DIGITALISATION : UNIFICATIONS DES DONNÉES ET DES PROCESSUS*

Le pilotage durable passe par la technologie. Une plateforme unifiée (EPM/CSRD, IA, task manager, datahub) permet de :

- centraliser les données ESG et financières ;
- automatiser la collecte ;
- éviter les silos ;
- suivre les scénarios, la planification, les objectifs et les écarts ;
- produire un rapport solide, traçable, auditable.

C'est la fin du reporting artisanal.

La donnée devient un actif stratégique, pas une contrainte administrative.

### *C. TRANSPARENCE PROGRESSIVE : OSER DIRE CE QUI MANQUE*

Le principe "apply or explain" est une chance. On ne demande pas à une entreprise d'être parfaite. On lui demande d'être sincère, cohérente et engagée. Reconnaître ses limites expliquer pourquoi un indicateur manque, pourquoi un processus est en cours, renforce la crédibilité et évite le greenwashing.

La transparence n'est pas un aveu de faiblesse. C'est une marque de maturité.

### *D. CULTURE INTERNE : EN FAIRE UN MOUVEMENT COLLECTIF*

Former, sensibiliser, acculturer... mais aussi responsabiliser. La compréhension de la CSRD, des ESRS et des liens entre finances et RSE doit concerner :

- les administrateurs,
- les dirigeants,
- les managers,
- les opérationnels.

Une organisation n'agit vraiment que lorsqu'elle comprend le sens et l'intérêt du reporting. La transparence n'est pas un document : c'est une posture.



## TRANSFORMER LA CONTRAINTE EN OPPORTUNITÉ

Quand c'est bien fait, le reporting extra-financier change la donne.

### A. UN LEVIER DE CONFIANCE

Banques, investisseurs, clients, talents évaluent désormais les entreprises sur la solidité de leurs données ESG. Un bon reporting :

- Réduit les risques,
- Améliore l'accès au capital,
- Renforce la réputation,
- Stabilise la relation avec les parties prenantes.

### B. UN OUTIL DE PILOTAGE STRATÉGIQUE

Le reporting ESG, relié au financier, permet de :

- Comprendre les impacts économiques d'une stratégie bas-carbone ;
- Réduire les coûts énergétiques ;
- Anticiper les risques réglementaires ;
- Accélérer l'innovation produit ;
- Naviguer dans un marché incertain.

Mesurer, c'est se donner le pouvoir d'agir.

### C. UN AVANTAGE COMPÉTITIF

Dans la bataille pour attirer les financements, les clients et les talents, ceux qui communiquent le mieux prennent de l'avance.

La CSRD, une fois intégrée, devient :

- Un révélateur de cohérence,
- Une vitrine stratégique,
- Un catalyseur de transformation interne.

*CONCLUSION : LA TRANSPARENCE N'EST PAS UNE CASE À COCHER, C'EST UN CHEMIN.*

Le reporting extra-financier ne dit pas seulement ce que l'on fait. Il dit qui l'on est. Il oblige à se regarder honnêtement, à structurer ses choix et à assumer ses impacts.

La clé de voûte de tout cela : la confiance.

Et cette confiance se construit avec :

- un cadre clair,
- une gouvernance engagée,
- des données fiabilisées,
- une transparence authentique,
- une démarche progressive mais sincère.

Le reporting extra-financier n'est pas une montagne à subir.

C'est une opportunité à saisir : celle d'aligner la performance, la stratégie et la durabilité.





## RESPONSABLES RSE : ÊTES-VOUS BONS OU CHANCEUX ?

Article pour l'atelier : L'engagement des collaborateurs : clé pour relever les défis de la RSE

par **Olivier ZARA** - Architecte des décisions complexes

Pour relever les défis de la RSE, il est fondamental d'engager tous les collaborateurs. Deux approches sont utilisées aujourd'hui. La première consiste à créer de l'engagement après avoir pris une décision avec de la conduite du changement. La deuxième consiste à créer de l'engagement avant de prendre la décision avec la co-construction du changement. Sur un sujet aussi complexe que la RSE, en choisissant la conduite du changement, vous jouez avec la chance. Vous serez donc un décideur chanceux ou malchanceux ! Dans cet article, nous allons donc explorer un autre voie : la gestion des risques décisionnels sur les enjeux collectifs et en particulier les enjeux RSE.

L'architecture des décisions complexes permet de passer de la conduite du changement à la co-construction du changement. Elle est nécessaire parce qu'on ne peut pas espérer un engagement authentique et durable si les décisions tombent du sommet d'une tour d'ivoire, que cela concerne la RSE ou n'importe quel enjeu collectif, comme les nouvelles stratégies ou les réorganisations.

Co-construire le changement signifie qu'il est nécessaire de mobiliser l'intelligence collective, mais cela va bien au-delà d'une série de murs de post-its dans un World Café ou un Forum Ouvert. Il est important d'avoir une architecture décisionnelle adaptée à la complexité des enjeux collectifs.

Dans une prise de décision, il faut rassembler le maximum d'informations, de savoirs, d'éléments que nous pouvons classer en 2 catégories :

### *1. LES ÉLÉMENTS EXPLICITES ET/OU CONSCIENTS DITS FACTEURS TECHNIQUES :*

ils sont observables et quantifiables comme les données, les formules mathématiques ou physiques, les caractéristiques techniques, les budgets, les délais, etc. On connaît le fonctionnement de ces éléments et il est possible d'anticiper ou de modéliser les interactions entre ses éléments avec du temps et de l'expertise ou avec l'aide d'une IA, d'un algorithme.

D'une certaine manière, nous pourrions dire que ces éléments ont un patrimoine génétique commun. Il est donc possible de les manoeuvrer, de les assembler, de les articuler dans le cadre d'une prise de décision. Le seul vrai défi est de s'assurer que nous avons bien réuni tous les éléments explicites et conscients. Ils constituent les briques d'une décision, sa colonne vertébrale, son ossature.

## *2. LES ÉLÉMENTS IMPLICITES ET/OU INCONSCIENTS DITS FACTEURS HUMAINS*

comme la culture, la psychologie, les hormones (dopamine, cortisol, testostérone), les biais cognitifs, les émotions, les traits de caractère des parties prenantes, les ambitions (jeux de pouvoir, stratégies des acteurs, conflits d'intérêts que l'on étudie en sociologie) et les besoins implicites, émotionnels ou latents (en particulier ceux des parties prenantes souvent ignorées ou sous-estimées).

Ces éléments peuvent être internes (managers, collaborateurs) et externes (concurrents, clients, fournisseurs, administrations). Quand ils sont à l'extérieur de l'organisation, ils sont difficiles à repérer, à quantifier et à évaluer d'un point de vue systémique. On comprend le fonctionnement de ces éléments quand on les observe séparément.

Ensemble, il contribue à l'émergence d'un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA). Il est difficile d'anticiper ou de modéliser les interactions entre ses éléments parce que chaque situation est unique, tout comme un plat de spaghettis ne ressemblera jamais à un autre plat de spaghettis. D'une certaine manière, nous pourrions dire que ces éléments n'ont pas un patrimoine génétique commun.

Il n'est pas possible de greffer des hormones sur des ambitions, de la culture sur des émotions ou des besoins. Ces éléments ont leur propre dynamique. Il est donc compliqué de les manoeuvrer, de les assembler, de les articuler dans le cadre d'une prise de décision. On pourrait qualifier ces éléments de contraintes parce qu'ils ne sont pas le cœur de la décision comparé aux facteurs techniques, mais ils peuvent conduire à des décisions absurdes ou irrationnelles s'ils sont négligés ou mal évalués.

Si vous souhaitez prendre une décision éclairée dans le cadre de votre stratégie RSE, vous devriez identifier les éléments appartenant à ces 2 catégories. Le problème est que la première catégorie est visible (explicite et conscient) tout comme la pointe d'un iceberg, tandis que la deuxième catégorie est la partie immergée de l'iceberg... parce que les éléments sont implicites et inconscients ! On appelle cela l'iceberg de l'ignorance selon les travaux de Sidney Yoshida.

## **MARS OU LA TERRE ?**

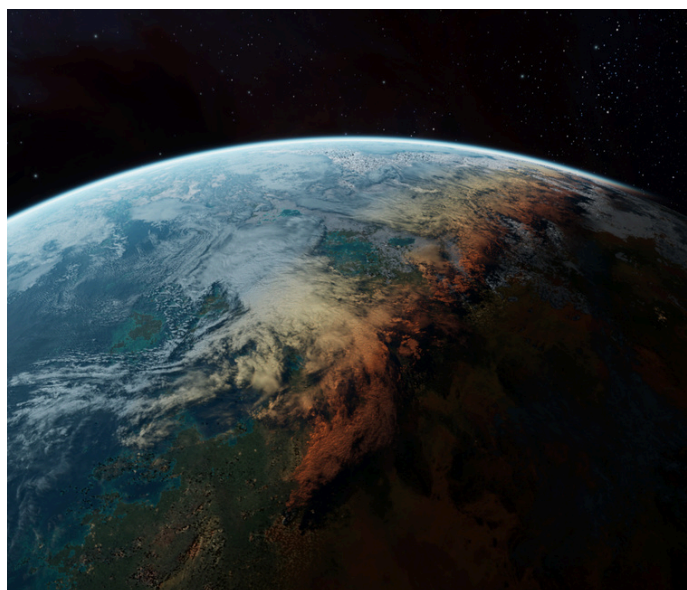
Il est possible que les facteurs humains semblent inexistantes lorsque vous faites la conception d'un avion. En effet, vous avez pris une bonne décision si l'avion vole et une mauvaise s'il ne vole pas. Cependant, dès que votre objet ou votre service sort de votre laboratoire pour être utilisé par des personnes, il y aura forcément des facteurs humains à prendre en compte !



Il peut finalement être plus facile de concevoir un avion que de le vendre (A380) ou de le piloter (737 Max). En revanche, on peut dire avec certitude qu'il n'y a pas de facteurs humains quand vous envoyez un satellite dans l'espace ou un robot sur Mars ! Si vous travaillez dans l'industrie spatiale ou sur la fusion nucléaire, vous n'avez pas besoin de lire la suite de cet article...

Les décideurs qui ne travaillent pas sur la fusion nucléaire prennent parfois des décisions hors-sol quand ils ignorent ou minimisent les facteurs humains faute d'une approche holistique et quand ils ne mesurent pas suffisamment les interactions entre ces éléments faute d'une approche systémique. Lorsque les variables décisionnelles sont à la fois techniques et humaines, il est difficile de trouver une solution viable et durable sans une boîte à outils adaptée aux facteurs humains. Je vous propose de la découvrir dans cet article : [15 outils et 17 compétences](#).

Ces outils vous permettront de devenir un architecte des décisions complexes afin de gérer les risques décisionnels sur les facteurs humains dans la phase de conception, c'est-à-dire avant de prendre la décision.



## BON OU CHANCEUX ?

Avec une approche rassurante, mais trop cartésienne, trop centrée sur les facteurs techniques, nous ne prenons plus une bonne ou une mauvaise décision. Nous jouons avec la chance. Dans les grandes organisations, on peut estimer que 90% des décideurs sur des sujets complexes (enjeux collectifs) ne sont pas bons ou mauvais, mais chanceux ou malchanceux. Ils ne gèrent pas efficacement les risques décisionnels parce qu'ils ne gèrent pas efficacement les facteurs humains au moment de la conception de la décision. En général, ils pensent que les facteurs humains doivent être pris en compte au moment de l'exécution de leurs décisions. Cette croyance a conduit à l'émergence de la conduite du changement, une formidable machine à produire du post-it et parfois l'aveu d'un échec dans la conception d'une décision techniquement excellente et humainement déficiente.

Nous pensons que la quantité de Post-its pour aider à la mise en œuvre d'une décision sera le gage de la réussite, mais il est trop tard pour intégrer l'ensemble des facteurs humains, puisqu'ils ont été ignorés, sous-estimés ou mal évalués dans la phase de conception de la décision. Dans ce cas, la réussite résulte simplement de la chance. En ce moment chez Boeing, on ne peut pas dire que leurs dirigeants sont bons ou mauvais. Nous pouvons simplement constater qu'ils sont parfois chanceux (747, 777) et parfois malchanceux (737 Max).

Du fait de la peur (émotion négative), des biais cognitifs (biais d'intérêt), de l'égoïsme et du carriérisme, nous aurons toujours besoin du manager-coach pour accompagner le changement et traiter les résistances naturelles de ceux qui perdent quelque chose (les étapes du deuil). Mais cette résistance au niveau individuel (micro-changement) est bien différente de la résistance au niveau collectif quand la décision est perçue comme absurde ou inadaptée (macro-changement) en particulier sur des enjeux RSE où les conflits de valeurs et de vision peuvent parfois être violents. En traitant les facteurs humains dans la conception de la décision et non dans la phase d'exécution, vous remplacerez le risque d'une résistance massive par une résistance marginale qui sera gérée par chaque manager au niveau de son équipe.

*UNE DÉCISION GÉNIALE QUI N'EST PAS FACILE À METTRE EN ŒUVRE N'EST PEUT-ÊTRE PAS AUSSI GÉNIALE QUE ÇA !*

Certains dirigeants pensent sécuriser leur prise de décision en obtenant un consensus, mais il s'agit le plus souvent d'un pseudo-consensus fruit du biais de la pensée de groupe (ne pas faire de vague, se conformer à l'opinion majoritaire, gérer sa carrière) et du biais d'autorité (le chef qui parle en premier et qui active immédiatement le fayotage).

Certains dirigeants pensent que s'ils ont pris une mauvaise décision, on leur dira rapidement. Malheureusement, personne n'osera remettre en cause la décision de son chef s'il a un peu d'expérience professionnelle.

Le cimetière des licenciements est rempli de personnes indispensables et connues pour leur franc-parler. On appelle cela les filtres hiérarchiques : il est très mauvais pour sa carrière de dire au chef qu'il s'est trompé. Les primes et les promotions se dirigent naturellement vers ceux qui ne contrarient pas leurs chefs ! Si vous êtes jeunes, vous comprendrez mieux cette phrase quand vous aurez un crédit à rembourser...

## **PRÊT À PRENDRE DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES ?**

Si vous vivez votre quatrième réorganisation en 5 ans, si vous regardez votre stratégie RSE avec le sentiment de faire du sur place, vos dirigeants jouent probablement avec la chance, comme on jouerait au casino. Puisque les facteurs humains seront réellement pris en compte au moment de mettre en œuvre la décision, le rêve au sommet d'une tour d'ivoire risque alors de devenir un cauchemar malgré les centaines de Post-its générés durant la fameuse conduite du changement.

Dans l'architecture d'une décision complexe, il n'y a aucun mur de Post-its et aucune conduite du changement. Si cela existe dans votre organisation, vous n'êtes pas encore arrivé dans le monde de l'innovation managériale qui vous permettra de devenir de bons managers plutôt que des managers chanceux !

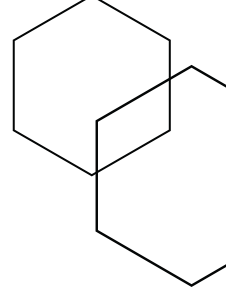
### EN RÉSUMÉ :

Les facteurs techniques propres à la RSE sont rassurants tandis que les facteurs humains sont effrayants, mais nous ne pouvons pas les ignorer.

Les facteurs humains doivent être traités en même temps que les facteurs techniques au moment de la conception de la décision.

Dans la phase d'exécution, il sera trop tard.

On doit traiter les facteurs humains avec ceux qui les connaissent, ceux qui vivent le terrain, ceux qui vont exécuter ou qui seront impactés par la future décision. Il ne faut donc pas confondre la conception d'une décision avec son exécution.





# SEABLOCKS : RÉINVENTER L'ÉCONOMIE BLEUE PAR LA FRUGALITÉ ET LA COOPÉRATION

par Olivier MEYNARD - Co-fondateur de Sea Blocks

## QUAND LA SOBRIÉTÉ DEVIENT UN LEVIER D'INNOVATION

Dans un monde saturé de promesses technologiques et de discours sur la durabilité, SeaBlocks incarne un renversement de perspective : faire de la sobriété non pas un frein, mais un moteur d'innovation collective.

Née à Marseille en 2025, l'initiative repose sur un pari audacieux : restaurer la biodiversité marine sans freiner l'activité portuaire.

Le concept est d'une simplicité déconcertante : des récifs artificiels éco-conçus, produits à partir de coproduits marins (coquilles, byssus, sédiments) et fabriqués de manière participative lors d'ateliers RSE. Chaque atelier, financé par une entreprise, permet de produire 1 m<sup>2</sup> d'habitat marin installé dans un port partenaire.

Ainsi, les entreprises financent la régénération écologique locale, tandis que les ports bénéficient d'un déploiement immédiat et mesurable. En 2025, plus de 45 collaborateurs d'entreprises ont déjà participé à ces ateliers, produisant 25 modules installés sur le littoral marseillais. Ce mécanisme circulaire, où le financement privé soutient un bien commun écologique, illustre une évolution majeure de la RSE :

*LA RESPONSABILITÉ SOCIALE CESSE D'ÊTRE UN COÛT OU UN DEVOIR MORAL POUR DEVENIR UN LEVIER DE CRÉATION DE VALEUR TERRITORIALE.*

## UN MODÈLE ÉCONOMIQUE HYBRIDE ET RÉGÉNÉRATIF

En s'appuyant sur les principes déjà observés dans d'autres modèles hybrides d'impact, SeaBlocks transpose à l'économie bleue une chaîne de valeur à double entrée : la première, pédagogique, crée l'engagement collectif ; la seconde, industrielle, en amplifie l'impact écologique

Ce couplage crée une scalabilité douce : la pédagogie alimente la production, et la production nourrit la pédagogie.

Chaque bloc devient le témoin d'une bifurcation stratégique : relier l'expérience humaine à la performance écologique.

Cette hybridation incarne ce que les économistes appellent une économie régénérative, une économie qui restaure plus qu'elle ne consomme.



Cette hybridation incarne ce que les économistes appellent une économie régénérative, une économie qui restaure plus qu'elle ne consomme.

Elle rejoint les travaux de Kate Raworth (Doughnut Economics) et de Navi Radjou (Innovation Frugale), en montrant qu'un modèle viable peut reposer sur la coopération, la sobriété et l'utilité plutôt que sur la seule croissance des volumes.

## **L'INTELLIGENCE LOW-TECH COMME STRATÉGIE DE PRODUCTION**

À rebours de la sophistication technologique dominante, SeaBlocks choisit la voie du low-tech raisonné : fabriquer localement, simplement, durablement.

Les récifs sont moulés dans des gabarits réutilisables, sans temps de séchage long, avec des matériaux biosourcés et peu énergivores.

La production implique un écosystème territorial : artisans, fablabs, ports partenaires, conchyliculteurs.

Ce modèle permet de :

- Réduire de 70 % la consommation énergétique par rapport à une production industrielle standard ;
- Redistribuer la valeur localement sous forme d'emplois et de sous-traitance inclusive ;
- Réintroduire du sens dans l'acte de produire, en reconnectant la main à la matière.

Le low-tech devient ici une stratégie organisationnelle : faire mieux avec moins, sans dépendre de chaînes logistiques mondialisées.

C'est aussi une posture philosophique : redonner à l'innovation sa dimension sociale, en transformant la production en expérience collective plutôt qu'en automatisation isolée.

## **RECHERCHE, MATÉRIAUX ET SCIENCE DU VIVANT**

L'équipe de SeaBlocks collabore avec le campus du CESI d'Aix-en-Provence et Kelifos pour développer des biomatériaux marins bas carbone. Les travaux de recherche se concentrent sur trois axes complémentaires. D'abord, la composition du béton conchylicole est optimisée pour créer une texture et une porosité favorables à la colonisation biologique. Ensuite, un suivi scientifique des espèces, réalisé par un laboratoire indépendant, permet d'évaluer la performance écologique réelle des modules installés. Enfin, la durabilité du matériau en milieu marin fait l'objet d'essais approfondis, portant sur son cycle de vie, sa résistance au milieu salin et l'interaction avec les micro-organismes.

SeaBlocks ne se contente donc pas d'agir sur le visible : il instrumente la régénération pour la rendre mesurable, reproductible et transmissible. Ce travail s'inscrit dans une logique d'innovation ouverte : la connaissance scientifique alimente la conception, tandis que les retours d'expérience du terrain réorientent la recherche.

La question centrale devient alors :

*COMMENT CONCEVOIR UNE MATIÈRE QUI NE SOIT PAS SEULEMENT DURABLE, MAIS RÉGÉNÉRATIVE ?*

## GOVERNANCE ET COOPÉRATION SYSTÉMIQUE

SeaBlocks réunit autour d'un même objectif les entreprises, les ports, les chercheurs et les collectivités, chacun apportant sa compétence spécifique, financement, fabrication, installation ou suivi scientifique. Ce modèle de coopération pragmatique permet à l'écologie de devenir un espace d'action partagé plutôt qu'un enjeu réservé à quelques experts. Chaque atelier est une expérience de co-construction : les participants deviennent acteurs du changement, les ports catalyseurs d'impact, les scientifiques garants de rigueur.

Cette dynamique illustre la puissance de la coopération vertueuse, lorsque les intérêts économiques convergent vers une finalité écologique commune.

Au-delà du projet, SeaBlocks recompose les relations entre industrie, nature et société, redonnant au geste de produire sa dimension politique et collective.

Il s'agit moins d'un produit que d'un modèle de coopération territoriale, capable d'orchestrer des externalités positives.

## UNE TRAJECTOIRE OUVERTE : DU PORT À LA PLANÈTE

D'ici cinq ans, SeaBlocks vise :

- 9 000 modules installés sur un kilomètre de quai en France ;
- La création de quatre emplois directs (R&D, animation, commercial, communication) ;
- Un centre de production low-tech dédié, impliquant un atelier d'insertion ;
- Un site pilote international en Méditerranée.

Mais le véritable enjeu est culturel : faire émerger un nouveau récit industriel, où la sobriété devient une forme d'excellence, et la coopération une stratégie de compétitivité.

L'efficacité est souvent confondue avec la complexité, SeaBlocks rappelle que la simplicité peut être une puissance stratégique.

## CONCLUSION : LA FRUGALITÉ COMME AVANTAGE CONCURRENTIEL

SeaBlocks démontre qu'il est possible de conjuguer sobriété matérielle et ambition systémique. Son modèle s'appuie sur une vérité économique intemporelle : la contrainte, lorsqu'elle est bien conçue, devient une source d'ingéniosité. En reliant la main, la matière et le milieu, SeaBlocks esquisse un futur où la performance ne se mesure plus seulement à la productivité, mais à la capacité à régénérer les écosystèmes. Pour les dirigeants, c'est une leçon stratégique : la frugalité n'est pas une régression, mais une forme avancée de discernement, celle qui permet d'allouer les ressources là où elles créent le plus de valeur, humaine et vivante. L'avenir appartient à ceux qui sauront concevoir des systèmes capables de régénérer plus qu'ils ne consomment.



# VERS UNE QVT RÉGÉNÉRATIVE : REDONNER DE LA VIE LÀ OÙ ELLE S'ESSOUFFLE

Par Emmanuelle BESSEZ - Dirigeante WUNJO - Cabinet QVT

Depuis la crise sanitaire, les organisations ont pris conscience d'une évidence : le travail est une affaire de Vie. La Qualité de Vie au Travail (QVT) prend aujourd'hui une toute autre envergure,

réconciliant enfin les performances sociale et économique, devenant autant une question de justice sociale que de survie organisationnelle.

Cet article explore les dérives actuelles des démarches QVT, les conditions de leur transformation, et propose une approche nouvelle : la QVT régénérative, qui ne se limite plus à "faire du bien-être" mais à régénérer le vivant au cœur du travail.



*Photos CIRSE 24 - L'atelier Prendre soin de l'Humain qui Travaille, la QVT au cœur de la RSE*

## LE TRAVAIL COMME ESPACE DU VIVANT

Depuis l'ère COVID, un constat s'est imposé : le travail est une affaire de vie. Si nous voulons des entreprises "vivantes", il nous faut les voir peuplées d'humains "vivants". Si la RSE place le soin du vivant au centre de sa raison d'être, la QVT en est, pour ainsi dire, les poumons. Elle irrigue les pratiques et les cultures des entreprises.

Prendre soin de la qualité de nos vies lorsque l'on travaille est ainsi devenu une priorité pour de nombreuses gouvernances. Le sujet n'est plus « Est-ce qu'on s'y met ? » mais « Comment on fait ? », et en tendant l'oreille, on perçoit une voix plus muette qui demande « Pour quelles bonnes / vraies raisons on y va ? » et en écho « Comment on sait si ça aura marché ? ».

Entre envie sincère de bien faire, obligations réglementaires, dynamiques RSE, attentes sociales et réalités économiques...

le sujet est devenu complexe. A quoi pourrait – devrait – ressembler la QVT de demain, une QVT qui tienne vraiment sa promesse : rendre le travail désirable ?

## LA QVT AUJOURD'HUI : UN ÉCOSYSTÈME MAL INTERCONNECTÉ, UNE DÉMARCHE MAL INCARNÉE

Trois observations concomitantes peuvent être réalisées :

### 1. CHACUN TIRE SA CORDE DU BIEN

Depuis quelques années, la QVT est partout : dans les stratégies RSE, les politiques RH, les audits QSE, les accords sociaux, les plans de prévention, les démarches de santé mentale, les chartes managériales... Malheureusement, ce foisonnement s'est accompagné d'une fragmentation.

La QVT, sujet profondément transversal, est cloisonné dans la pratique et chaque fonction s'en empare selon sa propre lecture :

- Les RH y voient un levier d'attractivité et de fidélisation avec le prisme de la marque employeur,
- Les Responsables communication y trouvent un eldorado pour une information fluide génératrice de cohésion sociale,
- Les QSE y voient un prolongement du "S" - entre santé et sécurité,
- Les managers la traduisent en levier de performance et de motivation,
- Les IRP la défendent comme un droit, et en profitent pour clamer le retour d'un dialogue social soutenu,
- Les dirigeants la perçoivent comme solution à un risque d'image ou de conflits, ou comme un centre de coût victime d'un effet de mode,
- Les responsables RSE revendiquent le pilier des conditions de travail ou quelques autres ODD pertinents, injectant bien souvent la QVT dans le volet purement social.

Chacun agissant dans sa sphère, la QVT se dilate dans les interstices plutôt qu'elle ne s'ancre dans la stratégie.

Avec une mosaïque d'initiatives, souvent sincères mais peu reliées entre elles, la QVT devient un patchwork incohérent et difficile à saisir.

## *2. LA QVT, COMME 3 ÉTAGES D'UNE MAISON SANS ESCALIER*

La QVT repose sur trois plans essentiels :

- Individuel : le bien-être, ce sentiment intime et singulier à la Personne, qui a sa propre "recette" basée sur les besoins fondamentaux de l'individu-travailleur (tel que décrit dans le Modèle QVT Humaniste de WUNJO : sécurité, plaisir, inclusion, pouvoir d'agir et sens)
- Collectif : l'expérience groupale des relations, de la coopération, de l'ouvrage partagé,
- Organisationnel : toutes les dimensions en lien avec la structure employeuse, sa gouvernance, sa culture, ses règles, ses ressources et contraintes....

Or le système QVT relie mal ces 3 niveaux structurants, qui co-habitent plus qu'ils ne vivent ensemble. On va, par exemple, imposer des pratiques aux managers sans les former à la relation interpersonnelle, changer les outils et process sans écouter et tenir compte du travail réel, engager un énième chantier de transformation sans nourrir la confiance et le sens, faire des ateliers bien-être sans questionner la charge de travail...

## *3. UN ENGOUEMENT INVERSEMENT PROPORTIONNEL À L'AMPLEUR DE L'ACTIVISME*

Alors que beaucoup d'organisations veulent "faire de la QVT", les collaborateurs qui en sont les bénéficiaires peuvent déclarer ressentir une "fatigue du care", une lassitude du bien-être institutionnalisé. Il est triste de constater que l'optimisme des Travailleurs.ses baisse à mesure que l'intention salubre monte.

Pour cause, on porte des discours bienveillants, mais on manque cruellement d'espaces d'écoute sincère. Les démarches QVT s'essouffent à réaliser des diagnostics dont les résultats sont soit inexploitable, soit biaisés soit terriblement tardifs, et rarement exploités. Les plans d'action, lorsqu'ils existent, regorgent d'actions plus symboliques que structurelles. Et les comités QVT s'épuisent dans l'inflation d'indicateurs incapables de restituer du quali.

## **DE LA QVT DÉCLARATIVE À LA QVT RÉGÉNÉRATIVE**

On parle de Qualité de Vie au Travail, comme une expression toute faite, déjà banalisée, qu'on débite sans en penser le sens : "qualité-de-vie-au-travail". Ne devrait-on pas plutôt parler d'une Vie de Qualité pour les Travailleurs et les Travailleuses ? Et davantage de la qualité du travail lui-même ?

Il va être nécessaire de corriger le tir de ces pratiques déviantes et innover autrement - notamment en visant une « QVT régénérative ».

### *1. RECONNECTER LES SPHÈRES*

Commençons par sortir des séparations, en réconciliant les dimensions, en établissant des ponts. Chez WUNJO d'ailleurs, nous considérons que le mot saint de la QVT tient en 2 lettres : « et ».

Le premier pont à établir est entre le stratégique et l'opérationnel. Il s'agit d'inscrire la QVT dans la gouvernance, et non comme un dispositif de soin périphérique, et d'établir des plans d'action qui adressent les enjeux profonds tout en adressant la résolution des soucis "du quotidien".

Etablissons un autre pont - en lien avec ce qui a été partagé plus tôt - entre l'individuel, le collectif et l'organisation. La QVT régénérative reposera sur une écologie intégrée du travail entre ces 3 dimensions, qui sont par définition interconnectées, qui s'alimentent mutuellement et dont il faut respecter la juste part. Certes, l'équation n'est pas évidente à tenir, mais la durabilité de la santé et de la performance s'inscrit dans ses interstices. Il s'agit d'avoir pour règle un travail soutenable dans sa structure, ses rythmes et son environnement, d'honorer dans les actes les sujets individuels autant que les sujets convergents des équipes, de préserver l'intégrité de la précieuse santé tout en respectant les enjeux économiques des structures.

Enfin, pour la crédibilité et la durabilité de la démarche, assurons une congruence maximale entre le discours et l'expérience. Avec des démarches QVT incarnées alignées avec l'affichage, donc des parties prenantes courageuses, engagées et honnêtes, qu'elles soient gouvernance, instances représentatives du personnel, encadrement ou personnel managé.

### *2. DEVENIR UN POUMON*

D'évidence aujourd'hui et demain, nombre d'outils et d'usages disruptifs vont bouleverser la discipline de la QVT.

Mais l'innovation pourrait commencer par un changement de vision, transformatif pour les pratiques.



Il s'agirait de passer d'une QVT "projet" à une QVT "culture", ne plus faire de la QVT simplement une démarche d'amélioration continue avec des plans d'action, mais une culture partagée qui traverse l'organisation. Où l'enjeu est d'honorer la préciosité de la vie, de contribuer à la dignité de l'humain par l'exercice professionnel. Et qui devient, d'évidence, l'affaire de tous : dirigeants, managers, collaborateurs, partenaires.

La puissance viendra également d'un changement de posture, en passant de la réaction à la régénération. Beaucoup d'organisations ont mis la QVT en place pour réparer : prévenir les risques, apaiser les tensions, réparer les désengagements. C'est nécessaire, mais insuffisant. C'est d'ailleurs un autre pont qui est nécessaire, entre le curatif et le préventif : prendre soin de ce qui va bien, pas que de ce qui fait mal. L'enjeu est alors de passer d'une QVT curative à une QVT régénérative, c'est-à-dire une approche qui ne se contente pas de réduire les probabilités de douleur et de malfaçons, de compenser les pertes... mais qui régénère ce qui fait vivre, ce qui nourrit la vitalité du collectif.

## **INNOVER ET TENDRE VERS LE RÉGÉNÉRATIF**

Plusieurs façons d'innover sont imaginables, et chacune peut agir en complément de l'autre.

### ***1. FAIRE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL UNE CONSÉQUENCE DU SENS***

Alors que l'ère COVID a épaissi le trait de la quête intime d'alignement et de congruence, reconnecter le "pour-quoi" du travail reste encore aujourd'hui une ambition, un projet ... une innovation.

L'engagement professionnel de l'individu repose dans ses tripes sur une intention puissante de pouvoir contribuer à transformer une réalité qu'il considère comme méritant d'être pansée et améliorée. Le besoin d'impact, souvent traduit par le "sentiment d'utilité", est un objet à mieux verbaliser chez un candidat, à mieux saisir pour un manager, à mieux exploiter pour une gouvernance.

Et dans la matière de l'expérience, dans le travail réel, la cohérence entre valeurs vécues et valeurs affichées devient non-négociable.

L'organisation responsable et engagée dans une QVT régénérative accordera les ressources essentielles à la culture du sens :

- Elle partagera une raison d'être commune et veillera à l'alignement entre les décisions, les actes et l'intention initiale,
- Elle co-définira la nature de l'expérience collective souhaitée, discutera des critères de la qualité (du travail, des relations...), et évaluera régulièrement la cohérence effective,
- Elle offrira des temps et des espaces de "réalignement" collectif sur la mission, en considérant la vérité des vécus individuels.



## *2. TRANSFORMER LE MANAGER EN JARDINIER DU COLLECTIF*

C'est en adoptant de nouvelles formes de management plus coopératives et empathiques, en insufflant l'âme de la gouvernance partagée dans les pratiques que les managers pourront être les gardiens du vivant, exploitants justes des richesses personnelles, protégeant l'énergie du collectif.

La montée en compétence vers un leadership humaniste fera une plus large place à la relation interpersonnelle et à la facilitation. L'expérience de travailler en équipe sera "drivée" par la confiance, nourrie par la reconnaissance, et baignée par une bienveillance partagée.

## *3. LE DIGITAL MIS AU SERVICE DU VIVANT, AMPLIFICATEUR DE CONSCIENCE*

Loin des visions dichotomiques, la technologie offre sa puissance pour "augmenter" les pratiques humaines. Déjà omniprésent aujourd'hui, accéléré demain dans sa pertinence, le digital permettra d'écouter les Travailleurs.ses mieux, plus souvent, de manière plus inclusive et fournira des analyses réactives et précieuses en appui à notre compréhension sensible.

Les outils de feedback éthique se développeront, les plateformes participatives se généraliseront, les serious game de prévention holistique intégreront intelligemment les PAPRI Pact et les diagnostics QVT immersifs et émotionnels deviendront la nouvelle génération de baromètres (à l'image de la WebApp "maQVT" de WUNJO).

## *4. REDONNER DU SOUFFLE AU DIALOGUE*

Il n'y aura ni vie de qualité au travail ni travail "vivant" sans raviver la parole là où elle s'était figée, que ce soit dans les réformes des IRP, dans les procédures prescrites du travail, ou encore dans les malaises relationnels.

En osant s'affranchir d'un bout du formel pour ré-inviter la vulnérabilité, en échangeant le protocole contre la rencontre, en décidant par le débat et la co-création plutôt que par la valeur hiérarchique... Les pratiques de QVT régénérative réinventeront ce lien essentiel : celui d'un dialogue qui n'oppose plus, mais relie.

Dans cette perspective, les représentants du personnel ne seront ni des vigies malaisantes ni des contre-pouvoirs, mais des acteurs du vivant, gardiens du sens collectif et médiateurs de transformation.

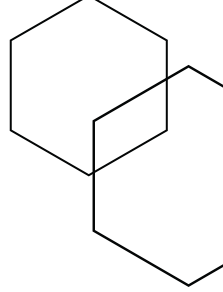
Les entreprises qui expérimenteront cette voie co-rédigeront le portrait de leur "bien vivre et bien travailler ensemble". Grâce à des ateliers participatifs comme la fresque de la QVT, elles ouvriront des espaces de dialogue véritable et de conflit constructif, elles exploiteront des laboratoires d'idées libérées ou nouvellement accouchées. Le dialogue sera un souffle partagé pour une communauté de professionnels qui se parlent et s'écoutent enfin pour se régénérer.

## CONCLUSION

La QVT régénérative n'est pas une démarche de plus, ni une mode managériale passagère : c'est une nouvelle écologie du travail. Elle invite à remettre le vivant au cœur des organisations, à revisiter nos façons de produire, de coopérer et de diriger. Elle réconcilie le soin et la performance, le sens et l'efficacité, l'humain et la structure.

En choisissant de nourrir plutôt que de réparer, elle transforme la QVT en culture du souffle plutôt qu'en catalogue d'actions. Les entreprises régénératives cultivent la vitalité de leurs équipes comme on entretient un écosystème : avec attention, rythme, humilité. Elles deviennent des lieux d'expérimentation du "bien vivre ensemble", où la parole circule, où le travail redevient un espace de dignité et de croissance. Car si la performance économique demeure nécessaire, elle ne peut être durable qu'à la condition d'être habitée.

Ainsi, la QVT régénérative ouvre une voie : celle d'une entreprise consciente, qui ne cherche plus seulement à éviter le mal, mais à faire grandir le bien — en redonnant de la vie là où elle s'essouffle.



---

*Photos CIRSE 24 - Prendre soin de l'Humain qui Travaille, la QVCT au cœur de la RSE*



Emmanuelle BESSEZ est une « serial entredonneuse » : depuis 2003, elle crée avec l'énergie du don des structures relevant de l'Économie Sociale et Solidaire.

Elle est la fondatrice de WUNJO, une société à impact d'utilité sociale qui exerce le métier de cabinet conseil et d'organisme de formation spécialisé en QVT.

Elle est l'autrice de « la fresque de la QVT », un atelier transformatif pour les équipes qui veulent prendre soin de la qualité de leur vie au travail, et de la webapp « maQVT », un baromètre disruptif basé sur la psychologie humaniste.



# LES ACHATS PUBLICS RESPONSABLES : LE TERRITOIRE AU CŒUR DES SOLUTIONS

Une table ronde rassemblant trois collectivités qui parlent d'une même voix pour replacer le territoire au cœur des solutions notamment grâce à l'achat public.

**Elodie COUTENS – Cheffe de projet SPASER – Département de la Haute-Garonne**

**Stéphanie DOUZAL – Directrice adjointe de la commande publique – Région Occitanie**

**Juliette LOSFELD – Chargée de pilotage de la politique achat – Toulouse Métropole & Mairie de Toulouse.**

*Photo Cirse 2025 - Conférence Achats publics responsables : le territoire au cœur des solutions*



*CHAQUE ANNÉE, LES ACHATS PUBLICS REPRÉSENTENT PLUS DE 100 MILLIARDS D'EUROS EN FRANCE, ET LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES EN ASSURENT PRÈS DE 50%.*

Autrefois considérés comme de simples actes administratifs, ces achats deviennent aujourd'hui un véritable levier stratégique pour la transformation écologique, sociale et économique des territoires. À l'approche des grands défis environnementaux et sociaux du 21<sup>e</sup> siècle, les achats publics sont désormais une opportunité de repenser notre modèle économique et de soutenir des initiatives locales responsables. À travers des démarches innovantes, les collectivités territoriales s'engagent concrètement pour un avenir plus durable.

## DES LEVIERS CONCRETS À L'ÉCHELLE LOCALE

Les collectivités territoriales, qui représentent 50% de la commande publique, jouent un rôle clé dans cette transformation.

En intégrant des critères environnementaux et sociaux dans leurs marchés publics, elles contribuent activement aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU et soutiennent un écosystème local vertueux. Le SPASER (Schéma de Promotion des Achats Publics Socialement et Écologiquement Responsables), obligatoire dès 50 millions d'euros d'achats annuels, devient de plus en plus volontairement adopté, car il permet de structurer une véritable politique d'achat responsable à l'échelle d'une collectivité. Le RES'OCC (Réseau des Achats Responsables en Occitanie) accompagne les acheteurs publics dans la mise en œuvre du Plan National pour des Achats Durables (PNAD 2022-2025), avec un objectif ambitieux : garantir que 100% des marchés publics intègrent des critères environnementaux et 30% de critères sociaux. Ce réseau offre des outils concrets pour rendre les achats publics plus accessibles, notamment pour les petites et moyennes entreprises locales, ainsi que pour les structures de l'Économie Sociale et Solidaire.

## **L'ALIMENTATION : UN LEVIER D'IMPACT DIRECT SUR LA TRANSITION ALIMENTAIRE**

Les achats publics sont également un moyen de transformer notre modèle alimentaire. Avec des lois comme EGalim et Climat & Résilience, les collectivités sont désormais tenues de garantir 50% de produits durables et 20% de bio dans la restauration collective publique. En Occitanie, cela concerne plus de 270 000 repas servis chaque jour, dans plus de 500 établissements scolaires s'agissant des lycées, collèges et établissements primaires. Cette transformation repose sur des approvisionnements locaux, des circuits courts, et un soutien aux producteurs responsables.

## **LE RÉEMPLOI, PILIER DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE**

L'impact de la commande publique se mesure aussi en tonnes de matériaux réutilisés, en emplois créés, en filières structurées. Le projet de rénovation du lycée Bellevue (projet européen Life Waste2Build) illustre parfaitement cette dynamique : 80 % des 4 233 m<sup>2</sup> de bacs acier déposés ont été réemployés sur d'autres chantiers de la région. De même, le collège de Castelnau d'Estréfonds montre qu'on peut concilier insertion professionnelle, mobilier de réemploi, production locale et efficacité économique : 25 % d'économies, 18 tonnes de matières valorisées, 780 heures d'insertion générées. Enfin, le système d'acquisition dynamique porté par la Métropole de Toulouse sur le mobilier urbain, permet de concilier insertion et réemploi notamment avec un lot dédié au mobilier fabriqué à partir de matériaux innovants (ex : emballages alimentaires type Tetra-Pak).

## **UNE VISION STRATÉGIQUE POUR LA RÉSILIENCE DES TERRITOIRES**

Les achats publics responsables ne se limitent pas à des démarches ponctuelles, mais constituent une véritable stratégie de long terme pour la résilience des territoires. Cela nécessite :

- Une montée en compétences des acheteurs publics,
- Une meilleure lisibilité des marchés pour les acteurs locaux,
- La structuration de filières dans des secteurs clés comme le bâtiment, l'alimentation ou le mobilier,
- Une collaboration renforcée entre les acteurs publics et privés.



## L'ACTION À L'HORIZON 2026 : UN TOURNANT MAJEUR POUR LA COMMANDE PUBLIQUE

L'obligation d'intégrer des critères environnementaux dans tous les marchés publics dès août 2026 ne doit pas être vue comme une contrainte, mais comme une opportunité. Celle d'aligner la commande publique sur les enjeux du siècle : climat, inclusion, solidarité, souveraineté économique. Plus qu'un outil, l'achat public est un levier d'action immédiat, un accélérateur de transition et un marqueur de la volonté politique. En mobilisant les bons réseaux, les bons outils, et en valorisant les initiatives locales, nous pouvons faire de l'achat public un acte responsable, utile, et porteur de sens.

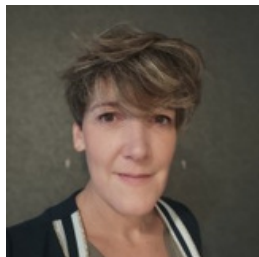
---



Photo Cirse 2025 - Conférence Achats publics responsables : le territoire au cœur des solutions



## LES AUTEURS ET AUTRICES DE LA REVUE DU CIRE 25



Natacha Miguel est Responsable Gestion Technique et Ambassadrice RSE à La Poste Immobilier Occitanie. Issue d'un cursus en communication, elle œuvre à la maintenance durable des bâtiments et pilote des projets de décarbonation, sobriété énergétique et biodiversité. Elle fédère également la direction régionale autour des enjeux environnementaux, sociaux, territoriaux et éthiques.

Thomas Couderette est co-fondateur de l'Agence Intercalaire, une SCOP toulousaine spécialisée dans l'urbanisme transitoire.

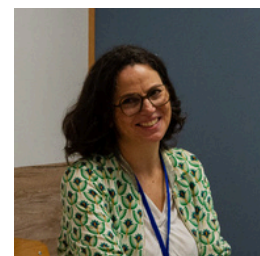
Il exerce en tant que chef de projet et responsable « solidarité et innovation sociale », contribuant à transformer des bâtiments vacants en lieux ouverts à des porteurs de projets associatifs, culturels ou entrepreneuriaux.

Par ses actions, il œuvre pour un urbanisme solidaire et inclusif, favorisant l'accès à des locaux à loyers abordables, la mixité des usages et la dynamique collective.



Richard Ihuel est le fondateur d'EFFECTIS, cabinet de conseil dédié à la décarbonation et à la transformation durable des entreprises. Fort d'une carrière internationale en marketing, digital, conseil stratégique et conduite du changement, domaine dans lequel il a contribué à obtenir le prix « Change Management Champion of the Year » aux European Enterprise Awards. Il met aujourd'hui son expertise au service des PME et ETI européennes. Titulaire d'un Master en Sustainability & Circular Bio-economy et certifié en Carbon Footprint Assessment, il accompagne les organisations dans leur croissance et leur transition vers des modèles plus durables.

Coralie Gonzalvez est fondatrice de Sagacité is in the pré, formatrice en RSE, collaboration et leadership, ainsi que consultante Bilan Carbone® et animatrice de fresques RSE. Forte de plus de neuf ans d'expérience chez SAGACITÉ, elle accompagne les organisations par la facilitation en intelligence collective, la mise en œuvre de stratégies RSE et l'animation d'ateliers collaboratifs et de formations en leadership. Grâce à des approches innovantes telles que LEGO® Serious Play® et le modèle ComColors®, elle co-construit des solutions agiles et inclusives pour soutenir la décarbonation, la performance globale et la transition environnementale et sociale des organisations.



## LES AUTEURS ET AUTRICES DE LA REVUE DU CIRE 25



David Vuillat est Directeur de l'activité EPM Conso chez SQORUS, spécialiste des solutions EPM (consolidation, management reporting, ESG) et de la stratégie RSE. Il pilote le développement de l'offre EPM & OneStream, structure une équipe dédiée à la consolidation et accompagne les grands comptes dans le déploiement de solutions de pilotage de la performance intégrant les enjeux ESG et la CSRD. Il œuvre également à créer des synergies entre EPM, reporting et intelligence artificielle appliquée à la finance.

---

Olivier Zara est auteur et expert en excellence décisionnelle. Il accompagne les organisations dans la gestion des décisions complexes et des risques associés, en utilisant des méthodes innovantes comme le Sprint Digital et le Co-développement Stratégique pour renforcer l'intelligence collective. Auteur de 14 ouvrages, il forme également dirigeants et managers dans des écoles prestigieuses telles que HEC Paris Executive Education, ESCP Europe, IMT Business School et le Pôle Universitaire Léonard de Vinci.



Olivier Meynard est co-fondateur de SeaBlocks, start-up spécialisée dans les récifs éco-conçus à impact sociétal. Il conçoit et anime des ateliers pédagogiques, du CE1 aux dirigeants, autour de la fabrication de récifs innovants alliant biomorphisme et ingénierie. Parallèlement, il co-lead l'innovation et le développement des PME chez Forwards Advisory, accompagnant les organisations dans leurs projets stratégiques et créatifs.

---

Emmanuelle Bessez est fondatrice de WUNJO, société à impact social spécialisée en QVT, conseil et formation. « Serial entredonneuse » de l'Économie Sociale et Solidaire depuis plus de vingt ans, elle crée des organisations alliant performance économique et sociale. Autrice de La Fresque de la QVT et de la webapp maQVT, elle accompagne les équipes dans l'amélioration durable de la qualité de vie au travail et dans le développement de leurs compétences collaboratives. Par son approche humaniste et innovante, elle œuvre à humaniser le travail et à renforcer les dynamiques collectives au sein des organisations.



## LES AUTEURS ET AUTRICES DE LA REVUE DU CIRE 25



Élodie Coutens est cheffe de projet SPASER au Conseil départemental de la Haute-Garonne, experte des achats publics socialement et écologiquement responsables. Elle pilote la mise en œuvre du Schéma de Promotion des Achats Responsables et contribue à transformer durablement les pratiques d'achat du département. Engagée pour un impact territorial positif, elle œuvre à concilier performance économique, responsabilité sociale et protection de l'environnement.

Juliette Losfeld est chargée de pilotage de la politique achat pour Toulouse Métropole et la Mairie de Toulouse. Elle met en œuvre et suit la stratégie d'achats durables de l'administration, couvrant plus de 800 M€ annuels. Elle coordonne les dispositifs clés tels que le Small Business Act, le SPASER et le label RFAR, accompagne plus de 120 agents dans la montée en compétence et pilote les évaluations, outils et actions de communication interne et externe. Elle contribue également à des réseaux professionnels spécialisés et anime ateliers et formations auprès des équipes et élus.



Stéphanie Douzal est Directrice adjointe de la commande publique pour la Région Occitanie. Elle supervise les politiques d'achats publics de la région, en veillant à leur conformité et à leur cohérence stratégique. Grâce à son rôle, elle contribue à orienter les décisions d'achat vers des pratiques responsables et durables.



# NOS PARTENAIRES 2025

## Mécènes



## Partenaires



## Exposants





