

# ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE : LES ENTREPRISES EN ACTION !

## PAROLES D'EXPERT·ES

**Inspirez-vous des témoignages de nos expert-es pour passer à l'action.**

*Propos recueillis par Magali RONSMANS et Xavier POURIA – EcoRes*

<b>CÉLINE PHILLIPS</b> ADEME	Direction Adaptation, Aménagement, Trajectoires bas-carbone	<b>PAGE 2</b>
<b>ÉLIANE METREAU</b> ADEME Hauts-de-France	Action internationale, adaptation et alimentation Pôle Territoires et Prospective	
<b>AMANDINE AMAT</b> CCI ALSACE EUROMÉTROPOLE	Chargée de mission « Changement climatique et Eau » Coordinatrice du projet Clim'ability	<b>PAGE 5</b>
<b>SÉBASTIEN BEUREL</b> NACARAT Hauts-de-France	Directeur de Nacarat Hauts-de-France	<b>PAGE 9</b>
<b>RODOLPHE DEBORRE</b> RABOT-DUTILLEUL	Directeur Innovation et Renaissance Écologique du Groupe Rabot-Dutilleul	
<b>LAURIE DECOUX</b> RÉSEAU ALLIANCES	Cheffe de projet RSE & économie de la fonctionnalité	<b>PAGE 11</b>

### POUR PLUS D'INFORMATIONS

NOTRE DOSSIER DOCUMENTAIRE EST À RETROUVER SUR [CERDD.ORG](https://cerdd.org)

CÉLINE PHILLIPS  
ADEME

Direction Adaptation, Aménagement, Trajectoires bas-carbone

ÉLIANE METREAU  
ADEME Hauts-de-France

Action internationale, adaptation et alimentation  
Pôle Territoires et Prospective

## Face au changement climatique, les entreprises doivent aujourd'hui faire preuve d'une importante capacité d'adaptation. Pourquoi est-ce important pour le monde économique de développer cette capacité ?

Le changement climatique peut impacter l'activité, les produits et les services d'une entreprise. Une bonne capacité d'adaptation au changement climatique permet d'atténuer les dommages liés aux impacts du changement climatique et de saisir les éventuelles opportunités – exemples : pour le Nord de la France, les étés plus chauds permettent de développer davantage le tourisme, d'avoir des migrations de touristes du Sud au Nord. Il s'agit d'anticiper pour pouvoir saisir l'opportunité économique tout en veillant à réduire l'impact environnemental de ces activités.

Pour l'ADEME, l'anticipation de l'adaptation au changement climatique permettra aussi de choisir des solutions d'adaptation à co-bénéfiques notamment en réduisant l'empreinte écologique de l'entreprise.

## A quels endroits de la chaîne de valeur les effets sont-ils les plus impactants ?

Tous les maillons d'une chaîne de valeur peuvent être impactés par le changement climatique. Chaque maillon de la chaîne peut présenter une sensibilité à quelque chose de différent, une approche systémique est nécessaire pour identifier l'ensemble des impacts et leurs interactions. Par exemple, pour une entreprise de vente de vêtements, on peut se retrouver face à des difficultés à la fois au niveau de la production des ressources (coton) et au niveau de la chaîne logistique. Il peut être intéressant d'avoir une approche à l'échelle de « filière » ou par secteur (à lire : [guide ADEME pour les filières agro-alimentaires](#)).

## Quelles sont les tendances actuelles en termes d'actions d'adaptation au changement climatique menées par les entreprises ?

Actuellement on observe surtout des entreprises qui sont en situation de veille ou en phase diagnostique, afin de déterminer leurs priorités d'action et de réflexion sur leurs capacités d'adaptation.

## Que peut-on faire pour convaincre davantage les entreprises de passer à l'action ?

Les entreprises passeront à l'action quand elles disposeront d'éléments d'analyse suffisamment spécifiques et précises permettant de les convaincre qu'il y a un enjeu pour leurs activités, produits et services (exemple : les démarches ORACLE d'observatoires des impacts du changement climatique sur la production agricole dans les différentes régions de France).

## Comment expliquer aux entreprises la différence entre atténuation et adaptation au changement climatique ? Pouvez-vous donner un exemple concret ?

Si on prend l'exemple de l'augmentation de la fréquence et l'intensité des canicules et la nécessité de rafraîchissement, **l'action d'adaptation** consistera à trouver une solution d'abaissement de la température de quelques degrés (ex. des dispositifs d'ombrage par la végétation, l'adaptation de la

performance thermique des bâtiments, et le développement de dispositifs de ventilation naturels. Tandis que **l'action d'atténuation** consistera à choisir la solution de rafraîchissement la moins émettrice de gaz à effet de serre. Il faut éviter autant que possible le recours à la climatisation, qui serait une « **mal-adaptation** » car source de gaz à effet de serre, de bruit et de chaleur.

### Quel serait votre principal conseil pour les entreprises qui veulent entamer de telles actions ?

J'aurais 3 conseils-clés.

- **Ne pas travailler seul**, trouver une structure interprofessionnelle avec laquelle travailler pour optimiser les ressources qu'on peut y consacrer. L'échange avec les pairs permet d'accélérer l'apprentissage. Exemple : le réseau EnvirobatBDM a fait tout un travail avec ses membres p/r à l'adaptation du bâtiment dans le sud de la France. On observe aussi cela dans le secteur de la sylviculture avec AFORCE (réseau de formation des forestiers) ou encore l'Observatoire de l'Immobilier Durable.
- Pendant le diagnostic, il est important d'**avoir une approche systémique**, d'ouvrir le périmètre le plus possible pour être attentif à l'ensemble de la chaîne de valeur ; travailler idéalement sur l'ensemble de la filière, ou avec d'autres entreprises du même secteur.
- On recommande de **prendre connaissance de la norme ISO 14090** et de l'utiliser pour structurer les démarches d'adaptation au changement climatique, notamment si les entreprises veulent communiquer là-dessus à leurs clients ou financeurs autres parties prenantes.

### Que pouvez-vous nous dire sur la norme NF EN ISO 14090 ?

L'ADEME estime que cette norme, publiée en 2019, est un outil très intéressant pour structurer les démarches d'adaptation au changement climatique, depuis la phase de diagnostic, les processus décisionnels le passage à l'action et jusqu'au suivi-évaluation.

Il s'agit d'une approche globale, adaptée à n'importe quelle entreprise. Cela nécessite de développer sa capacité d'adaptation et une culture de la gestion adaptative. C'est aussi un outil pour valoriser l'engagement et les actions d'une entreprise.

### Est-il possible d'aller jusqu'à une certification / labellisation ?

C'est à l'étude avec l'AFNOR. Certaines entreprises ont déjà une obligation de reporting à propos du risque lié aux impacts physiques du changement climatique. La norme leur permettrait d'aller au-delà de l'obligation réglementaire.

L'ADEME peut aider les entreprises qui veulent expérimenter la mise en œuvre de cette norme. Un appel sera adressé à toutes les entreprises, même si elles ne sont pas encore au stade du diagnostic.

Aussi, un appel à manifestation d'intérêt national est prévu en 2021 pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de cette norme.

### Quelles sont les dispositifs mis en place ou en développement par l'ADEME pour accompagner les entreprises face au changement climatique ?

Les entreprises peuvent solliciter directement la Direction régionale pour une aide financière et répondre aux futurs appels à projets régionaux et nationaux.

## Quelles sont les observations les plus impactantes en termes de changement climatique pour le secteur économique et pour les collectivités ? Y a-t-il des secteurs, en Région Hauts-de-France, particulièrement réactifs face au changement climatique ?

Jusqu'à ce jour, l'ADEME a surtout travaillé avec les collectivités, mais la Direction souhaite renforcer notre action auprès des entreprises concernant l'adaptation au changement climatique, surtout pour les secteurs du tourisme et de l'agro-alimentaire. Nous prévoyons notamment une étude de vulnérabilité et une analyse des conséquences de l'action, et de l'inaction face au changement climatique.

**Au niveau du tourisme**, on constate une remontée des flux vers le nord, et une augmentation de 5 à 8% du nombre de touristes ces dernières années (source : Interreg FACET - comment renforcer l'économie circulaire dans le secteur du tourisme et des activités de bords de mer), avec des risques importants d'impact environnemental.

**Dans le secteur agro-alimentaire**, les sécheresses de plus en plus fortes sont inquiétantes pour les collectivités et les agriculteurs, l'impact sur les nappes phréatiques est conséquent et la filière doit pouvoir s'adapter. L'ADEME prépare un benchmark sur les initiatives menées.

**Du côté des collectivités**, les mairies et les intercommunales installent des infrastructures pour faire face aux inondations ou lutter contre les îlots de chaleurs et rafraîchir les villes, notamment par la végétalisation. On observe surtout des réactions d'atténuation.

Il faudrait aussi pouvoir davantage identifier les zones à risque – notamment la vulnérabilité de certains bâtiments liées à leur position géographique. Pour ce faire, l'ADEME utilise notamment l'**outil Bat-Adapt** sur [www.taloen.fr](http://www.taloen.fr). Sur la base d'une adresse donnée, on accède à une fiche de présentation des vulnérabilités du bâtiment. Il est aussi nécessaire de tenir compte de l'usage du bâtiment.

## **Le projet Clim'Ability a duré plusieurs années, avez-vous observé une évolution de la perception du changement climatique par les entreprises ? Y a-t-il une perception différente selon les secteurs ?**

On observe de moins en moins de scepticisme et une évolution de la prise de conscience de l'impact du changement climatique sur nos régions. Le projet Clim'Ability a débuté en 2016 et a été bien accueilli par les entreprises. L'objectif était de développer une boîte à outil, pour aider les entreprises à s'adapter. Lors des rencontres, il s'agissait d'abord de les informer (savent-elles ce qu'est le changement climatique et ce que cela implique ?) pour aborder ensuite une grille de question par rapport à la chaîne de valeur de l'entreprise, aux fonctions qui risquent d'être sensibilisées et impactées par les aléas climatiques et donc par le changement climatique. Les questions étaient abordées à partir d'exemples concrets d'évènements passés : comment l'entreprise a-t-elle fonctionné à ce moment-là (ex : canicule de 2003) ? Qu'avez-vous fait pour vous adapter ? Les machines ont-elles surchauffés ? Quelles ont été les conséquences en termes de consommation d'énergie, de retard de fournisseurs ? En résumé comment la chaîne de production et l'organisation de l'entreprise ont-ils été impactés ? Un lien peut-il être établi avec les aléas climatiques extrêmes ?

Face aux inondations par exemple, on identifie le fonctionnement de l'entreprise à ce moment-là, on collecte les témoignages d'employés (certains arrivent les pieds dans l'eau !) pour ensuite déterminer comment s'adapter à l'avenir pour y faire face sans que cela impacte la chaîne de valeurs, et comment sensibiliser les employés.

Le secteur agro-alimentaire, fortement impacté par l'évolution de la qualité et de la quantité d'eau, est davantage réceptif à ces arguments. C'est un secteur qui est directement touché par la hausse des prix des matières premières et leur indisponibilité.

Lorsque le secteur du transport fluvial est confronté à de grosses sécheresses, la hauteur réduite de l'eau empêche certains bateaux de circuler. Il y a donc un impact pour les entreprises qui acheminent par voie fluviale. Elles doivent dès lors reporter par voie ferroviaire ou via les routes, et peuvent être en difficultés pour importer ou exporter leurs produits.

Le secteur du tourisme de montagne est également impacté. Il y a des sceptiques dans ce secteur, les investissements à rentabiliser sont importants et ils estiment qu'on observait déjà des saisons avec moins de neige dans les années 90. Il y a bien sûr des inégalités selon l'exposition des stations, mais il est nécessaire de repenser l'offre touristique avec les acteurs de la montagne.

Les périodes de sécheresse sont aussi impactantes pour le secteur de la papeterie ou de production de boisson. Depuis 2015, on connaît beaucoup d'épisodes de sécheresse plus tardif, et la quantité réduite de neige a aussi un impact sur la disponibilité en eau.

## **Une entreprise souhaite identifier son exposition au changement climatique : par quoi commencer ?**

Selon l'activité de l'entreprise et la sensibilité de l'interlocuteur, on ne commence pas de la même façon. Lors de la rencontre, nous visitons le site et nous posons une série de questions par rapport aux réactions de l'entreprise face aux aléas climatiques.

On peut aborder l'impact des fortes chaleurs sur la santé des salariés (arrêt de travail, erreur sur la chaîne de production, manque de concentration, irritabilité, tension entre salariés...). Toute entreprise doit obligatoirement tenir un document d'évaluation des risques, on les encourage aussi à tenir compte des aléas climatiques – par exemple, prévoir un plan canicule dans ce cadre.

Il est aussi intéressant d'aborder l'insatisfaction des clients : y a-t-il des moments où la qualité du produit a diminué et pourquoi ? Est-ce lié à une erreur sur la chaîne de production, à de mauvaises conditions thermiques pour les salariés ou pour les machines, à un acheminement trop long engendré par de mauvaises conditions climatiques ? L'analyse permet d'établir éventuellement un lien avec les conditions climatiques et d'anticiper leurs évolutions futures : les sensibilités actuelles de votre entreprise aux aléas climatiques risquent-elles de s'accroître (car le changement climatique les rendra plus fréquents et plus intenses) ?

Nous insistons sur l'importance de rester en veille sur ces questions-là. Des formations organisées avec Météo France les aide à comprendre le changement climatique dans leur Région, l'impact sur les quantités d'eau disponibles, des changements de température brutaux, des tempêtes ... Progressivement, lors des rendez-vous et ateliers successifs, l'entreprise est de plus en plus sensibilisée et la prise de conscience évolue. C'est comme cela que le risque climatique est de plus en plus considéré dans la gestion globale des risques avec lesquels l'entreprise a l'habitude de traiter (risques financiers, réglementaires, sanitaires, ...).

#### **DES OUTILS POUR VOUS AIDER**

Climat HD : outil de Météo France pour explorer le climat passé et futur sur votre territoire et anticiper pour passer à l'action.

Clim'Ability : outil de diagnostic en ligne, à compléter d'un accompagnement pour se poser les bonnes questions.

#### **Quels sont les bénéfices de l'ACC pour l'entreprise ? Pourriez-vous illustrer ces bénéfices de quelques exemples concrets ?**

Il n'y a pas encore beaucoup d'actions concrètes des entreprises en termes d'adaptation au changement climatique. Ou du moins elles ne sont identifiées comme telles. Il y a des initiatives pour optimiser et réduire la consommation d'eau, par exemple en utilisant un circuit en boucle fermée (par exemple pour la production textile, métallurgie, fonderie, papeterie, menuiserie...). Il y a aussi des actions de réduction des GES, certaines entreprises ont réduit leur consommation d'énergie de 10 à 15%, parfois même jusqu'à 50%. Il y a parfois des objectifs imposés par les grands groupes – qui impliquent un changement des systèmes de chauffage et de climatisation, l'installation de systèmes de récupération de chaleur, de panneaux solaires ou d'éolienne. Mais pour des entreprises de moins de 50 employés, ce sont des investissements plus compliqués, bien que les aides de l'ADEME et de l'AERM existent, ils donnent la priorité à de plus petits investissements, comme l'isolation des bâtiments.

En outre, certaines entreprises, sont attentives aux modes de production et à leur localisation – par exemple un producteur de lait de soja qui a jusque-là beaucoup misé sur l'importation et l'exportation, souhaite revenir à une production locale. En outre, du côté des producteurs de maïs, comme c'est une production qui nécessite de grandes quantités d'eau, certaines pensent à exploiter d'autres produits, qui nécessitent aussi moins d'intrants en pesticide, comme l'amidon.

L'approche constitue bien sûr un argument commercial et économique, mais c'est aussi une prise de conscience du monde dans lequel nous vivons. Et il faut avant tout convaincre les dirigeants d'entreprises d'aller dans ce sens.

### **Dans quelle mesure les actions d'ACC évoluent-elles ?**

Il y a une prise de conscience importante par rapport à la nécessité d'économiser l'eau et de trouver des alternatives. Des solutions techniques existent et les entreprises peuvent être aidées pour investir dans ces solutions. Pour cela, un diagnostic est nécessaire pour se projeter à 5 ou 10 ans et identifier les investissements utiles.

### **Quelles sont les principales difficultés des entreprises dans ce type de démarche ? Quelles sont les fausses bonnes idées d'adaptation ?**

La climatisation fait partie des fausses bonnes idées, c'est un leurre de croire qu'un système de climatisation va pouvoir réduire la température intérieure de 20°C.

Il y a aussi des freins rencontrés au sein de l'entreprise. Par exemple, l'installation de machines plus performantes nécessite de nouveaux apprentissages, qui ne sont pas toujours acceptés par les salariés. En cas de fortes chaleurs, on demande aux salariés de travailler la nuit, ce qui peut être une source de tensions sociales. Il y a aussi des contraintes juridiques, par exemple lorsqu'une entreprise installe une station d'épuration avec un système écologique, qui nécessite de rejeter de grandes quantités d'eau – mais ce n'est pas acceptable dans tous les milieux, des autorisations juridiques sont parfois nécessaires. Les entreprises de papeterie, par exemple, doivent respecter un seuil de température avant de rejeter les eaux dans le Rhin (pour préserver la biodiversité, le déversement est interdit au-delà de 25°C) et le stockage d'eau peut ainsi durer quelques jours, limitant leur capacité de prélèvement pour poursuivre leur activité en continu, avec parfois des risques d'être confrontées à des périodes de sécheresse.

Chaque solution d'adaptation doit être envisagée au cas par cas, en tenant compte des aspects financiers, techniques, juridiques et humains.

### **Comment évoquer les effets du changement climatique auprès des entreprises, de manière à ce qu'elles perçoivent le facteur de risque pour leur activité ?**

On utilise beaucoup d'exemples concrets : quelle matière première ont-ils, d'où vient-elle, comment est-elle stockée, quelles peuvent être les conséquences de fortes chaleurs sur ce stockage ? Nous abordons l'idée du seuil acceptable pour le processus de production et pour le stockage. Cela permet d'anticiper les solutions nécessaires quand on fait face à un dépassement du seuil. Il faut qu'une entreprise ait conscience de ces seuils, les mesures sont importantes pour pouvoir déterminer les actions nécessaires (températures, quantité d'eau disponible, jours de gels, etc.)

Nous abordons aussi l'acheminement : quelles voies sont utilisées ? Quels risques pour ces voies en cas d'aléas climatiques ? Quelles sont les possibilités de privilégier la production locale ?

### **Y a-t-il des secteurs qui se montrent particulièrement réactifs face au changement climatique ? Quels sont-ils ? Comment l'expliquer ?**

Le secteur agroalimentaire est touché de manière très directe, en raison de son besoin d'eau. On observe aussi que les entreprises les plus réactives sont celles qui ont un bâtiment qui surchauffe. On peut alors envisager des systèmes de cloisonnement du bâtiment, pour isoler certaines parties. La réactivité des entreprises est davantage liée au lieu où elles sont implantées qu'à leur activité : elles peuvent être à proximité d'un axe routier pour faciliter l'acheminement, mais à côté d'un cours d'eau qui risque de déborder ou fortement exposée au soleil ou aux tempêtes, etc.

### **Quelle serait votre principale recommandation pour les entreprises qui n'ont pas encore entamé cette réflexion d'ACC ?**

Cette crise est une source d'inspiration : un évènement qui nous empêche de travailler dans des conditions normales et qui révèle l'importance d'avoir un plan de crise, permettant la continuité d'activités fiables. Une vague de chaleur, des tempêtes ou des inondations peuvent mener à une perte d'activité. L'entreprise doit pouvoir se montrer réactive, anticiper, tenir compte de l'entourage, de l'environnement, repenser aux liens qui la rendent dépendante, pouvoir s'autonomiser et privilégier les partenariats de proximité.

*Nacarat est le promoteur immobilier du groupe Rabot-Dutilleul.  
L'entreprise emploie 200 personnes en France.*

## Comment se positionnent vos organisations vis-à-vis du développement durable ?

Nacarat a fait le choix d'une performance à long terme sur des sujets transversaux. Le développement durable a donc été « naturellement » intégré à la stratégie, sur la volonté des actionnaires, avec deux volets principaux :

- La **Responsabilité Sociétale des Entreprises**, RSE (reporting, formations, accompagnement, etc.)
- L'**éco-conception**, véritable vecteur d'impact. L'éco conception étant la priorité pour un usage à long-terme des bâtiments.

## Comment est-ce intégré dans votre processus de travail ?

Dès la phase d'esquisse, tous les projets de Nacarat sont soumis à notre outil interne ASAP (As Sustainable As Possible). L'outil aborde 14 thèmes qui mènent une réflexion quant au potentiel durable du projet de construction. On retrouve notamment les thèmes de la mobilité, de la biodiversité, de l'efficacité énergétique, la consommation d'eau ou encore le choix de matériaux. Les thèmes sont abordés en tenant compte du contexte. Bien sûr, il n'est pas possible de pousser tous les thèmes au maximum sur un même projet, mais cette approche permet de s'interroger sur les atouts durables du projet tout en motivant et en sensibilisant nos collaborateurs. Qui plus est, le faible turn-over de nos équipes favorise une amélioration continue. Depuis 2011, 700 projets sont passés par ASAP.

## Avez-vous des retours d'expérience climatique significatifs<sup>1</sup> sur les chantiers, la mise en œuvre ou encore en lien avec les garanties d'après-vente ?

Le chantier est un lieu de gestion de l'imprévu. Il n'y a pas, à proprement parlé, de prise en considération des aléas extrêmes par anticipation ; le chantier s'adapte « culturellement » et immédiatement lorsqu'il y est soumis. Lors des fortes chaleurs de l'été dernier, les horaires ont été modifiés et le travail restreint... mais c'est tout.

Face aux aléas climatiques, on se retrouve parfois confrontés à des difficultés. Par exemple lorsqu'on utilise du béton, il sèche trop vite en cas de forte chaleur (ou ne durcit pas en dessous de 0°C). Les vents forts plus fréquents peuvent être problématiques notamment pour la manutention des coffrages ou des éléments préfabriqués avec l'usage de la grue. Il faut anticiper ce genre de situation pour permettre la continuité des chantiers (c'est ici l'adaptation de conception : penser le bâtiment autrement pour être en capacité de le construire sous contrainte).

Depuis quelques temps, on observe une évolution des demandes de prise en considération des îlots de Chaleur Urbains. Le sujet qui préoccupe le plus n'est plus nécessairement celui de se chauffer mais plutôt celui de rendre le quotidien plus supportable durant les chaleurs d'été. Or, pour mettre en œuvre des projets adaptés au changement climatique, il faut qu'il y ait une demande, une prise de

---

1

Canicules, sécheresse, retrait gonflement des argiles, tempêtes, etc.

conscience écologique des clients. Sans cela, il est difficile de valoriser des projets « résilients », c'est une prise de risque pour notre entreprise dans un concours.

### **Quel est (ou a été) le moteur principal de la prise en compte des effets du changement climatique dans vos métiers ?**

La raison d'être de Rabot Dutilleul est « oser construire des vies plus belles » cela implique forcément de s'adapter au changement climatique. L'innovation est spontanée, évidente. Il n'est plus possible de faire comme avant, il y a une conscience écologique qui pousse à penser autrement.

### **Quelles actions d'adaptation au changement climatique avez-vous mis en place ?**

Nous avons développé un projet de réhabilitation d'une façade vitrée vers une façade claire. Nous développons des projets de toiture végétalisée, ou des espaces attractifs pour la biodiversité (ex. : des briques intégrant des nids à insectes, des abris pour chauve-souris). Pour les eaux de ruissellement, nous privilégions une gestion alternative des eaux pluviales plutôt que des bassins de tamponnement. Mais de manière générale, nous sommes toujours dans un cadre concurrentiel, qui ne nous permet pas des développements impactant trop les prix. Pour que cela progresse, il faut que les pouvoirs publics intègrent les questions d'adaptation dans les prescriptions.

## **Le climat est une préoccupation dont l'importance est grandissante pour les acteurs économiques. Pourquoi le modèle économique dominant ne parvient-il pas à se saisir des enjeux du développement durable, et en particulier du climat ?**

Le modèle économique « classique », dominant, repose sur un mode de pensée issu de l'ère industrielle, sur une logique de production en masse et à bas coût, avec une utilisation sans limite des énergies et des matières premières. Produire et vendre toujours plus des biens et des services est non seulement incompatible avec le développement durable, mais surtout néfaste pour notre planète. Ce modèle a permis de relever de nombreux défis à une certaine époque, mais la finitude des ressources naturelles et les nouveaux défis de notre temps (en premier plan celui de l'urgence climatique) rendent obsolète ce modèle. La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les modèles économiques des entreprises devient urgente et nécessaire, et nous invite à se réinventer. Cette réflexion doit être à double entrées pour l'entreprise :

1. Comment le changement climatique va impacter son activité (son offre, son environnement, son organisation, ses métiers...)
2. Comment l'entreprise va impacter (positivement !) le changement climatique en innovant dans son modèle économique.

## **Quels sont les nouveaux modèles économiques que l'on peut mettre en place ? Comment ces modèles permettent-ils aux entreprises de s'adapter au changement climatique et à ses effets ? Pourquoi et comment la prise en compte des externalités permet de s'adapter ?**

Depuis plusieurs années, nous voyons émerger des modèles économiques alternatifs : l'écoconception, l'économie circulaire, l'économie collaborative, l'écologie industrielle, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération... Tous cherchent à aller au-delà des limites du modèle économique dominant et proposent des solutions visant à limiter l'utilisation des matières premières, à promouvoir des modes de production et de consommation plus responsables, et à replacer l'Homme au cœur de l'économie. Ces nouvelles grilles de lecture apportent des clés aux entreprises pour baser leur croissance sur de nouveaux critères de performance. La prise en compte des externalités est au centre de ces transformations. L'entreprise doit élargir son périmètre de responsabilité et prendre en charge ses impacts sociaux et environnementaux. Ce saut systémique va l'amener à innover pour réduire ses impacts négatifs, maximiser ses impacts positifs, et à coopérer avec de nouveaux acteurs.

C'est ce même "pas de côté" que demande l'adaptation au changement climatique. S'intéresser à la diversité des effets du changement climatique sur son activité et donc aux externalités, c'est saisir l'opportunité de repenser son modèle économique, de développement, d'organisation, etc. pour construire une entreprise plus résiliente face aux chocs et plus respectueuse de l'environnement et des Hommes.

## **En tant qu'entreprise, comment s'engager vers de nouveaux modèles économiques ?**

S'engager vers un nouveau modèle économique et s'adapter au changement climatique, ce n'est pas tout effacer et repartir de zéro, car il y a toujours de nombreuses « pépites » sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer pour amorcer son évolution. Il faut pouvoir être prêt à remettre en question l'ensemble des dimensions de son modèle économique (offre, gouvernance, mode de contractualisation et de

facturation, mode de production, l'organisation du travail...), en se questionnant sur la valeur que l'entreprise apporte réellement à ses clients et à l'ensemble de ses parties prenantes. En général, nous observons trois grands niveaux de transformation : le premier niveau relève de l'offre (vendre des effets utiles plutôt qu'un bien), le deuxième niveau relève de l'organisation interne (de nouveaux modes de production plus efficaces, une meilleure valorisation des ressources immatérielles, une nouvelle organisation du travail qui favorise la coopération interne), et enfin un troisième niveau qui relève des partenariats externes (visant une coopération territoriale plus forte).

Nous conseillons aux entreprises de ne pas s'engager seules. De nombreux réseaux proposent des parcours d'accompagnement en collectif pour aider les dirigeants dans cette transition (Réseau Alliances, Club Noé, APES...)