

# #ENSEIGNEMENTS CLÉS

se développer et agir au sein  
de notre territoire en tant qu'acteur  
économique et associatif

## La journée **DE L'IMPACT**

17 février 2026 à Fontainebleau

100 participants

22 intervenants

DÉVELOPPEMENT

TERRITOIRE **IMPACT** STRATÉGIE

REGARDS CROISÉS SOLUTIONS ENGAGEMENT

EXPERTISE **PERFORMANCE** EXPERIENCE

OPPORTUNITÉS

# Un contexte économique et réglementaire en mutation



**Sarah Guereau**

Experte ESG, associée  
du Groupe Fideliance

Aujourd'hui, les dirigeants évoluent dans trois réalités simultanées:

- Une **réalité économique** : pression sur les marges, tensions géopolitiques, volatilité des marchés et exigences accrues des partenaires financiers.
- Une **réalité de transformation** : évolution des modèles d'affaires, attentes croissantes des salariés, complexité des recrutements, digitalisation, nouveaux processus opérationnels.
- Une **réalité physique** : les effets du changement climatique ne sont plus abstraits (canicules, inondations, tempêtes) et amènent des tensions sur les ressources, une fragilisation des chaînes d'approvisionnement et un impact direct sur l'activité économique.

Ces trois dimensions ne peuvent plus être pensées séparément. Dans ce contexte, un acteur économique se doit de structurer une stratégie globale car cela devient indispensable pour :

1. **maîtriser ses coûts et ses risques en sécurisant l'activité** ; réduire les dépendances aux matières premières, intégrer des logiques de réemploi ou anticiper les aléas climatiques. La communication environnementale devient centrale : le risque de greenwashing et les contrôles de l'Etat peuvent fragiliser durablement la réputation d'une entreprise. La marque employeur est aussi directement concernée, les talents recherchent désormais une cohérence entre discours et actions.
2. **développer son chiffre d'affaires** ; les exigences RSE des grandes entreprises se diffusent progressivement vers leurs fournisseurs. Les entreprises qui structurent leur démarche prennent une longueur d'avance dans les appels d'offres.
3. **assurer un accès au financement**. Les critères ESG prennent une place croissante dans l'analyse des dossiers. Les financeurs regardent désormais la capacité d'adaptation, la gestion des risques et la trajectoire de transition.

La réalité aujourd'hui, c'est que performance économique et impact ne s'opposent plus. Le rôle du dirigeant est justement de transformer ces nouvelles contraintes en leviers stratégiques pour garantir la pérennité et valoriser son entreprise en cas de cession.

# Dans un monde économique incertain ; confiance, ancrage territorial et critères ESG dans son modèle d'affaires deviennent des moteurs stratégiques

**Intervenants** • *Dorothee Julliard et Patrick Mellian, BNP Paribas* • *Benoît Ehret, Banque de France* • *Emmanuelle Mille, Autocars Suzanne.*

Le niveau d'incertitude économique n'a jamais été aussi élevé : tensions géopolitiques, dette publique, volatilité des marchés et recomposition des chaînes de valeur créent un environnement durablement instable.

Pour autant, les perspectives ne sont pas alarmistes. L'inflation a été maîtrisée sans récession, la croissance reste projetée autour de 1 % dans les prochaines années et les défaillances d'entreprises demeurent contenues localement. L'économie tient, mais elle se transforme.

“ **La confiance, c'est le moteur de la croissance et probablement aussi du verdissement de nos pratiques.** ”

*Benoît Ehret, Banque de France*

L'ancrage territorial apparaît comme un facteur de stabilité : maîtriser ses outils de production, sa chaîne de valeur et ses partenariats permet de limiter les dépendances extérieures.

## LES SOLUTIONS

- **Banque de France :**
  - Indicateur Climat, ODACC (Outil de Diagnostic sur l'Adaptation au Changement Climatique accessible depuis votre Espace Dirigeant)
- **BNP Paribas :**
  - Crédits green : financer un actif à impact positif
  - Financement à impact : via un Bilan Carbone® ou une notation EcoVadis



Les modèles d'affaires évoluent également rapidement. Au sein des institutions financières, les critères ESG entrent désormais dans :

- l'analyse du risque
- l'accès au financement
- la valorisation des entreprises
- la cession de l'entreprise

Les financements dits « green » ou « impact » se développent, et les bilans carbone deviennent de véritables outils de pilotage.

Une transformation majeure se dessine : **ce qui n'est pas mesuré ne peut plus être défendu... ni financé.**

**40%** des crédits accordés sont à impact

## L'exemple du terrain : transformer la contrainte en levier

Autocars Suzanne, spécialisé dans le transport de personnes, illustre un secteur fortement normé et soumis aux exigences croissantes de donneurs d'ordre comme la SNCF ou Safran. La pression réglementaire de transformation est alors vécue comme un levier stratégique.

Emmanuelle Mille, dirigeante, a fait des arbitrages pragmatiques, notamment en développant le recours au biocarburant colza, permettant une réduction significative des émissions par rapport au diesel traditionnel. La réalisation d'un bilan carbone a permis d'objectiver les gains, de dialoguer avec les financeurs et de sécuriser sa position dans les appels d'offres.

La transition devient ainsi un facteur de crédibilité économique et un avantage concurrentiel.



### L'énergie et les bâtiments : un levier économique, de confort / santé, et de résilience

**Intervenants** • Antoine Tobia, EDF 77 & 94 • Philippe Gadoin, Bureau d'études Be-Di • Xavier Gaucher, Fresque de la Rénovation

#### Le bâtiment, c'est

**25 %** des émissions de carbone nationales

**44 %** de la consommation énergétique

#### DÉFIS

##### Bâtiment : gains économiques et de confort

L'évaluation de la pertinence de tous travaux, de l'enveloppe du bâtiment et de la réduction des besoins est primordiale. À défaut d'un audit préalable, une bonne action pourrait venir plomber les suivantes. Par exemple, l'installation de panneaux solaires vient bloquer l'isolation d'un toit pendant des années.

La volatilité des prix impose un pilotage : une consommation mal maîtrisée fragilise les coûts même avec un mix français, décarboné et fiable.

Le confort et la santé sont fortement liés au bâtiment. La performance humaine est directement impactée par la qualité de l'air intérieur qui peut être 5 à 8 fois plus polluée que l'extérieur. Une forte concentration de CO2 dans l'air intérieur peut faire apparaître une fatigue et une baisse de concentration. Beaucoup de paramètres constituent le confort d'un bâtiment : le rayonnement, les courants d'air, l'acoustique...

#### LES SOLUTIONS : PASSER À L'ACTION

- 1 - Réaliser un **audit global** du bâtiment pour disposer d'une vision claire des actions à réaliser.
- 2 - **Traiter l'enveloppe** du bâtiment, baisser les besoins, éliminer les pertes invisibles.
- 3- Installer un **pilotage intelligent** pour suivre les données et ajuster.
- 4 - **Autoconsommer sa propre production** en adaptant le photovoltaïque aux usages réels et en identifiant les profils utilisateurs.
- 5 - Raisonner en **coût global (TCO)** : maintenance, énergie utilisée, durée de vie... lors d'un nouvel achat de véhicule électrique.

#### OPPORTUNITÉ

##### L'énergie comme levier d'optimisation immédiate

Un pilotage intelligent permet de réduire les consommations de 20 à 30%. Les principales économies se situent dans les usages structurels, bien plus que dans l'éclairage (environ 3% d'un logement).

La rénovation devient aussi un levier de valorisation patrimoniale : l'indice de "valeur verte" mis en place par les Notaires de France montre un écart pouvant atteindre +35% entre des bâtiments performants et des bâtiments classés F.

Les systèmes énergétiques locaux évoluent : récupération de chaleur, autoconsommation collective, stockage via les batteries de véhicules électriques...



«Pionnier en matière d'innovation, le site est chauffé à **80 % grâce à la chaleur récupérée d'un data center voisin**. Ce procédé unique en France permet de **réduire de 90 % les émissions de CO2e** par rapport à un système classique, soit l'équivalent de **741 tonnes évitées** chaque année.

»

*Site du Centre Aquatique du Val d'Europe*



### La mobilité : un levier majeur de décarbonation pour les entreprises et le territoire et une opportunité de coopération territoriale

*Intervenantes • Laure Wagner, 1 km à pied • Célinie Monzini, Réseau des Possibles et Shifteuse • Delphine Ducard, Wimoov*

À l'échelle d'un territoire rural ou périurbain, le transport routier peut représenter plus de 60% des émissions carbone. La dépendance à la voiture reste forte. Cette réalité pèse à la fois sur le climat, le pouvoir d'achat et l'accès à l'emploi.



**Si tous les salariés qui ont un trajet de plus de dix kilomètres se mettaient à covoiturer, ça éviterait 35 % de CO2e.**



*Laure Wagner, 1 km à pied*

## DÉFIS

### Une dépendance structurelle à la voiture

Sur notre territoire, **plus de 64 % des actifs** utilisent principalement un véhicule motorisé pour leurs trajets domicile-travail, avec près de 40 km par jour en moyenne.

Cette dépendance est d'autant plus sensible dans un contexte de hausse du coût du carburant et de forte dépendance aux énergies fossiles importées.

Les réponses ne sont pas uniques et doivent s'adapter aux réalités et aux contraintes locales :

- zones rurales,
- horaires atypiques,
- éloignement des transports en commun,
- organisation familiale...

Les freins sont souvent comportementaux plus que techniques. C'est un enjeu d'organisation, d'accompagnement du changement et de coopération territoriale.



## OPPORTUNITÉ

### Un levier d'action concret

Un plan de mobilité permet d'analyser les trajets domicile-travail, d'identifier des alternatives réalistes et de construire une feuille de route chiffrée. Plusieurs leviers ont été évoqués :

- le vélo sur les trajets courts,
- les transports en commun lorsque l'offre est adaptée,
- mais surtout le covoiturage pour les trajets de plus de 10 km, avec un potentiel de réduction d'environ -35 % de CO2.
- le rapprochement domicile-travail ou une meilleure affectation sur les sites.

Au-delà de la réduction carbone, la mobilité durable agit aussi sur le pouvoir d'achat, le bien-être, la marque employeur et le lien social. Recruter plus localement ou développer des services de proximité est un levier de ressources humaines et territorial.

### LES SOLUTIONS : PARTIR DU RÉEL, ACCOMPAGNER, COOPÉRER

**1 - Partir des usages réels** : analyser les trajets, identifier les automobilistes et déterminer ce qui est réellement possible selon les distances, les horaires et les infrastructures existantes.

**2 - Accompagner dans le changement de pratique sur le long terme** : prêt de vélos, mise à disposition de véhicules d'entreprise, stands d'information, garantie retour en cas d'imprévu de covoiturage...

**3 - Le collectif devient un amplificateur de solutions** : il permet de mutualiser certaines solutions et de structurer une dynamique territoriale (plateformes de covoiturage partagées, navettes inter-entreprises, flottes mutualisées ou challenges mobilité communs...)



## ENSEIGNEMENT # 3

### La santé au travail : un enjeu de prévention, d'organisation et de management

**Intervenants** • Thibault Messean, Sophiassur • Erwan Martin, Agir pour le cœur des femmes • Antoine et Christel Martin-Laprade, Alenvi Fontainebleau

## DÉFIS

### Des enjeux de santé encore sous-estimés

Plusieurs mutations sociétales redéfinissent aujourd'hui le rôle de l'entreprise :

- vieillissement de la population,
- montée des enjeux de santé mentale,
- transformations numériques,
- nouvelles attentes des salariés en matière de sens et d'équilibre de vie...

L'égal accès aux soins est un défi. Dans un contexte de déserts médicaux et de désengagement de la Sécurité sociale, l'entreprise peut devenir un lieu d'orientation, de sensibilisation et d'accès facilité à certains dispositifs de prévention, notamment via la téléconsultation, les campagnes d'information ou les liens avec la médecine du travail et les acteurs de santé du territoire. La mutuelle et la prévoyance deviennent des éléments structurants du contrat de travail.

La médecine est également encore trop genrée ; les maladies cardiovasculaires restent insuffisamment identifiées chez les femmes, alors même qu'elles constituent une urgence majeure de santé publique. Chaque jour en France, 200 femmes décèdent de maladies cardiovasculaires, contre 35 du cancer du sein et 2 dans un accident de la route.



## LES SOLUTIONS : FAIRE DE LA SANTÉ UN LEVIER D'ENGAGEMENT

**1 - Renforcer la prévention régulière :** journées de dépistage, actions de sensibilisation, actions avec des associations...

**2 - Agir sur l'organisation du travail :** donner plus d'autonomie, favoriser l'expression des équipes et renforcer la confiance peut réduire significativement les tensions et la charge mentale.

**3 - Adapter la couverture santé via la mutuelle et la prévoyance :**

- en fonction de la démographie de l'entreprise (âge ; famille/célibataire ; futurs parents ; ...)
- viser juste au niveau des garanties et ne pas aller vers la surassurance
- accès via des applications mobiles
- garantir une qualité de gestion et un suivi rigoureux
- assurer une pérennité des taux pour avoir une maîtrise budgétaire

## OPPORTUNITÉ

### L'exemple du terrain : faire de la santé un levier d'engagement

Un salarié en bonne santé contribue naturellement à la stabilité et à la performance de l'entreprise. Le témoignage d'Alenvi Fontainebleau, entreprise d'aide à domicile, a illustré concrètement ce potentiel. Confrontés à un secteur marqué par l'isolement, les horaires atypiques et une forte charge mentale, les dirigeants ont profondément transformé leur organisation en passant de "hiérarchique" à "Opale".

Les équipes fonctionnent désormais dans le respect de quatre règles communes, comparables à celles d'un sport collectif. À l'intérieur de ce cadre, les équipes disposent d'une large autonomie pour organiser leurs plannings et leurs remplacements. Cette transformation a produit des effets très concrets : les arrêts maladie ont été divisés par deux.

« Être dans le non-jugement et dans la neutralité, ça a tout changé au niveau de l'entreprise. »

Christel Martin Laprade,  
Alenvi Fontainebleau

### Transformer les déchets en ressources : l'économie circulaire comme levier de performance et d'innovation

Intervenants • Joël Chene, SNIE • Sébastien De Wulf, Depolia • Pascal Dubuc, Beissier

L'économie circulaire invite à changer de regard : au-delà du tri et du recyclage, elle conduit à repenser les achats, les flux de matières, les emballages ou encore la conception même des produits. La gestion des déchets devient aujourd'hui un sujet stratégique pour les entreprises.

Un principe simple résume bien l'enjeu : le meilleur déchet est celui que l'on ne produit pas.

### DÉFIS

#### Sortir d'une logique de rebut

Dans beaucoup d'organisations, la gestion des déchets reste encore traitée en bout de chaîne. Or le déchet est souvent révélateur du fonctionnement de l'entreprise : surconditionnement, erreurs de commande, matériaux difficiles à séparer ou manque de tri traduisent souvent des dysfonctionnements en amont.



**Montre-moi ton déchet, je te dirai qui tu es et comment tu travailles.**



*Sébastien De Wulf, Depolia*

À cela s'ajoute un enjeu économique croissant. L'augmentation du coût de l'enfouissement et du traitement renforce l'intérêt d'une meilleure gestion des flux de matières.



### OPPORTUNITÉ

#### Créer de la valeur à partir des flux existants

Plusieurs entreprises ont montré que ces contraintes peuvent devenir des opportunités. À la SNIE, la logique d'économie circulaire s'inscrit dans une politique plus large d'achats responsables.

Les retours de chantier sont triés, analysés et réintégrés dans les stocks lorsque c'est possible. Certains matériaux, mieux séparés, deviennent même des matières premières secondaires valorisées.

Chez Beissier, la démarche RSE s'est traduite par de nombreuses actions :

- réincorporation de résidus de production,
- réduction du plastique dans les emballages,
- simplification des packagings,
- suppression de certaines encres.

L'entreprise travaille également à l'analyse de cycle de vie de ses produits afin d'en réduire l'impact global.

Ces évolutions peuvent aussi améliorer l'organisation du travail : moins d'emballages, moins de manutention et moins de gestes inutiles réduisent également la pénibilité.

### LES SOLUTIONS : ANALYSER, DIALOGUER, ÉVALUER

**1 - Mieux connaître ses poubelles et ses flux** : analyser les déchets produits et identifier les erreurs ou les gisements d'amélioration.

**2 - Dialoguer et innover avec ses fournisseurs** : cela permet de réduire fortement les volumes de déchets générés par les conditionnements, les emballages ou les matériaux utilisés.

**3 - Raisonner avec plusieurs critères** : arbitrer les décisions entre performance économique, impact environnemental et conditions de travail.

## ENSEIGNEMENT # 5

### La performance des entreprises dépend aussi de leur lien avec leur territoire

**Intervenants** • Jean-Charles Herrenschmidt, CCI Seine-et-Marne • Juliette Faivre, ONF • Yann Cugny, Foyers de Seine-et-Marne • Marjolaine Pin, Mouvement Impact France

L'entreprise n'évolue jamais hors sol. Sa capacité à se développer dépend aussi de la robustesse du territoire dans lequel elle s'inscrit.

### DÉFIS

#### Des ressources territoriales sous tension

Le territoire concentre aujourd'hui plusieurs tensions fortes. La forêt de Fontainebleau en est un exemple emblématique :

- 22 000 hectares,
- près de 15 millions de visites par an,
- une triple fonction inscrite dans la loi : économique, écologique et sociale.

Mais les effets du changement climatique y sont désormais visibles : stress hydrique, maladies des arbres, apparition d'un risque d'incendie inédit. Parallèlement, la fréquentation croissante de certains sites impose de repenser l'accueil du public et la gestion des flux.

Côté logement et dans un contexte de zéro artificialisation nette, le département doit répondre à une demande forte tout en limitant l'étalement urbain. Sur 10 000 logements, les Foyers de Seine-et-Marne ne peuvent satisfaire qu'une demande sur dix seulement. La réponse passe désormais par la densification, la rénovation ou la transformation du bâti existant.

🗨️ **L'équation est complexe, mais elle est passionnante : comment construire plus sans obérer notre patrimoine et notre environnement ?** 🗨️

Yann Cugny, Foyers de Seine-et-Marne

### OPPORTUNITÉ

#### La coopération comme facteur de résilience

Les institutions économiques, les entreprises, les collectivités et les acteurs de la recherche ont un rôle complémentaire pour structurer des réponses collectives.

La CCI de Seine-et-Marne accompagne ainsi la transformation des entreprises à travers la formation, l'innovation ou la revitalisation des centres-villes. Des initiatives comme la Fondation Gustave Eiffel, mobilisant plus de 2 500 chercheurs notamment sur les risques d'inondation, illustrent la capacité d'un territoire à mutualiser ses ressources pour anticiper les vulnérabilités.

🗨️ **Le territoire ne vit que par les hommes que l'on rencontre, avec qui on a confiance et avec qui on avance.** 🗨️

Jean-Charles Herrenschmidt, CCI Seine-et-Marne

#### Mesurer l'impact pour parler un langage commun

L'enjeu majeur de structurer un langage commun autour de l'impact est porté par le Mouvement Impact France grâce à son Impact Score : un référentiel gratuit permettant aux entreprises d'évaluer leur contribution sociale et environnementale.

Certaines régions l'utilisent comme base de transparence pour l'accès aux aides publiques. L'objectif est d'aligner progressivement les acteurs économiques autour de repères partagés et de transparence.

#### Faire du territoire un levier stratégique

Les pressions climatiques, foncières ou économiques locales obligent les organisations à intégrer ces contraintes dans leurs stratégies.

Ces tensions sont aussi des opportunités : le territoire offre des réseaux, des compétences, des institutions et des dynamiques collectives capables d'accélérer les transformations.



## LE RÔLE DES RÉSEAUX LOCAUX DANS CES DÉFIS TERRITORIAUX



**Pascal Dubuc**

*Président de Beissier*

*Co-fondateur du Réseau des Possibles (<https://reseaudespossibles77.com/>)*

### **Comment percevez-vous le rôle de l'entreprise et ses nouveaux défis à venir ?**

Pendant longtemps, l'entreprise a été pensée comme une entité autonome. Aujourd'hui, cette vision montre clairement ses limites face aux enjeux actuels. Une entreprise dépend de son territoire : de ses ressources, de ses réseaux et des acteurs qui y vivent et y travaillent. Nous faisons face à des risques croissants liés au dérèglement climatique mais aussi à des vulnérabilités structurelles de notre territoire : pression sur les ressources, l'accès à l'eau, forte dépendance aux énergies fossiles, mais aussi d'attractivité et de souveraineté territoriale. Un renforcement des coopérations territoriales devient essentiel et stratégique.

### **Comment le Réseau des Possibles permet d'accélérer la transition du territoire ?**

J'insiste sur un levier encore trop peu mobilisé : la coopération entre entreprises d'un même territoire, sur des enjeux de transition en corrélation à nos défis économiques. Beaucoup de dirigeants ont envie d'agir, mais ces sujets sont complexes ; on ne sait pas toujours par où commencer et le temps manque souvent. C'est pour répondre à ce besoin qu'est né le Réseau des Possibles. L'ambition est simple : créer un espace où les entreprises peuvent partager leurs expériences, leurs questions, leurs solutions et initiatives afin de faciliter la mise en action. Nous partageons des défis communs mais aussi des leviers d'action à mutualiser et co-construire ensemble. C'est dans notre intérêt d'agir pour un territoire plus résilient.



**Emmanuelle Billard,**

*Directrice Générale chez France Active Seine-et-Marne Essonne*

### **Comment percevez-vous le rôle et les défis actuels des acteurs de l'ESS \* ?**

Les structures de l'économie sociale et solidaire jouent un rôle essentiel sur le territoire : elles répondent à des besoins que les services publics ne couvrent pas toujours, avec des solutions concrètes et ancrées localement. Mais leur modèle est aujourd'hui sous tension, nous faisons face à une raréfaction des financements publics, alors même que les besoins sociaux et environnementaux augmentent. Cela oblige les structures à repenser leur modèle économique. L'enjeu est désormais d'hybrider les modèles, en combinant financements publics et privés, cotisations et revenus d'activité, afin de ne pas dépendre d'une seule source. Dans le même temps, les structures sollicitent aujourd'hui les mêmes financeurs privés, ce qui renforce la concurrence.

### **Comment France Active accompagne ces évolutions et soutient les acteurs du territoire ?**

Nous soutenons les entreprises et les structures de l'ESS à chaque étape de leur développement : création, consolidation, changement d'échelle ou relance. Notre intervention porte à la fois sur le financement (prêts à taux zéro ou des garanties bancaires), et sur l'accompagnement sur-mesure. Nous aidons également les acteurs de l'ESS à diversifier leurs ressources, à encourager les mutualisations et à favoriser les rapprochements entre structures locales partageant des dynamiques communes. Ces leviers contribuent à valoriser leurs actions et à renforcer les liens avec les entreprises du territoire.

\*Economie Sociale et Solidaire

# Nos partenaires présents

## LES ACTEURS LOCAUX INTERVENANTS



## LES RÉSEAUX LOCAUX PRÉSENTS



Le Réseau des Possibles

Nous tenons à remercier Célinie Monzini, co-fondatrice du Réseau des Possibles, pour sa participation dans la réalisation des Enseignements clés de la Journée de l'Impact.