

#4

EN CHEMIN VERS LE RÉGÉNÉRATIF

L'EXEMPLE DE L'ENTREPRISE

DIAM



LUMIA
Modèles & leadership
régénératifs



LE LABORATOIRE D'IDÉES POUR LES PME ET ETI

ÉDITO

LES DIRIGEANTS DE PME ET ETI FONT FACE AU DÉFI DE TRANSFORMER LEUR ENTREPRISE EN ADÉQUATION AVEC LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES. BPIFRANCE LE LAB SÉ DONNE COMME MISSION D'AIDER LES CHEFS D'ENTREPRISE À PASSER DE LA CONVICTIION À L'ACTION

DÉCRYPTER DES CAS CONCRETS D'ENTREPRISES PRÉCURSEURS QUI AGISSENT

Après avoir analysé les cas de 15 entreprises en transition bas-carbone lors de précédentes études, Bpifrance Le Lab continue d'explorer les modèles de transition écologique pour inspirer les chefs d'entreprise. Dans cette série d'étude de cas dédiée à l'économie régénérative, les auteurs proposent d'analyser quatre entreprises* souhaitant devenir «régénératives» à la suite de leur participation au parcours proposé par la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC). Pour évaluer cette transformation «régénérative», un cadre d'analyse qui repose sur cinq dimensions, chacune déclinée en actions, a été élaboré avec la Convention des Entreprises pour le Climat et Lumia, un centre de

recherche-action sur l'économie régénérative, en s'inspirant de leurs travaux¹.

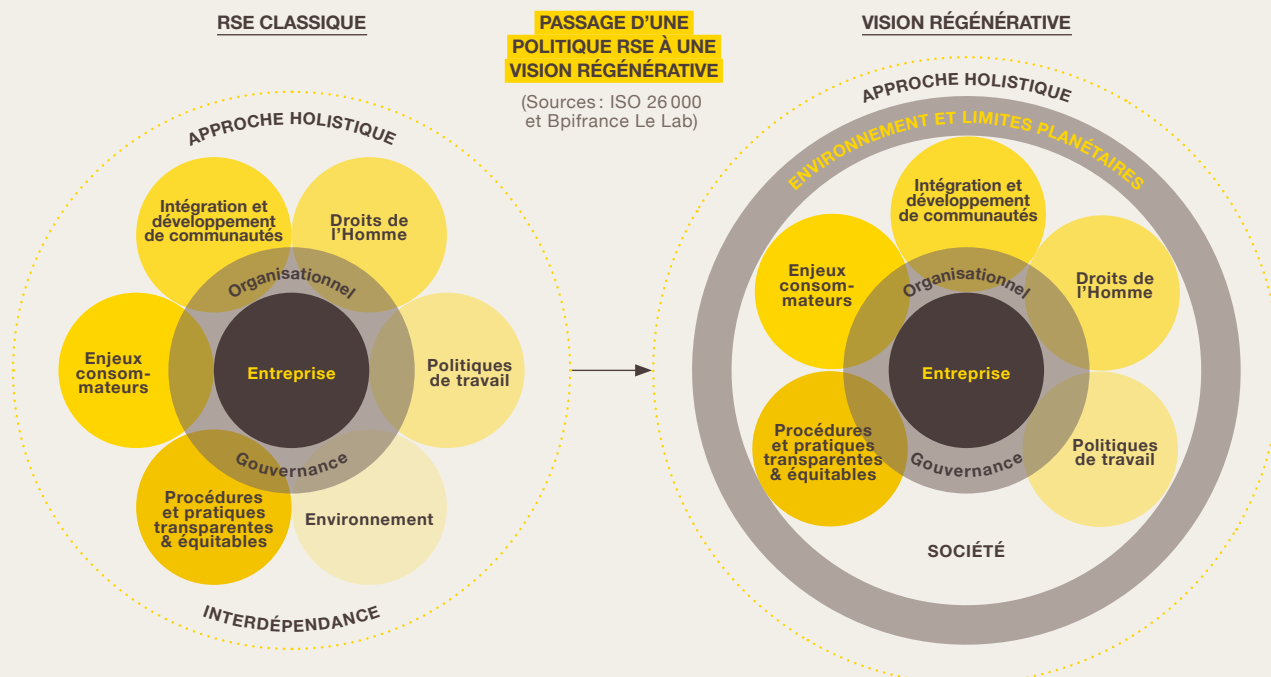
QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES ENTRE UNE DÉMARCHE RÉGÉNÉRATIVE ET UNE POLITIQUE RSE ?

- Les outils et la démarche RSE (documentés par la norme ISO 26000 (2010) recherchent principalement une réduction des impacts négatifs de l'activité d'une entreprise sur l'environnement et la société, en montrant les interdépendances entre ces sphères; la RSE n'encourage que partiellement des actions positives sur la société et l'environnement.
- La démarche régénérative place l'entreprise au sein de l'environnement duquel elle dépend, en le priorisant, et vise l'impact positif «net» sur celui-ci et la société en allant au delà de la neutralité carbone. L'ambition régénérative cherche à réparer les services écosystémiques qui soutiennent les conditions de vie sur Terre (cycle de l'eau, biodiversité, régulation du climat..) et à renouveler les ressources naturelles².
- La régénération stimule la refonte et l'innovation du modèle économique ainsi que la manière d'apporter et partager la valeur, car produire en régénérant pose un nouveau défi: comment produire et régénérer, en même temps, les ressources naturelles mobilisées ?

POURQUOI PLACER L'ENTREPRISE AU SEIN DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA SOCIÉTÉ PLUTÔT QU'EN INTERDÉPENDANCE ?

- Parce que les activités économiques sont encadrées dans le socle écologique et dans le socle social dont elles dépendent. La représentation en «wedding cake» proposée par Johan Rockström du *Stockholm Resilience Center* des Objectifs de Développement Durable montre l'interdépendance des systèmes écologiques, sociaux et économiques. Si le socle écologique, qui est la base, se fragilise, tout se fragilise (société et économie).
- Parce que 50% du PIB mondial dépend de la biodiversité.³ La perte de la biodiversité a été classée comme la troisième menace la plus grave à laquelle l'humanité sera confrontée au cours des 10 prochaines années.⁴ Cette nouvelle approche a pour objectif de mener les entreprises sur un nouveau chemin, pour anticiper les défis environnementaux, réinventer les modèles de business, créer de la valeur différemment et pérenniser les activités.

*Les critères qui ont permis la sélection des entreprises sont les suivants: taille (PME/ETI); volonté affichée par le dirigeant de devenir une entreprise régénérative à horizon 2035; maturité de la politique RSE (présence de certifications, labels, analyse de cycle de vie et bilan carbone déjà faits); participation à la Convention des Entreprises pour le Climat; type de clients (2 en B-to-B et 2 en B-to-C); entreprises de l'industrie dont l'offre n'apporte pas de solutions directes à la transition écologique.



LA TRANSFORMATION VERS LE REGENERATIF DANS L'ENTREPRISE

OBJECTIFS

EXPLICATION ET EXEMPLES

 <p>VOIR BEAUCOUP PLUS LOIN QUE LE CLIMAT ET INTÉGRER LA COMPLEXITÉ</p>	<p>#1 Adopter une vision systémique</p>	Comprendre tous les enjeux environnementaux (notamment la biodiversité, le climat, l'eau, le cycle de l'azote et du phosphore, la pollution qui représentent les limites planétaires définies par Johan Rockström du Stockholm Resilience Center) et leur interdépendance, avoir une vision holistique et intégrative.
	<p>#2 – Créer de la valeur positive nette pour les parties prenantes, les écosystèmes naturels et la société</p>	Chercher à avoir un impact fort au service de la société et de l'environnement, au-delà du client final et des actionnaires.
	<p>#3 Être capable de se limiter, de renoncer</p>	Abandonner des activités ou produits éco-incompatibles. Sortir de la logique « du toujours plus » de biens et services incompatible avec des ressources finies et une trajectoire bas carbone.
 <p>SE RECONNECTER AU VIVANT TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR</p>	<p>#4 Renforcer les services écosystémiques de soutien et de régulation</p>	Avoir un impact positif sur les écosystèmes naturels, sur la biodiversité <i>via</i> la renaturation du foncier, ou <i>via</i> des process de production naturels (ex. phytoépuration), ou les solutions fondées sur la nature, ou <i>via</i> un approvisionnement avec des pratiques de permaculture ou agroforesterie, par exemple.
	<p>#5 Chercher un équilibre entre performance et robustesse</p>	Chercher des solutions plus modulaires, redondantes, si besoin, pour gagner en résilience et robustesse, sortir des modèles de rendement qui ont un impact négatif sur la nature (chaînes de valeur dispersées, par exemple).
	<p>#6 Utiliser des molécules bio-assimilables</p>	Utiliser des matériaux biosourcés, biodégradables, compostables, avec zéro polluants et toxicité pour l'eau, les sols, l'air, le vivant, et directement assimilables par les cycles biologiques.
 <p>TRANSFORMER EN PROFONDEUR SON MODÈLE ÉCONOMIQUE</p>	<p>#7 – Réduire de manière drastique l'utilisation de matières premières et de l'énergie</p>	Rechercher la sobriété dans les processus de production en s'orientant vers des modèles serviciels centrés sur l'usage ou la performance (et non la propriété), ou sur des modèles collaboratifs autour de l'usage, à la commande sans stock...
	<p>#8 Être circulaire par design</p>	Fermer les boucles de production et faire des déchets une ressource, utiliser la logistique inversée (gestion des retours client).
	<p>#9 Être ancré dans le local</p>	Favoriser les circuits courts et les chaînes logistiques courtes, ou les filières locales.
 <p>DÉVELOPPER UNE GAMME DE PRODUITS OU SERVICES COMPATIBLES AVEC LE VIVANT</p>	<p>#10 Être sobre et multifonctionnel</p>	Rechercher des solutions sobres en énergie et matières premières <i>via</i> l'éco-conception et le design, la low-tech, le développement de la modularité, la réparabilité, le réemploi et le multi-fonction, la mutualisation des usages, l'allongement des durées de vie, le biomimétisme...
	<p>#11 Créer des relations réciproques et co-évolutives basées sur la coopération</p>	Créer des offres où le consommateur / l'utilisateur est partie prenante et co-construit la demande avec l'entreprise; fidéliser et personnaliser les offres; créer des liens et l'alignement des intérêts; coopérer dans les chaînes de valeur pour innover au sein des filières.
 <p>PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS</p>	<p>#12 Partager la valeur monétaire avec ses parties prenantes et pour l'intérêt général</p>	Proposer des modèles d'actionariat salarié dans la gouvernance; partager la valeur monétaire tout au long de la chaîne de valeur (exemple de la marque « C'est qui le patron »); créer des fonds de dotation ou des fondations d'actionnaires; investir dans des opérations de renaturation sur son territoire; créer des modèles coopératifs.
	<p>#13 Créer des relations vivifiantes</p>	Adopter des modes d'organisation transversale, ou de gouvernance partagée; favoriser l'expression du potentiel de chacun, l'inclusion, la diversité et la cohésion des parties prenantes.



©DIAM

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

DIAM fait partie de ces entreprises agissant fortement pour réduire leur empreinte et convaincues de l'urgente nécessité d'agir en faveur du vivant. À ce jour, DIAM affiche des engagements, actions et résultats sur la baisse des impacts, leader RSE sur son marché, mais ne souhaite pas s'afficher comme entreprise «régénérative» ou «en route vers le régénératif» car cette feuille de route n'est pas encore aboutie; cependant DIAM souhaite aller le plus loin possible dans sa transition socio-écologique. Il nous a paru intéressant d'évaluer son approche au prisme du régénératif, pour en tirer des enseignements qui pourront être utiles à tous ceux qui s'intéressent à l'approche de durabilité forte en général, et régénérative en particulier.

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Partenaire des Maisons et Marques du luxe et de la beauté depuis plus de 50 ans, le groupe DIAM propose des services de conseil et de design en Retail et Merchandising, conçoit et réalise des éléments de Merchandising (mobiliers, présentoirs,...) et des solutions d'agencement de magasins. Il conçoit et produit aussi des emballages haut de gamme et propose des solutions digitales pour optimiser l'expérience client en magasin. Si l'entreprise s'est d'abord créée en France et avec une acquisition en Grande-Bretagne, elle s'est ensuite internationalisée (de 2006 à 2015) pour accompagner ses clients européens en Asie-Pacifique (APAC) et sur le continent américain, puis a mené une stratégie offensive de développement du portefeuille, pour étendre l'offre proposée aux clients. L'ensemble des produits proposés sont dessinés et fabriqués dans les différentes usines de DIAM à travers le monde, le plus souvent en «Local to Local».

LE MOT DE

**FRANÇOISE
RAOUL-DUVAL,
CEO**

«DIAM s'est engagé depuis plus de 10 ans dans une stratégie de soutenabilité. En 2019 nous avons aligné notre trajectoire carbone avec SBTi 1.5° (-46% en 2030). En

2021, la participation à la Convention des Entreprises pour le Climat nous a poussé à être encore plus ambitieux, sous l'angle social et en termes d'actions environnementales, y compris sur des changements de modèles. Nous menons les changements nécessaires avec un prisme scientifique robuste (ACV, eco-design, mesure), un focus fort sur la formation et l'implication des équipes, en coopération avec les autres acteurs du secteur (partenaires, clients, fournisseurs...).»

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

ANNÉE DE CRÉATION : 1973	IMPLANTATION : 20 pays à travers 30 usines
SECTEUR D'ACTIVITÉ : Conception, Fabrication et Installation de présentoirs, et agencement complet de magasins pour les secteurs Luxe et Beauté	CHIFFRE D'AFFAIRES : 403 millions d'euros (2023)
EFFECTIFS : 3300 collaborateurs (2023)	ACTIONNARIAT 2024 : Capitaux privés en LBO (Leveraged buy-out) avec des managers qui sont actionnaires et majoritaires, aux côtés de plusieurs fonds partenaires. Nombre d'actionnaires : 150

PERSONNES INTERVIEWÉES DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE DE CAS :



**FRANÇOISE
RAOUL-DUVAL**
CEO



**MATHIEU
PARFAIT**
Directeur RSE

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DU SECTEUR DU MERCHANDISING



Le secteur du luxe et de la beauté est particulièrement marqué par les représentations, encourageant la créativité, les récits, la désirabilité. Le luxe est par définition très attaché à la qualité, à la rareté et à l'excellence. Les Marques et les Maisons du luxe et de la beauté sont donc actives sur ces sujets de durabilité. Elles mesurent également l'impact de leur activité sur l'urgence climatique, sur plusieurs niveaux, en particulier sur l'impact carbone, de l'eau et du bois. Plusieurs Maisons sont donc motrices et souhaitent contribuer, à leur échelle, aux chantiers en faveur de plus de soutenabilité.

Aujourd'hui, l'un des enjeux du secteur est de conjuguer les besoins des magasins d'utiliser les présentoirs et les réagencements pour enchainer les lieux, créer des émotions et favoriser les ventes, avec l'exigence de s'inscrire dans une démarche de durabilité et de soutenabilité, souvent par le biais de l'écodesign. Les éléments de PLV⁵ fabriqués par DIAM pour mettre en avant les marques de luxe et de beauté (meublier, présentoirs, affiches, magasins éphémères...) ont une durée de vie variable (entre 3 mois et 10 ans) et sont renouvelés sur décision des services marketing des marques clientes. Les meubles sont typiquement multi-matériaux, en plastique, carton, bois, métal et éléments d'éclairage. Les meubles consomment souvent de l'électricité pour leur éclairage. Les postes d'impact les plus importants sont les matières premières et la consommation électrique pendant la phase de vie en magasin.

S'APPROVISIONNER EN MATIÈRES PREMIÈRES

Souhaitant réduire l'impact environnemental de son activité, DIAM a décidé d'améliorer ses approvisionnements :

Avec des plastiques recyclés :

- L'un des leviers de baisse de l'impact environnemental de DIAM est l'objectif d'intégration de 80 % de plastiques recyclés dans ses produits d'ici à 2030.

- Par la mise en place d'un service d'économie circulaire, proposé à ses clients, lui permettant de réduire l'impact des meubles et d'avoir accès à une source de matière première secondaire.

Avec du bois, issu de forêts gérées durablement, qui séquestre du carbone longtemps :

- Le bois est pour DIAM la matière première la plus proche du « vivant ». DIAM a pour objectif de n'acheter que du bois certifié (FSC ou PEFC) d'ici 2025, mais cherche aussi à aller plus loin en influençant l'amont forestier vers des pratiques encore plus vertueuses.

Le bois utilisé dans la manufacture des présentoirs fait en effet face à des enjeux. Pour atteindre la visée régénérative, trois conditions majeures sont à prendre en compte :

- La gestion des forêts, en s'assurant que le bois provienne de forêts certifiées où l'exploitant prend en compte la gestion durable de la forêt à travers ses actions de replantation diversifiée.
- La réelle durabilité de l'objet en bois : si le bois est destiné à fabriquer un objet de courte durée de vie, et qu'il n'est pas revalorisé en fin de vie, l'utilisation du bois consomme plus de carbone que ce que l'arbre a pu séquestrer.
- L'usage de bois hautement transformé (MDF, mélaminé, lamellé collé,...) prive potentiellement les panneaux des bénéfices environnementaux de la matière première qu'est le bois, au regard de l'intensité énergétique de leur fabrication et des coproduits ajoutés (par exemple, les liants, les colles, les vernis,...).

5 - PLV : Publicité sur Lieu de Vente. L'acronyme PLV désigne l'ensemble des supports de communication utilisés sur les lieux de vente pour valoriser les marques, les messages ou les produits.

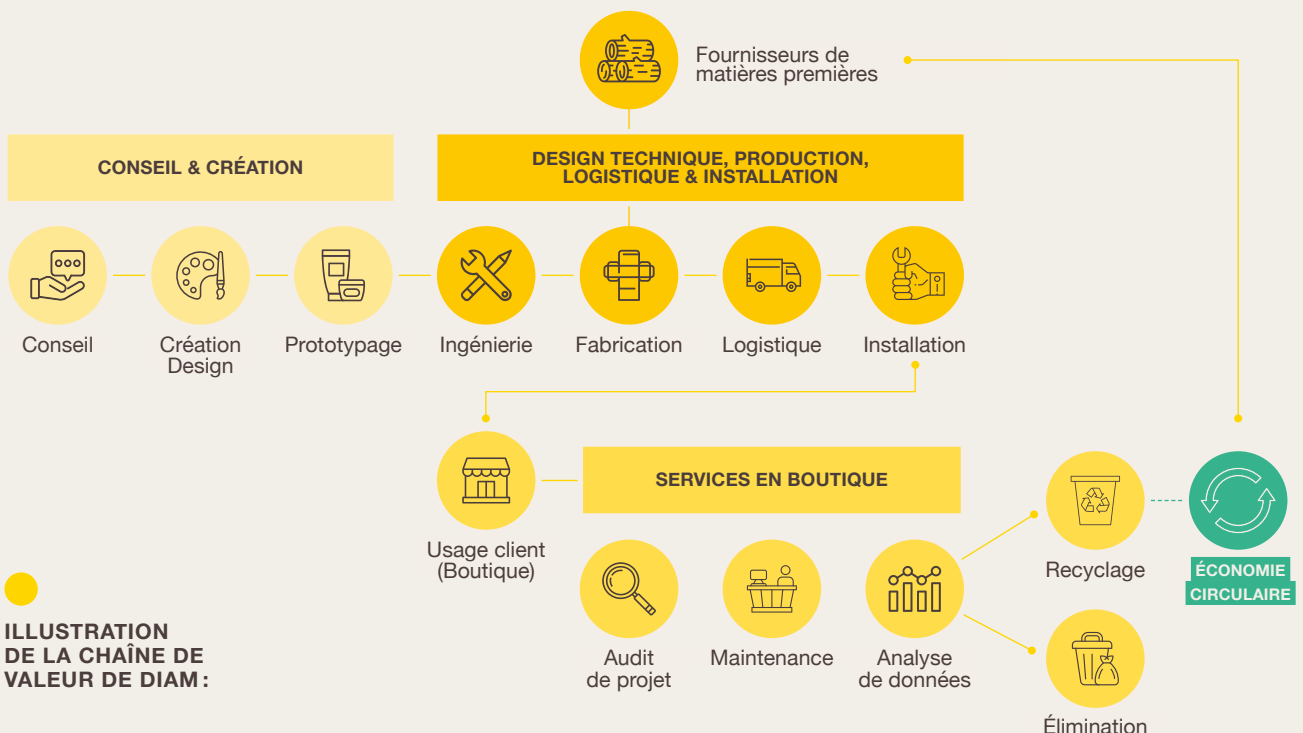


ILLUSTRATION
DE LA CHAÎNE DE
VALEUR DE DIAM :

UN PROJET DE TRANSFORMATION DU GROUPE DIAM : PASSER DE L'ÉPHÉMÈRE À UN MODÈLE CIRCULAIRE ET CRÉER UN RETAIL POSITIF



1^{ère} ÉTAPE CLÉ : 2012

2^e ÉTAPE CLÉ : 2022

Membre du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact en anglais)⁶ depuis 2012, la transparence et l'éthique des affaires sont un des enjeux majeurs de DIAM, avec les premières évaluations par des tiers. Le groupe est engagé depuis plus de 10 ans dans la mise en œuvre d'une stratégie RSE articulée autour de nombreux chantiers (tels que, par exemple, la réduction de ses consommations énergétiques et le développement des énergies renouvelables, l'évaluation de la qualité environnementale des produits au travers de la réalisation de premières ACV⁷ ou encore l'éco-conception de ses mobiliers).

Au terme de son parcours à la CEC en 2022, DIAM a défini une feuille de route de transformation stratégique à horizon 2030 affichant de nouvelles ambitions. Dans cette démarche, deux axes de travail ont été identifiés comme leviers principaux de la transformation :

1 — Réduire les impacts environnementaux négatifs des produits, en développant l'écodesign, l'économie circulaire et en orientant son modèle économique vers l'usage, associé à des offres servicielles.

2 — Viser la génération d'impacts positifs sur le social et en travaillant à ce que ses achats de bois soient contributifs de captation carbone et de développement de la biodiversité.



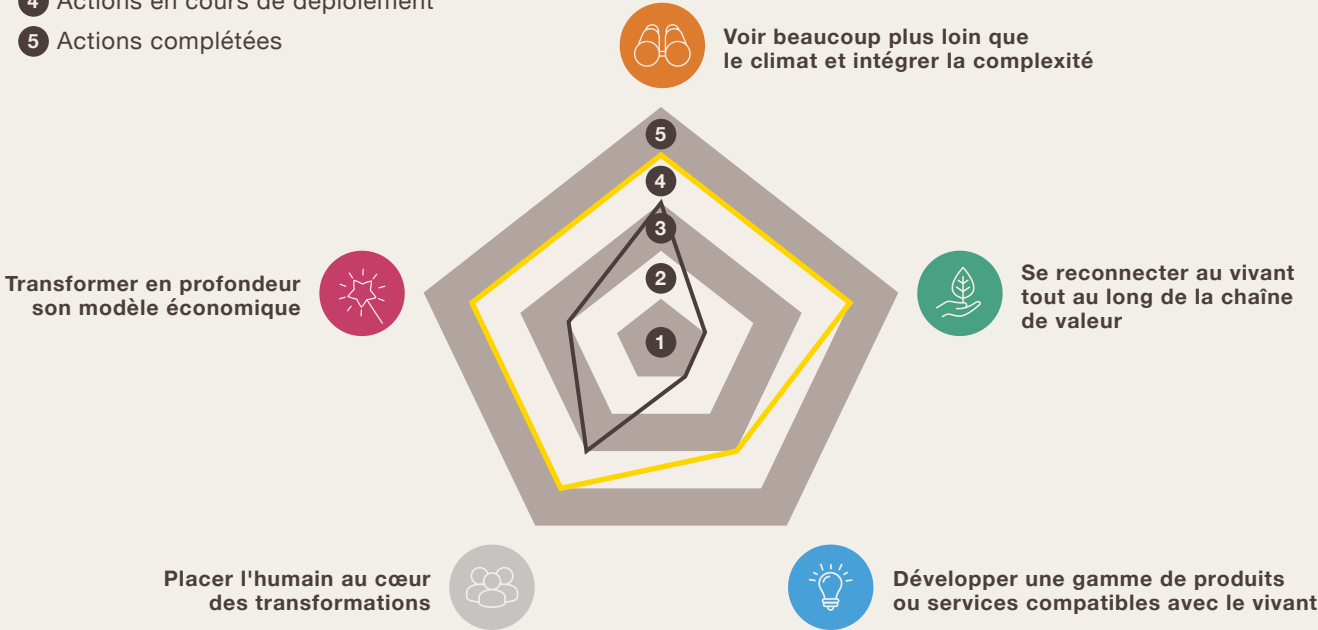
Pour mieux comprendre le projet de transformation de DIAM, l'analyse plonge dans chaque dimension et détaille la nature des chantiers en cours ou à mener.



L'AMBITION DE DIAM SUR LES CINQ DIMENSIONS DE LA DÉMARCHÉ RÉGÉNÉRATIVE :

— en 2023
— en 2030

- 1 Pas d'actions
- 2 Actions en chantier
- 3 Actions au stade initial
- 4 Actions en cours de déploiement
- 5 Actions complétées





VOIR BEAUCOUP PLUS LOIN QUE LE CLIMAT ET INTÉGRER LA COMPLEXITÉ

#1 ADOPTER UNE VISION SYSTÉMIQUE



DIAM adopte désormais une approche plus systémique en incluant dans ses réflexions la biodiversité et le renforcement des services écosystémiques. Des actions sont à souligner dans ce cadre :

- Depuis 2018, DIAM fonde ses efforts d'écodesign sur une approche multi-factorielle intégrant tous les éléments d'impact environnemental (CO₂, biodiversité, toxicité, raréfaction des ressources, eau...) grâce à l'intégration dans les équipes de DIAM d'experts en analyses de cycle de vie et le développement d'un outil propre à DIAM. Une trentaine de chefs de projets de par le monde sont à présent capables de faire ces ACV, sous le contrôle d'experts référents.
- En 2024, DIAM a validé son engagement biodiversité auprès de

«Act4Nature», qui préparera l'entreprise à l'engagement SBTN⁸, dans quelques années. En intégrant ces enjeux, DIAM réduit le risque de déplacement du problème pouvant survenir d'une approche exclusivement fondée sur des objectifs de réduction des gaz à effet de serre, et que Bpifrance Le Lab appelle «le paradoxe de vouloir bien faire» dans son étude «Les PME et ETI face à l'urgence climatique» et qui explique justement qu'un focus uniquement sur le climat cache d'autres problématiques environnementales. Le lien vers l'étude est ci-dessous⁹.

- Le premier bilan d'impact sur la biodiversité a été effectué par DIAM entre 2021 et 2022. L'empreinte biodiversité du groupe DIAM en 2021 (équivalente à 48,4 millions PDF/km²/an¹⁰) se répartit ci-dessous. Ce bilan permet à DIAM de prioriser ses chantiers de sa transition socio-écologique :

Plus généralement, l'approche systémique de DIAM se concrétise aussi dans la volonté de travailler avec différents acteurs de sa filière (clients, fournisseurs, acteurs du territoire), et du secteur, pour les engager au service d'un projet commun. Notamment, DIAM travaille à **créer une filière de récupération et de recyclage spécifique des présents, et notamment ceux qui sont petits et en plastiques, qui sont aujourd'hui très peu ou mal recyclés.**



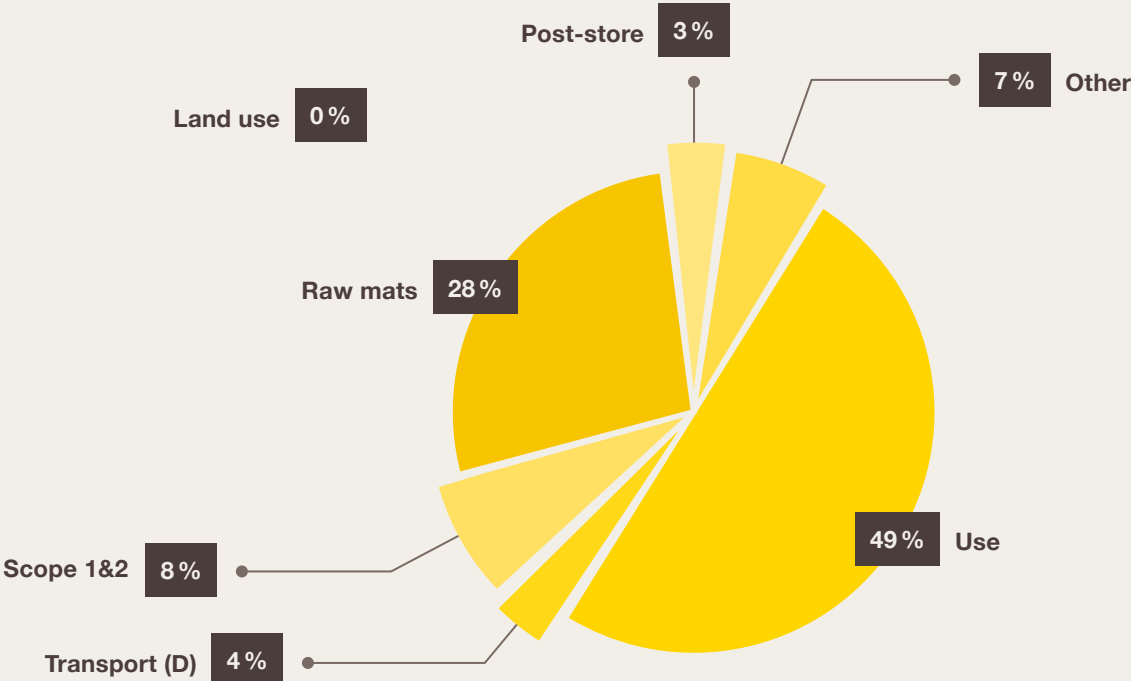
Actions vers le régénératif!

8 - Science Based Targets for Nature

9 - [Les dirigeants de PME-ETI face à l'urgence climatique - BPI Le Lab \(bpifrance.fr\)](#). Page 37

10 - PDF/km²/an = Fraction d'espèces potentiellement disparues sur xkm² pendant 1 an = surface d'une forêt luxuriante transformée en parking (0 biodiversité) en 1 an.

● RÉPARTITION DE L'EMPREINTE BIODIVERSITÉ DU GROUPE DIAM EN 2021



Source : rapport ESG 2022



VOIR BEAUCOUP PLUS LOIN QUE LE CLIMAT ET INTÉGRER LA COMPLEXITÉ



©DIAM

#2 CRÉER DE LA VALEUR POSITIVE POUR LES PARTIES PRENANTES, LES ÉCOSYSTÈMES NATURELS ET LA SOCIÉTÉ

DIAM a incorporé le principe de « valeur positive » dans le concept de *retail* positif. Cela représente un défi car il ouvre des discussions et des réflexions totalement nouvelles au sein du Groupe : que signifie-t-il ? comment lui donner une consistance et une réalité objective en engageant toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur ?

De plus, DIAM a engagé un travail de cocréation avec ses clients et avec les acteurs de sa chaîne de valeur en questionnant, avec eux, les fonctions du magasin et la manière dont ils s'insèrent dans des systèmes imbriqués (un bâtiment, une rue, un quartier, une ville). DIAM a publié deux livres sur son approche d'écodesign, afin de partager à toute la profession ce qui à son avis est une approche sérieuse de durabilité. Le premier livre, « Less is more » se concentre sur les méthodologies d'évaluation d'impact environnemental (ACV) et donne des principes d'écodesign applicables au secteur de DIAM.

Le deuxième livre va plus loin en ouvrant les yeux des lecteurs sur toutes les limites planétaires, sur les changements de modèles, comme l'économie de la fonctionnalité, et la reconnexion au vivant, comme passages nécessaires pour drastiquement améliorer les impacts environnementaux des entreprises du secteur. Ces livres en open-source aident à faire avancer les idées d'approche scientifique, de mesure et partagent des bonnes pratiques avec l'ensemble de la profession. Pour les Maisons clientes qui souhaitent aller plus loin et former leurs équipes à cette approche d'écodesign, DIAM propose des formations disposant de la certification Qualiopi.

DIAM coopère avec certains de ses concurrents et les marques pour mener ensemble des projets qui n'auraient individuellement pas suffisamment d'impacts. Parmi eux, la création de filières de revalorisation des produits et équipements des boutiques des clients.

Concernant les écosystèmes, la création d'impacts positifs pourrait se faire, à terme, à travers la mise en place d'un approvisionnement en bois développant des pratiques régénératives. L'étude de cas Tikamoon (lien ci-dessous¹¹) évoque également les mêmes enjeux de filière, afin de s'assurer de la traçabilité des pratiques et de la gestion durable des écosystèmes forestiers.

#3 ÊTRE CAPABLE DE SE LIMITER, DE RENONCER

DIAM commence à ouvrir la réflexion en interne et avec les clients les plus avancés : quels sont les renoncements que DIAM est prêt à réaliser (avec un processus décisionnel de type « *keep, stop, change* » soit conserver, arrêter et/ou transformer, notamment en termes technologiques, de volumes et de marges ? Jusqu'où les clients sont-ils prêts à suivre dans ces renoncements bons pour les écosystèmes ? Les renoncements sont parfois bons pour l'écologie et le business. Pour DIAM, le renoncement peut être relativement simple, comme le travail qu'ils mènent pour amener leurs clients à considérer le « design freeze » sans freiner la créativité, ou complexe, comme le ralentissement des mises à jour ou la mise en œuvre de ruptures technologiques sur les objets éphémères.

« COMMENT CONVAINCRE LES CRÉATIFS (FONCTIONS CLÉS DANS L'UNIVERS DU LUXE) QUE L'ON PEUT ACCÉLÉRER LA DÉSIRABILITÉ D'UNE MARQUE EN RENOUVELANT MOINS SON MERCHANDISING ? COMMENT INCITER LES ACTIONNAIRES FINANCIERS (Y COMPRIS NOUS-MÊMES, MANAGERS ACTIONNAIRES DE DIAM) À REVOIR EN PARTIE LES OBJECTIFS DE RENTABILITÉ AFIN DE SOUTENIR CETTE PHASE DE TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE VISANT FINALEMENT LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE ? IL S'AGIT DE POUSSER TOUS LES CURSEURS DE LA RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE, DANS LE CADRE D'UN JEU COLLECTIF. »

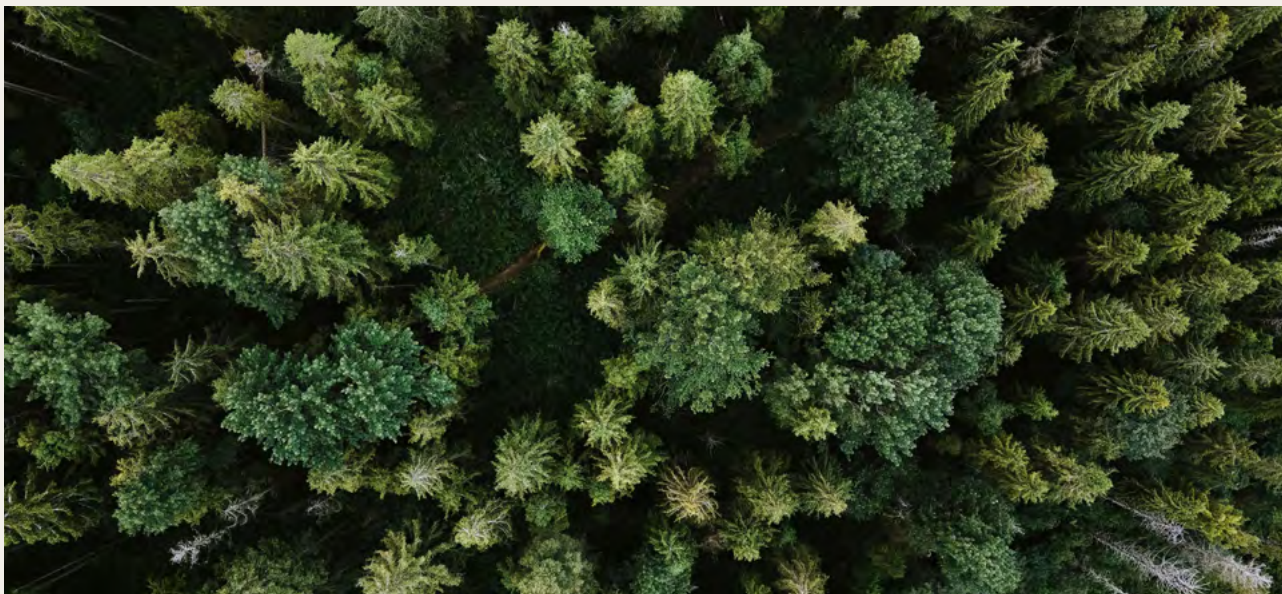
FRANÇOISE RAOUL-DUVAL
CEO.

 Actions vers le régénératif !

11 – Lien vers l'étude [En chemin vers le régénératif, l'exemple de tikamoon](#)



SE RECONNECTER AU VIVANT¹² TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR



©Olena Bohovyk

« L'idée de "positif" d'apporter plus qu'on ne prend, reste volontairement relativement floue, car nous ne voudrions en aucun cas ni paraître faire du *greenwashing*, ni avoir une ambition trop faible par rapport aux enjeux planétaires actuels. On forme beaucoup autour de nous ; et face aux enjeux colossaux, il faut à la fois rester leader et rester modeste. » Françoise Raoul-Duval, CEO.

#4 RENFORCER LES SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES DE SOUTIEN ET DE RÉGULATION

Pour le groupe DIAM, le lien le plus direct avec le vivant est avec les écosystèmes forestiers à travers l'utilisation du bois avec lequel sont constitués les panneaux qu'ils utilisent pour fabriquer des meubles et agencer des magasins.

Pour cela, DIAM a un **objectif clair de politique d'achats visant la zéro-déforestation, avec l'ambition que 100 % des produits dérivés du bois soient certifiés d'ici 2025** (label FSC¹³ ou PEFC si le label FSC n'est pas disponible et seulement dans un certain nombre de pays pour lequel le risque de déforestation et de mauvaises pratiques est faible). En 2023, DIAM était à 52 % de bois certifiés, contre 7 % en 2019. Aujourd'hui, DIAM privilégie des matériaux comme le contreplaqué ou le MDF¹⁴ pour plusieurs raisons : ils se travaillent

très facilement, ils offrent une véritable polyvalence et, côté finition, ils ont la capacité d'imiter de nombreux matériaux. Ils sont également très résistants à la déformation et à l'humidité. Des matériaux très performants donc, mais sans capacités régénératives, en raison du haut niveau de transformation du bois et des molécules toxiques utilisées (colles, solvants, ...). Un travail est réalisé pour mieux choisir les fournisseurs et baisser les contenus en colle des panneaux achetés. L'idée de substituer les panneaux par du bois massif est dans les têtes, mais pose de nombreux problèmes techniques et économiques, bien connus des clients, qui rendent sa concrétisation difficile à court terme.

DIAM souhaite aller plus loin, en envisageant depuis le début de l'année 2023 de contribuer au développement d'une **filière bois régénérative pour générer des impacts positifs**. L'idée étant que les achats de panneaux de DIAM contribuent à capter plus de carbone qu'ils n'en émettent et à renforcer les services écosystémiques de soutien et de régulation, permettant ainsi le développement de la biodiversité. Cela ferait appel à des techniques forestières différentes, encore à évaluer, et à des partenariats amont et aval.

Ainsi, comment rendre cette filière bois régénérative viable économiquement ? La génération d'économies financières

à travers le développement d'un modèle économique serviciel pourrait représenter une innovation pouvant potentiellement rendre le surcoût du régénératif¹⁵ viable financièrement (pour en savoir plus, se référer à la partie Transformer son modèle économique).

📌 Actions vers le régénératif !

12 - Qu'est-ce que le vivant ? Le vivant correspond ici à tous les niveaux de complexité de vie sur Terre, de l'infiniment petit (cellules, bactéries...) à des niveaux plus grands tels que les organismes végétaux, les animaux, les écosystèmes naturels et jusqu'à l'ensemble des grands écosystèmes de la Terre (ou biomes) et la biosphère (ensemble de la vie sur Terre). La biodiversité (ou diversité de la vie) englobe la diversité des milieux naturels, des espèces végétales et animales, dont les êtres humains en font aussi partie. C'est la vie, où tous les organismes sont reliés et interdépendants, en interaction permanente et en équilibre dynamique.

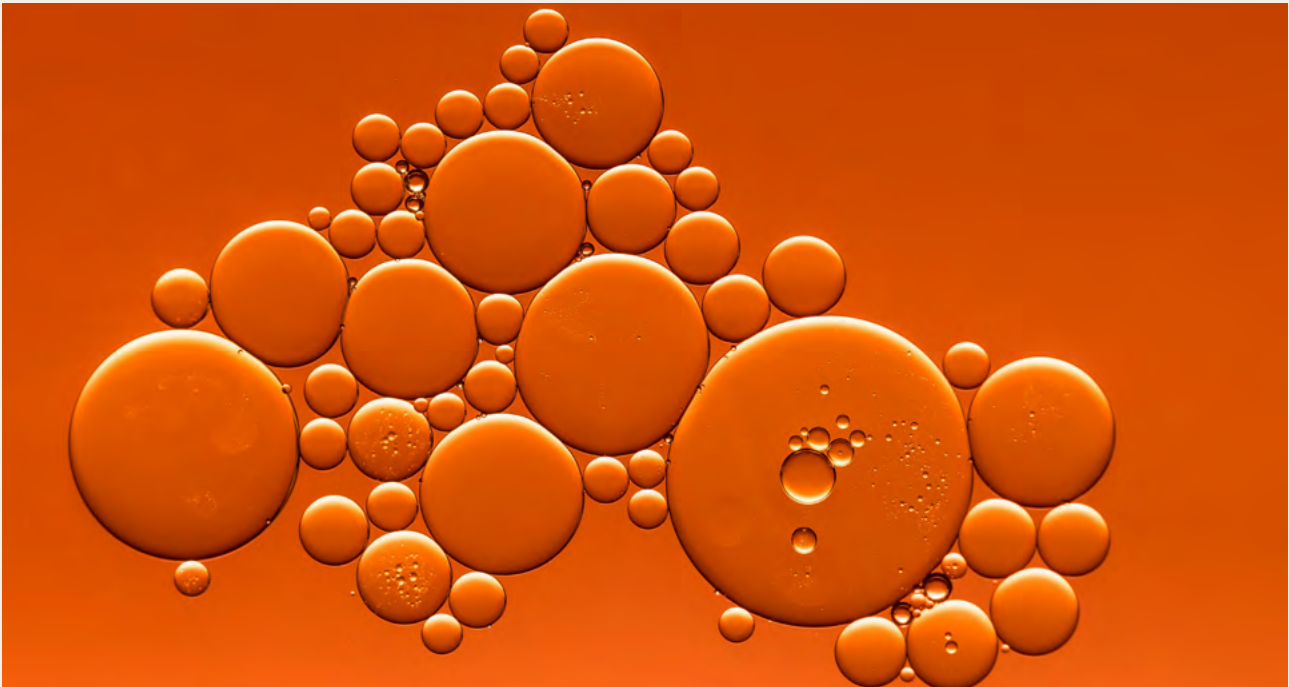
13 - FSC : Forest Stewardship Council®, ou Conseil de Soutien de la Forêt) : label international garantissant que les bois utilisés se conforment aux procédures de gestion durable des forêts.

14 - Matériaux composites constitués de fibres de bois et d'un liant synthétique.

15 - Comparativement à une forêt gérée de manière intensive, une gestion forestière régénérative, dont le cahier des charges reste à spécifier, diversifierait les essences, ne ferait pas de coupe rase et de futaie régulière, mais du prélèvement sélectif, augmenterait la durée de maturité des arbres, ... Tout cela serait de nature à induire des surcoûts par rapport à la sylviculture intensive classique.



SE RECONNECTER AU VIVANT TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR



©Sharon Pittaway

#5 CHERCHER UN ÉQUILIBRE ENTRE PERFORMANCE ET ROBUSTESSE

Sur un plan organisationnel, DIAM a fait le choix de limiter la taille de ses usines, pour rester sur une taille humaine (généralement une centaine de salariés par usine). Ceci pourrait être moins optimal sur un plan de production (moins de possibilités de faire des économies d'échelle), mais plus robuste car permettant des capacités de redondance entre les différentes usines. C'est aussi plus agile (plus proche d'un équilibre dynamique).

De même, les achats de matières se font en très grande majorité au niveau local, ce qui est sous-optimal par bien des aspects, mais permet une flexibilité et une plus grande robustesse en cas de disruption d'approvisionnement ou de logistique.

#6 UTILISER DES MOLÉCULES BIO-ASSIMILABLES¹⁶

Si certains fabricants peuvent passer facilement à des huiles ou à des produits de traitement végétaux, les conditions et l'environnement d'usage des meubles produits par DIAM rendent ces

substitutions beaucoup plus difficiles à envisager, à cause des exigences esthétiques recherchées par les clients pour valoriser leurs produits et leurs marques, et également à cause de contraintes techniques liées aux environnements dans lesquels les produits de DIAM sont installés: les aéroports et les établissements recevant du public comme les magasins requièrent généralement des matériaux anti-feu, ce qui revient à appliquer un produit chimique sur le panneau de bois.

Un travail important d'écodesign a été fait par DIAM pour éliminer les colles et produits chimiques autant que possible. En corollaire, ça améliore la recyclabilité des produits. Les peintures utilisées par DIAM en agencement de magasin sont de plus en plus des peintures à l'eau et non des peintures solvantées.

DIAM suit l'évolution des matières disponibles sur le marché, avec une spécialiste dédiée à la veille sur les matières. De nombreux produits sont mis sur le marché, mais DIAM est encore trop souvent contrainte de devoir faire le tri entre les solutions vraiment moins impactantes et qui soient aussi disponibles à un volume, une qualité, un coût qui soient pertinents.

🌱 Actions vers le régénératif!

¹⁶ - Bio-assimilables signifie que toutes les molécules peuvent être transformées ou assimilées par des processus naturels sans générer de pollution.



TRANSFORMER EN PROFONDEUR SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

#7 RÉDUIRE DE MANIÈRE DRASTIQUE L'UTILISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES ET DE L'ÉNERGIE

Depuis plusieurs années, DIAM met en œuvre des actions concrètes visant à réduire sa consommation d'énergie, de matière et ses émissions de GES¹⁷. L'objectif de DIAM pour 2030 est de réduire de 46 % les émissions directes et les émissions liées aux matières premières et à l'utilisation des produits vendus par rapport à 2019.

La baisse de la phase d'usage des produits de DIAM, correspondant à la consommation électrique faite par les meubles pendant leur vie en magasin est un élément notable : ce poste représentait 40 % du bilan carbone de DIAM en 2019. En utilisant de nouvelles technologies disponibles et en développant un

savoir-faire sur l'éclairage et l'efficacité lumineuse, DIAM a réussi à baisser d'un tiers ce poste (2023), malgré une forte croissance du chiffre d'affaires. Ce savoir-faire est intégré dans les produits de DIAM, et est maintenant un service additionnel (de conseil) que DIAM propose à ses clients.

Néanmoins, DIAM est consciente que ces réductions seules ne seront pas suffisantes : à iso-modèle économique, l'entreprise risque d'atteindre d'ici 2030 des seuils au-delà desquels il sera difficile de continuer à s'améliorer incrémentalement à la vitesse requise par la science. Fort de ce constat, DIAM a décidé d'engager début 2023 un travail stratégique exploratoire d'évolution de son modèle économique vers un modèle serviciel locatif « centré sur l'usage », qui se fonde notamment sur l'économie circulaire et l'économie de la fonctionnalité.

« NOTRE FEUILLE DE ROUTE DE RÉDUCTION DE NOS ÉMISSIONS CARBONE EST CERTIFIÉE SBTI. LES ACTIONS VISANT L'ATTEINTE DES OBJECTIFS EN 2030 SONT IDENTIFIÉES. POUR ENVISAGER DES OBJECTIFS PLUS DRASTIQUES À 2050 (-90 % DE RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE DEMANDÉE PAR LE SBTI), ON NE PEUT PAS SIMPLEMENT FAIRE MOINS, IL FAUT FAIRE DIFFÉREMMENT »

MATHIEU PARFAIT
Directeur RSE

VOICI QUELQUES EXEMPLES D'OBJECTIFS QUE DIAM A POUR 2030 :



Réduction des émissions de GES

Formations des salariés sur le carbone (fresques du climat, formations ACV et écodesign élargies, etc.)

Développement de programmes de formations pour les clients

84 % d'électricité décarbonée (% d'ENR dans le mix = 63 % en 2023)

Réduction de 16 % de la consommation d'énergie des usines entre 2019 et 2023

Réduction de 37% des émissions de GES entre 2019 et 2023

Part des énergies renouvelables dans le mix énergétique à plus de 70 %

Réduction du transport aérien aval (-30 %)

Approche « local to local » : rapprochement de la production et de la consommation sur les 3 continents d'implantation

OBJECTIFS DÉJÀ ATTEINTS



Réduction de l'empreinte matière

Premières ACV initiées en 2017/2018

Formation à l'écodesign pour tous les employés, ainsi que pour les clients

Innovation d'écodesign (allègement des design et productions, du poids des emballages, ...)

De 6 % de plastique recyclé en 2019 à 52 % en 2023

Formations en RSE/ACV/Écodesign pour plus de 400 ingénieurs, dessinateurs, responsables ventes, project managers.

Réduire le poids des produits et des équipements de 11 %

80 % de plastique recyclé en 2030

TRANSFORMER EN PROFONDEUR SON MODÈLE ÉCONOMIQUE



#8 ÊTRE CIRCULAIRE PAR DESIGN

Sur le sujet de la circularité, en 2021, DIAM a créé une nouvelle entité appelée B2D, spécialisée dans le recyclage des présentoirs en fin de vie. À la fin de vie en magasin, les présentoirs sont collectés par B2D, massifiés, désassemblés manuellement -généralement par des personnes en insertion sociale- et recyclés, autant que possible dans un cycle fermé de recyclage. Afin de faciliter le recyclage et la réutilisation, DIAM intègre dans la conception la facilité de désassemblage des présentoirs.

Cependant, pour le moment, le coût de cette récupération est plus important que la valeur des produits en eux-mêmes. Ceci n'est pas viable économiquement sur le long terme, sauf quand les clients acceptent de payer ce service alors qu'aujourd'hui ils ne paient généralement pas la fin de vie de leurs produits.



DIAM a donc intégré la circularité, qui est un élément clé dans le modèle serviciel locatif centré sur l'usage. Pour aller plus loin et radicalement baisser l'usage

de ressources, plutôt que de vendre systématiquement ses productions, il s'agirait d'**expérimenter la mise à disposition de Publicité sur le Lieu de Vente (PLV) à ses clients moyennant une facturation à l'usage.**

Les bénéfices d'une telle approche seraient nombreux :

- Se désengager partiellement de la logique volumique, tout en offrant et en garantissant aux clients le service souhaité ;
- Sortir de la logique linéaire (extraction, production, élimination) en contrôlant le flux des matières et en faisant de l'éco-conception (allongement de la durée de vie, démontabilité, réparabilité, possibilité de retrofitting améliorée) ;
- Aligner les intérêts en termes de robustesse des fabrications et de durabilité des finitions ;
- Développer la réutilisation et la revalorisation des produits, ce qui permettrait d'allonger la durée de vie en faisant « tourner » les meubles sur plusieurs magasins ou marques, par exemple ;

- Réduire de manière significative la quantité de déchets générés et le besoin de matières premières vierges.

Cette approche permettrait également aux marques clientes de réduire les temps de développement si des modules plus « universels » étaient proposés et utilisés. De plus, elle garantirait aux clients que l'ensemble des éléments matériels soient correctement recyclés et valorisés, renforçant ainsi l'image de marque.

#9 ÊTRE ANCRÉ DANS LE LOCAL

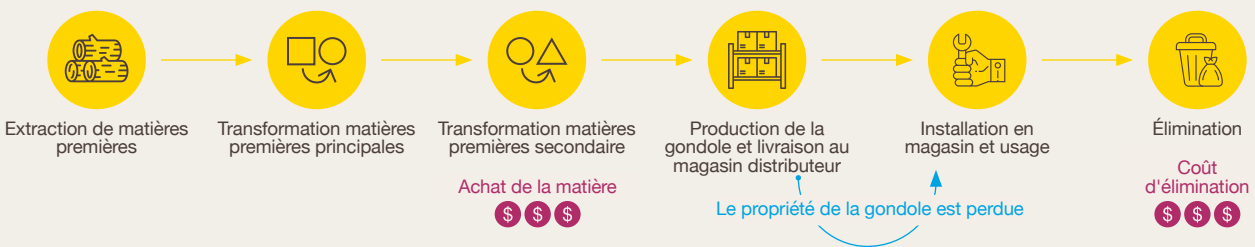
Comme évoqué précédemment, DIAM, par son implantation internationale, a rapproché la production et la consommation à travers ses différentes unités, dans un modèle « local to local ». Le modèle actuel est déjà régionalisé avec des productions sur mesure pour les marchés locaux à hauteur de 85 %. L'achat des matières premières est aussi régionalisé à hauteur de 95 %.

De nombreuses actions « sociales » s'inscrivant dans le maillage local sont faites par les sites de production.

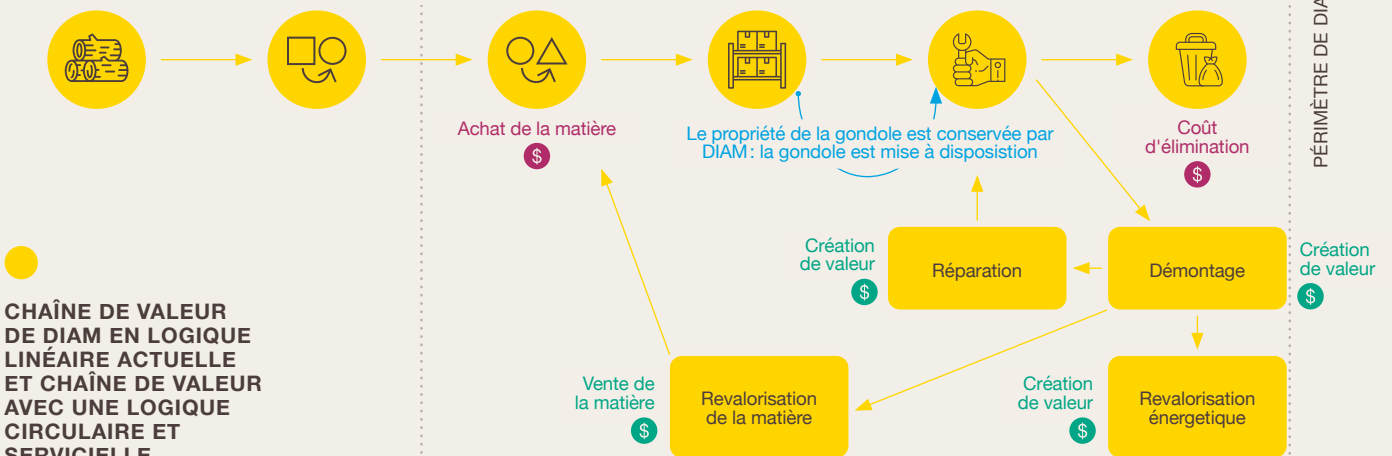


Actions vers le régénératif !

Logique actuelle : économie linéaire



En cours de réflexion : développement d'une économie servicielle



CHAÎNE DE VALEUR DE DIAM EN LOGIQUE LINÉAIRE ACTUELLE ET CHAÎNE DE VALEUR AVEC UNE LOGIQUE CIRCULAIRE ET SERVICIELLE

PÉRIMÈTRE DE DIAM

PÉRIMÈTRE DE DIAM



DÉVELOPPER UNE GAMME DE PRODUITS OU SERVICES COMPATIBLES AVEC LE VIVANT



©Mugler

#10 ÊTRE SOBRE ET MULTIFONCTIONNEL

Le travail mené en matière d'éco-conception, conjointement au projet de développer une économie servicielle, a favorisé la démontabilité des produits, leur réparabilité et la possibilité de réutilisation, au moins d'une partie des composants. Avec des meubles plus « universels », (mais restant différenciants grâce à des techniques innovantes et sobres), que DIAM propose de plus en plus, seuls quelques éléments constitutifs varient, engendrant ainsi des économies de matières et une plus grande capacité à la réutilisation et au recyclage.

La piste des meubles pour le vrac existe déjà chez DIAM avec les fontaines à parfum. Le meuble est là pour sublimer le produit et différencier. L'univers du luxe a des codes particuliers et la promotion de nouveaux comportements tels que la vente en vrac de

cosmétiques liquides ou solides, pour favoriser les contenants permanents et le zéro déchet peine encore à être adopté par les clients. Néanmoins, les fontaines à parfum suscitent un réel engouement et ont accéléré l'adoption des recharges par les consommateurs.

Parmi les actions de recherche de sobriété, nous retrouvons également le travail mené par DIAM afin d'arriver à un éclairage moins demandeur en énergie (tel qu'abordé dans le principe #7).

#11 CRÉER DES RELATIONS RÉCIPROQUES ET CO-ÉVOLUTIVES BASÉES SUR LA COOPÉRATION

Conscients que pour atteindre les objectifs ambitieux du SBTi il faut mobiliser tout l'écosystème, DIAM a renforcé la collaboration avec différents acteurs du secteur. Par exemple, l'entreprise propose son expertise aux marques et distributeurs pour calculer l'empreinte environnementale de leurs produits; ainsi que des formations à l'écodesign pour ses clients.

En partenariat avec l'association «Shop!» qui fédère des marques, des distributeurs, des fabricants du retail et de la PLV, DIAM a joué un rôle déterminant dans l'établissement d'une méthodologie d'analyse de cycle de vie (ACV) commune et d'un outil d'ACV accessible à l'ensemble du secteur.

Cela a également été l'occasion de partager les réflexions sur l'impact environnemental des présentoirs avec les marques et les distributeurs, et de former les équipes de différents clients à l'éco-conception et aux méthodologies d'évaluation d'impact.

Un guide de bonnes pratiques en matière d'éco-conception a également été réalisé sous la coordination de l'Institut du Commerce.

Par ailleurs, DIAM réalise des actions pour **embarquer son écosystème de fournisseurs**, notamment par des séances de sensibilisation aux enjeux environnementaux et sociaux et de co-construction avec ses fournisseurs-clés de matières premières, de sous-traitance et de finition de décor, présents en France.

« NOUS AVONS UNE ASPIRATION CLAIRE : DONNER L'EXEMPLE SUR LA RÉDUCTION DES IMPACTS ET CONTRIBUER À FAIRE ÉCLORE UN RETAIL POSITIF, TOUT EN RESPECTANT LA CRÉATIVITÉ ÉPOUSTOUFLANTE DES MARQUES. AVEC L'AIDE DE CLIENTS ET DE DESIGNERS TRÈS CAPABLES DE COMBINER CRÉATIVITÉ ET SOBRIÉTÉ. LE MOT « CONTRIBUER » EST FONDAMENTAL CAR NOUS AVANÇONS AVEC NOS CLIENTS PRESTIGIEUX, SOUVENT POUSSÉS PAR LEURS INITIATIVES, ET LEUR APPORTONS DES SOLUTIONS POUR LEURS PROPRES OBJECTIFS DE DURABILITÉ. »

F.R.D.

PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS



©Austin Ramsey

#12 PARTAGER LA VALEUR MONÉTAIRE AVEC SES PARTIES PRENANTES ET POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

DIAM est un Groupe dont la culture est française et a souvent exporté le modèle de « participation des salariés ». Dans une grande partie des filiales, ce système permet de « partager » les bénéfices, en fonction de critères comme ceux utilisés pour l'« intéressement et participation » en France. Par ailleurs, une très grande partie des managers, dont le Comité Exécutif du groupe ont des **rémunérations avec un variable ou bonus en partie liés à la RSE, qui est un des cinq objectifs chaque année.**

Enfin, le capital de l'entreprise est aujourd'hui ouvert à 150 managers investisseurs. Le fait que 150 managers clés soient aussi actionnaires aide à la fédération, à la motivation et à la rétention. La culture de l'entreprise est une **culture d'entrepreneurs.**

#13 CRÉER DES RELATIONS VIVIFIANTES

DIAM mène un projet visant explicitement un enjeu clé de la régénération, à savoir celui du renforcement des capacités **d'action chez les individus, afin**

qu'ils puissent exprimer leur plein potentiel, renforcé ici par le travail de la matière vivante qu'est le bois.

À ce sujet, l'ébénisterie fait partie des corps de métier où des difficultés de recrutement sont rencontrées. Afin d'y pallier, **DIAM envisage la création d'une école d'agencement interne (une école d'ébénisterie) pour développer une base d'artisans qualifiés, maintenir des savoir-faire et développer leur employabilité. Cette école permettrait de constituer un vivier de personnes formées aux exigences du métier au sein de DIAM.**

Pour **ses collaborateurs**, DIAM a un **programme d'innovation** « kick-starter » pour qu'ils puissent proposer des projets d'innovation. Les collaborateurs dont le projet sera sélectionné pourront avoir du temps et des moyens pour développer le projet, ce qui contribue à l'expression de leur plein potentiel.

DIAM a un programme d'inclusion sociale qui permet aux personnes qui sont en général éloignées du marché de l'emploi (situation de handicap, sortie de prison, réfugiés, séniorité, etc) ou qui ont besoin d'adaptation de leurs conditions de travail pour faire face à des situations de vie particulières (travailleurs aidants) Par exemple, des employés qui aident une personne de leur famille pour faire face à la maladie ou la fin de vie, auront plus facilement des aménagements de leur temps de travail. DIAM a plus de 9 % de ses employés pour lesquels un effort particulier est fait pour leur inclusion.

D'une façon générale, DIAM véhicule une culture d'efficiency, de bienveillance, d'exigence et de soin. Ils mènent notamment des programmes de formation et de développement des équipes, en coaching dédiés et en groupe.

« L'IMPACT "POSITIF" EST AUSSI PENSÉ SOUS L'ANGLE SOCIAL (SÉCURITÉ, SANTÉ, DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES ET DES ÉQUIPES, INCLUSION ET DIVERSITÉ, TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE). NOUS TÂCHONS D'AVANCER PRAGMATIQUEMENT, AVEC DE FORTES VALEURS HUMAINES ET LA SCIENCE POUR BOUSSOLE ET EN DÉCLINANT NOTRE VISION EN OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET FEUILLES DE ROUTE PAR CONTINENT, PAR USINE, PAR MANAGERS CLÉS, POUR ÊTRE EFFICACES, TENIR NOS ENGAGEMENTS ET AVANCER VERS CE CAP. »

F.R.D.



Actions vers le régénératif !

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement **FRANÇOISE RAOUL-DUVAL**, CEO de DIAM et **MATHIEU PARFAIT**, directeur RSE, qui ont accepté de répondre à notre sollicitation et ainsi faire l'objet de l'étude de cas.



ELISE TISSIER
Directrice de Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

JÉRÉMY BELAGE
Responsable d'études
jeremy.belage@bpifrance.fr



ANNA LE FAUDER
Responsable programme des parcours
contact@cec-impact.org



CHRISTOPHE SEMPELS
Directeur général

CHIARA MOMO
Chargée de projet recherche-action

contact@lumia-edu.fr