

#1

EN CHEMIN VERS LE RÉGÉNÉRATIF :

L'EXEMPLE DE L'ENTREPRISE TIKAMOON



LE LABORATOIRE D'IDÉES POUR LES PME ET ETI

LES DIRIGEANTS DE PME ET ETI FONT FACE AU DÉFI DE TRANSFORMER LEUR ENTREPRISE EN ADÉQUATION AVEC LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES. BPIFRANCE LE LAB SE 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 re-

cherche-action sur l'économie régénérative, en s'inspirant de leur travaux¹.

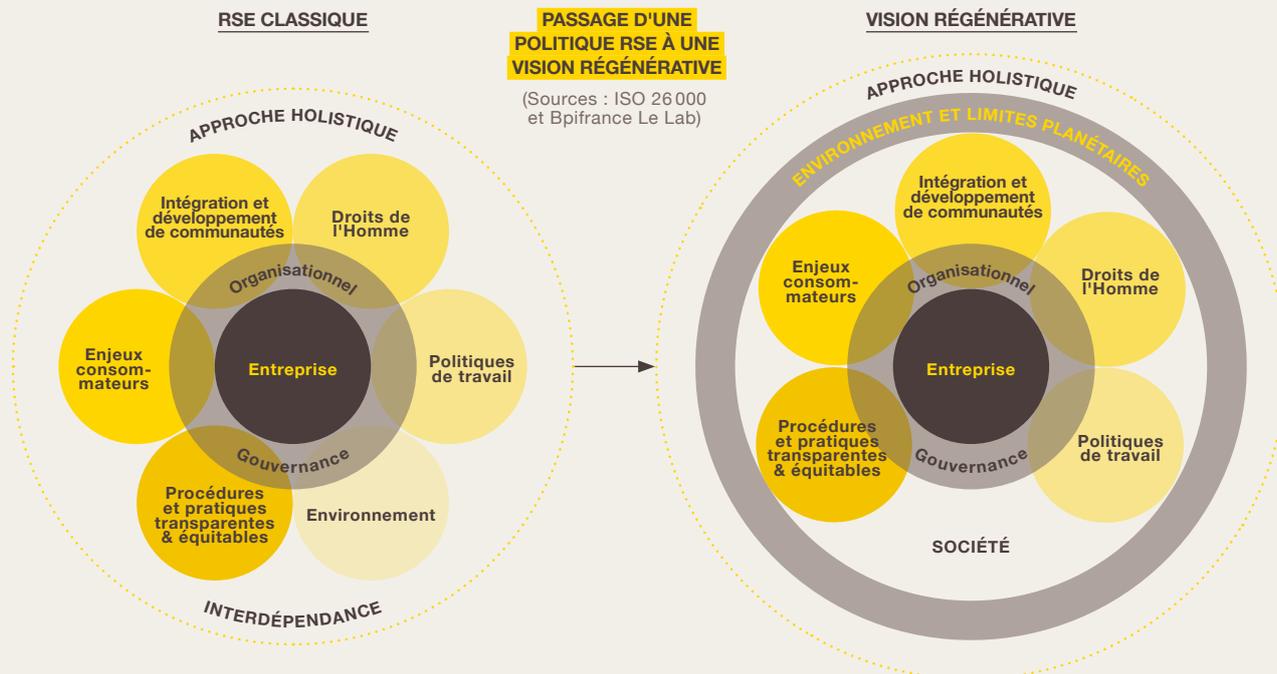
QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES ENTRE UNE DÉMARCHE RÉGÉNÉRATIVE ET UNE POLITIQUE RSE ?

- 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.



1 - Rapport CEC : cec-impact.org/ressource/rapport-final-de-la-premiere-convention-des-entreprises-pour-le-climat / 2 - www.ofb.gouv.fr/pourquoi-parler-de-biodiversite/la-biodiversite-cest-toute-la-vie / 3 - Forum Economique Mondial (Forum de Davos), Article du 19 Janvier 2020 : www.weforum.org/press/2020/01/half-of-world-s-gdp-moderately-or-highly-dependent-on-nature-says-new-report, Article du 7 février 2023 www.weforum.org/agenda/2023/02/biodiversity-nature-loss-cop15 / 4 - The Global Risks Report 2022 17th Edition, du World Economic Forum

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>	<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>
	<p>#2 – Créer de la valeur positive nette pour les parties prenantes, les écosystèmes naturels et la société</p>	<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>
	<p>#3 Être capable de se limiter, de renoncer</p>	<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>
 <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>	<p>Avoir un impact positif sur les écosystèmes naturels, sur la biodiversité via la renaturation du foncier, ou via des process de production naturels (ex. phytoépuration), ou les solutions fondées sur la nature, ou via un approvisionnement avec des pratiques de permaculture ou agroforesterie, par exemple.</p>
	<p>#5 Chercher un équilibre entre performance et robustesse</p>	<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>
	<p>#6 Utiliser des molécules bio-assimilables</p>	<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>
 <p>TRANSFORMER EN PROFONDEUR SON MODÈLE ÉCONOMIQUE</p>	<p>#7 – Réduire de manière drastique l'utilisation de matières premières et de l'énergie</p>	<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>
	<p>#8 Être circulaire par design</p>	<p>Fermer les boucles de production et faire des déchets une ressource, utiliser la logistique inversée (gestion des retours client).</p>
	<p>#9 Être ancré dans le local</p>	<p>Favoriser les circuits courts et les chaînes logistiques courtes, ou les filières locales.</p>
 <p>DÉVELOPPER UNE GAMME DE PRODUITS OU SERVICES COMPATIBLES AVEC LE VIVANT</p>	<p>#10 Être sobre et multifonctionnel</p>	<p>Rechercher des solutions sobres en énergie et matières premières via 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>
	<p>#11 Créer des relations réciproques et co-évolutives basées sur la coopération</p>	<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>
 <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>	<p>Proposer des modèles d'actionnariat 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>
	<p>#13 Créer des relations vivifiantes</p>	<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.</p>

Source : déclinaison inspirée des 11 principes de l'entreprise régénérative développés par LUMIA. © CEC et LUMIA

TIKAMOON

tikamoon



©Tikamoon

LE MOT DE

ARNAUD VANPOPERINGHE,
PDG, associé

«Tikamoon est une DNVB (digital native vertical brand), experte de la production de mobilier en bois massif. Nous connaissons

une forte croissance depuis 2010 sur notre métier et nous avons concentré nos efforts ces dix dernières années à massifier notre modèle en portant nos actions sur le développement, la culture et le management. En 2019, nous avons décidé d'accélérer nos engagements environnementaux et en 2020 nous avons démarré notre stratégie climat avec notre premier bilan carbone. L'entreprise est un formidable lieu d'énergie pour servir les hommes et la planète : notre ambition est de devenir une entreprise régénérative. Nous construisons une marque pour 100 ans».

QUEL A ÉTÉ LE DÉCLIC VERS LE RÉGÉNÉRATIF ?

«Les constats découverts en participant à la Convention des entreprises pour le climat (CEC) en 2021 ont été un électrochoc. Ensuite, nous avons visionné le film *Breaking Boundaries*¹ avec les collaborateurs, suivi d'un débat et ça a été un choc de plus. Pour nous, se connecter au vivant a été un déclic. Pour préserver la séquestration du carbone dans le produit le plus longtemps possible, nous souhaitons renforcer la pédagogie chez les consommateurs et créer des solutions pour faire durer l'usage du meuble le plus longtemps possible. Nous voulons pérenniser l'entreprise. L'élan vers le régénératif est venu du cœur et j'ai l'intuition que c'est le bon chemin. Nous voulons aller plus loin avec des actes et pas juste de beaux discours.»

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

ANNÉE DE CRÉATION :
2008

SECTEUR D'ACTIVITÉ :
Conception et distribution en ligne de mobiliers à destination de particuliers (B to C)

IMPLANTATION :
Englos, Hauts de France (59), France

PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE :
50 % du CA en France et 50 % en Europe

EFFECTIFS :
250 collaborateurs (2023)

CHIFFRE D'AFFAIRES :
100 millions d'euros (2022)

ACTIONNARIAT :

2 associés majoritaires et un fonds d'investissement (LFPI)

PERSONNES INTERVIEWÉES DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE DE CAS :



ARNAUD VANPOPERINGHE
PDG, associé



BENJAMIN GÉRARDI
Directeur RSE

1 - Film documentaire *Breaking Boundaries: The Science of Our Planet* (2022) de Jon Clay dans lequel David Attenborough et le scientifique Johan Rockström étudient l'effondrement de la biodiversité terrestre et les leviers restant pour éviter cette catastrophe.

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DU SECTEUR DE L'AMEUBLEMENT

tikamoon

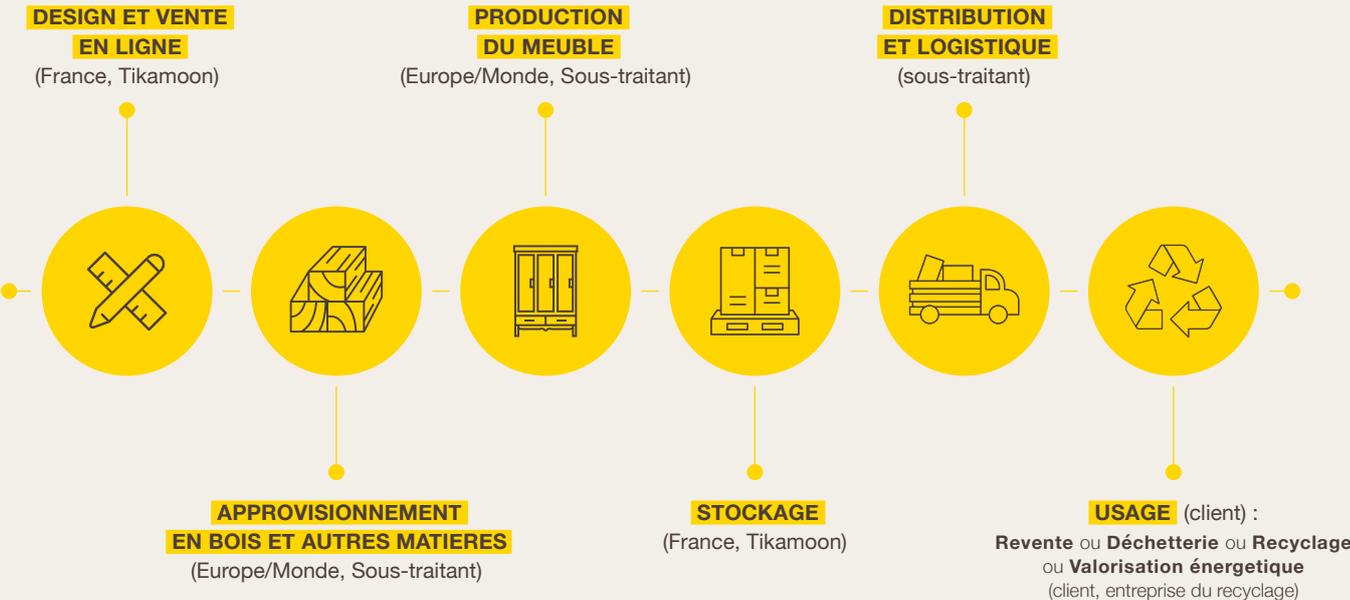
LES APPROVISIONNEMENTS, LE RECYCLAGE ET LA SANTÉ HUMAINE

Le secteur de l'ameublement est dépendant de la nature pour ses approvisionnements en matières premières : acier ou aluminium pour la quincaillerie, par exemple, bois et cultures de fibres végétales pour les fauteuils ou les canapés. Le secteur a notamment un enjeu considérable au sujet de la traçabilité du bois (comme la réglementation européenne « zéro déforestation » (RDUE) le témoigne).

Les meubles génèrent des déchets solides traités par recyclage ou valorisation énergétique. En France, 2,5 millions de tonnes de déchets d'ameublement sont produits chaque année. Une filière de collecte et recyclage a été mise en place. En 2020, ce sont plus de 900 000 tonnes de déchets d'ameublement qui ont été collectées et ce chiffre augmente depuis 30 ans « du fait de changements d'habitudes de vie et de consommation mais aussi de la durée de vie limitée de certains produits bon marché ».³

Les meubles émettent plusieurs substances polluantes avec les colles, les vernis, notamment les composés organiques volatils (COV), Oxydes d'azote (Nox) et des particules en suspension (PM)...

ILLUSTRATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE TIKAMOON :



LE BOIS ET LA SÉQUESTRATION DE CARBONE

Le bois est une matière qui stocke le carbone atmosphérique grâce à la photosynthèse. Il a une plus-value environnementale dans la transition écologique, sous certaines conditions, notamment dans le secteur de l'ameublement. La Base Carbone® de l'Ademe précise deux conditions pour que le bois d'œuvre corresponde à un puits de carbone.

La première condition : que le bois provienne **d'une forêt « bien gérée »**, c'est-à-dire d'une forêt où les coupes et les plantations se compensent, c'est-à-dire, où l'exploitant replante.

La deuxième condition concerne **« la réelle durabilité de l'objet contenant le bois »**. En effet, si ce dernier sert à fabriquer une charpente dont **la durée de vie est supérieure au siècle**, il sera légitime de lui faire correspondre un puits, mais s'il sert à fabriquer du mobilier à courte durée de vie (20 ou 30 ans), alors l'existence d'un puits se discute, car le carbone ne séjournera que brièvement dans l'objet en bois (qui fera l'objet d'une incinération en fin de vie).

Ainsi, à la condition de provenir de forêts « bien gérées » et d'être inclus dans des objets qui dureront au moins un siècle, l'emploi d'une tonne de bois d'œuvre donne un « crédit » de 1 850 kgCO₂e, ce qui correspond à la teneur moyenne en CO₂ du bois. Autrement dit, le bois séquestre du CO₂ de l'atmosphère et le produit devient un puits de carbone.

2 - Base Carbone® de l'ADEME est en accès libre sur le site de la Base Empreinte® de l'ADEME.
3 - Éléments d'ameublement (DEA) | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr).

UN PROJET DE TRANSFORMATION VERS LE RÉGÉNÉRATIF

1^{ère} ÉTAPE CLÉ : 2019

CRÉATION D'UNE DIRECTION RSE ET FORMATION DES ÉQUIPES.

Dans une volonté de décarboner ses produits et d'apporter plus de transparence aux consommateurs, Tikamoon développe :

- des analyses de cycle de vie (ACV) et des projets d'éco-conception des produits avec les équipes de l'Ademe⁵,
- un premier bilan carbone avec Carbone 4⁶,
- un plan d'action pour réduire des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES), avec des efforts notables sur la logistique avec le dispositif FRET 21.⁷

À l'issue de ces initiatives, Tikamoon conserve son modèle économique, basé sur l'idéation des produits, la production et la livraison via des sous-traitants, et la reprise des produits retournés par les clients pour une vente de seconde main ou leur recyclage.

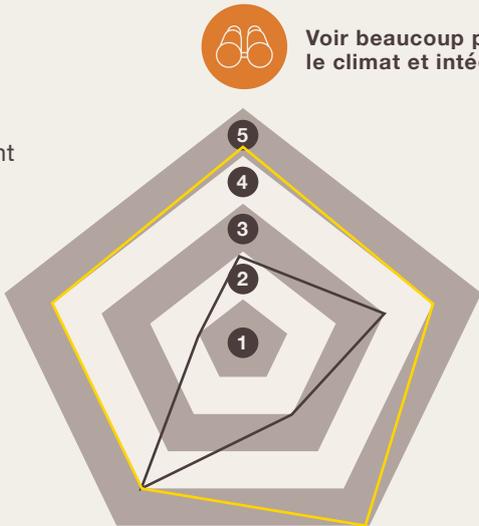


L'AMBITION DE TIKAMOON SUR LES CINQ DIMENSIONS DE LA DÉMARCHE RÉGÉNÉRATIVE :

— en 2023
— en 2030

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

Transformer en profondeur son modèle économique



Voir beaucoup plus loin que le climat et intégrer la complexité



Se reconnecter au vivant tout au long de la chaîne de valeur

Placer l'humain au cœur des transformations



Développer une gamme de produits ou services compatibles avec le vivant

2^e ÉTAPE CLÉ : 2021

« FAIRE DURER LE MEUBLE PLUS LONGTEMPS QUE LE TEMPS DE RENOUVELLEMENT DE L'ARBRE »⁴

LE DG PARTICIPE A LA CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT ET DÉCLIC.

Poursuivre ces ambitions suppose de mettre en place un modèle régénératif, unique et expérimental. Tikamoon vise d'engendrer des impacts positifs nets pour la société et les écosystèmes vers 2030-2040, un temps long nécessaire aux changements radicaux des modèles économiques des entreprises.

Sur la période 2023-2030, en parallèle du modèle économique actuel, l'entreprise expérimentera des modèles économiques et des produits alternatifs sur certaines cibles de clients. Cela lui permettra de tester leurs mises en œuvre opérationnelle et organisationnelle ainsi que leur rentabilité, qui peut prendre quelques années.

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

4 - Arnaud Vanpoperinghe, PDG Tikamoon dans Actus - Tikamoon BLOG / 5 - Tikamoon : Impact Environnemental , Methodologie ACV Tikamoon.pdf / 6 - Tikamoon : Bilan Carbone / 7 - Le dispositif «FRET21 les chargeurs s'engagent en faveur du climat!» est porté par l'ADEME, l'AUTF, et Eco CO₂ avec le soutien du Ministère de la Transition Ecologique.



VOIR BEAUCOUP PLUS LOIN QUE LE CLIMAT ET INTÉGRER LA COMPLEXITÉ



©Drew Beamert

#1 – ADOPTER UNE VISION SYSTÉMIQUE

Les lunettes du régénératif ont permis à Tikamoon de penser de façon innovante, d'anticiper les risques, de prendre du recul, de regarder des angles morts.

L'entreprise avait déjà connu à la fin de 2022 des augmentations sur les coûts des containers, qui sont passés, sur une période de 1500\$ à 15000\$, qu'ils ont pu absorber grâce à leur couverture assurance.

Ces chantiers les préparent aussi à la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui imposera le reporting des risques et des contributions pour la biodiversité.

Leur vision pour 2030-2035 est de devenir une entreprise qui régénère : Tikamoon a commencé à bâtir sa vision RSE Regenerate et le plan stratégique avec de grandes étapes.

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

Adopter une pensée régénérative, c'est prendre conscience des dégradations des milieux naturels, des pénuries à venir (eau, sols fertiles, certains métaux) et de la nécessité de les restaurer.

Réduire les externalités négatives est nécessaire, mais ne sera pas suffisant. Il est impératif de générer des effets utiles pour la société et l'environnement, notamment pour pérenniser les activités sur le temps long.

Tikamoon défriche avec attention ces sujets à travers la volonté de transformer le modèle économique (cf. dimension 3).

#3 – ÊTRE CAPABLE DE SE LIMITER, DE RENONCER

Intégrer le chemin vers le régénératif veut dire aussi appréhender la notion de limites (ressources finies) et remet donc en cause le principe de croissance infinie, de performance sans conscience des impacts.

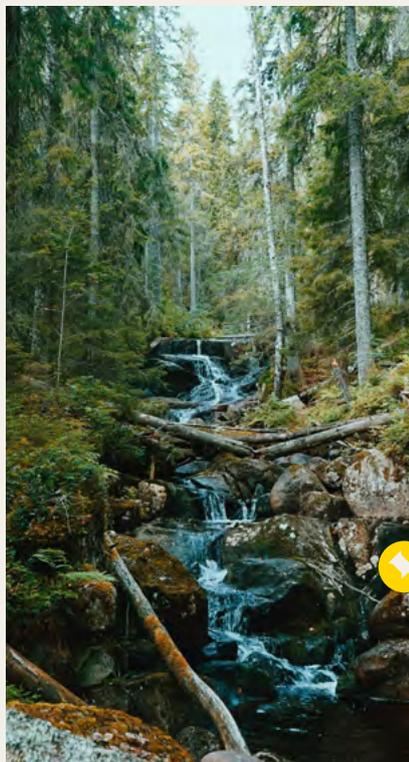
Ce sujet est en cours de réflexion et s'enrichira avec l'exercice de vision stratégique. L'entreprise passera au préalable par de l'expérimentation (cf. page 9 : Transformer en profondeur son modèle économique).

« ET SI DANS LE MONDE DE DEMAIN, LE BOIS DEVENAIT UN PRODUIT DE LUXE AVEC DES CONFLITS D'USAGE ? »

ARNAUD VANPOPERINGHE
PDG, associé



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



©Oscar Nilsson

#4 – RENFORCER LES SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES DE SOUTIEN ET DE RÉGULATION

Les services écosystémiques de soutien et de régulation sont les services rendus par la nature pour créer et maintenir les conditions de base du développement de la vie sur Terre, avec, notamment, la formation des sols, la production de biomasse grâce aux végétaux avec la photosynthèse, le cycle de l'eau etc.

Tikamoon impacte plusieurs milieux naturels (écosystèmes forestiers, urbains et marins avec le transport) mais la régénération des forêts est une priorité dans leur modèle. L'entreprise peut générer des externalités positives sur les écosystèmes forestiers, **en sélectionnant des approvisionnements avec des pratiques régénératives et en veillant à assurer la traçabilité des forêts, en coopérant avec des acteurs de confiance.**

Le parcours CEC de l'entreprise a permis de discerner des sujets à accélérer : arrêter le Medium Density Fibreboard (MDF) en 2022; aller vers 100% Forest Stewardship Council (FSC) d'ici 2025 et un partenariat a été signé avec le World Wildlife Fund (WWF).

#5 – CHERCHER UN ÉQUILIBRE ENTRE PERFORMANCE ET ROBUSTESSE

Ce principe de robustesse s'inspire de la nature : comme le disait Darwin, « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »

Un test de robustesse⁹ pour Tikamoon a consisté à se demander : si le prix du bois triple ou si la ressource devient plus critique (par exemple avec les effets de la sécheresse ou d'attaques fongiques), que devient l'activité de l'entreprise? Reste-elle rentable, pérenne? Gagner en autonomie ou établir des coopérations solides dans ses approvisionnements en bois et leur régénération devient alors une préoccupation pour l'entreprise.

#6 – UTILISER DES MOLÉCULES BIO-ASSIMILABLES

Tikamoon utilise du bois massif qui est par nature 100 % biosourcé et 100 % bio-assimilable. La conception d'un meuble va en revanche impliquer l'usage de produits chimiques (vernis, colles...) qui comportent des substances nocives pour la santé humaine et pour les milieux naturels (eau, air, sol...).

Dans le cadre de son projet d'éco-conception, **Tikamoon a décidé de n'utiliser que des huiles végétales et a mis en place un plan d'action de suppression des émissions polluantes de composés organiques volatils (COV) avec pour objectif d'atteindre 100 % de meubles sans COV d'ici 2030.**

 Actions vers le régénératif !

8 – Tikamoon : Certification FSC®
9 – Référence à Olivier Hamant, «test de robustesse»

« NOUS AVONS BESOIN DE RECUEILLIR PLUS D'INFORMATIONS SUR LE SUIVI DE LA BIODIVERSITÉ ET SUR LES PRATIQUES EN SYLVICULTURE DE NOS APPROVISIONNEMENTS POUR ORIENTER NOS CHOIX ET AVOIR UNE TRAÇABILITÉ IRRÉPROCHABLE DU BOIS. NOUS SOUHAITONS IMPLIQUER D'AVANTAGE LE FSC[®] SUR LE SUJET BIODIVERSITÉ. LE DIAGNOSTIC DES IMPACTS NOUS A MONTRÉ NOTRE RESPONSABILITÉ ET NOTRE RÔLE À JOUER SUR LES ÉCOSYSTÈMES FORESTIERS ET LA RÉGÉNÉRATION DU VIVANT. »

A.V.



TRANSFORMER EN PROFONDEUR SON MODÈLE ÉCONOMIQUE



©Valentina Giarre

MODÈLE ACTUEL :

UN MODÈLE À LOGIQUE VOLUMIQUE

Le modèle économique actuel de Tikamoon repose sur la conception et la distribution de meubles vendus en ligne, mais fabriqués par des sous-traitants. Ce modèle fonctionne sur une logique volumique : produire toujours plus de meubles neufs pour assurer la croissance de l'entreprise.

- Les conséquences de ce modèle assez classique : toujours plus de consommation de matières premières et d'énergie, accentuant la pression sur l'environnement.

Car même les efforts d'éco-conception et de réduction des émissions dans le périmètre de l'entreprise vont atteindre un certain plafond : si la croissance du modèle se poursuit, l'efficacité obtenue dans les procédés ne sera pas suffisante pour diminuer la demande de nouveaux matériaux.

UN MODÈLE AVEC DES FLUX DE LOGISTIQUE LONGS ET DONT LA FIN DE VIE DU PRODUIT REPOSE SUR LE BON VOULOIR DU CLIENT ET LA PRÉSENCE D'INFRASTRUCTURES DE RECYCLAGE.

Le modèle est aussi aujourd'hui très internationalisé avec des chaînes logistiques de longue distance : les fabricants partenaires sont basés en Indonésie, Chine, Inde, ou en Ukraine, et les clients en France et en Europe.

Suite à l'usage, la fin de vie des meubles est aujourd'hui organisée soit par des filières de recyclage qui gèrent ces déchets solides, soit via des réseaux de seconde main (comme le-boncoin). Une fois que le bois devient déchet, il libère le carbone qu'il avait capté. C'est pour cela que Tikamoon souhaite aussi intervenir sur la fin de vie de ses produits (cf. principe #8).

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

Pour réduire les impacts négatifs générés par le modèle actuel, l'activité

de Tikamoon devra être synchronisée avec les trajectoires demandées par la science du climat (GIEC) et la science de la biodiversité (IPBES), ainsi que par les directives européennes du Green Deal, qui demande de réduire de 55% les émissions de GES d'ici à 2030.

Tikamoon a donc travaillé sur l'ensemble du cycle de vie des produits en faisant une analyse de cycle de vie et un bilan carbone ; mais a décidé d'aller plus loin et de transformer son modèle linéaire « Produire - Consommer - Remplacer » en un **modèle serviciel centré sur l'usage y compris de type locatif**.

Tikamoon a également comme objectif de mener un travail sur les emballages qui protègent les produits lors du transport, notamment pour **réduire l'usage du plastique**.

« AUJOURD'HUI, IL NOUS PARAÎT DIFFICILE D'ABORDER NOTRE TRANSITION AVEC LES MÊMES MANIÈRES DE FAIRE, VU LE CONTEXTE IMPRÉVISIBLE ET LES CHANGEMENTS IMPORTANTS À OPÉRER. C'EST DIFFICILE DE PRÉVOIR, NOUS ALLONS TESTER PLUSIEURS SCÉNARIOS AVEC DES PROJETS CONCRETS, EN MODE EXPÉRIMENTAL SANS TOUT RÉVOLUTIONNER D'UN COUP. »

A.V.



TRANSFORMER EN PROFONDEUR SON MODÈLE ÉCONOMIQUE



©Austin Ramsey

#8 – ÊTRE CIRCULAIRE PAR DESIGN

Dans un projet de transformation vers le régénératif, la fin de vie du meuble doit être la plus lointaine possible et doit, a minima, permettre le réemploi de la matière, si l'usage change. Afin de rendre le démontage et le réemploi des meubles plus facile (en planches ou pour être refabriqués), Tikamoon a éco-conçu ses produits avec très peu de quincaillerie.

Grâce à l'éco-conception, depuis quelques années, Tikamoon est en mesure de faire des meubles circulaires et de tendre vers le zéro déchet :

- en remettant en vente ses retours clients,
- en les réparant lorsqu'ils ont été abîmés lors du transport,
- en faisant de la refabrication dans son atelier de menuiserie à Lille (cf. schéma).

Pour aller plus loin, Tikamoon envisage un modèle serviciel centré sur l'usage, où Tikamoon conservera la propriété des meubles afin de gérer tout le cycle de vie du produit. Cela permet de fermer la boucle et de garder la main sur la matière première (le bois) et de préserver le carbone qu'elle séquestre le plus longtemps possible.

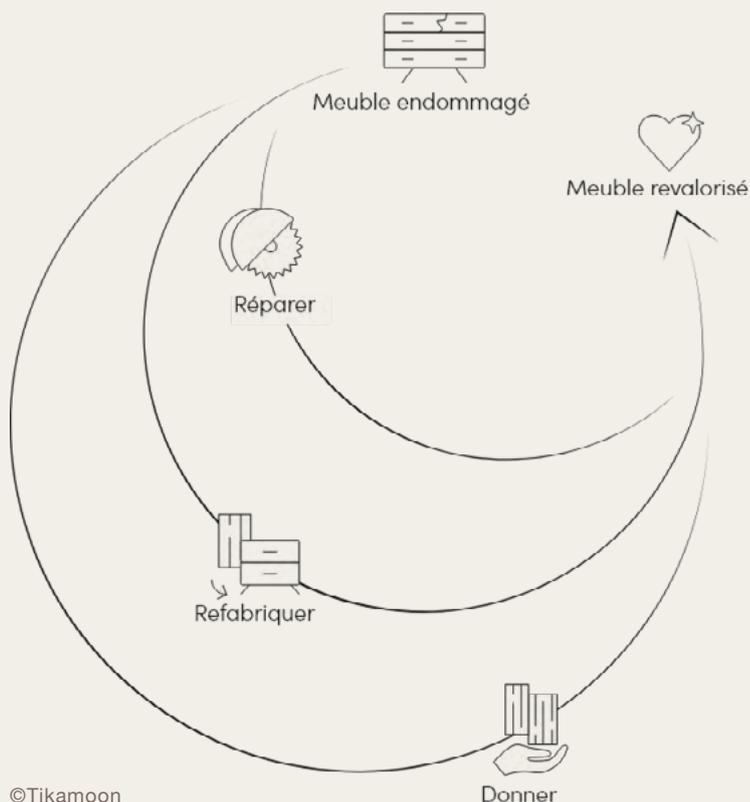
La rentabilité de ce modèle est très liée à la gestion de la logistique inversée, qui implique le retour du produit du client vers l'usine (pour être recyclé, réparé / réutilisé et revendu).

Ce modèle de logistique requiert des circuits très courts pour limiter l'impact financier et environnemental des transports : une modification de la chaîne logistique actuelle est donc nécessaire.

#9 – ÊTRE ANCRÉ DANS LE LOCAL

Passer d'un modèle très centralisé à un modèle en réseaux de plus petites tailles et en circuits courts implique la création d'un réseau de fabriques présent dans les pays. L'objectif est d'être le plus proche du consommateur, pour éviter au maximum les flux logistiques.

La création de circuits courts à la fois à l'amont et à l'aval sera un sujet complexe pour l'entreprise qui a développé des partenariats de longue date avec ses fournisseurs étrangers, notamment en Asie. Ils font partie de l'histoire de Tikamoon. Cela impliquera de penser le développement commercial de l'entreprise, notamment en Asie, auprès d'une clientèle ciblée, plus locale.



©Tikamoon

« L'IDÉE SERAIT DE PASSER À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DE PLATEFORME AVEC UN ÉCOSYSTÈME D'ACTEURS À DÉVELOPPER, EN CRÉANT DE LA VALEUR D'USAGE. C'EST UN CHANGEMENT PROFOND DE NOTRE MÉTIER, MÊME SI NOUS SOMMES DES EXPERTS DU DIGITAL. »

A.V.

DÉVELOPPER UNE GAMME DE PRODUITS OU SERVICES COMPATIBLES AVEC LE VIVANT



©Dai

#10 – ÊTRE SOBRE ET MULTIFONCTIONNEL

Le catalogue Tikamoon possède des objets dans des matières autres que du bois massif qui sont d'origine extractive. Dans le cadre d'une feuille de route à visée régénérative, un bilan est à réaliser sur toutes ces ressources, pour planifier les changements de matériaux et les renoncements.

Dans son plan d'action, Tikamoon a décidé d'aller vers une baisse progressive des produits issus d'activités extractives (carrières): il s'agit des vasques marbres ou pierre pour les remplacer par des matières recyclées.

Pour le bois, il a été décidé de n'utiliser que des matières bio-assimilables pour les traitements. L'entreprise n'utilise plus de vernis, colles, ou de placages sur les meubles. De ce fait, Elle a renoncé au MDF (Medium Density Fibreboard) plaqué, ce qui a généré une baisse du chiffre d'affaires, car il s'agissait des meubles les plus accessibles et vendus.

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

• Influence sur les clients et nouveaux récits sur les modes de consommation

Tikamoon va expérimenter le modèle locatif avec une boucle circulaire fermée.

Cela veut dire créer de nouveaux récits pour leurs clients : ils incarnent un rôle pédagogique à développer auprès des consommateurs pour qu'ils comprennent leur responsabilité avec un meuble en bois massif qui a stocké du CO2, qui est conçu pour durer le plus longtemps possible ou être réutilisé.

L'objectif est de sensibiliser les consommateurs pour qu'ils comprennent le lien avec la forêt, le climat et la nécessité de prendre soin du bois. Il ne s'agit plus de considérer le meuble comme un objet en lui-même, mais de créer de la valeur et un récit autour des arbres, qui permet de se synchroniser avec la forêt et de prendre soin du vivant.

Les évolutions du modèle économique dans les prochaines années généreront des changements dans les modes de consommation.

• Création d'un réseau de partenaires plus local

La transition vers un modèle économique locatif centré sur l'usage implique le développement d'un écosystème coopératif d'acteurs pour la rénovation ou la transformation (customisation, patine...) avec des ébénistes, des artisans pour la seconde main, des réseaux de forestiers ou des scieries locales, des écoles de formation... C'est un chantier de long terme.

L'entreprise développe actuellement en France un réseau de petites fabriques.

« PEUT-ÊTRE QUE NOTRE CRÉATION DE VALEUR DEMAIN, NOTRE SAVOIR-FAIRE SERA DE VENDRE UN BEL INTÉRIEUR PLUTÔT QUE DES MEUBLES. »

A.V.

PLACER L'HUMAIN AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS



©Octavian Iordache

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

La transformation du modèle économique vers le régénératif passe par le partage de la valeur pour envisager le financement de la régénération écologique et/ou sociale. Par exemple : **par l'intermédiaire d'un fonds de dotation, ou en consacrant un pourcentage du chiffre d'affaires au financement de projets régénératifs.**

Dans les prochaines années, les modèles comptables évolueront aussi pour intégrer les coûts écologiques, notamment avec des approches de comptabilité (par exemple en triple capital), pour lesquels les standards de rentabilité sont différents et les modèles économiques sobres générant des impacts positifs sont valorisés. La notion de rentabilité économique actuelle n'intègre pas les coûts socio-écologiques cachés et ne reflète pas la réalité de l'entreprise, ni les risques associés à ses activités (risques de transition, déficit d'adaptation, destruction de capital naturel...).

Tikamoon n'a pour le moment pas défini d'actions en ce sens pour la régénération écologique. L'entreprise effectue des dons très réguliers de meubles à Emmaus Défis pour aider des publics défavorisés à se loger avec de beaux objets (8000 meubles donnés par an).

#13 – CRÉER DES RELATIONS VIVIFIANTES

Faire pivoter le modèle économique vers de nouvelles activités et manières d'opérer passera par de l'expérimentation, du «test and learn» avec les clients.

Tikamoon devra travailler avec un écosystème de partenaires (des artisans locaux, des écoles d'ébénisterie). Pour cela, l'organisation a besoin de rester flexible, apprenante, ouverte pour explorer et donc être stimulante face à cette transformation culturelle.

«Pour garder l'usage du bois le plus longtemps possible, l'éco-conception devient la clé pour créer des meubles robustes, voire modulaires, pour changer leur fonctionnalité ou leur design toujours de manière très sobre. Nous aurons aussi à renforcer nos compé-

tences, nos expertises immatérielles stratégiques en design, esthétique et décoration», prévient Benjamin Gérardi.

Tikamoon possède depuis ces débuts une grande agilité grâce à son modèle start-up et verticalisé, avec une culture du changement qui sera utile pour déployer les futures expérimentations. Des formations seront néanmoins nécessaires pour accompagner les collaborateurs dans cette transformation.

L'engouement en interne pour cette trajectoire est réel. La moyenne d'âge gravite autour de 30 ans et les collaborateurs sont très engagés personnellement sur ces sujets. L'entreprise leur offre des espaces d'échanges et de débats avec les TikaGreen Tea pour participer au futur de l'entreprise. «La trajectoire régénérative est aussi un atout pour recruter de jeunes talents engagés.»

«TIKAMOON A UN MODÈLE SOCIAL QUI PRIVILÉGIE DES LIENS SUR LA DURÉE. LES FOURNISSEURS SONT DES PARTENAIRES À PART ENTIÈRE ET DE LONGUE DATE CE QUI PEUT AUSSI RENDRE DIFFICILE CERTAINS CHOIX DANS CE PROJET DE TRANSFORMATION CAR NOUS Y SOMMES ATTACHÉS ET NOUS AVONS DÉVELOPPÉ NOS ENTREPRISES ENSEMBLE, MAIN DANS LA MAIN. NOUS AVONS TOUJOURS VEILLÉ À PAYER LE JUSTE PRIX AVEC NOS PARTENAIRES ET LES ACCOMPAGNER DANS LEUR DÉVELOPPEMENT..»

BENJAMIN GÉRARDI
directeur RSE



Actions vers le régénératif !

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement **ARNAUD VANPOPERINGHE**, PDG et associé de Tikamoon, et **BENJAMIN GÉRARDI**, 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

LAURA PARMIGIANI
Responsable d'études
laura.parmigiani@bpifrance.fr



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



CHRISTOPHE SEMPELS
Directeur général

MARIE-LAURE DEVANT
Chargée de projet recherche-action

CHIARA MOMO
Chargée de projet recherche-action

contact@lumia-edu.fr