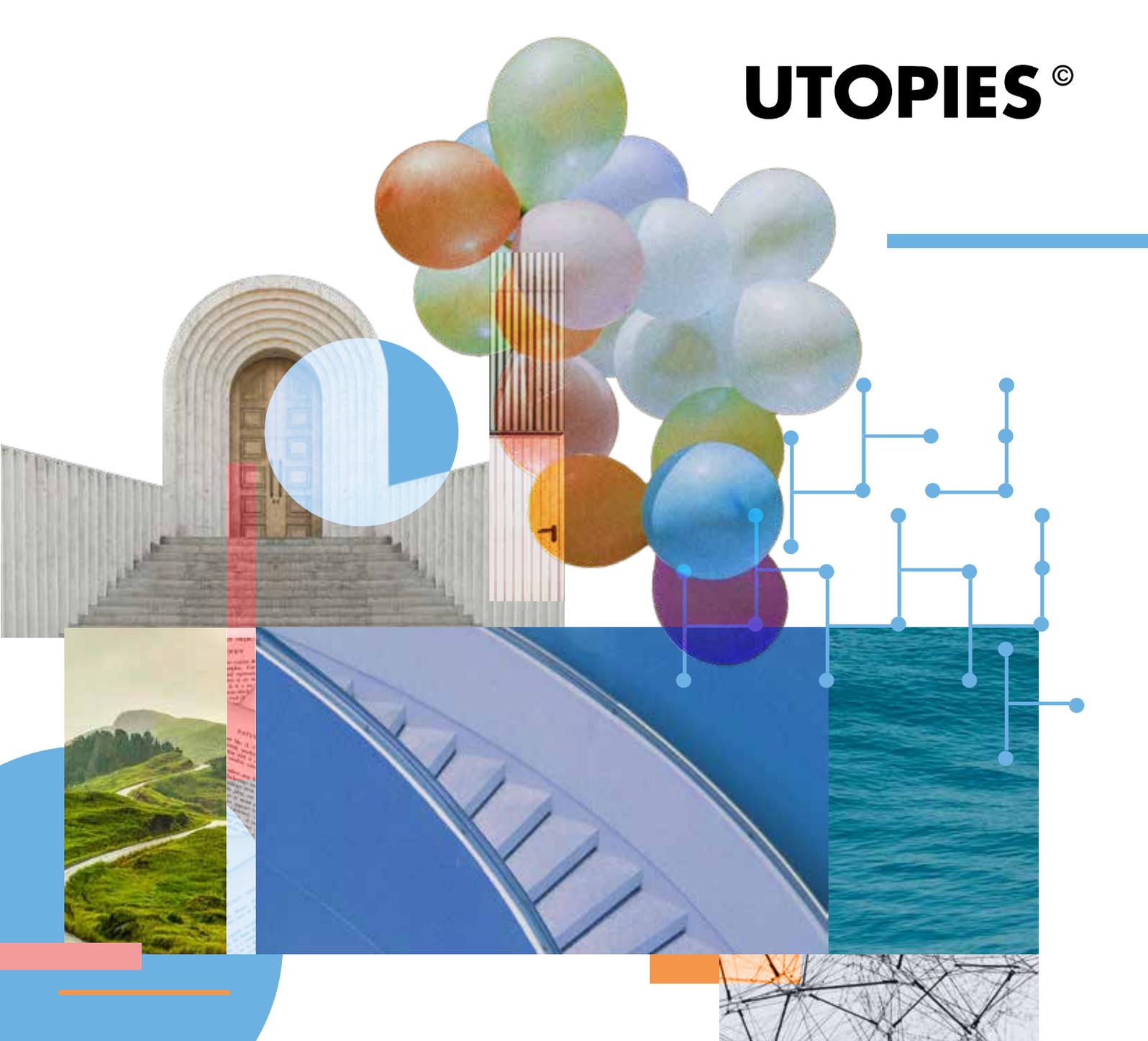


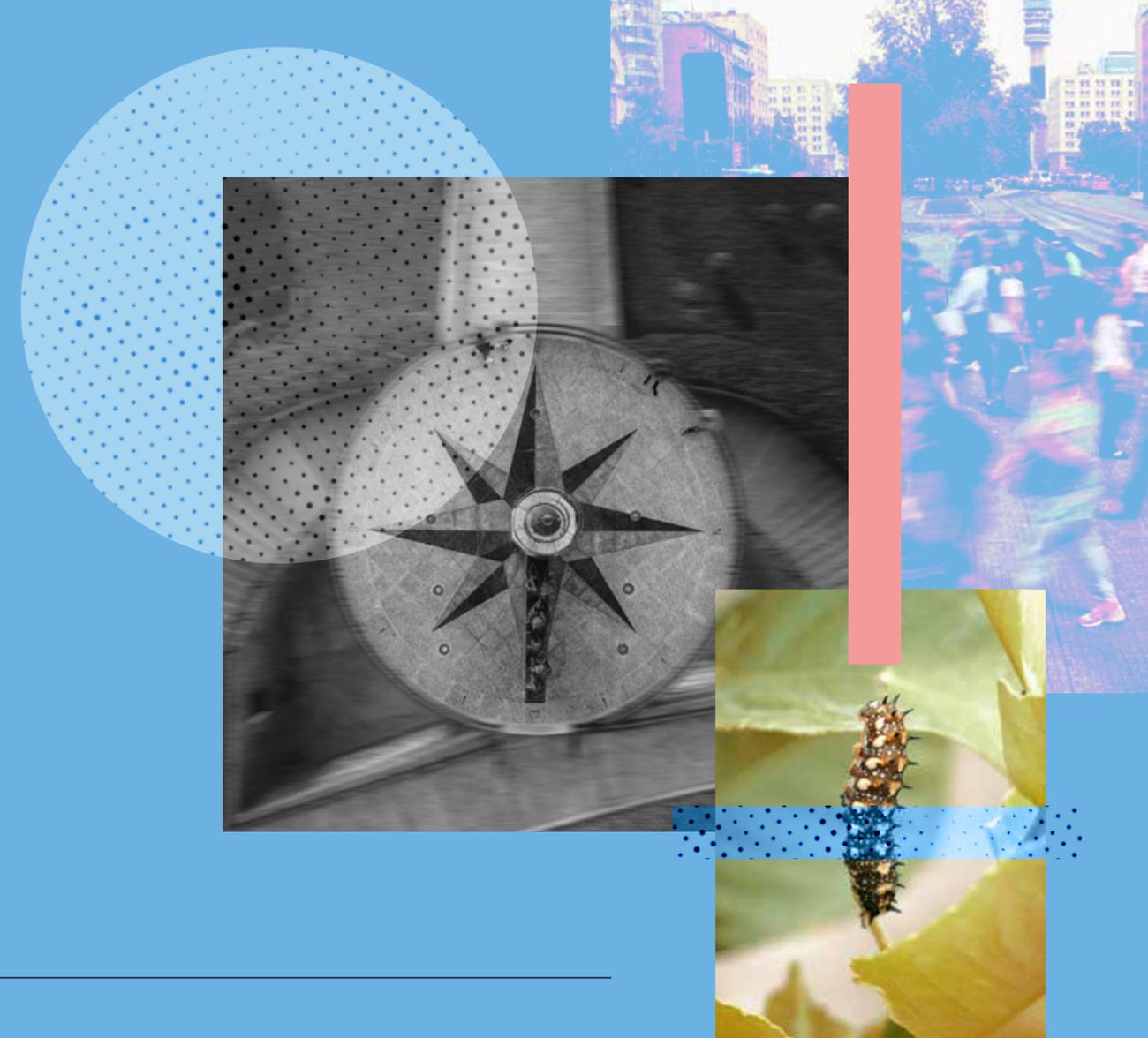
UTOPIES[©]



RAPPORT DE MISSION

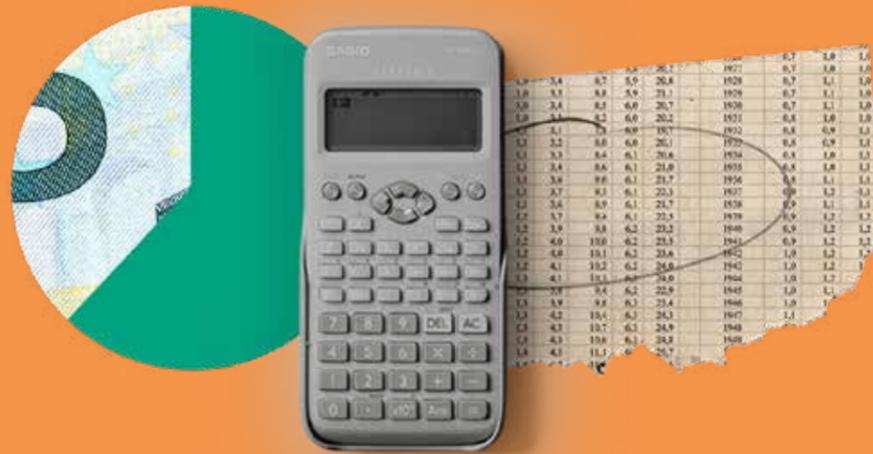
Chiffres-clefs 2024 & perspectives 2025

TABLE DES MATIÈRES



ÉDITO Brune Poirson, Présidente du Comité de mission	5	FOCUS THÉMATIQUE : L'OPTIMISME D'ACTION, NOTRE BOUSSOLE DEPUIS 30 ANS	12	AU-DELÀ DES MISSIONS PONCTUELLES, DES CHEMINS DE TRANSFORMATION : QUELQUES ÉTUDES DE CAS EMBLÉMATIQUES	14	CONCLUSION Elisabeth Laville, Fondatrice	19
NOS AVANCÉES 1. Faire avancer les consciences des dirigeants 2. Faire avancer les pratiques des entreprises 3. Faire avancer le mouvement des entreprises à impact positif... 4. ... et utiliser notre entreprise comme laboratoire de cette vision innovante	6			Burger King Mauritius Commercial Bank Expenscience Paris La Défense	15 16 17 18	PRÉSENTATION DES MEMBRES	20





62%
du chiffre d'affaires
d'UTOPIES correspond
à des missions
« transformatives »
en 2022.

C'est ce qu'a révélé l'audit B CORP - en excluant les missions de mesure/calcul, communication, reporting et d'amélioration des impacts opérationnels.

Édito



Brune Poirson,
Présidente du Comité de mission

Quelle est votre vision de l'évolution de la conscience des enjeux sociaux et environnementaux, dans la société, les entreprises et le monde politique ?

Brune Poirson : On observe une tendance inquiétante similaire à celle des États-Unis, avec un net recul des préoccupations environnementales mais aussi sociales. Certaines entreprises vont s'accrocher à leurs ambitions, mais d'autres vont construire leur image de marque sur le fait qu'elles ne respectent délibérément pas l'environnement - avec par exemple des prises de position politique ou marketing par lesquelles des restaurants n'hésiteront pas à proclamer « venez chez nous, on vous sert encore de la viande rouge » ! Cela va faire baisser les exigences environnementales, surtout face aux crises dans des secteurs clés pour l'identité de l'Europe et qui vont être les perdants de la transition : l'automobile, l'immobilier et notamment l'ancien à rénover, certains segments de l'énergie - tel le gaz qui peine à se convertir au biogaz.

En parallèle de ces secteurs en crise, les clivages politiques et le réchauffement climatique (plus rapide que les mesures qu'on peut mettre en œuvre) vont encore diminuer l'importance accordée aux questions environnementales. L'âge d'or de la prise de conscience est derrière nous, et nous entrons dans le dur des changements à réaliser. L'Europe a tenté de faire de la transition écologique un levier de mobilisation, de transformation et de souveraineté, mais d'autres continents, comme la Chine, vont prendre le leadership sur de nombreux secteurs - et ce ne sera pas facile pour nous.

Comment tenir le cap alors et quel rôle UTOPIES peut jouer ?

Brune Poirson : Il me semble qu'UTOPIES a un rôle clé en tant qu'intermédiaire entre les différentes positions idéologiques. Nous entrons dans un monde très clivé, où les clans ne se parlent plus. Et nous avons besoin d'intermédiaires pour bâtir des ponts, traduire le langage de chaque camp, sensibiliser et réunir autour de la table des personnes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, pour faire émerger des projets concrets.

Il faut se centrer sur la méthodologie et l'action. La transition écologique est difficile car elle touche à des questions politiques et idéologiques. Un cabinet comme Utopies peut se concentrer sur le "comment faire", montrer quelles actions mettre en œuvre, ouvrir la voie, insister aussi sur le temps nécessaire à la transition qui suppose aussi de savoir gérer les difficultés.

Quelles qualités cela demande-t-il selon vous de développer dans une entreprise comme UTOPIES ?

Brune Poirson : D'abord, la qualité de l'anti-fragilité, comme l'a décrit Nassim Taleb : il s'agit de sortir plus fort des crises. Ensuite, il faut éviter à tout prix l'idéologie et être capable de reconnaître les difficultés. Enfin, il est crucial d'utiliser les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle, soit pour en montrer les effets néfastes, soit pour les utiliser et parler le même langage que ceux que l'on veut convaincre. Pour cela, il va falloir apprendre à penser contre soi-même et aussi déjargonner le développement durable - pour atteindre ceux qui sont réticents à avancer.

1. Nos avancées



FAIRE AVANCER LES CONSCIENCES DES DIRIGEANTS

<p>OBJECTIF #1</p> <p>Suivre la part des nouveaux sujets et des nouvelles offres dans la R&D et le think-tank, ainsi que dans le C.A.</p>	<p>FAITS & CHIFFRES 2023</p> <p>Les missions impliquant une partie de R&D ou les projets relevant du think-tank (les deux permettent de faire émerger de « nouveaux sujets ») sont désormais identifiés de manière spécifique dans notre logiciel interne Stafiz, permettant de suivre leur part dans le C.A.</p>	<p>PRIORITÉ</p> <p>1</p>
<p> HORIZON TEMPOREL 2023</p>		
<p>OBJECTIF #2</p> <p>Impliquer les dirigeants sur 50% de nos missions de conseil a minima ; être en copilotage avec la Direction pour 30% de ces missions</p>	<p>FAITS & CHIFFRES 2023</p> <p>Les dirigeants ont été impliqués sur 49%* de nos missions (en valeur), que ce soit lors d'une interview, lors d'une restitution devant le COMEX / CODIR, ou en copilotage de nos missions. Les accompagnements menés en co-pilotage avec les Directions ont représenté 17%* de nos missions en valeur en 2023 (vs 15% en 2021-2022).</p>	<p>COMMENTAIRES</p> <p>Objectif partiellement atteint en 2023. En revanche, nous devons continuer à intensifier nos accompagnements menés en co-pilotage avec les Directions.</p>
<p> HORIZON TEMPOREL 2025</p>		<p>PRIORITÉ</p> <p>1</p>
<p>OBJECTIF #3</p> <p>Développer une offre, d'accompagnement / formation dédiée pour les dirigeants</p>	<p>FAITS & CHIFFRES 2023</p> <p>8%* de nos missions en valeur ont été dédiées à l'accompagnement / la formation des dirigeants en 2023.</p>	<p>COMMENTAIRES</p> <p>Des discussions ont été entamées avec Very Up (organisme de formations) ces dernières années afin de co-construire une offre. Nous avons mené une mission d'accompagnement ensemble, pour un client du secteur automobile. D'autres projets, avec d'autres acteurs, sont également à l'étude.</p>
<p> HORIZON TEMPOREL 2025</p>		
<p>OBJECTIF #4</p> <p>Mieux valoriser nos activités de R&D et think-tank dans notre modèle d'affaires, en mesurant plus finement les moyens consacrés (implication de l'équipe, temps passé, masse salariale consacrée, nb de sujets/prises de parole, ...) et les résultats obtenus (exposition RP,...).</p>	<p>FAITS & CHIFFRES 2023</p> <p>Le coût de la R&D a été calculée, avec un tableau précis de suivi et de calcul du coût, et présenté en comité de direction. Entre mars 2022 et avril 2023, celui-ci a été estimé à 447k€. Un tableau de suivi des activités du think-tank a également été formalisé, listant les thèmes, l'équipe mobilisée, le type d'intervention de l'équipe think-tank / R&D, et le suivi du financement des travaux réalisés. Nous avons également modifié l'accès au téléchargement des travaux du think-tank (notes de position) avec une demande d'identification, permettant de suivre le nombre de téléchargements et l'identité des personnes qui les téléchargent. Enfin, nous nous sommes donnés pour objectif d'autofinancer cette partie de notre activité (via des sponsors ou la vente de nos études) – en conservant la gratuité sur quelques produits (résumé de l'étude, articles et webinaires, etc.) permettant de rendre les idées- et enseignements-clefs accessibles à tous. Un exemple : notre dernière étude sur l'engagement climatique des marques (parution avril 2024) est sponsorisée par l'ILEC et vendue sur notre site.</p>	
<p> HORIZON TEMPOREL 2025</p>		

FAIRE AVANCER LES PRATIQUES DES ENTREPRISES

OBJECTIF #5 Suivre le nombre de missions abordant en majeur ou mineur les sujets climat / biodiversité, puis fixer un objectif de progrès.	FAITS & CHIFFRES 2023 Les missions impliquant une partie de R&D ou les projets relevant du think-tank (les deux permettent de faire émerger de « nouveaux sujets ») sont désormais identifiés de manière spécifique dans notre logiciel interne Stafiz, permettant de suivre leur part dans le C.A.	PRIORITÉ	1
		COMMENTAIRES Les missions abordant en majeur ou en mineur les sujets climat et biodiversité sont désormais suivies dans notre logiciel de suivi Stafiz.	
 HORIZON TEMPOREL 2025			

OBJECTIF #6 Améliorer notre mesure d'impact auprès de nos clients, en s'engageant dans une systématisation des processus en interne (envoi systématique des questionnaires de satisfaction clients à la fin des missions, et renseignements des indicateurs d'impact dans notre logiciel interne Stafiz)	FAITS & CHIFFRES 2023 Si le processus d'envoi des questionnaires de satisfaction s'est amélioré, l'objectif n'est pas atteint. Concernant les KPIs Impact, ceux-ci ont effectivement été intégrés dans Stafiz début 2023, permettant un suivi plus fin de l'impact des missions d'UTOPIES.	COMMENTAIRES Plusieurs éléments expliquent le nombre insuffisant de questionnaires envoyés. L'enchaînement des missions auprès de nos clients, de plus en plus fréquent dans une perspective de transformation continue des entreprises, explique qu'une mission ne se termine jamais vraiment de sorte que le pilote de projet n'identifie pas de bon moment pour envoyer le questionnaire. Nous avons testé et cherchons encore un moyen fluide et non chronophage de systématiser l'envoi du questionnaire de satisfaction en fin de mission, en parallèle à celui de la facture finale. A noter : la moitié des questionnaires envoyés ne reçoivent pas de réponse.	
		PRIORITÉ	1
 HORIZON TEMPOREL 2022			

OBJECTIF #7 Intensifier nos accompagnements vers les secteurs des médias et de la culture/art (participation à la « transition culturelle ») mais aussi du sport (événements, JO, stations de ski...), vers les sites industriels (valorisation de nos travaux sur la résilience productive) et le secteur tech/digital (poids CO ₂).	FAITS & CHIFFRES 2023 En 2023, nous avons intensifié nos accompagnements vers les secteurs du sport (9% de notre CA, vs 4% en 2021) et des infrastructures / sites industriels (8%* de notre CA vs 3% en 2021). Le secteur médias / culture / art a représenté 1,4% de notre CA en 2023. Le secteur tech / digital n'a en revanche représenté qu'1%* du CA (vs 2,8% en 2021).	COMMENTAIRES Les missions avec le secteur médias / culture / art ont été réalisées pour des acteurs tels que le Centre Pompidou ou Radio France. Modestes en part de CA, elles sont très importantes en termes de visibilité et de brainprint.	
		PRIORITÉ	1
 HORIZON TEMPOREL 2025			

OBJECTIF #8 Formaliser des équipes et/ou offres dédiées aux Marques Positives® et à l'ingénierie de projets innovants (#dotank)	FAITS & CHIFFRES 2023 Une équipe Innovation et Transformation constituée de 5 personnes aux profils très seniors (2 directrices associées, 1 directrice conseil) a été constituée. Un profil expérimenté spécialisé en intelligence collective et en design (design fiction, design thinking, sprint design...) a été recruté et a rejoint l'équipe en CDI en juin 2023.	 HORIZON TEMPOREL 2025	
		PRIORITÉ	1

OBJECTIF #9 Produire 10 nouveaux cas de transformation clients réussis, exemplaires et inspirants au-delà de leur secteur	FAITS & CHIFFRES 2023 Plusieurs cas d'accompagnements « transformatifs » ont été identifiés et ont fait l'objet d'une étude de cas disponible sur notre site web, notamment les accompagnements auprès de Paris La Défense, Les Laboratoires Expanscience, le Slip Français, MCB, Bonduelle et Axian.	COMMENTAIRES Voir partie 2 du présent rapport.	
		 HORIZON TEMPOREL 2025	



FAIRE AVANCER LE MOUVEMENT DES ENTREPRISES A IMPACT POSITIF...

OBJECTIF #10 Créer a minima deux autres initiatives inter-entreprises pour faire progresser le mouvement des entreprises à impact positif	FAITS & CHIFFRES 2023 <ul style="list-style-type: none"> En 2022, UTOPIES a co-rédigé avec SINGA la Charte de l'inclusion des personnes réfugiées et exilées en entreprise qu'elle continue d'animer. En 2023, une étape a été franchie avec le ralliement au collectif <i>Work With Refugees</i>, collectif initié par Kodiko qui regroupe des associations et entreprises engagées parmi lesquelles Konexio, Simplon, JRS France, Les entreprises pour la Cité, Action Emploi Réfugiés, Res Publica ou encore Weavers afin de créer des synergies, d'amplifier les actions liées à la Charte et engager encore toujours plus d'acteurs. En 2022-2023, dans le cadre d'un accompagnement auprès de l'établissement public Paris-La Défense, UTOPIES a participé à la création et à l'animation du mouvement « la Défense Can B », un collectif d'entreprises B Corp et Climat sur le territoire. UTOPIES a également contribué à la fondation du mouvement <i>Be Family</i>, mouvement œuvrant à la conciliation des temps de vie, aux côtés d'autres entreprises et associations. Nous siégeons au board. Enfin UTOPIES a initié le collectif « Titon 4 Good » afin de renforcer les connexions et synergies entre les voisins (entreprises et particuliers) du 25 rue Titon (75011) : mutualisation de coûts, partage de services, d'objets et de bonnes pratiques. Ainsi les cours de yoga sont partagés avec l'entreprise Epiconcept afin de permettre la rencontre et l'échange entre les salariés. Dans ce cadre, le 1^{er} juin 2023 a été organisée la 1^{ère} fête des voisins réunissant tous les habitants et entreprises de notre immeuble, avec l'organisation notamment d'un cours de yoga ouvert aux habitant·e·s du quartier dans les jardins de la Folie-Titon.

...ET UTILISER NOTRE ENTREPRISE COMME LABORATOIRE DE CETTE VISION INNOVANTE

<p>OBJECTIF #11</p> <p>Renforcer l'engagement diversité et inclusion chez UTOPIES notamment sur les sujets seniors/handicap/socio-culturels (recrutement, mesure de la performance, cartographie de l'existant, labels...)</p>	<p>FAITS & CHIFFRES 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous accueillons chaque année plusieurs personnes en situation de handicap en novembre pour une journée de découverte dans le cadre des Duodays. Ces personnes souffrent de handicaps physiques ou psychiques. • Nous avons recruté l'un des participants bénéficiant de la reconnaissance RQTH, pour une immersion professionnelle, puis en CDD durant 4 mois entre avril et juillet en tant qu'Assistant Office Manager. Une opportunité de réinsertion professionnelle pour cette personne qui n'avait pas eu d'emploi depuis 10 ans. • En juin, nous avons également accueilli en stage pendant 2 semaines un élève de seconde en situation de handicap, afin de découvrir nos métiers, en lien avec l'association Arpejeh. Enfin, en décembre, nous avons accueilli pendant 2 semaines en stage (orienté communication / graphisme) un jeune homme souffrant de légers troubles autistiques, en lien avec l'Association Viens Voir mon taf (association qui offre des stages d'une semaine pour que des élèves qui ne bénéficient pas d'un réseau leur permettant de trouver un stage de 3ème). Pendant la SEEPH, une session de sensibilisation a été organisée pour l'ensemble de l'équipe, avec le témoignage d'Éléonore Laloux, conseillère municipale d'Arras et porteuse de trisomie 21. <p>En juin 2023, UTOPIES a également signé la Charte en faveur de l'emploi des plus de 50 ans dans l'entreprise en France, à l'initiative du Groupe L'Oréal et du Club Landoy, aux côtés de 15 nouvelles entreprises.</p>	
<p> HORIZON TEMPOREL 2023</p>		
<p>OBJECTIF #12</p> <p>Rester à minima dans le palmarès et idéalement dans le top-3 de Great Place to Work malgré notre changement de catégorie</p>	<p>FAITS & CHIFFRES 2023</p> <p>Nous avons été numéro 10 au palmarès, et à nouveau distingué en tant que Best Workplace for Women 2023.</p>	<p> HORIZON TEMPOREL 2022-2025</p>
<p>OBJECTIF #13</p> <p>Obtenir à nouveau la certification B Corp en augmentant notre score</p>	<p>FAITS & CHIFFRES 2023</p> <p>8% de nos missions en valeur ont été dédiées à l'accompagnement / la formation des dirigeants en 2023</p>	<p> HORIZON TEMPOREL 2023</p>
<p>OBJECTIF #14</p> <p>Mettre en place de l'actionariat salarié</p>	<p>FAITS & CHIFFRES 2023</p> <p>Objectif non atteint.</p> <p> HORIZON TEMPOREL 2023</p>	<p>COMMENTAIRES</p> <p>Plusieurs rendez-vous ont été pris avec le cabinet d'avocats qui nous accompagne afin de mettre en place l'actionariat salarié, et les démarches sont plus longues que prévues en raison de notre forme juridique actuelle.</p>

* Chiffres calculés sur la base des missions renseignées dans notre logiciel interne, clôturées au moment du calcul (début 2024).



2. Focus thématique : l'optimisme d'action, notre boussole depuis 30 ans

UTOPIES existe depuis trente ans et notre enthousiasme vis-à-vis de cette aventure demeure intact, avant tout parce qu'elle nous permet d'expérimenter sur nous-mêmes les défis-clés qui se posent aujourd'hui aux entreprises. La croissance que nous avons connue au fil de ces années est à la fois le signe que les utopies que nous poursuivons depuis 1993 sont bien vivantes, et de plus en plus puissantes – mais elle est aussi un défi quotidien pour la PME que nous sommes. A fortiori quand elle se double du défi de l'indépendance et, désormais aussi, de celui de la distance depuis que les nouveaux rapports au travail post-Covid ont engendré quelques déménagements...

En trois décennies, le langage lié à notre sujet a évolué, passant de la "citoyenneté d'entreprise" après le Sommet de Rio au "développement durable" suite au rapport Brundtland. Plus tard, le débat s'est recentré sur la « RSE », l'« ESG » et la "triple bottom line". Actuellement, les termes dominants sont "l'impact" et "le régénératif", appliqués à divers domaines tels que l'économie, le leadership ou le luxe, bien que certains considèrent la régénération comme un objectif potentiellement « utopique » pour ne pas dire totalement irréaliste.

La bonne nouvelle dans cette évolution est ce qu'elle révèle de l'envie de changer les récits dominants, et aussi de la prise de conscience que la RSE « as usual », réduite à la minimisation des impacts négatifs des activités, ne suffit pas pour se hisser à la hauteur des enjeux de notre époque – qu'il s'agisse

du climat ou de la protection du vivant. Comme Hippocrate le soulignait, il faut d'abord ne pas nuire, et ensuite soigner.

Mais changer les mots et le discours ne suffit pas à changer les pratiques et les stratégies, ni à accélérer le mouvement dans la bonne direction – au sens où le référentiel B Corp essaie très concrètement de le mesurer, au fil des versions de ses standards.

C'est assez dire combien ce foisonnement lexical pourrait bien in fine nous éloigner de l'entrepreneuriat et du business...alors même que les entreprises sont loin d'avoir répondu à la question-clé qui nous taraude depuis 30 ans : comment inventer une nouvelle façon d'entreprendre et d'innover, réajustée au monde, qui se conçoive dans le vivant et pas en dehors ? Le risque est que les concepts « hors-sol » nous em-

pêchent en réalité de « faire atterrir » les changements et les solutions nécessaires. Car « le secret de l'action », ce n'est pas d'en parler, mais « [...] de s'y mettre », comme le disait le philosophe Alain.

Ce pragmatisme est tout ce qui nous guide, depuis trois décennies, comme le résume le manifeste écrit spécialement à l'occasion de nos 30 ans.

Car le pire n'est pas certain, et tout est encore possible. Mais à une seule condition : agir. Dans un monde de plus en plus volatile et incertain, la seule issue pour générer de l'optimisme et pas du fatalisme, c'est l'action : se projeter dans le futur, et œuvrer pour qu'il soit meilleur. Voilà le pari que nous faisons, dans les entreprises et sur les territoires.

Plus que des consultants, nous sommes un mouvement. Celui des optimistes d'action.



OUI

NON

NON, LE PIRE N'EST PAS CERTAIN. OUI, TOUT EST ENCORE POSSIBLE - MAIS À UNE SEULE CONDITION : AGIR.

Se mettre autour de la table, chercher et partager des solutions, imaginer l'avenir. Transformer profondément les entreprises par leur raison d'être, leur modèle économique, leurs manières de penser, de produire, de construire leur futur et le nôtre.

NON, LA POLITIQUE ET LA TECHNOLOGIE N'ONT PAS LE MONOPOLE DES SOLUTIONS. OUI, LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE EST AUSSI CULTURELLE.

Elle a besoin d'inspiration, d'imagination, d'émotions. Elle doit donner envie et faire avancer, rassembler plutôt que diviser. Générer de l'optimisme plus que du fatalisme. Changer les récits et les normes sociales pour changer les comportements.

OUI, CHANGER LE MONDE PARAÎT INATTEIGNABLE. NON, ÇA NE VEUT PAS DIRE QUE C'EST FICHU.

Si la tâche semble décourageante, c'est parce qu'elle est trop grande, trop haute. Alors que c'est en agissant au plus près que l'on pourra aller plus loin : imaginer des solutions locales, travailler l'ancrage territorial, agir ici pour changer les choses là-bas.

NON, LES ENTREPRENEURS NE SONT PAS FORCÉMENT ÉGOÏSTES. OUI, L'ENTREPRISE PEUT FAIRE AVANCER LE COLLECTIF.

C'est même vital, pour elle et pour nous tous. Parce que ses impacts sont réels, elle doit agir en conscience. Intégrer à son modèle la décarbonation, la circularité et l'efficacité du vivant – car les ressources sont finies et la créativité infinie. Jouer son rôle pour promouvoir le lien social, la justice environnementale, l'inclusion et la participation.

OUI, ON A LE DROIT D'ÊTRE OPTIMISTES. NON, CELA N'A RIEN DE NAÏF.

Mais ça ne sert à rien de regarder les catastrophes arriver sans rien faire, de se dire que c'est trop tard, de se contenter de chercher les responsables ou les coupables. La seule issue c'est l'action. Se projeter dans le futur, œuvrer sans relâche pour qu'il soit meilleur : voilà le pari que nous faisons, dans les entreprises et sur les territoires. Plus que des consultants, nous sommes un mouvement. Celui des optimistes d'action.

UTOPIES A 30 ANS.

ET TOUT EST DEVANT NOUS.

3. Au-delà des missions ponctuelles, des chemins de transformation

QUELQUES ÉTUDES DE CAS EMBLÉMATIQUES



BURGER KING

Structurer et accompagner le déploiement des stratégies Climat, nature et RSE de Burger King

CONTEXTE

Dans une dynamique de forte croissance du réseau et des attentes portées vers ce secteur en proie à de nombreuses mutations, Burger King France, leader de la restauration rapide, est confronté à de nombreux défis dans la structuration de sa stratégie RSE, notamment sur les sujets nature et climat, et la transformation de son offre : impacts environnementaux, sourcing des ingrédients et kilomètres alimentaires, bien-être animal, gaspillage, emballages à usage unique, nutrition... L'équipe RSE de Burger King a sollicité UTOPIES en 2019 pour l'accompagner sur ces sujets.

ÉQUIPES UTOPIES MOBILISÉES

Les 2 pôles « Stratégies Durables » et « Climat et nature »

DURÉE ET CONTENU DE NOTRE ACCOMPAGNEMENT :

Les 10 missions réalisées depuis 2019, de l'amont à l'aval de la chaîne de valeur de Burger King, illustre bien la relation de partenariat de long terme qu'UTOPIES construit avec ses clients :

- Diagnostic RSE et établissement d'une première feuille de route priorisée
- Focus sur quelques enjeux importants pour le secteur : Diagnostics approfondis et recommandations sur Nutrition santé & pack, stratégie bien-être animal pour les principales filières carnées, outillage des équipes Achats et RSE au travers de fiches enjeux sur les principaux approvisionnements
- Mesure de l'empreinte carbone, biodiversité, sols, eau, ressources, et socio-économiques de l'activité, analyse des risques et opportunités Nature
- Structuration de la stratégie climat et nature : engagements, trajectoire de réduction et plan d'action
- Support à la mise en œuvre du plan d'action climat : Déploiement d'un logiciel SaaS de pilotage de l'empreinte carbone, exploration autour de la contribution à la neutralité carbone en lien avec les filières d'approvisionnement, animation de séminaires de formation et de sensibilisation, production d'outils permettant à l'équipe Marketing d'anticiper l'empreinte carbone de l'offre, appui lors de l'intégration de critères environnementaux dans la redéfinition des cahiers des charges construction
- Support à la communication sur les sujets climat et empreinte socio-économique

RÉSULTATS

Burger King intègre progressivement l'ensemble des enjeux de développement durable à son activité dans tous les métiers.

- Burger King fait évoluer son offre et développe en continu depuis 2020 une gamme veggie ayant un impact environnemental plus faible que les alternatives carnées. Depuis 2023, les protéines bas carbone alternatives au bœuf (veggie, poulet, fish) représentent 40% de l'offre et l'ambition est qu'elles représentent au minimum 60% des ventes d'ici à 2030.
- Du fait notamment du développement de ces gammes, en 2021, l'empreinte carbone de chaque restaurant sur l'ensemble des scopes avait diminué de 13% par rapport à 2019. L'entreprise s'est engagée à poursuivre ses efforts afin de réduire de moitié l'empreinte carbone de chaque restaurant d'ici 2030. Dans un exercice de transparence nouveau par rapport aux pratiques du secteur en France, Burger King a publié les résultats de son empreinte carbone complète en 2023 et les engagements associés.
- Le Comex a été sensibilisé et formé aux enjeux climat. Le reporting sur les sujets climat a été largement structuré afin de pouvoir le piloter finement et en faire un réel outil support à la prise de décision.
- Dans un contexte inflationniste difficile pour les matières premières, ayant pour causes notamment la situation géopolitique et la crise climatique, Burger King s'engage à continuer de développer la part des approvisionnements origine France qui représentent 73% des achats dans les principales filières. 44% du bœuf et du poulet sont Français en 2022 et l'objectif est d'atteindre 60% d'ici 2024. 100% de la viande de bœuf de la gamme master est Française, 100% de la farine des pains, des



pommes de terre et des oignons frais sont français. Burger King soutient en 2022 l'équivalent de 620 emplois à temps plein dans l'agriculture en France.

- Burger King travaille sur ses filières d'approvisionnements notamment pour améliorer le bien-être animal dans ses cahiers des charges. L'entreprise a défini une charte en partenariat avec le CiWF qui s'appliquera progressivement à 100% des approvisionnements de poulet, porcs et bœuf entre 2026 et 2028. 100% du poulet des nuggets est Nature d'éleveur depuis 2020 et d'ici 2025 la carte ne comportera plus du tout d'ingrédients utilisant des œufs de poulets élevées en cage (ce qui est déjà le cas pour la mayonnaise depuis 2018).
- 100% des permis de construire déposés à partir de fin 2024 intégreront les critères environnementaux du cahier des charges « Restaurants de demain ».

MAURITIUS COMMERCIAL BANK

Faire de la MAURITIUS COMMERCIAL BANK un acteur de la résilience économique et climatique locale, à Maurice et dans l'Océan Indien (depuis 2017)

« UTOPIES se distingue par sa capacité à poser les bonnes questions, structurer la réflexion et inspirer nos équipes, dans une démarche pragmatique, inclusive et profondément ancrée dans la culture de l'entreprise, générant un véritable enthousiasme collectif. »



+++++
+++++
+++++
+++++
+++++



Vanessa DOGER DE SPÉVILLE

Head of Sustainability, Reputation & Engagement



CONTEXTE

Première banque de Maurice, de l'Océan Indien et d'Afrique de l'Est, MCB fait partie des acteurs historiques du développement économique de l'île Maurice. Dans un contexte propre de diversification, et au cœur d'une économie mauricienne dynamique et en plein renouveau, MCB a contacté UTOPIES dont les approches RSE 2.0 et Marque Positive® rejoignent sa volonté d'ancrage stratégique de ses initiatives et de sa politique RSE.

ÉQUIPES UTOPIES MOBILISÉES

Les 3 pôles « Stratégies durables », « Climat & Nature » et « Territoires & Ancrage local »

DURÉE ET CONTENU DE NOTRE ACCOMPAGNEMENT :

8 ans d'accompagnement à 360° et 8 missions

- Redéfinition de la raison d'être du groupe (« MCB. Proud contributors to a new prosperity, beyond numbers » qui s'est incarnée dans la stratégie business et au travers de 3 piliers : économie locale/patrimoine naturel/bien être individuel et collectif, construction et déploiement du plan d'action sur 3 ans
- Rapport, conférence nationale et dynamique « Lokal is beautiful » (2019) portant la vision d'une nouvelle stratégie de développement économique local (Lokal is Beautiful) pour l'île, avec une forte mobilisation des acteurs économiques locaux pour soutenir l'entrepreneuriat et le « made in Maurice » autour de trois pistes – Fab Island, Circular Island et Smart Island.
- Empreinte environnementale et socio-économique des activités financières
- Rédaction du rapport de développement durable 2019
- Rapport, conférence nationale et dynamique « Klima Neutral 2050 » (2020) proposant une trajectoire climatique pour l'économie de l'île, et interpellant les entreprises des principaux secteurs à se doter de leur propre stratégie, lancement d'une plateforme locale de compensation carbone
- Rapport, conférence nationale et dynamique « Lokal Rebound » (2021) pour relancer l'économie mauricienne post-Covid par le local.
- Etude et conférence KLIMA LE TEMPS DE L'ACTION, explorant les enjeux et opportunités de l'adaptation de l'économie mauricienne au changement climatique, avec la sensibilisation des principaux commerciaux et des clients de la MCB via plusieurs ateliers de travail

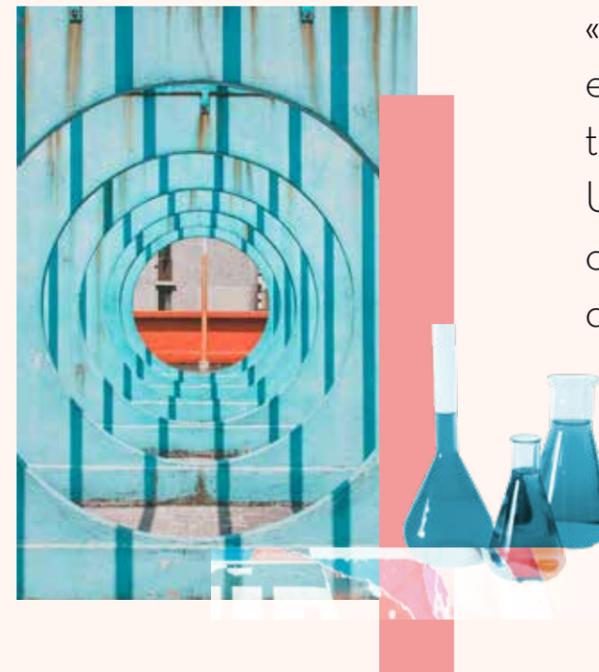
RÉSULTATS

La MCB a créé plusieurs instances qui permettent de faire monter les arbitrages au plus haut niveau stratégiques, a structuré le reporting RSE et mis en place les indicateurs de suivi essentiels pour suivre sa feuille de route et a diffusé les engagements de sa raison d'être dans la culture d'entreprises au travers de plusieurs programmes de formation. Les conférences Lokal is beautiful et Klima, en 2019, 2020 et 2023, largement relayée dans la presse nationale, ont permis d'accélérer la prise de conscience sur l'urgence climatique et les opportunités économiques de la transition, environnementale et sociale.

- Les conférences ont mobilisé pour chacune plus de 200 acteurs économiques, société civile ou politiques de l'île
- La MCB a lancé plusieurs prêts à taux bonifiés (conditionnés par des critères d'engagement de l'entreprise) pour encourager le tissu économique local
- La MCB est entrée en 2020 au 3e fonds Livehoods de Danone
- La MCB a lancé en 2021 un fonds dédié à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique de 5M de roupies, à destination des entreprises mauriciennes

EXPANSCIENCE

Laboratoires EXPANSCIENCE : accompagner la transition d'une entreprise familiale française (depuis 2005)



« UTOPIES a su nous faire grandir et passer des caps. Et ça n'est pas terminé ! Si je devais caractériser UTOPIES, je dirais : visionnaire, challengeant, et respectueux de ses clients ».



Jean-Paul BERTHOMÉ

Président des Laboratoires EXPANSCIENCE

CONTEXTE

S'il est un marché sur lequel de grands pouvoirs confèrent de grandes responsabilités, c'est bien celui de la santé/du bien-être sur lequel officient les Laboratoires Expanscience, et à plus forte raison celui de la dermo-cosmétique pour les enfants et les familles de sa marque Mustela. Mustela, qui n'a cessé d'évoluer depuis de nombreuses années, pour proposer une gamme de soins toujours plus naturels, est la marque phare de l'entreprise familiale française Expanscience. Depuis le début des années 2000, cette entreprise, qui détient également une division rhumatologie et une division actifs cosmétiques, et dont les produits sont en majorité issus du monde végétal, conduit, notamment avec l'appui d'UTOPIES, un travail de structuration de sa stratégie RSE. Conception des produits, dialogue proactif avec ses parties prenantes, usine « positive », la RSE a progressivement intégré la stratégie du groupe jusqu'à influencer sur les sites de production, l'innovation et la manière de challenger la nature des produits mis en marché.

ÉQUIPES UTOPIES MOBILISÉES

Les 4 pôles : Stratégies Durables, Impact, Climat et Ancrage Territorial

DURÉE ET CONTENU DE NOTRE ACCOMPAGNEMENT :

20 ans de collaboration. Plus d'une trentaine de missions ont été menées aux côtés des équipes Expanscience, pour définir et déployer la démarche RSE de cette entreprise familiale indépendante -du « Better Living Program » en 2016 au « plan impact » à horizon 2040-, pour dialoguer avec ses parties prenantes ou accompagner les équipes Expanscience dans des missions plus prospectives. Plus précisément, depuis 2016, peuvent être relevés :

- L'analyse de matérialité et sa mise à jour
- La réalisation de diagnostics RSE pour le groupe et Mustela selon le référentiel Utopies de la Marque Positive®,
- Des revues de tendances et l'animation de plusieurs comités prospectifs réunissant le CoDir et des parties prenantes externes (par exemple sur les futurs de la pharmacie ou la finance durable et la comptabilité intégrée)
- La co-construction d'une charte de la naturalité pour le site de production historique du groupe, à Epéron, en Eure-et-Loir
- L'appui dans des processus d'innovations positives, de la politique objets cadeaux à la gamme Bio Mustela
- L'appui dans le passage au statut de Société A Mission en 2021 et la rédaction du premier rapport de mission de l'entreprise en 2023

RÉSULTATS

La recherche d'utilité, la contribution à l'atteinte des objectifs climatiques planétaires, le soutien à la biodiversité, l'engagement RH, le pilotage des activités en fonction d'indicateurs extra-financiers... : ces sujets-clefs d'une stratégie RSE devenue plus robuste et innovante au fil des ans sont désormais inscrits dans les statuts et le modèle économique de l'entreprise. Une dynamique exigeante qui a par exemple conduit Mustela à lancer une gamme bio, à tester la vente en vrac en pharmacie ou à annoncer l'arrêt des lingettes pour bébé (anticipant la loi AGECE qui prévoit leur arrêt en 2040 et engageant 20% du chiffre d'affaires de la marque en France. La transformation de cette marque-phare du groupe en une Marque Positive est emblématique des engagements de l'entreprise envers les générations futures.

EXPANSCIENCE est désormais une référence dans son secteur, avec notamment la certification B Corp obtenue pour la première fois en 2018 et renouvelée depuis. Plus récemment, en devenant Société A Mission, le groupe a fait de ses piliers d'engagements des objectifs déposés dans ses statuts sur lesquels il devra rendre des comptes chaque année.

PARIS LA DÉFENSE

définir la raison d'être de Paris La Défense et structurer la démarche La Défense Can B



**Céline
CRESTIN**

Directrice de la stratégie
PLD

« UTOPIES, au moment où on a fait l'appel d'offres, était la réponse qui nous chatouillait le plus, qui venait un peu plus nous remettre en cause, et ils ne nous ont pas déçus sur ce côté « poil à gratter » ».

CONTEXTE

Dans un contexte socio-économique très largement tourné vers la transition écologique et la quête de l'impact positif, alors que le concept même de « quartier d'affaires » est en pleine redéfinition après le COVID et que le Grand Paris lui offre un nouveau terrain de jeu, Paris La Défense a souhaité s'engager dans une démarche, pionnière pour un établissement public, de définition de sa raison d'être. Un exercice qui a permis d'interroger et de mettre en cohérence ses orientations stratégiques, et de proposer une vision originale et engagée de son modèle au service du territoire.

ÉQUIPES UTOPIES MOBILISÉES

Le pôle « Territoires & Ancrage Local », combinant expertise des enjeux urbains et planning stratégique

DURÉE ET CONTENU DE NOTRE ACCOMPAGNEMENT :

2 ans et 3 missions couvrant les sujets suivants

- Définition de la raison d'être : diagnostic, ateliers collectifs de production de récits fictionnels et définition de la Raison d'Être et du positionnement de l'établissement public, formulation des chantiers stratégiques, supports de communication
- Charte d'engagement des usagers de la Défense, visant à engager les entreprises de la Défense dans l'atteinte des objectifs de transition du quartier d'affaires
- Travail sur la marque employeur et formalisation d'un plan d'actions RH aligné avec la raison d'être
- Lancement du programme Paris La Défense Can B : Émergence et animation d'un collectif d'entreprises B Corp x Climat sur le territoire, avec la tenue de 15 ateliers, et l'engagement de près de 20 entreprises sur le territoire : échanges de pratiques et retours d'expériences, témoignages inspirants d'entreprises certifiées B Corp au sein du quartier d'affaires, pédagogie inversée sur les meilleures pratiques RSE, atelier d'intelligence collective ou visant à favoriser le développement de futures coopérations sur le quartier.

RÉSULTATS

La mission Raison d'être a permis le chantier de 10 chantiers stratégiques pour le territoire, dont le concours d'architecture bas carbone – AMI Empreintes, la mise en place d'échanges avec l'ensemble des acteurs pour dépasser les freins à la rénovation des tours – Etats généraux de la transformation des tours – le lancement de plusieurs chantiers de végétalisation des espaces, la décarbonation des mobilités, la mise en place de critères environnementaux sur les nouveaux développements... Le programme La Défense Can B a permis le lancement de la première initiative française du mouvement Cities Can B, aux côtés de B LAB France, avec la mobilisation de plus de 20 entreprises du territoire (allant de la TPE à la grande entreprises) et la consolidation d'un véritable écosystème d'acteurs engagés sur le territoire, contribuant à la génération de collaborations multiples et fertiles.

Conclusion

Elisabeth Laville,
Fondatrice

La période de poly-crisis dans laquelle nous sommes entrés depuis quelques années nous appelle à l'anti-fragilité et à l'adaptation, qui n'est pas juste climatique. Et cela concerne tout autant UTOPIES en tant qu'entreprise... que les missions de transformation (des stratégies, des approches climatiques, des modèles économiques, des offres et des activités...) que nous déployons chez nos clients.

La tempête politique au milieu de laquelle j'écris ces mots, en juin 2024, l'illustre : il nous faut intégrer l'incertitude comme une habitude, et sans doute changer d'altitude (comme l'écrit Bertrand Piccard dans son livre éponyme en s'inspirant de son tour du monde en ballon), quand les vents de la vie ne nous emmènent pas où nous le voudrions. Pour cela, dit-il aussi, nous devons « lâcher du lest » et en particulier lâcher les croyances que nous avons sur ce que nous faisons, qui ont sans doute fonctionné par le passé mais ne fonctionnent plus aujourd'hui. Parmi ces croyances, il y a l'idée que ce que nous enseigne le vivant, c'est la compétition et non la coopération : le biologiste Olivier Hamant nous indique ainsi, à partir par exemple de l'observation des forêts en montagne, que si la compétition peut fonctionner dans une zone (ou une ère) d'abondance, c'est la coopération qui est la meilleure stratégie dans une ère de la rareté comme celle dans laquelle nous sommes pleinement désarmés. Si le travail d'UTOPIES intègre depuis longtemps ces questions de coopération (avec une focalisation sur ce qui permet de tisser ou de retisser des relations : le territoire, les filières, la mutualisation inter-entreprises, le dialogue avec les parties prenantes...), nous avons sans doute insuffisamment pratiqué la chose à notre échelle, convaincus que nous étions (et que j'étais) que notre indépendance était une qualité à préserver à tout prix.

À l'image de certains de nos clients qui nouent des coopérations innovantes, parfois même entre concurrents, pour aller plus loin (je pense au collectif autour du vrac en pharmacie mais aussi à celui sur les alternatives au plastique montés par Expanscience, à la coopération entre 1083 et le Slip Français pour le développement d'une filière du lin en France, ou à EGIS qui a fait progresser son chiffre d'affaires en nouant des partenariats innovants avec ses concurrents), il est temps pour UTOPIES, après 30 ans, d'intégrer cette dimension à sa propre pratique et à sa stratégie. C'est dans ce contexte que nous avons annoncé, début juin, une nouvelle aussi importante qu'excitante pour la suite de notre aventure : un rapprochement stratégique avec AlterNego, un cabinet de conseil, recherche et formation RH de taille similaire à la nôtre, engagé depuis 15 ans dans la négociation, la gestion de conflit, le dialogue social, la qualité de vie au travail, la diversité & inclusion, le management et, justement, la coopération. Issu de la rencontre de deux aventures entrepreneuriales singulières, ce rapprochement doit nous permettre de changer d'échelle pour former ensemble le leader français indépendant et le premier « pure-player » de la transformation responsable des organisations, vers l'impact et le BUSINESS NOT AS USUAL.

Au-delà de notre conviction commune que les entreprises sont le lieu pertinent du changement, cette union repose sur l'idée que la transition écologique est aussi (ou avant tout) culturelle et humaine. Autrement dit : pour la mener à bien, il faut faire preuve de pragmatisme et déployer efficacement des méthodologies précises... mais aussi savoir accélérer les points de bascule, inventer de nouveaux récits, « faire atterrir » les enjeux globaux dans le quotidien, sur les territoires, ou encore réunir les différents acteurs pour faire émerger des projets concrets. En joignant ainsi nos forces, nos équipes et nos entreprises, nous allions donc des expertises en sciences humaines, sociales et économiques avec des connaissances techniques et stratégiques approfondies en RSE / développement durable qui sont les nôtres, autour d'un objectif : faciliter et accélérer la transition vers des organisations plus responsables, plus justes, plus humaines et plus durables.

Naturellement tout cela ne change rien, au contraire, à notre engagement sur B Corp et la Société à Mission - au contraire puisque nous comptons étendre très vite ces engagements au nouveau groupe. Nos UTOPIES continuent donc à avancer, en version « augmentée » et j'ai hâte d'en rendre compte dans nos prochains rapports de mission.



PRÉSENTATION DES MEMBRES

Philippe BAZIN,
Partner, KRAUTHAMMER



Philippe Bazin est associé chez Krauthammer, cabinet de conseil en leadership et management. Il possède de nombreuses années d'expérience en développement du leadership. Son approche est décrite comme exigeante, motivante et pragmatique. Il est capable de créer

un environnement à la fois bienveillant et exigeant pour permettre aux professionnels de collaborer à résoudre des situations complexes. Il s'est spécialisé dans le coaching des organisations sur les situations complexes ou bloquées, et des acteurs clés dans le cadre de la conduite du changement culturel ou organisationnel.

Marie-France CORRE,
Ingénieur, experte associée UTOPIES
« Consommation Responsable »



Marie-France est ingénieur diplômée en design industriel et en matériaux. Elle a commencé sa carrière en recherche & développement de produits technologiques et a ensuite rejoint UFC-Que Choisir en tant que directrice des recherches et des tests. Dans ce cadre,

elle a réalisé de nombreux projets sur la fonctionnalité des produits et services, leur sécurité, les risques posés pour la santé et l'environnement ainsi que des enquêtes sur les conditions de production des produits en coopération avec des organisations de consommateurs du monde entier. En parallèle, elle a enseigné en écoles d'ingénieur et de commerce. Depuis 2006, elle est consultante indépendante et se consacre à des projets d'évaluation ou de conception de produits et services de consommation durable, notamment dans les secteurs cosmétiques, textiles, détergents et alimentaires.

Elle est associée à UTOPIES sur les projets qui relèvent de ces domaines d'expertise. Elle apporte des solutions aux enjeux de l'impact de la consommation sur l'environnement, les conditions sociales et la santé.



Anaïs DENOITS,
Directrice associée en charge des ressources humaines, UTOPIES

Sophie DUBUISSON-QUELLIER,
Directrice de recherche au CNRS



Sophie Dubuisson-Quellier est directrice de recherche au CNRS et directrice du Centre de sociologie des organisations (CNRS-Sciences Po). Ses travaux de recherche portent sur le changement social dans le contexte de la transition écologique. Elle étudie les interactions entre politiques publiques, démarches des entreprises et mobilisations collectives. Elle a publié plusieurs ouvrages notamment Gouverner les conduites (Presses de Sciences Po, 2016), La consommation engagée (Presses de Sciences Po, 2018), Le biais comportementaliste (Presses de Sciences Po, 2018) et Mobilisations écologiques (PUF, 2023). Elle est membre du Haut conseil pour le climat.

Elle est membre du Haut conseil pour le climat.

Sébastien KOPP,
Co-founder & Creative Director, VEJA



Sébastien est le cofondateur de VEJA, une marque française de baskets écologiques et issues du commerce équitable. Avec son associé François-Ghislain Morillion, Sébastien a été un des pionniers de la réflexion sur la mode et l'écologie. VEJA met un point d'honneur

à rééquilibrer les échanges, assurer une transparence concernant ses produits et réussit le pari de produire des baskets à impact positif depuis 2005. Entrepreneur engagé, il a également co-fondé le Centre Commercial en 2010, une concept-store de marques pointues revendiquant une démarche écologique et équitable.



Caroline NEYRON,
Directrice Générale du mouvement Impact France

Brune POIRSON,
Directrice du Développement Durable, ACCOR



Brune Poirson est Directrice du Développement Durable d'Accor. Elle a été membre du gouvernement français, Secrétaire d'État à la Transition Écologique durant trois années (juin 2017 à juillet 2020) où elle a initié et fait voter la Loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire (Loi AGECE). Elle a aussi été la première française élue Vice-Présidente de l'Assemblée des Nations Unies pour l'Environnement.

Brune Poirson commence sa carrière à Londres, au sein de la Fondation pour l'Innovation de la Grande-Bretagne, puis rejoint successivement l'Agence Française de Développement et l'entreprise Veolia en Inde, avant de travailler dans un incubateur de startups vertes à Boston. Son parcours professionnel reflète son engagement pour le développement durable. Elle est diplômée de la London School of Economics, de l'IEP d'Aix et de la Kennedy School d'Harvard.

Olivier SIBONY,
Professeur Affilié au sein du Département Stratégie d'HEC Paris et Associate Fellow de la Saïd Business School (Université d'Oxford)



Olivier Sibony est Professeur à HEC Paris et Associate Fellow de la Saïd Business School de l'université d'Oxford. Auparavant, il était Senior Partner de McKinsey, où il a exercé 25 ans. Ses travaux portent sur la prise de décision stratégique et les biais cognitifs. Il est l'auteur de quatre livres, dont Vous allez commettre une

terrible erreur (Flammarion, 2019) et Noise : Pourquoi nous commettons des erreurs de jugement et comment les éviter (Odile Jacob, 2021), co-écrit avec Daniel Kahneman et Cass R. Sunstein.

Jean-Sébastien STEHLI,
Directeur Général de SONAM KHETAN



Après des études de journalisme à l'Université Columbia à New-York, Jean-Sébastien a mené sa carrière dans le journalisme. Il a été correspondant du magazine Le Point en Californie puis rédacteur en chef adjoint de l'Express pendant huit ans, avant de

devenir le directeur général du cabinet de design et d'architecture d'Andrée Putman. Il a quitté le poste de directeur adjoint de la rédaction de Madame Figaro, qu'il occupait depuis 2009, pour rejoindre la marque de prêt-à-porter de luxe écologique Sonam Khetan basée à Delhi et à Paris. Il est également le co-traducteur des mémoires d'Andy Warhol (Grasset, 2006).

Anne THÉVENET-ABITBOL,
VP Prospective & New concepts, DANONE



Anne Thévenet-Abitbol est Directrice Prospective et Nouveaux Concepts de Danone depuis 1998. Elle est chargée de développer toute nouvelle idée susceptible de faire avancer le Groupe, que ce soit en terme marketing, RH, social ou sociétal. Elle a notamment

créé les yaourts Les 2 Vaches en 2006 pour contribuer à développer l'agriculture biologique, bonne pour la santé de la planète et de ceux qui vivent dessus. En 2018, elle lance Les Danone du Monde, destinés à ouvrir les goûts et les esprits en faisant connaître les cultures de

Différents pays. Depuis 2010 elle conçoit et anime le Programme EVE - une formation interentreprise sur le leadership féminin portée par une quinzaine d'entreprises - ainsi que les éditions EVE Asie Pacifique, et EVE Afrique, depuis 2012 le Programme OCTAVE, axé sur une meilleure cohabitation des générations en entreprise et sur leur adaptation au monde qui change, depuis 2015 le Programme Noé, en partenariat avec l'agence Utopies. Elle vient juste de lancer Nold - never old une plateforme media pour tous ceux qui se sentent « trop vieux pour être jeunes et trop jeunes pour être vieux » et renverser l'âgeisme ordinaire.

UTOPIES[©]



La présente note a été rédigée par UTOPIES qui en est le titulaire exclusif et ne peut être reproduite en tout ou partie qu'avec notre accord écrit préalable.

Auteurs : Élisabeth LAVILLE, Stéphanie SENLIS

Création et mise en page : Pamela KARAM