BAROMÈTRE ALUMNI CEC

Novembre 2024

#2

Enquête réalisée du 1er au 30 septembre 2024 auprès des alumni
du 1er parcours de la CEC, des parcours territoriaux Alpes, Bassin Lyonnais,
Bourgogne Franche-Comté, Ouest, Provence-Corse,
et du parcours thématique Consulting

Synthèse des résultats

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

Eric Duverger, Fondateur de la CEC

Les alumni sont le cœur vivant de notre mouvement CEC. Ce sont eux qui sont en responsabilité. Ce sont eux qui naviguent au jour le jour dans la complexité. Ce sont eux qui doivent vivre avec le sursaut de lucidité que la CEC a provoqué chez eux.

Le Baromètre Alumni, c'est une manière de **prendre le pouls de ce cœur vivant** et de revenir à notre raison d'être : sommes-nous vraiment en train de rendre irrésistible la bascule vers l'économie régénérative ?

Le document que vous avez sous les yeux apporte des éléments de réponse concrets, chiffrés et illustrés par des cas concrets d'avancées individuelles et collectives. Il permet de réaliser 3 grandes mises en lumière.

Première mise en lumière : puisque beaucoup de dirigeants ayant participé aux parcours de la CEC témoignent du "déclic" que cette expérience a suscité, il nous faut mesurer dans quelle mesure ce déclic est transformatif sur le terrain et si cette dynamique soutient l'épreuve du temps. Sur cet aspect et sans spoiler la lecture du Baromètre…, **nous pouvons sentir la progression régulière des déploiements de nos alumni, avec une dynamique qui ne s'érode pas, au contraire**. Ceci est un extraordinaire signal d'espoir.

Deuxième mise en lumière : une telle enquête permet de mieux comprendre les besoins et les caractéristiques communes des entreprises en route vers le cap régénératif. Ce sont nos Alumni qui engrangent des succès et font face aux difficultés. Ce sont eux qui dessinent les contours des nouveaux modèles d'affaires et qui détiennent à ce titre **une véritable expertise de praticiens** en la matière. Recueillir toute cette expérience "dans la vraie vie", pour des entreprises de toutes tailles, régions, secteurs, permettra notamment d'enrichir la toute récente Spec AFNOR dédiée à l'économie régénérative.

Troisième mise en lumière : ce point d'étape annuel est essentiel pour mesurer le chemin parcouru et se donner du cœur à l'ouvrage. **Ce que nous cherchons à accomplir est immensément difficile, il nous faut continuer à tisser des liens** pour nourrir la dynamique du changement, en se réjouissant des succès rencontrés et en réfléchissant entre pairs aux obstacles rencontrés. La valeur est forte vers l'externe également : il est crucial de diffuser des récits concrets de transformation ainsi que des données chiffrées, pour **montrer à la société civile et aux décideurs politiques que ces transformations sont absolument nécessaires et souhaitables, et surtout, qu'elles sont possibles.**

Je tiens à remercier ici les 129 entreprises qui, en répondant à cette enquête, ont donné de la puissance aux données, ainsi que l'équipe CEC qui a travaillé avec cœur à la mise en forme de ce Baromètre. Vous nous offrez ici un document-marqueur de la bascule que nous sommes en train de faire advenir.

Bonne lecture à toutes et tous !

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

Laurent Félix, DG Ekimetrics, Alumni CEC1,
Membre du Bureau de la CEC

L'économie est incertaine. L'engagement du politique en faveur du climat s'amoindrit, en France et à l'international. Pourtant, les dirigeants d'entreprise s'engagent ! La décarbonation des activités est prise à bras le corps. Elle engage une partie grandissante des acteurs des chaînes de valeur, ce qui permet la multiplication des actions. Embarquer les collaborateurs nécessite une énergie importante. Le dirigeant doit s'entourer pour cela, et ne pas sous-estimer cet effort. C'est un effort sur le temps long, puisqu'il faut non seulement expliquer mais aussi démontrer par l'action et par l'exemple. Faire tendre son modèle d'affaires vers un modèle régénératif peut s'avérer dans de nombreux cas un levier puissant de différenciation sur le marché à moyen terme. Requestionner sa stratégie d'offre et sa cible de clients implique profondeur et régularité, avec le concours, par exemple, des évolutions réglementaires et/ou des mouvements de comportements d'achat. On ne doit pas attendre du « système » que les conditions de transformation des filières soient créées. Ce sont bien les entreprises engagées dans un secteur donné qui doivent se fédérer et proposer aux corps intermédiaires - fédérations, chambres de commerce, territoires, agences nationales, etc. - des modèles alternatifs basés sur la collaboration : recyclage, servicialisation, partage contrôlé d'une chaîne de valeur multi-acteurs, etc. Nous ne sommes pas loin d'être suffisamment nombreux à des échelles locales pour déclencher de petites bascules qui en appelleront de plus grandes !

Isabelle Delannoy,
Présidente de L'Entreprise Symbiotique

La France développe au sein du mouvement régénératif une position de lead grâce à l'implication sans pareil des entreprises. Ce nouveau baromètre montre que bien sûr toutes n'y sont pas, mais que la diminution de leurs impacts sur les équilibres planétaires reste un premier pas. Les dirigeants témoignent d'une modification profonde de leurs ambitions. En s'alignant sur des valeurs écologiques, sociales et territoriales, ils embarquent leurs équipes et leurs parties prenantes dans une force qui les renouvelle. Mais ils ont besoin de marges de manœuvre de la part de leurs actionnaires, de programmes institutionnels se faisant leviers plutôt que freins, et du soutien du milieu financier. Notre pays en a en effet besoin s'il veut être un lead affirmé de ce courant inéluctable vers une économie de la vie.

MÉTHODOLOGIE ET PROFILS DES RÉPONDANTS

INTENTION

- Évaluer la mise en place des feuilles de route, leur impact et leur avancement.
- Catégoriser les avancements et les impacts.
- Permettre aux Alumni de mesurer et partager leur chemin parcouru.
- Nourrir le programme Alumni pour mieux accompagner les besoins.

MÉTHODOLOGIE

Questionnaire auto-administré envoyé par email aux Alumni CEC (entreprises ayant remis une feuille de route à l'issue de leur parcours) des 7 premiers parcours de la CEC.

- Parcours initial 2021/22 : 09/2021 → 06/2022
- Parcours Alpes 2023 : 03/2023 → 12/2023
- Parcours Bassin Lyonnais 2023 : 02/2023 → 12/2023
- Parcours Bourgogne-Franche-Comté 2023 : 05/2023 → 02/2024
- Parcours Consulting 2023 : 03/2023 → 10/2023
- Parcours Ouest 2023 : 01/2023 → 10/2023
- Parcours Provence-Corse 2023 : 01/2023 → 10/2023

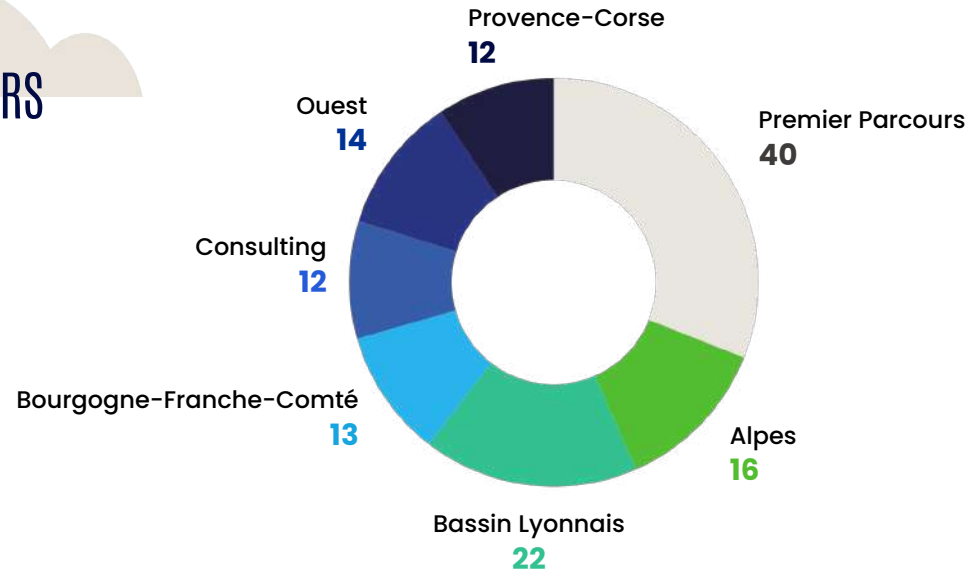
PROFILS DES RÉPONDANTS ET REPRÉSENTATIVITÉ

Le questionnaire a permis de mobiliser 129 entreprises répondantes (avec un seul répondant par entreprise), soit 27% des participants à ces 7 parcours.
Les résultats ont également une bonne représentativité en termes de profils
En détails :

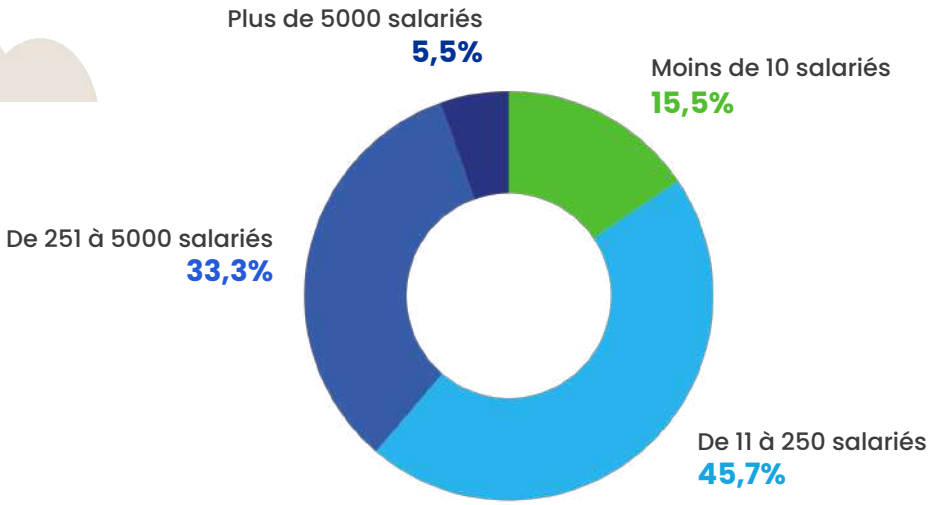
- Parfaite représentativité en termes de parcours, secteur et structure d'entreprise
- Taille d'entreprise : une surreprésentation des structures de 251 - 5000 collaborateurs au détriment des structures 11 - 250 collaborateurs, et inversement en terme de CA (sur représentativité de la tranche 2 - 50 M€ au détriment de la tranche 51 - 1,5MM€ de CA)

MÉTHODOLOGIE ET PROFILS DES RÉPONDANTS

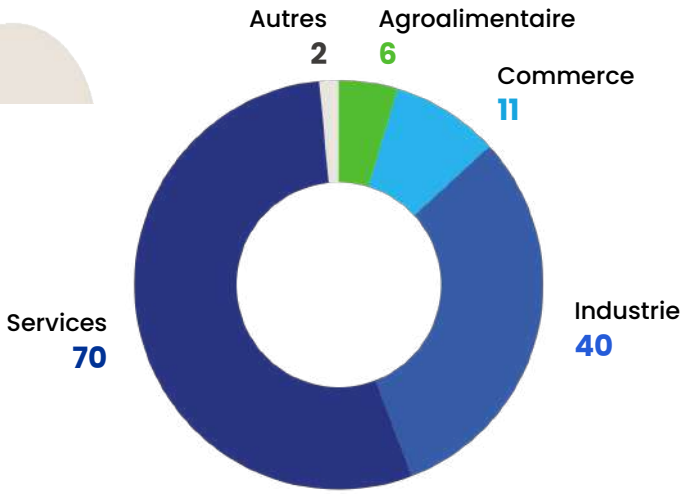
PARCOURS



TAILLE



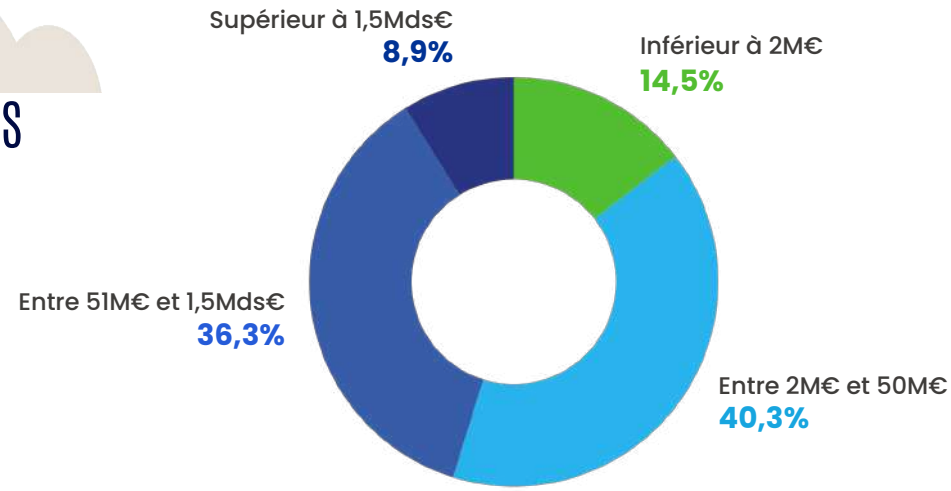
SECTEUR D'ACTIVITÉ



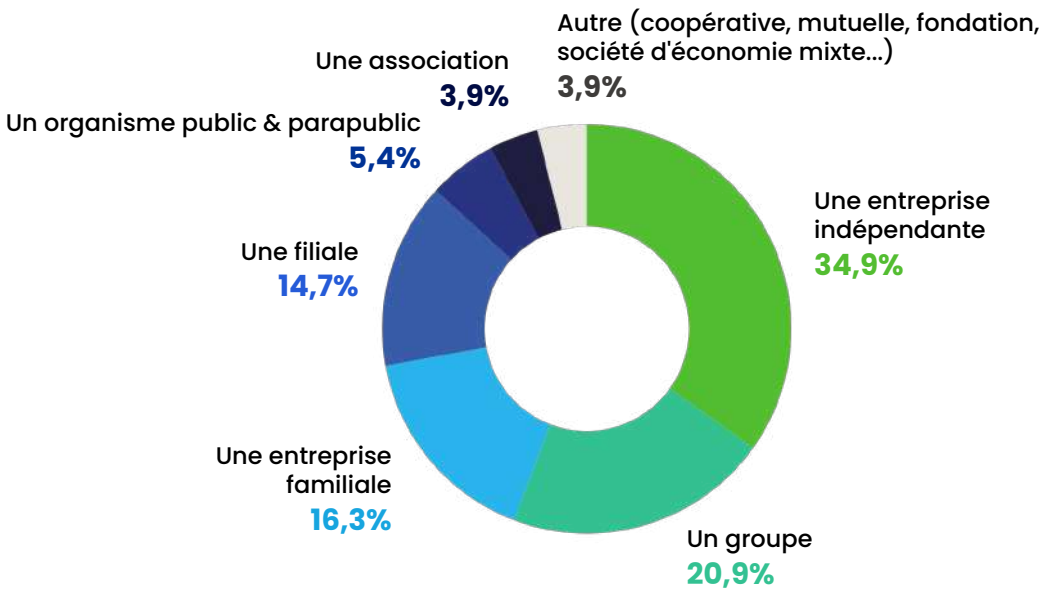
"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

MÉTHODOLOGIE ET PROFILS DES RÉPONDANTS

CHIFFRE D'AFFAIRES



STRUCTURE



"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Un taux de réponse de 27% des participants interrogés, qui traduit l'engagement à passer de l'intention à la mise en place de leur transformation et nous permet de souligner avec confiance les principaux résultats suivants pour l'année 2024 :

L'AMBITION SE MAINTIENT ET LES FEUILLES DE ROUTE SE DÉPLOIENT :

Pour
67%
des entreprises
dans le calendrier qu'elles s'étaient fixées (62% en 2023)

Pour
69%
des entreprises
avec une feuille de route inchangée depuis la fin du parcours CEC

LA BASCULE D'ICI 2030 VERS UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF RESTE GLOBALEMENT POSSIBLE :

Pour
62%
des entreprises
en 2024 (55% en 2023)

Même si elle paraît difficile à atteindre pour un peu plus de 3 entreprises sur 10 et que l'expérience de la mise en place des actions amène les participants du premier parcours à reculer l'échéance de la bascule (qui reste possible d'ici 2030 pour seulement 40% des participants du parcours initial).

Les actions s'organisent autour des volets environnemental, humain, organisationnel et économique, démontrant une approche systémique et une ambition allant au delà de la RSE classique :

- Au delà du seul volet environnemental, **77% des entreprises ont aussi intégré les volets économique, gouvernance / partage de la valeur et humain** dans leurs actions

- On observe une véritable **montée des curseurs** par rapport au baromètre 2023 sur tous les volets et un **"avancement" logique des participants du 1er parcours supérieur** aux participants plus récents sur l'intégration de la circularité "by design" (53% contre 39%), la relocalisation de la chaîne de valeur (30% contre 19%), l'intégration de la nature dans la gouvernance (20% contre 9%) et l'appartenance à un système qui dépasse l'entreprise (48% contre 33%)

- **Le rôle pionnier des entreprises de la CEC est manifeste lorsqu'on les compare à d'autres PME et ETI françaises.** Selon l'édition 2024 de notre baromètre, 76% des entreprises de la CEC se sont dotées d'un plan de décarbonation (ce qui suppose d'avoir fait un bilan carbone), et 46% ont déjà déployé ce plan. En 2023, selon Bpifrance Le Lab, seuls 35% des chefs d'entreprise avaient fait un bilan carbone au cours des cinq dernières années, sans mention de l'existence d'un plan de décarbonation, ni de son déploiement *(source : Décarboner les PME et ETI françaises : des petits pas aux virages stratégiques, 2023)*.

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Les principales actions engagées sur ces quatre volets sont :

1 VOLET ENVIRONNEMENTAL

- Mise en place de **programmes de décarbonation** de la part de 76% des entreprises
- **Réduction des pressions négatives sur l'environnement,** au-delà du carbone, avec des actions en faveur de la biodiversité pour 66% des entreprises

2 VOLET HUMAIN

- Mise en place d'un socle de **sensibilisation et d'acculturation des équipes** pour 91% des entreprises, et de nouvelles ressources allouées

3 VOLET ORGANISATIONNEL

- Mise en place de nouvelles formes de **coopération** pour 56% des entreprises
- **Intégration des parties prenantes** dans la gouvernance par 53% des entreprises et évolution du partage de la valeur

4 VOLET ÉCONOMIQUE

- Mise en place de **principes d'éco conception ou circularité** pour 66% des entreprises
- **Les renoncements :** principale illustration de la mise en place de nouveaux modèles économiques pour 40% des entreprises

Les principaux freins et leviers de la mise en place d'un modèle régénératif sont clairement identifiés.

- Les parties prenantes internes, c'est-à-dire les décisionnaires et les collaborateurs de l'entreprise, ainsi que les normes et la réglementation, apparaissent au premier plan des leviers de transformation, pour 67% des entreprises.
- A l'inverse, le manque de ressources, les contraintes financières et le contexte économique restent les freins majeurs à lever.

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

LA MISE EN OEUVRE DES FEUILLES DE ROUTE **PROGRESSE**

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

L'AMBITION AFFICHÉE DANS LES FEUILLES DE ROUTE SE MAINTIENT ET **LES FEUILLES DE ROUTE SE DÉPLOIENT**

La mise en œuvre des feuilles de route présente un avancement très encourageant : dans l'ensemble, 67% des entreprises (contre 62% en 2023) progressent selon le calendrier fixé et estiment la mise en œuvre de leur feuille de route à un niveau égal ou supérieur à 3/5. De plus, même s'il n'est pas homogène, **cet avancement :**

1

EST SIGNIFICATIF DANS TOUS LES PARCOURS

quel que soit le parcours considéré, même pour les plus récents, les niveaux de mise en œuvre des feuilles de route sont estimés **supérieurs ou égaux à 3/5 pour au moins la moitié des entreprises participantes**

2

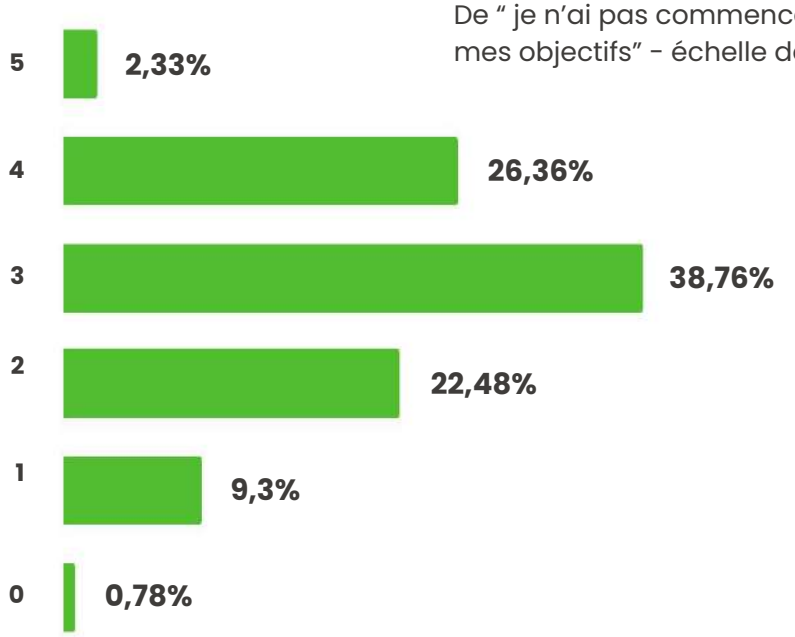
S'ACCROÎT AVEC LE TEMPS

75% des entreprises du parcours initial jugent que la mise en œuvre de leur feuille de route s'opère dans le calendrier fixé ou mieux (avec une note supérieure ou égale à 3/5), contre 64% pour les entreprises ayant terminé leur parcours plus récemment.

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

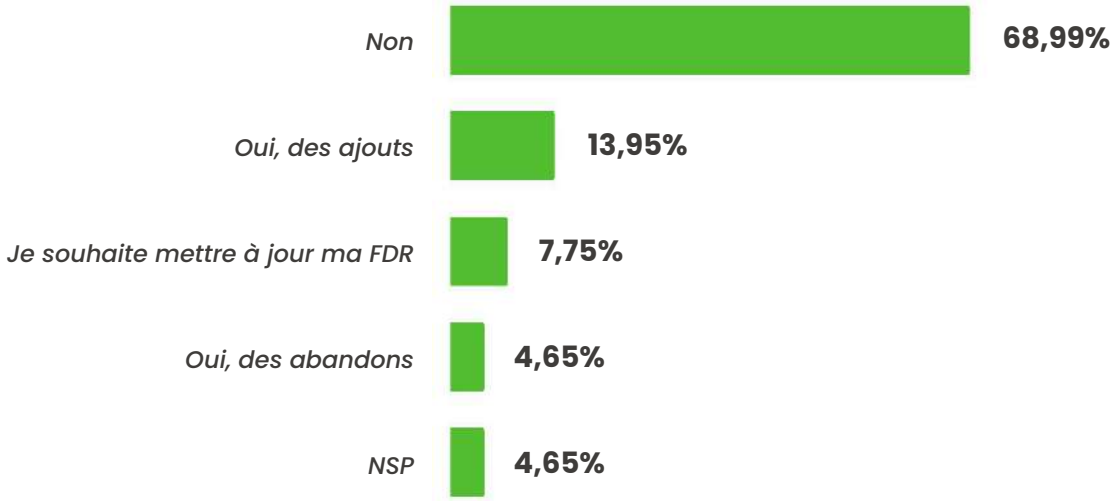
Depuis la fin du parcours CEC, quel est le niveau de mise en œuvre de ta feuille de route ?

De " je n'ai pas commencé" à "j'ai dépassé mes objectifs" - échelle de 0 à 5



En ce qui concerne l'évolution des feuilles de route elles-mêmes, les résultats sont très encourageants. 69% des entreprises avancent avec des feuilles de route inchangées depuis la fin de leur parcours à la CEC. Dans de rares cas, le fait que cette feuille de route soit inchangée est lié à des situations de vie de l'entreprise - reprise par un fonds, échec des discussions avec le comité de direction - qui conduisent à laisser de côté, au moins temporairement, cette feuille de route. **Dans l'ensemble, une fois le parcours terminé, l'ambition régénérative a plutôt tendance à augmenter qu'à diminuer :** 14% ont fait des ajouts à la feuille de route adoptée en fin de parcours et seuls 5% ont abandonné des éléments qui y figuraient.

Ta Feuille de Route a-t-elle évolué depuis la fin du parcours ?



"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

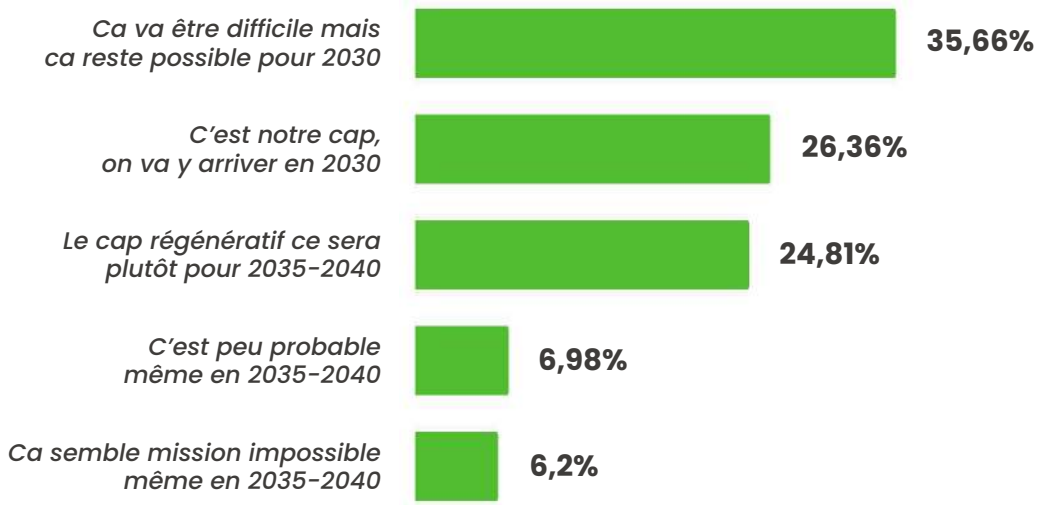
LES ENTREPRISES DE LA CEC SONT CONFIANTES QUANT AU PASSAGE À **UN MODÈLE RÉGÉNÉRATIF**

Un état d'esprit globalement optimiste et confiant dans l'avenir de l'entreprise régénérative prédomine parmi les répondants. 62% des entreprises (contre 55% en 2023) estiment que la "bascule" de leur propre entreprise vers un modèle régénératif est possible d'ici 2030 : 26% des dirigeants affirment que cela reste leur cap et qu'ils vont y arriver d'ici 2030, et 36% estiment que "ça va être difficile mais ça reste possible pour 2030".

Environ un tiers des sondés ont toutefois plus de réserves. Près du quart du total des répondants pensent que l'atteinte de cet objectif sera reportée de cinq à dix ans et déclarent que "le cap régénératif, ce sera plutôt pour 2035-2040". 13% des répondants apparaissent découragés et trouvent que "c'est peu probable même en 2035-2040", voire que "ça semble mission impossible même en 2035-2040".

A noter cependant que l'expérience de la mise en place des actions amène **les participants les plus anciens à plus de prudence quand à la date de bascule de leur modèle** (seuls 40% des participants du parcours initial confirment leur confiance dans l'atteinte de la bascule de leur modèle à horizon 2030 contre 72% pour les participants des parcours plus récents).

Globalement quel est ton niveau de confiance dans la bascule de ton entreprise vers le cap régénératif en 2030 ?



"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

LES ENTREPRISES AGISSENT SUR QUATRE VOLETS PRINCIPAUX : **ENVIRONNEMENTAL, HUMAIN, ORGANISATIONNEL ET ÉCONOMIQUE**

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

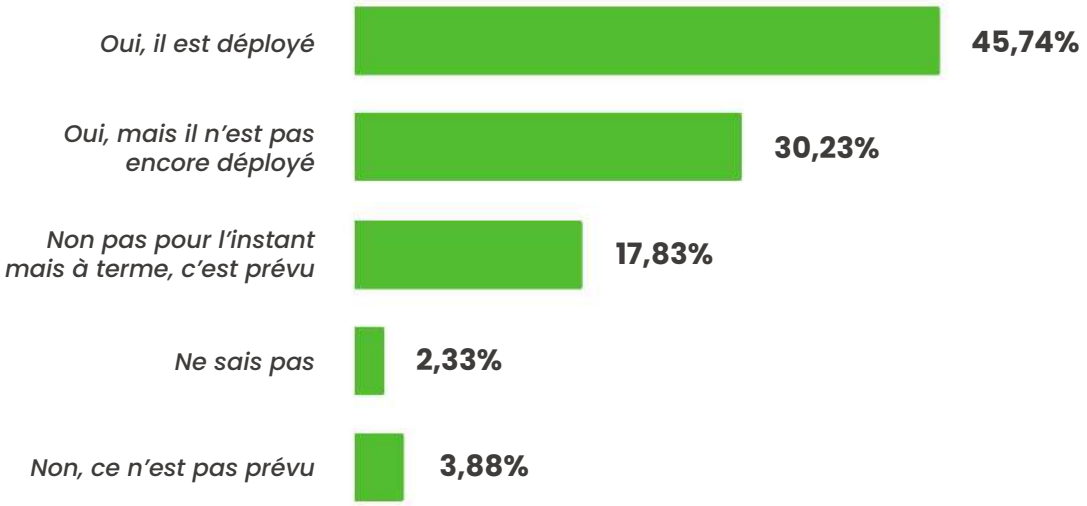
ACTIONS CLÉS RÉALISÉES SUR LE VOLET

ENVIRONNEMENTAL

Des entreprises qui s'engagent sur la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre

76% des dirigeants alumni de la CEC ont doté leur entreprise d'un plan de décarbonation. Mieux encore : près de la moitié des répondants (46%) ont déjà déployé un plan de décarbonation dans leur entreprise. 30% des dirigeants ont créé ce plan d'action mais ne l'ont pas encore déployé, et 18% des répondants n'ont pas encore de plan de décarbonation, mais prévoient d'en établir un. Seuls 6% des répondants ne l'ont pas prévu ou ne savent pas s'ils créeront ce plan de décarbonation.

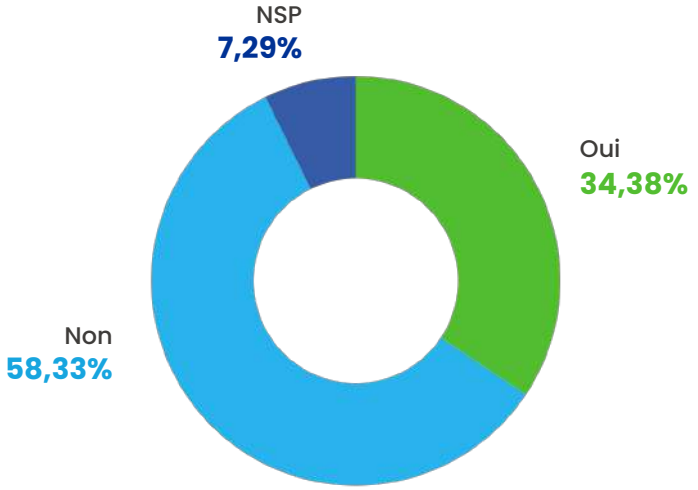
A ce jour, ton organisation a-t-elle mis en place un plan d'action de décarbonation ?



"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

Plus d'un tiers de ces dirigeants déclarent que leur stratégie de décarbonation est même intégrée à un programme ou à un engagement comme les Science-Based Target Initiatives (SBTI) ou la méthode ACT. 58% signalent que non et 7% ne savent pas répondre :

Cette stratégie de décarbonation est-elle intégrée dans le cadre d'un programme / engagement (ex: SBTI, ACT) ?



Afin d'évaluer le degré d'avancement des entreprises de la CEC par rapport à d'autres PME et ETI françaises, ces chiffres peuvent être mis en regard de ceux issus d'autres études, par exemple celles conduites par Bpifrance. En 2023, selon Bpifrance Le Lab*, 35% des chefs d'entreprise avaient évalué les émissions de carbone de leur société au cours des cinq dernières années, contre 16% en 2020. La réalisation de ces évaluations, plus connue sous le nom de bilan carbone, n'est cependant que la première étape vers l'établissement d'un plan de décarbonation - plan dont 76% des dirigeants alumni de la CEC disposent déjà, et que 46% ont déjà déployé (cf. supra). **Les entreprises de la CEC apparaissent comme les pionnières et exemplaires sur le volet de la décarbonation.**

* Source : Décarboner les PME et ETI françaises : des petits pas aux virages stratégiques (2023)

EXEMPLES
D'ACTIONS RÉALISÉES :

- "mise en oeuvre de la décarbonation de la flotte de nos clients en promouvant les camions électriques"
- "investissements pour décarboner notre usine (soutenu par l'Ademe) et être plus efficient sur nos consommations d'eau"
- "électrification de 3 bateaux sur 4"
- Bilans carbones complétés: 1ers bilans, scope 3, périmètres élargis
- Publication de trajectoires de neutralité carbone
- Mise en place de chiffrages de l'impact environnemental de projets

EXEMPLES
DE KPIs MIS EN PLACE :

- % réduction des émissions de CO2
- Intensité carbone
- % énergie renouvelable utilisée

Marie Bozzoni
Vedettes de Paris

"Le premier axe, ça a été de diminuer notre impact carbone et décarboner notre flotte. Nous avons une flotte de cinq bateaux, avec des ponts diesel dessus. On s'est dit qu'on ne pouvait pas continuer comme ça et qu'on allait rétrofiter nos bateaux en 100% électrique. Cette décision a été prise à la première session de la CEC au bout de 24 heures. Il a fallu deux ans pour sortir la première unité. Il y a eu pas loin d'une année d'études et d'appels d'offres suivie d'une année de travaux. Parce que ça n'avait jamais été fait à cette échelle-là et que pour exploiter, nous avons dû utiliser la technologie de charge rapide, chose qui n'avait jamais été faite sur un bateau. On a lancé le premier bateau, qui a été livré. Deux autres bateaux ont été mis au chantier, ils sont en cours de livraison et on devrait envoyer le quatrième bateau cet hiver si les trois autres bateaux sont concluants sur leur exploitation. Faire ça a un coût puisqu'il faut électrifier les bateaux en tant que tel. Mais ce n'est pas tout d'avoir des bateaux électriques, encore faut-il y amener l'électricité. Donc il faut également faire de lourds travaux de raccordement électrique. Un bateau électrique, c'est 2 millions d'euros, le raccordement, c'est 1 million. Donc, un budget de 9 millions d'euros. On s'est lancé là-dedans alors qu'on sortait du Covid. Je me suis dit, ça n'est pas grave, on trouvera l'argent, forcément, les banques nous suivront parce qu'on devient hyper green et ça leur permet de remplir leurs petites cases. Ça n'a pas été aussi facile, mais on y est arrivé. Et on est très content. Cette phase-là, c'est l'axe majeur de notre feuille de route, puisque en faisant ça, on va diminuer par deux notre bilan carbone d'ici 2025. Donc, on est très fiers."

"Le premier axe, c'est : comment Renault Trucks peut accompagner l'évolution du transport de marchandises avec des solutions les plus décarbonées possibles, en limitant le nombre de kilomètres parcourus et le nombre de camions sur les routes, et en travaillant le mieux possible avec toutes les parties prenantes ? Donc une des premières missions, c'est l'évolution technologique des solutions qu'on offre. Les camions à batterie électrique font vraiment sens du point de vue de l'impact environnemental, pour la société et pour la qualité de l'air. La volonté affichée qu'on a, c'est de dire « en 2030, il faut qu'un camion sur deux qu'on vend soit un camion électrique ». Le deuxième axe, c'est peut-être de repenser ce transport et cette logistique en se disant : « est-ce que l'objectif c'est de produire et de vendre le plus de camions possible ? » Sûrement non. On a une capacité de transport qui est sous-optimisée et donc en massifiant, en mutualisant, on doit pouvoir transporter les marchandises avec moins de camions. Et puis, dans le même temps, on peut réfléchir à d'autres modes de transport de marchandises, comme l'intermodal avec le ferroviaire, comme la cyclo-logistique. Le troisième axe, qui est apparu de manière claire, c'est que produire des camions neufs et vendre des camions neufs n'est pas la seule finalité. Fondamentalement, le principe du camion à obsolescence programmée ne fait pas sens. On peut très bien envisager, et on commence à le faire, d'avoir des camions qui dépassent le million de kilomètres en les remettant à niveau, de la même façon pour les pièces de rechange, pour les organes."

Christophe Martin
Renault Trucks

Laurent Boidi
Photoweb

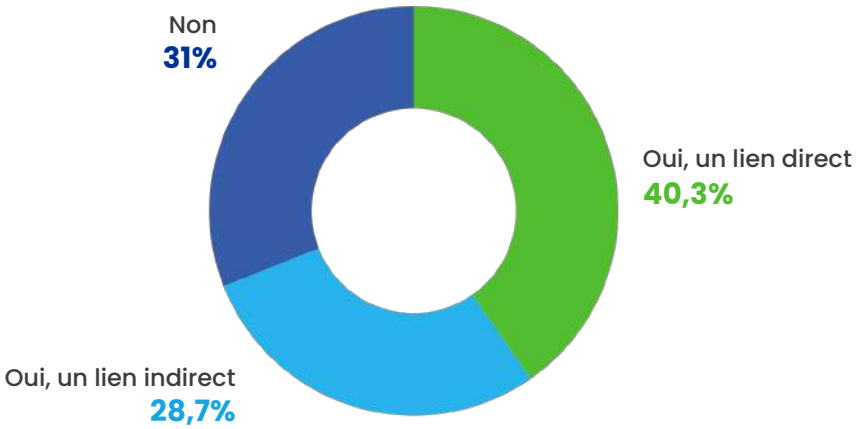
"Notre premier poste d'émissions de CO2, ce sont les tirages photos qui représentent 29% du total. Donc notre premier chantier de réduction de notre empreinte carbone, ça a été sur les tirages argentiques, on a fait un gros travail à partir de mi 2022. Quand on parle d'argentique, c'est toujours le même procédé historique, il faut qu'on trouve une alternative. On a deux problèmes : l'argentique, c'est très qualitatif, c'est ce qu'il y a de plus beau, et puis c'est très productif. Et donc, il faut qu'on trouve un produit qui permette de faire aussi qualitatif et qui permette d'aller aussi vite en productivité. Ça n'existait pas… On a rencontré une société qui est sur Aubagne et qui est en train de mettre au point une machine qui permettrait d'avoir la même résolution et la même vitesse d'impression. Mais dans un procédé totalement différent qui est du jet d'encre. Donc là, c'est 98 ou 99% d'eau dans l'encre et des pigments de couleurs. On bosse avec eux depuis deux ans et demi sur nos besoins, ce qu'on attend : la durabilité du produit, les couleurs dans le temps, etc. On va recevoir la machine en fin d'année. C'est une innovation mondiale, cette machine va révolutionner l'impression photo. C'est un truc énorme. Mes équipes me disaient : « Laurent, c'est une machine exceptionnelle, il faut qu'on ait un avantage concurrentiel, il faut qu'on demande l'exclusivité. Ça fait deux ans qu'on bosse dessus. On veut l'exclusivité, au moins quelques années, pour tracer la concurrence. » Grâce à la CEC, j'ai dit non. Photoweb pèse 20% de l'impression photo sur le marché français. Si mes concurrents continuent à faire de l'argentique, on ne gagnera rien pour la planète. Donc on a laissé la machine en open source. Et je sais qu'aujourd'hui, il y a déjà des acteurs européens qui discutent avec cette société à Aubagne pour essayer de la déployer. À nous de garder l'avance sur le plan business, mais en tout cas, cette coopétition dévoilée pendant la CEC, ça a été un élément important."

Ces témoignages sont des extraits très légèrement remaniés des podcasts CEC "CAP Regen" et "ECHOS de territoires" (voir page 42).

Des entreprises qui s'engagent au delà de la décarbonation

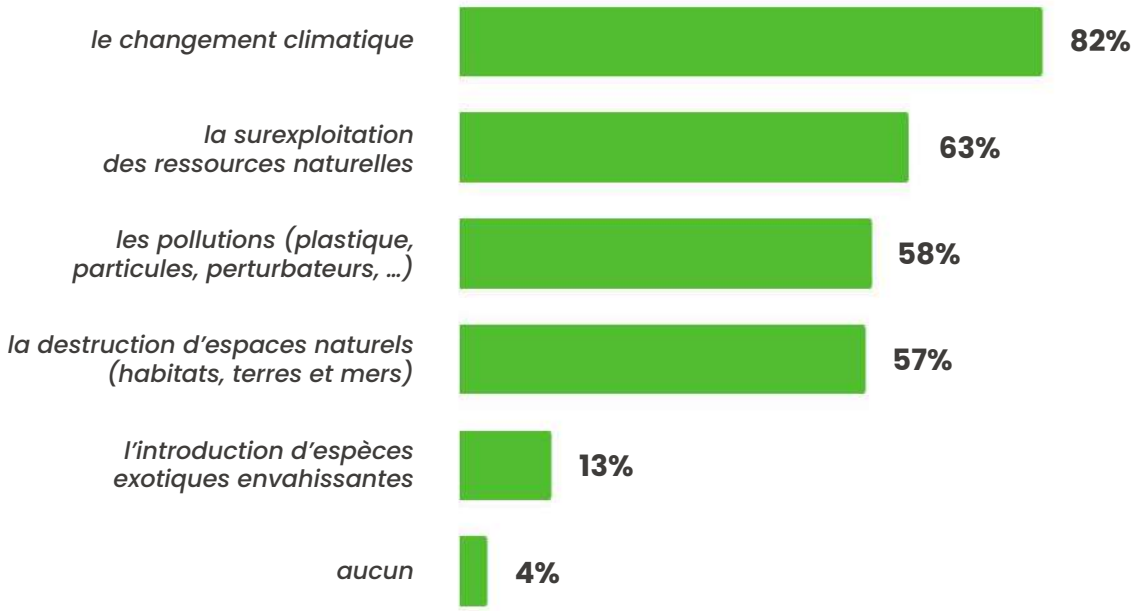
A l'heure actuelle, **69% des entreprises de la CEC ont identifié qu'elles avaient un lien avec le vivant ou une dépendance à la biodiversité.** Bien que cette proportion trahisse sans doute une maturité moindre en matière de biodiversité qu'en matière de climat, il est encourageant de remarquer que parmi ces entreprises, **96% ont prévu d'agir sur au moins 1 des 5 facteurs d' érosion principaux.**

Dans ton entreprise, avez vous identifié un lien au Vivant et/ou une dépendance liée à la Biodiversité ?



"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

Sur quel.s facteur.s d'érosion avez vous prévu d'agir directement ou indirectement à travers la mise en œuvre de votre Feuille de Route ?



N.B. Les réponses proposées sur ce graphique sont issues des principaux facteurs de perte de biodiversité recensés par l'Office Français de la Biodiversité (OFB).

EXEMPLES
D'ACTIONS RÉALISÉES :

- "réduction de notre consommation d'eau à 5,6 l / litre de bière fabriquée (vs 9 litres)"
- "investissements dans la chaîne de fabrication de nos emballages pour atteindre nos objectifs de réduction de poids de plastique"
- "switch de certains de nos emballages pour un résultat de -22,4 tonnes de plastique / an"
- "engagement sur une target de zéro artificialisation nette sur les nouveaux projets"
- "projet collaboratif pour revégétaliser le site de notre siège et en faire un corridor de biodiversité"

EXEMPLES
DE KPIs MIS EN PLACE :

- consommation d'eau
- % de déchets recyclés
- surface renaturée
- % matières premières issues de filières certifiées durables
- # de personnes sensibilisées à la biodiversité

Sophie Robert-Velut
Laboratoires Expanscience (Mustela)

"La question générative de l'époque, qui reste encore très concrète, qui a guidé notre feuille de route, elle ne dit pas "comment", elle dit "et si". Parce que souvent, quand tu dis "comment", tu vois la montagne devant toi et tu arrives rarement à la franchir, tu ne vois que les difficultés. Se dire "et si j'étais arrivé à faire ci et ça", c'est ce qui te permet en général de te projeter dans l'avenir. Donc, notre question générative, c'était… Premier pan : "Et si Mustela était capable de proposer des solutions sobres (sobriété de l'offre) ?" Deuxième pan : "Et si Mustela était capable de faire des solutions pour la famille qui soit locales (relocalisation de la production) ?" Et troisième pan : "Et si ces solutions permettaient de réparer les écosystèmes dans lesquels les familles à qui on vend nos produits vont grandir (régénération) ?" C'est-à-dire que je veux être sûr en achetant un produit Mustela, que ça vient d'à côté de chez nous, que c'est extrêmement utile, parce qu'en fait on sera obligé de faire des choix de consommation dans les décennies qui viennent, et enfin, qu'à chaque fois que j'achète un de ces produits, produire ce produit n'a pas détruit les écosystèmes où je vis et où mon enfant va vivre. C'est ça qui nous anime aujourd'hui, ces trois pans là."

"Il y a un enjeu majeur au sein de SERFIM qui est l'humain, dans le sens de la sécurité, la prévention et, de manière plus large, tout l'angle social. On a 2.800 collaborateurs, beaucoup d'équipes de terrain et pour moi, quand on parle de régénération, c'est aussi savoir protéger ses collaborateurs et comment on leur donne l'énergie, l'envie de se protéger et de protéger les autres. Ça touche évidemment au management. Le deuxième volet, c'est comment on fait nos métiers différemment en matière d'empreinte environnementale globale. C'est vraiment la finalité de nos métiers. Sur chacune de nos missions, qu'est-ce que ça veut dire aller dans le bon sens ? Ce sont les volumes d'eau qu'on a évités, les fuites d'eau qu'on a évitées, les volumes d'eau traités, les terres qu'on a dépolluées, les tonnes de déchets qu'on a évité d'enfouir… La finalité, c'est repenser nos modèles économiques. J'invite vraiment nos collaborateurs à se dire : « Mais en fait, à quoi on sert ? Est-ce qu'on se met au service du bien commun ? » Et puis après, j'intègre aussi les notions de vivant au sens large, en intégrant les enjeux de biodiversité avec une maturité qui a bien évolué depuis quelques années, mais qui reste peut-être l'axe qui n'est globalement pas bien pris en compte, ni pris en main par les entreprises. Et pour autant, on se dit qu'il y a un potentiel incroyable parce que les gens ont envie et c'est concret. Régénérer la biodiversité, c'est un levier dont il ne faut pas se priver pour embarquer les collaborateurs."

Alexandra Mathiolon
SERFIM

Éric Pétrotto
La Fabuleuse Cantine

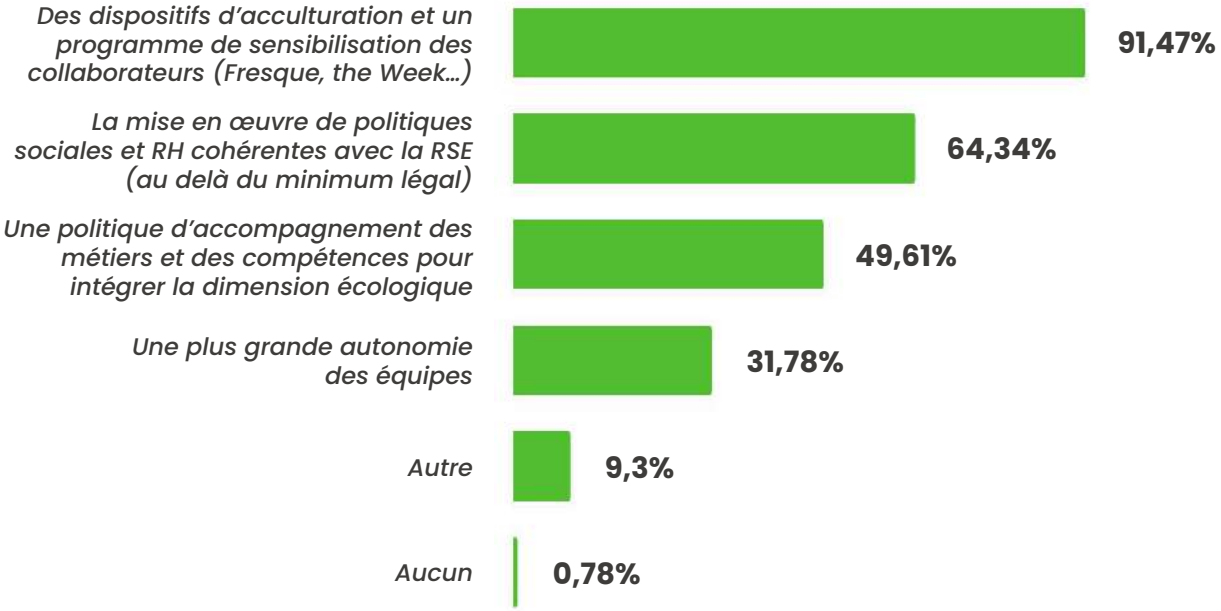
"Le Chalet du Parc, en quelques mots, c'est un appel à manifestation d'intérêt qui est posé par la mairie. Son histoire d'après doit avoir deux angles : ça doit rentrer dans le champ de l'alimentation durable et il faut que ce soit un lieu pour sensibiliser Lyonnaises, Lyonnais et au-delà, autour des thématiques des enjeux écologiques, climatiques, etc. Donc, on monte un consortium. Au moment où l'on gagne le projet, arrive la CEC. On se dit, OK, donc à la CEC, il va être question d'eau, on va le traiter là-bas. Il va être question d'énergie, on va le traiter là-bas. Il va être question de coopération territoriale pour bien être dans une approche écosystème, on va le traiter fort là-bas. Ça va être un lieu, un bien commun, une grosse démonstration de la CEC quand même."

Ces témoignages sont des extraits très légèrement remaniés des podcasts CEC "CAP Regen" et "ECHOS de territoires" (voir page 42).

ACTIONS CLÉS RÉALISÉES SUR LE VOLET
HUMAIN

Fait beaucoup plus marqué qu'en 2023, 91% des répondants affirment avoir mis en place des dispositifs d'acculturation et un programme de sensibilisation des collaborateurs (Fresque, The Week…). Cela fait largement écho aux témoignages des participants, qui soulignent l'importance d'investir dans un socle solide de sensibilisation, formation et appropriation des équipes comme pré-requis de la mise en œuvre d'une feuille de route de transformation. De plus, **près des 2/3 ont adopté des politiques sociales et RH cohérentes avec la RSE** (au-delà du minimum légal) et une entreprise sur deux a mis en place une politique d'accompagnement des métiers et des compétences pour intégrer la dimension écologique. Enfin, **près d'un répondant sur 3 laisse désormais une plus grande autonomie aux équipes**. Notons que le volet humain est très mobilisé par les entreprises : moins de 1% des répondants n'a adopté aucune de ces mesures.

Sur quel.s aspect.s de l'accompagnement du changement avez-vous agi auprès de vos collaborateurs ?



N.B. Choix multiple autorisé (min. 1). Total > 100%. Un champ de texte libre permettait d'apporter en commentaire des précisions, dont les principales sont exposées ci-dessous.

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

Embarquement des équipes

Un socle solide a été mis en place, avec les mesures suivantes :

- Sensibilisation, formation, acculturation équipes et Comex (Fresques, Atelier 2tonnes, The Week, “mini CEC”…)
- Formations à l’éco-conception, au numérique responsable
- Sécurisation de ressources dédiées (Planet Champions, ambassadeurs), création de nouveaux postes
- Partage de la feuille de route et déclinaison par pôle, par métier

EXEMPLES D’ACTIONS RÉALISÉES :

- “lancement de 80 Planet Champions”
- “augmentation des métiers de la régénération: triplement du nombre d’écologues, doublement du nombre de paysagistes, +25% d’effectifs sur le cycle de l’eau”
- “100% de nos collaborateurs formés au numérique responsable”
- “création d’une fonction transformation”
- “formation elearning (sur l’éco conception) de 30’ déployée pour tous les collaborateurs”
- “100% des collaborateurs formés”

EXEMPLES DE KPIs MIS EN PLACE :

- % de collaborateurs formés
- # de nouveaux postes
- Mesure d’acquisition des compétences
- Mesure d’impact QVT / satisfaction des salariés

Bertrand Bailly
Davidson consulting

"Dès qu'on a des sujets, on travaille par triade pour que des petits noyaux se forment sur certaines thématiques, et que donc, quand il y a une décision qui est prise, ce ne soit pas le boss qui décide et les gens qui exécutent, mais que ce soit des tribus qui, en consensus, aient pris une décision et qui vont ensuite la répandre plus vite. Donc, en théorie, c'est facilitant. C'est vrai qu'au quotidien, sur cette question particulière de l'environnement, on a trouvé des freins inhabituels pour Davidson. Travailler dans une entreprise bienveillante, responsabilisante, qui décloisonne la décision, en fait, tout le monde est OK avec ça. Mais là, on s'est retrouvé devant un truc différent, c'est, par exemple, expliquer qu'on allait végétaliser les repas à des gens pour qui c'était insupportable comme idée. On allait beaucoup trop vite, on a pris des décisions avant de prendre le temps de la pédagogie. Le conseil que je pourrais donner au-delà de la gouvernance, c'est d'expliquer, expliquer, expliquer de longues heures avant de commencer des choses, même si on a l'impression que c'est lent et laborieux. Alors sur une entreprise de 3.000 personnes, organiser des Fresques du Climat, organiser des ateliers métiers sur les impacts du digital, donner des conférences sur la biodiversité et le climat, ça prend des heures et des heures et des heures, et c'est logistiquement pénible, mais il faut le faire. Et ne pas lancer trop vite des projets tant que le niveau de compréhension générale n'a pas atteint un certain stade. Clairement, on a démarré trop tôt."

"Ce qu'il a fallu faire assez vite, ça a été de faire prendre conscience de pourquoi on faisait cela. L'année qui a suivi la CEC, on a travaillé sur une Fresque du Climat qu'on a menée auprès de 100% des salariés, et qui était un peu un starter de discussion. Tout le monde l'a faite, et maintenant, chaque nouvel arrivant doit la faire dans les six mois. Suite à ça, il y a eu de la discussion : vous ressentez de la colère, du désespoir, c'est normal, il y a de l'éco-anxiété qui jaillit, mais on a un plan ! Et derrière, on a la formation à notre feuille de route dans le détail. Et puis ensuite, six mois plus tard - temps de digestion nécessaire pour les équipes - il y a un travail d'appropriation via un atelier ad hoc, créé par l'équipe RSE, pour chaque équipe, un travail de trois heures. Vous savez pourquoi on fait les choses, vous connaissez notre feuille de route globale, mais qu'est-ce que vous souhaitez faire, vous personnellement, au quotidien pour contribuer à cette feuille de route ? C'est quoi votre rôle dans cette feuille de route ? C'est très bien fait, ça personnalise. Et comme on sait que l'action, c'est ce qui sort de l'angoisse, c'est très bien perçu parce que les gens sortent en se disant : j'ai un rôle, je suis hyper angoissé sur le changement climatique, mais au moins, j'ai une mission, je sais ce que je vais devoir faire. Ça a été très responsabilisant pour les équipes. Ça a amené aussi les gens à réévaluer leurs besoins de compétences, et aussi à imaginer des formats d'embarquement des sous-traitants, comme par exemple le Suppliers Day, une journée de sensibilisation pour les fournisseurs stratégiques de l'entreprise. Ils se sentent impliqués."

Sophie Robert-Velut
Laboratoires Expanscience (Mustela)

Mélanie Cluzaud
Staten

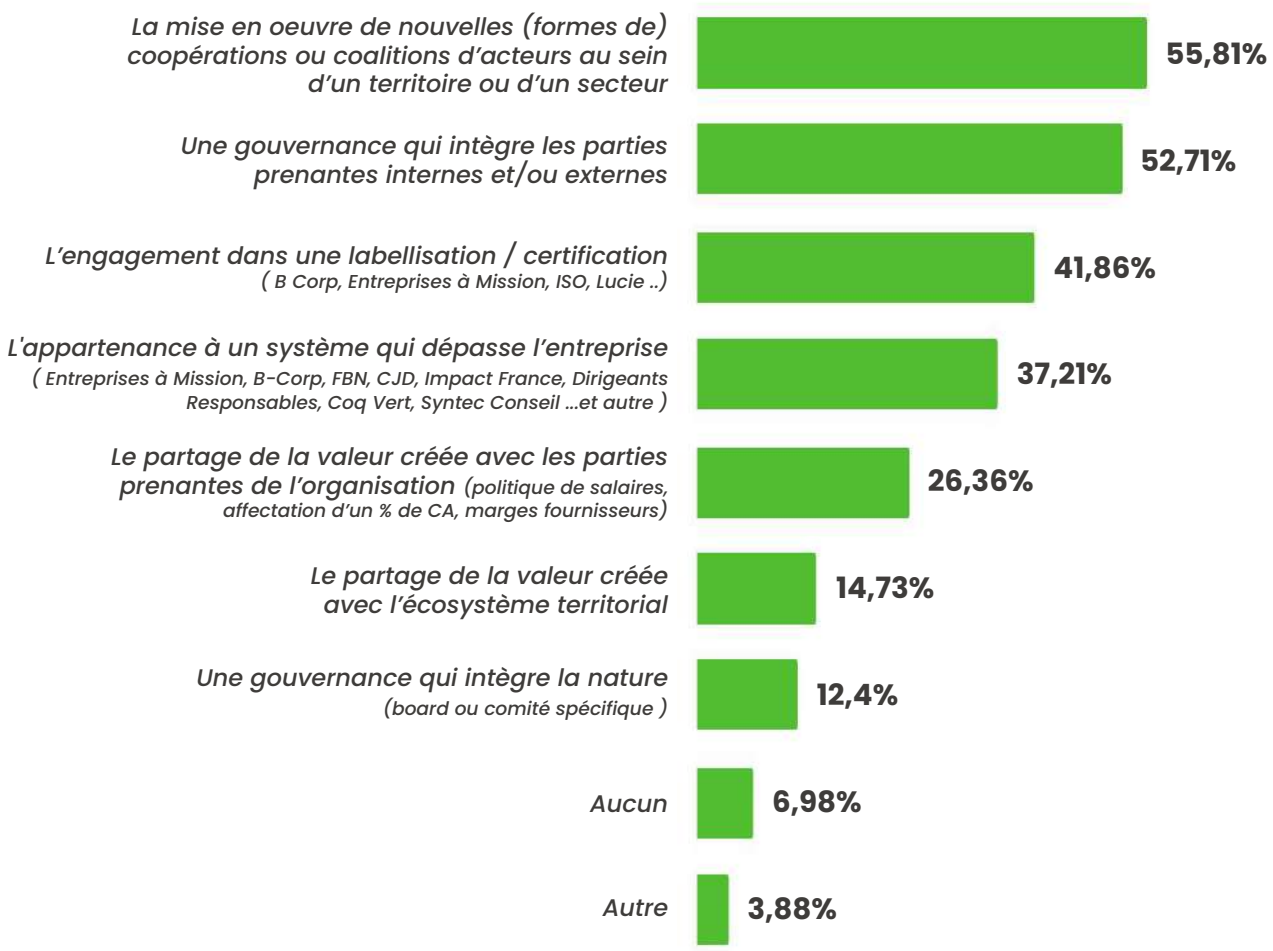
"Sur la partie collaborateurs, on a vraiment tout l'éventail qui est bien représenté. C'est vrai qu'avec 100 personnes, on a des avis différents. On va avoir des gens qui sont ravis qu'on prenne enfin le sujet, qui voudraient que ça aille beaucoup plus vite, qui trouvent qu'on n'en fait pas assez. On va leur dire : « ce n'est pas de la fumée, on y va vraiment. » Par contre, on ne peut pas y aller brutalement. On va y aller étape par étape. On sait qu'on va pouvoir compter sur eux. Ils sont contents qu'on y aille et c'est important. On a ceux qui pensent que c'est important, mais si vraiment ça ne pouvait pas trop les impacter, ce serait bien. On a ceux qui y vont pour nous faire plaisir plus qu'autre chose, on le sent. Et puis, on a ceux qui sont vraiment plutôt contre. Si on pouvait les laisser tranquilles avec ce sujet-là, eux, ça ne les impacte pas, ce n'est pas leur sujet. Mais on se rend compte qu'il y a les mêmes étapes pour tout le monde. Il y a une première étape d'explication, de sensibilisation, il y a beaucoup de moments où il faut répéter. On a l'impression qu'on ne les touche pas. Et finalement, six mois après, ils nous ressortent quelque chose qu'on leur a dit. Et on se dit : « si, en fait, on avance ». Et on se rend compte que même si c'est très long, ça infuse. Ça devient, on ne peut pas dire des réflexes, mais on commence à se poser la question. Et on sent que l'embarquement, il est lent, il est très lent, mais je pense que c'est une bonne chose qu'il soit lent parce que du coup, il sera efficace sur le long terme."

Ces témoignages sont des extraits très légèrement remaniés des podcasts CEC "CAP Regen" et "ECHOS de territoires" (voir page 42).

ACTIONS CLÉS RÉALISÉES SUR LE VOLET
ORGANISATIONNEL

Deux réponses ont été sélectionnées par plus de la moitié des répondants, mettant en valeur deux actions massivement adoptées par les alumni de la CEC sur le plan organisationnel : la mise en place de coopérations ou **coalitions d'acteurs et une gouvernance intégrant les parties prenantes** internes et/ou externes. Viennent ensuite deux autres possibilités consistant à se faire connaître et reconnaître au sein d'un groupe d'entreprises engagées : respectivement 42% et 37% des répondants ont mentionné l'engagement dans **une démarche de labellisation / de certification** (B Corp), et **l'appartenance à un système qui dépasse l'entreprise** tel que la Communauté des Entreprises à Mission, B Corp, Family Business Network, Centre des Jeunes Dirigeants, Impact France, Dirigeants Responsables, Coq Vert, Syntec Conseil, etc. En outre, le **partage de la valeur** créée avec les parties prenantes de l'organisation (via la politique salariale, l'affectation d'un certain pourcentage de chiffre d'affaires à un usage spécifique, la surveillance des marges réalisées avec les fournisseurs) est évoqué par plus d'1 répondant sur 4. Comme sur le volet économique, seuls 7% des répondants n'ont adopté aucun des principes proposés ci-dessous.

Eléments de transformation intégrés dans les actions réalisées sur le volet organisation, partage de la valeur et gouvernance



N.B. Choix multiple autorisé (min. 1). Total > 100%. Un champ de texte libre permettait d'apporter en commentaire des précisions, dont les principales sont exposées ci-dessous

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

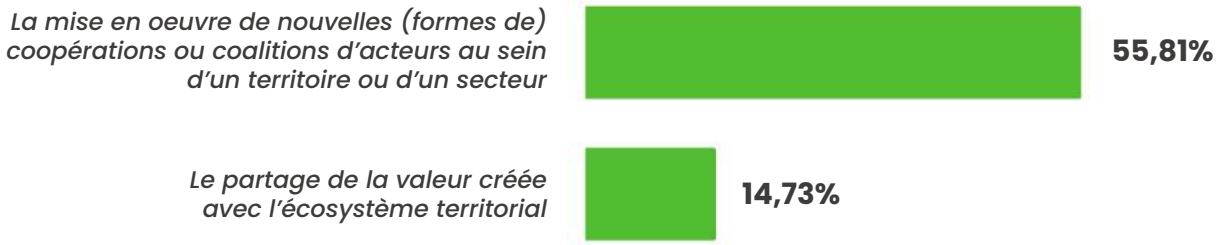
Ainsi, les actions réalisées en matière organisationnelle peuvent être regroupées en deux catégories principales :

Coopération avec son écosystème, sa filière, son territoire

De nouvelles formes de coopération apparaissent pour 56% des entreprises et de manière encore plus marquée pour les grandes structures (70%). Des engagements dans des communautés ou nouveaux projets coopératifs émergent. Les principales actions mises en oeuvre sont :

- la sensibilisation des parties prenantes, des actions de sensibilisation grand public, le partage de la feuille de route avec ses parties prenantes
- Des projets coopératifs tels que :
  - innover avec des concurrents pour substituer le plastique par de la fibre de cellulose dans les emballages
  - créer un consortium sur le vrac avec des concurrents pour proposer une offre collective en vrac dans les pharmacies avec un emballage commun
  - agréger des communautés des acteurs du matériel durable
  - créer un Groupe d'économie circulaire à Grenoble, Circul'alpes
  - former une communauté du conseil à visée régénérative, pour les alumni du parcours Consulting

Axe coopérations



EXEMPLES
D'ACTIONS RÉALISÉES :

- "création d'un rayon textile reconditionné avec une association du territoire"
- "mobilisation de notre écosystème sur un événement coopératif et éco-conçu pour préfigurer une tournée 2025 sur nos sujets de redirection écologique"
- "coopérations transport avec notre écosystème"
- "réalisation d'un cahier des charges pour une opération d'aménagement urbain à visée régénérative avec une collectivité territoriale"

EXEMPLES
DE KPIs MIS EN PLACE :

- % parties prenantes engagées
- # de projets
- % budget alloué à des actions solidaires

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

Sophie Robert-Velut
Laboratoires Expanscience (Mustela)

"Notre patron des opérations industrielles nous a dit un jour : ça fait plusieurs mois que je passe devant la ferme expérimentale de Bongrain. L'autre jour, je suis allé les voir, je leur ai acheté du lait, du fromage… En fait, ils ont une station de méthanisation. Nous, on ne sait pas trop quoi faire de nos bouts de lavage. Quand tu fais des cuves avec des cosmétiques, tu dois mettre beaucoup d'eau, notre utilisation d'eau est beaucoup là-dedans, plus que dans ce qu'on met dans les produits. Et ces eaux, il y a une partie qu'on retraite nous-mêmes, une autre partie qui sont des bouts qu'on est obligé d'envoyer à plusieurs centaines de kilomètres pour les faire retraiter par un acteur qui fait ça. Finalement, ce sont des coûts, des transports en camion… Sa discussion avec cette ferme lui a fait comprendre qu'on pouvait tout à fait faire un partenariat avec eux, qui cherchent des matières organiques à méthaniser. Puis, on s'est rendu compte qu'ils avaient un mix énergétique hyper intéressant avec une chaudière biomasse et une forêt bien gérée, et qu'ils avaient du surplus, que ça les intéressait peut-être de nous vendre. Et en fait, comme ça, on a travaillé notre nouveau mix énergétique à l'usine, par ces discussions et par cette coopération."

(Sur la mise en place du vrac en pharmacie) "On s'est dit, tout seul, on n'arrivera pas à occuper suffisamment l'état d'esprit du pharmacien pour qu'il conseille systématiquement le vrac et à être assez visible pour le consommateur. Donc on a assez vite décidé d'aller chercher nos concurrents. Le principe, ça a été de dire : écoutez, nous, on a déjà deux ans de pratique en pharmacie. On met toutes nos connaissances sur la table. On vous montre nos analyses de cycle de vie. On vous fait gagner du temps. On a trouvé le fournisseur de la machine, on avait les prix, on avait tout. Et on y va ensemble, ce qui permettra d'avoir une offre beaucoup plus grande, donc du choix pour le consommateur. Ça fait deux ans qu'on travaille en consortium avec ces concurrents là, et ça fait un an qu'on a ouvert des points de vente comme ça. Et on est bien contents, parce qu'effectivement, ça tourne plus dans les pharmacies où c'est plus visible, et avec un pharmacien beaucoup plus motivé. Ce qui est intéressant, c'est qu'il y ait plein de chantiers comme ça avec des concurrents qui, ensemble, s'associent, testent des trucs. Et puis, on sait que c'est un chantier très long parce qu'on ne change pas les modes de consommation en moins de 10 ans. Ça prendra du temps, c'est pour ça qu'il faut être plusieurs pour partager les coûts et les apprentissages."

Sophie Robert-Velut
Laboratoires Expanscience (Mustela)

Olivier Passot
Revol Porcelaine

"On continue à se voir avec l'équipe de Valrhona, de Chartreuse, de Ligne Roset et également de La Fabuleuse Cantine, pour échanger sur nos feuilles de route, sur les avancées, sur les difficultés, sur le local aussi, parce que clairement, dans nos feuilles de route respectives, le côté territorial et le côté coopératif sont ressortis. On a commencé à mener des marges de coopération, l'idée c'est d'élargir et de continuer à échanger ensemble. On croit tous au coopératif. Par exemple, Ligne Roset met de la ouate dans ses canapés et fauteuils, principalement pour le confort. On a vu qu'ils avaient des chutes. En ce moment, on est en train de discuter de la manière dont on pourrait utiliser ces chutes, donc des déchets, pour protéger nos produits dans nos emballages. Ça n'a pas encore totalement abouti, mais c'est à l'étude de manière sérieuse et rythmée. On adorerait pouvoir emballer nos produits demain dans les chutes de Ligne Roset, ça serait génial. Avec Valrhona, on a d'autres projets coopératifs aussi, sur d'autres aspects, davantage autour du service, de la pâtisserie. On a fait aussi tout un travail autour de la pâte recyclée avec Chartreuse, puisqu'ils ont lancé un contenant 100% produit avec notre pâte recyclée, pour lancer une nouvelle bouteille d'élixir qui est vendue depuis cet hiver. Tout ça, ça donne des fruits. C'est à la fois des échanges, de la convivialité, du courage, de la stimulation, et puis aussi des résultats. C'est super encourageant !"

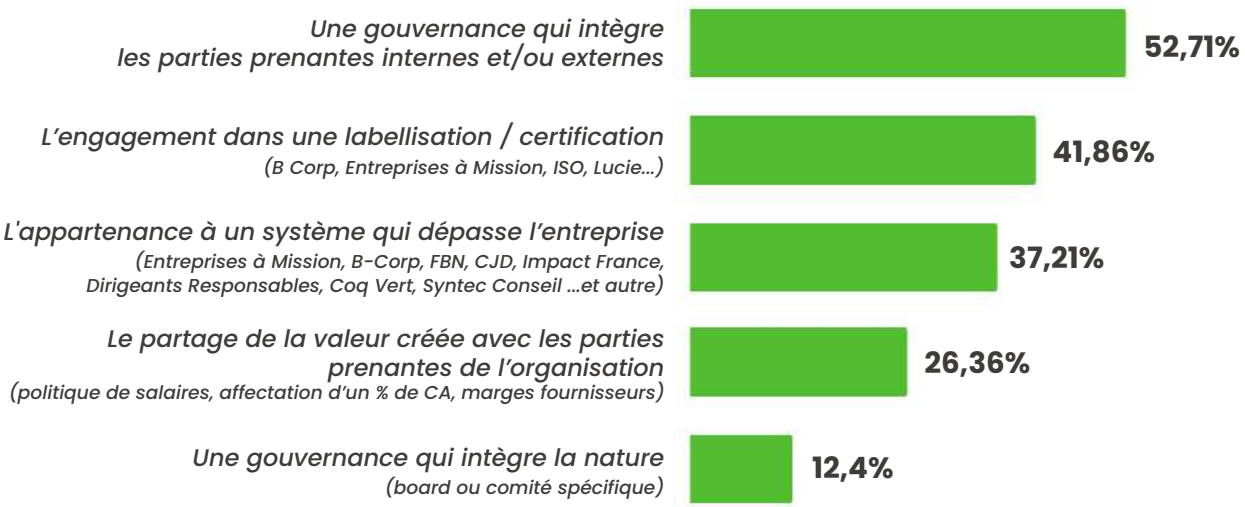
Ces témoignages sont des extraits très légèrement remaniés des podcasts CEC "CAP Regen" et "ECHOS de territoires" (voir page 42).

Evolution de l'organisation, de la gouvernance et du partage de la valeur

Une intégration des parties prenantes dans la gouvernance est signalée pour 53% des entreprises. Les mesures mobilisées sont par exemple :

- Mise en place de comité RSE, comité vert, comité respire / copil métiers, comité éthique
- Passage au statut d'entreprise à mission
- Intégration de la feuille de route produite à l'issue du parcours CEC dans une feuille de route plus large ou existante, soit d'entreprise à mission soit RSE
- Labellisation/certification (ISO 26000, Planet score, Positive Cy, B Corp…)
- Mise en place d'actionnariat salarié, d'intéressement
- Intégration de critères ESG / environnementaux dans la rémunération variable et dans le pilotage de l'entreprise…

Axe organisation, gouvernance et partage de la valeur



EXEMPLES D'ACTIONS RÉALISÉES :

- "mise en place d'un rôle de speaker for living dans le comité de mission"
- "transformation de la direction financière à direction des valeurs"
- "intégration de parties prenantes silencieuses aux instances de gouvernance"
- "entrée d'administrateurs indépendants"
- "création d'un fond de dotation dédié à la biodiversité et à la cause animale"

EXEMPLES DE KPIs MIS EN PLACE :

- % salariés actionnaires
- # de jours de mécénat de compétences
- labels, certifications
- mise en place de structures de gouvernance au service de la transition

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

Alexandra Mathiolon
SERFIM

"Aujourd'hui, c'est une centaine de collaborateurs qui ont à peu près 25% du capital. Pour moi, c'est un outil qui est hyper puissant pour embarquer dans un projet d'entreprise, c'est une façon de partager la valeur qui se complète de plein d'autres choses autour de l'entreprise sur l'intéressement, la participation et tout le travail de fond qu'on fait pour redistribuer au mieux dans une logique construite. Donc pour moi, c'est quelque chose qui est puissant et qui est assez rare à notre taille et sans financier dans son capital. Cet actionnariat, je le trouve puissant parce qu'il nous donne une certaine liberté, celle de nos choix. Aujourd'hui, on est en face de plein d'acteurs qui vont aller faire des croissances externes ou des projets de manière un peu déconnectée de la réalité du marché parce qu'ils ont envie de grossir. Je dis que la croissance n'est pas une fin en soi, c'est une conséquence du développement de certains indicateurs au service du bien commun, de certaines choses qui nous parlent véritablement. Après, ça peut nous poser un certain nombre de contraintes parce qu'effectivement, sur des projets extrêmement capitalistiques, on va devoir être plus innovant. On ne va pas forcément tout pouvoir faire seul. Et c'est pour ça que, notamment sur le métier du recyclage, faire des partenariats avec des industriels, c'est hyper pertinent."

"Le troisième levier de notre feuille de route, c'est une fondation. Je sais qu'aujourd'hui, l'écologie, ça coûte cher. Il faut des moyens pour financer des projets, il faut des moyens pour faire de la R&D, il faut des moyens pour diminuer notre impact de demain. Sans moyens, malheureusement, on ne fait rien. Ça reste à l'état de concept ou d'idée ou d'idéologie, mais ce n'est pas dans la réalité d'une entreprise. Aujourd'hui, on donne bien un intéressement fort à nos salariés quand l'entreprise marche bien. Du coup, je voulais créer une sorte "d'intéressement climat". Le meilleur moyen, c'était de créer une fondation sur laquelle on va venir abonder chaque année une partie des résultats de la structure pour financer des projets régénératifs : des projets de biodiversité, des projets de régénération, etc. On va essayer de trouver les meilleurs projets à impact. L'idée aussi, c'est d'inclure nos salariés, parce que dans le conseil d'administration, il y aura six salariés, dont moi, et trois personnes extérieures : soit neuf voix au total. Et l'idée, c'est de les faire participer à la sélection des projets et, avec un conseil d'administration, de voter les allocations de ressources qu'on va mettre en place."

Patrick Giraudon
ARVA Equipment

Bertrand Bailly
Davidson consulting

(Sur l'adhocratie horizontale, le mode de gouvernance pratiqué chez Davidson consulting) "Dans adhocratie horizontale, il y a deux mots. Il y a le mot horizontal, par opposition à vertical, des organigrammes très plats donc. On essaye de ne pas multiplier les strates, puisqu'on a toujours pensé que les strates étaient autant d'occasions de perdre le message. Dans les deux sens d'ailleurs, les bonnes idées qui remontent du terrain, des gens; et puis éventuellement, les décisions pour faire pivoter, bouger la société qui arrivent de la direction. Ensuite, il y a le mot adhocratie. Le côté adhocratique, c'est réfléchir ensemble à comment on fait évoluer nos processus vers des processus orientés démocratie. Une adhocratie, c'est une entreprise qui a compris qu'il fallait que ses processus changent tout le temps. Donc la question, ça n'est pas d'en avoir ou pas, c'est de les changer tout le temps, et par un processus démocratique. C'est demander leur avis aux gens sur ce qu'ils veulent faire et donc retravailler nos processus à partir de toutes les idées qui viennent."

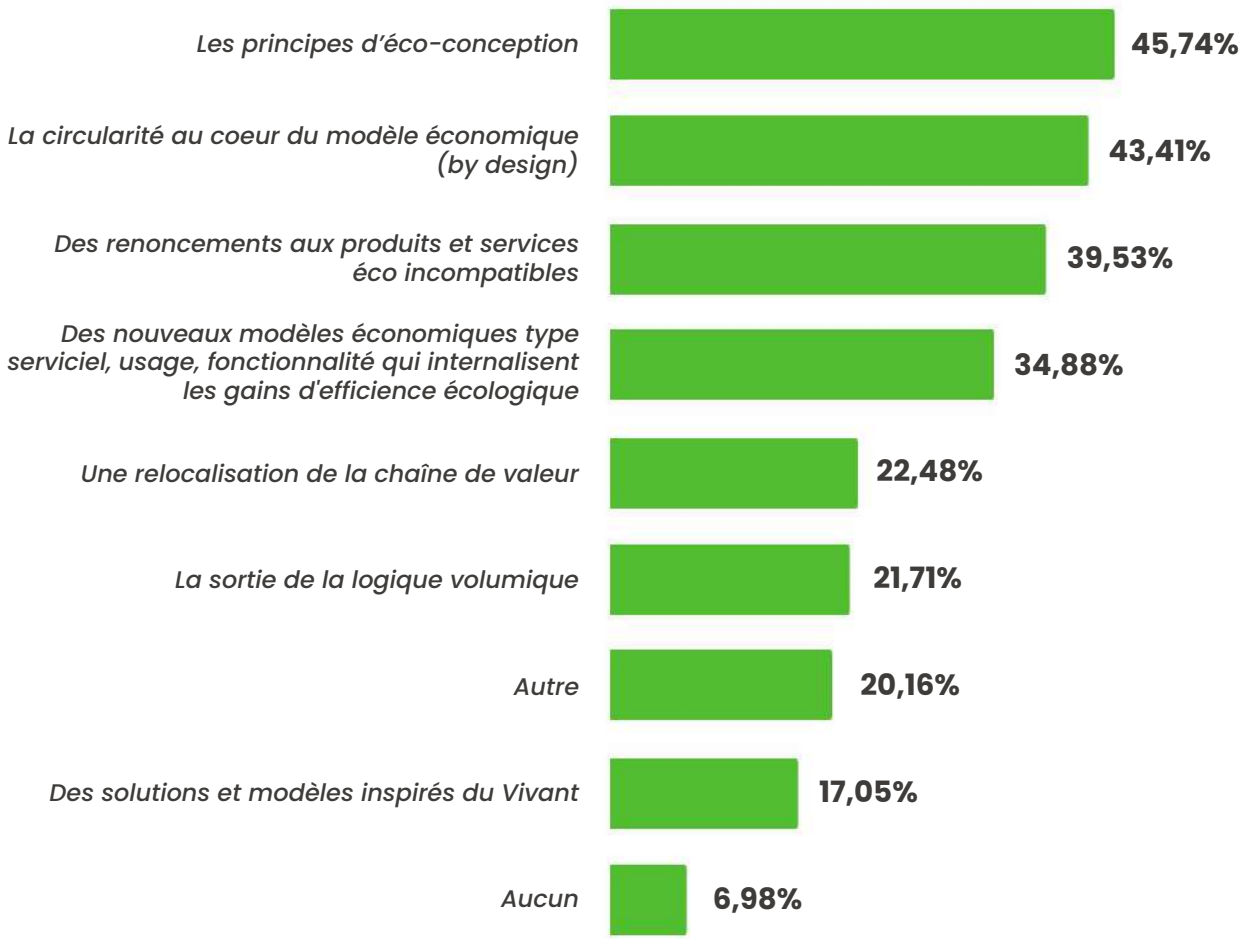
Ces témoignages sont des extraits très légèrement remaniés des podcasts CEC "CAP Regen" et "ECHOS de territoires" (voir page 42).

ACTIONS CLÉS RÉALISÉES SUR LE VOLET
ÉCONOMIQUE

Suivre des principes d'éco-conception, rendre son activité circulaire, savoir renoncer, et adopter de nouveaux modèles économiques sont, dans cet ordre, les quatre actions plébiscitées par les alumni de la CEC sur le volet économique : elles sont citées par plus d'un répondant sur trois. Viennent ensuite la relocalisation, la sortie d'une logique volumique, et d'autres actions parmi lesquelles les répondants ont souvent précisé "la coopération", "la sensibilisation" des collaborateurs ou des partenaires, "la mesure d'impact" ou "mesure de ce qui compte vraiment". Le biomimétisme arrive en dernière position, avec seulement 17% des répondants faisant mention de ce principe.

De plus grandes difficultés sont à noter sur ce volet pour les grandes structures sur la sortie de la logique volumique ou les renoncements (respectivement 9% et 33%) ou pour les entreprises du secteur industrie à relocaliser leur chaîne de valeur (13%). A contrario, les entreprises de services semblent plus à même de sortir de la logique volumique (26%) Enfin, seuls 7% des répondants n'ont adopté aucun des principes proposés ci-dessous.

Eléments de transformation intégrés dans les actions réalisées sur le volet économique



N.B. Choix multiple autorisé (min. 1). Total > 100%. Un champ de texte libre permettait d'apporter en commentaire des précisions, dont les principales sont exposées ci-dessous.

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

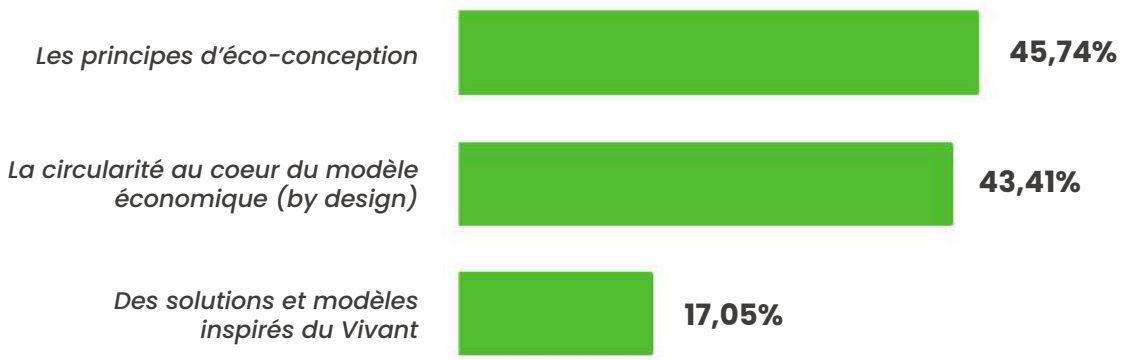
Ainsi, les actions réalisées en matière économique peuvent être regroupées en deux catégories principales :

Mise en place des principes d'éco-conception et de circularité

L'élément le plus saillant ici est une **transformation du mode de conception et de production des produits et services qui intègre les principes d'éco-conception ou de circularité pour 66% des entreprises**

- Réemploi, réduction des composants utilisés, reconditionnement
- Utilisation de matières premières recyclées, recyclage
- Eco conception, ACV
- Application des principes du numérique responsable

Axe éco-conception et circularité



EXEMPLES
D'ACTIONS RÉALISÉES :

- "40% de dispositifs merchandising réemployables"
- "systématiser l'éco-conception des nouveaux produits, réaliser des ACV pour nos lignes de produits, former les experts internes à l'ACV et à l'éco-conception"
- "déployer notre 1er site en réemploi "
- "1000 camions reconditionnés vendus"
- "programme d'éco-conception mené avec l'Ademe = -36%d'impact de nos services en cycle de vie "
- "prémices du développement d'une filière de recyclage des pneus et chambres à air"
- "achat matière première recyclée (66% en 2023)"

EXEMPLES
DE KPIs MIS EN PLACE :

- # de projets intégrant l'éco-conception, % de l'offre éco conçue
- # d'ACV
- % matériaux recyclés / recyclables
- % fournisseurs certifiés ou signataires de chartes durables

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

Sophie Robert-Velut
Laboratoires Expanscience (Mustela)

"Il y a maintenant un vrai état d'esprit à Épernon (lieu d'implantation de l'usine) qui s'est créé sur cette idée de réancrer l'entreprise dans son territoire et de trouver des idées, autour de la décarbonation mais aussi de la formulation locale des produits, un peu comme en permaculture, c'est ce que j'appelle la permaformulation, c'est-à-dire se dire : "Qu'est-ce qui pousse autour de chez moi ? Qu'est-ce que je suis capable de faire comme soin avec ?" Apprendre à formuler avec ce qu'on a finalement. Du côté des labos, ils ont commencé à chercher des agriculteurs du coin, notamment un agriculteur qui faisait du tournesol, donc une grosse monoculture qui utilise beaucoup d'eau, en revanche, il le faisait en bio. Il avait sa propre presse pour faire de l'huile. On s'est dit, tiens, au lieu d'acheter notre tournesol en Ukraine, ce serait bien d'aller voir si ce gars-là, on peut lui acheter toute sa production, est-ce qu'elle est de bonne qualité ? Et on a commencé à travailler sur des contrats de culture."

"On est au tout début du chemin. Je pense qu'on a défini dans ce qu'on a appelé Regen40 le cap de 2030 et le cap de 2040. Le cap de 2030, c'est le cap de la vraie circularité, avec des hubs un peu partout en Europe pour pouvoir faire en sorte que nos meubles circulent. Ce qui est important pour nous, ce n'est pas de vendre quatre buffets par client. C'est que notre buffet fasse dix clients, qu'il tienne dix clients, et que nous, on puisse l'accompagner. Donc, on a vraiment le suivi du meuble pendant cent ans, ça, c'est extrêmement important. On a une vraie vocation, on a la chance de travailler du produit qui dure longtemps et on a la liberté de monter quelque chose pour faire vivre ce produit pendant 100 ans. En revanche, on est loin du chemin. Aujourd'hui, on a 2-3% de notre chiffre d'affaires qui est du chiffre d'affaires d'occasion et 0% de notre chiffre d'affaires qui est serviciel. Donc le chemin est important. Mais aujourd'hui, nos décisions sont irriguées par cet imaginaire-là, le Regen40, quand on sera dans le recrafting de nos produits, mais aussi des produits en bois massif d'autres fabricants, quand on sera dans un mode plus open source, quand peut-être on partagera en mode écosystémique des plateformes de réparation, de recyclage et de revente. Cette vision-là, elle est très partagée, elle est très inspirante. Voilà, on connaît le chemin, on l'a l'imaginaire. Et petit à petit, on fait pivoter le navire."

Arnaud Vanpoperinghe
Tikamoon

Linda Profit
Duo Réalisations

"Ce qu'on essaye de faire, c'est de démontrer par l'action. Je prends un exemple concret. On l'a pratiqué auprès d'un client sur une rénovation de façade. On a tenté l'approche du réemploi. Quand on leur en a parlé : « Non, non, non, on n'en veut pas parce que ça prend trop de temps, et ça va coûter plus cher ». OK, donc nous, on a agi en sous-marin. On a fait une double consultation. Dans notre métier, c'est la partie compétence d'économie de la construction. On a vraiment travaillé sur deux approches. Une approche de rénovation avec des matériaux neufs, où on gère le déchet en filière classique, on ne cherche pas à récupérer quoi que ce soit. Et en parallèle, on a fait une autre consultation où là on a cherché à revaloriser le déchet, à travailler sur du réemploi in situ, donc géographiquement au sein même de notre projet. Et on a pu prouver que c'était beaucoup plus rentable de travailler avec cette approche de réemploi et également que ça avait un impact pour leur entreprise parce que c'est quand même un client qui a plusieurs résidences de tourisme partout en France. Ça a un impact positif dans leur démarche de RSE, impact carbone, etc. Et ils nous ont dit : Merci de nous avoir embarqués là-dedans."

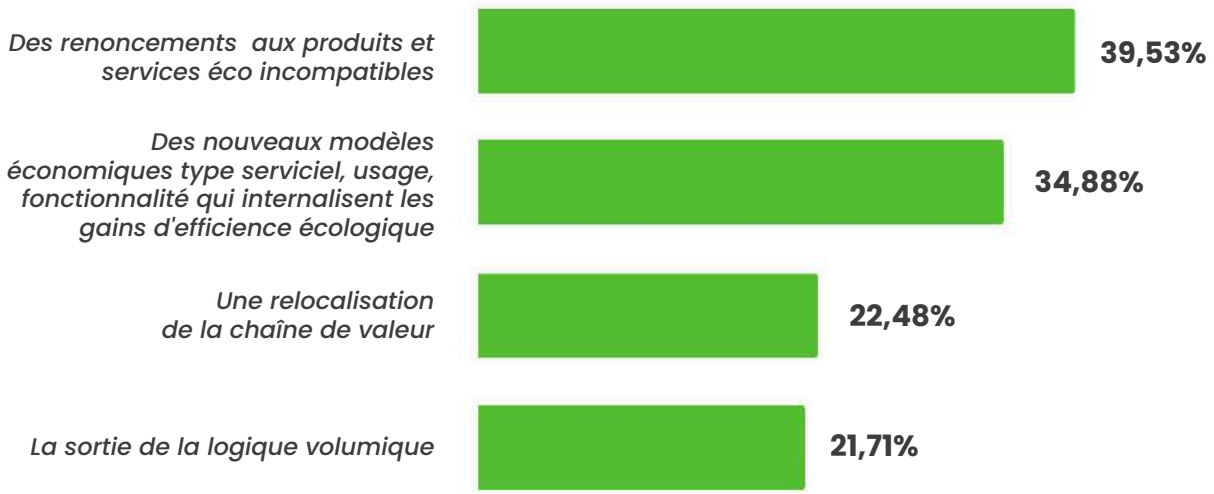
Ces témoignages sont des extraits très légèrement remaniés des podcasts CEC "CAP Regen" et "ECHOS de territoires" (voir page 42).

Mise en place de nouveaux modèles économiques

La transformation du modèle économique recouvre un ensemble d'actions dont les plus saillantes sont :

- **le renoncement à des clients / missions / produits / investissements intégré par 40% des entreprises, illustrent de manière très concrète la redirection du modèle économique ;**
- la relocalisation (fabrication, partenaires) ;
- la redirection de l'offre, création de nouvelles offres ;
- l'intégration des critères RSE dans les offres, appels d'offres, grilles d'analyse des projets…

Axe transformation du modèle économique



EXEMPLES
D'ACTIONS RÉALISÉES :

- "70% d'entreprises locales dans la phase de fabrication"
- "renoncer à certaines typologies de clients et de projets et assumer une certaine radicalité"
- "programme de relocalisation en France : 56% de notre vélo principal maintenant fait en France"
- "renoncer à tout client, projet, partenaire qui ne signerait pas la charte d'engagement pour une économie régénérative"
- "nouvelle offre: comment rediriger son modèle économique vers un modèle soutenable"
- "module Karbon ERP pour aider nos clients industriels à opérer leur propre transformation"

EXEMPLES
DE KPIs MIS EN PLACE :

- # de nouvelles offres
- % CA alloué à des produits / missions à impact positif
- % CA des activités éco compatibles
- % fournisseurs français

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

Arnaud Vanpoperinghe - Tikamoon

"Le travail sur notre question générative, c'était : comment peut-on éviter de produire du meuble pendant 100 ans ? Et donc la question était de produire du meuble qui éviterait d'en reproduire un dans 10 ans, dans 20 ans, dans 30 ans, et ainsi de suite, jusqu'à 100. Avec cette idée qui est de dire, finalement, ce qui est important, c'est de construire du meuble pour 100 ans, mais comment faire en sorte qu'on l'accompagne pour aider à entretenir, à réparer, à customiser, à détourner, à revendre, à donner. Et la clé de tout ça, c'est ce qu'on a fait à Lille dans notre atelier circulaire, nous reprenons les meubles, on les révise, on les restaure, on les régénère quelque part et on les remet dans le circuit. Et bien, l'avenir de l'entreprise, quand dans 10 ans ou 20 ans la matière va se raréfier, voire être interdite, où ce sera hors de prix, et bien notre métier, ce sera peut-être de réparer et reconstruire, le recrafting, et ceci multi localement pour éviter de bouger le meuble. Et là, tout change ! C'est-à-dire que l'avenir de l'entreprise, il n'est pas dans le produit, il est dans le service. Il n'est pas dans le global, il est dans le multi local, avec des hubs bien physiques de circularité. Et il n'est pas dans le digital, il est dans le manuel."

(Sur l'arrêt des lingettes en 2027) "La CEC nous a permis de nous dire : on sait que la catégorie lingettes est peu valorisée. Elle n'apporte pas énormément de positif à la marque parce qu'elle ne parle pas de soins, c'est de l'essuie-tout imbibé d'eau. Par ailleurs, c'est une catégorie, très importante effectivement en volume, mais qu'on sous-traitait, donc sans lien avec l'emploi direct. Et enfin, c'est une catégorie qui portait beaucoup de chiffre d'affaires - 20% pour la filiale française quand on a pris la décision - mais pour autant, qui portait peu de marge. Mais c'est quand même plusieurs millions d'euros en moins... Donc voilà, c'est une décision lourde, pour autant, je pense qu'on l'a prise en connaissance de cause et à plusieurs et en regardant toutes ces datas. Après, comment ça s'est fait ? Il y a beaucoup de gens qui me disent : oui, mais vous auriez pu arrêter tout de suite ! Non, on n'aurait pas pu arrêter tout de suite, ce n'était pas un choix raisonnable pour l'emploi des salariés, notamment les commerciaux, parce que c'était très important dans leur chiffre d'affaires. Ce n'était pas raisonnable non plus pour les pharmaciens, parce que pour eux, quand tu es leader de la catégorie, si tu arrêtes du jour au lendemain, il y a des gens qui vont déserter le point de vente. Donc, il fallait préparer notre écosystème, préparer en interne les commerciaux, préparer nos pharmaciens, et puis surtout, préparer nos consommateurs. Parce que, imaginons, tu le fais dans un claquement de doigts, les parents, ils vont dire quoi ? Ils vont dire, il n'y a plus de lingettes Mustela, j'achète les lingettes de la concurrence. Et tu n'as même pas eu le temps d'expliquer ton choix et surtout de porter préjudice à cette catégorie, de sensibiliser les gens sur le fait qu'elle est très impactante, qu'elle provoque souvent la mort des sols quand elle est déposée en décharge, et que si les gens font l'erreur de la jeter dans les toilettes, ça crée des bouchages, donc ça augmente nos impôts. Tout ça, il fallait qu'on prenne le temps de l'expliquer au consommateur, de l'aider à trouver des alternatives pour faire en sorte que l'ensemble de la catégorie diminue fortement en volume. Et c'est ça, notre objectif. C'est d'être, non pas les seuls à faire un truc, mais peut-être les premiers, pour qu'ensuite on soit suivi. Et peut-être qu'on sera suivi, non pas par des renoncements aux lingettes, mais au moins par une amélioration du mix de la fabrication de ces lingettes."

Sophie Robert-Velut
Laboratoires Expanscience (Mustela)

Benoît Lambrey
Groupe Cheval

"On maîtrise les métiers de travaux et d'aménagement. La moitié de notre bilan carbone, c'est le béton. On a des centrales à béton, on a des centrales à enrobé, on a des carrières. On maîtrise nos matières premières, mais on a un impact extractif très fort pour approvisionner le métier. Notre deuxième levier de redirection, c'est de se dire : « je me passe du béton traditionnel et de l'enrobé traditionnel pour faire un métier. » Donc aller chercher de l'innovation, aller chercher du matériau biosourcé. On fait des investissements tous les ans. Notre feuille de route CEC nous a amenés à renoncer à des investissements autour du béton, au profit d'investissements plutôt autour du recyclage, par exemple. Ça, c'est direct, c'est concret. On a fait un choix d'investissement différent de celui qu'on aurait fait peut-être il y a deux ou trois ans. D'autres exemples, c'est le renoncement, où on ose écrire le fait qu'il y a certains métiers, certains travaux, certains chantiers qui sont par nature artificialisants. Demain, dans notre feuille de route, dans nos leviers, on se dit qu'il faut qu'on écrive une sorte de référentiel, une sorte de guide go / no go, pour se donner le droit, voire l'obligation, de se dire : « Ce chantier-là, non, je n'y vais pas. Je ne prends pas cette affaire, même si elle alimente notre chiffre d'affaires. Je ne prends pas cette affaire parce qu'elle est à l'encontre de ce qu'on veut faire autour du vivant. » On le fait déjà mais l'idée, c'est d'être beaucoup plus drastique sur le choix de ce à quoi on accepte de contribuer ou pas."

Ces témoignages sont des extraits très légèrement remaniés des podcasts CEC "CAP Regen" et "ECHOS de territoires" (voir page 42).

UN CONSENSUS APPARAÎT
SUR LES OUTILS ET LES OBSTACLES
DANS LA TRANSFORMATION
EN ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

TOP 5 DES ACTIONS PLÉBISCITÉES PAR LES ENTREPRISES DE LA CEC

AU SERVICE DE L'AVANCEMENT DE LEURS FEUILLES DE ROUTE

Ce classement est issu d'une analyse croisée* de l'avancement dans la mise en place de la feuille de route et du type d'actions mises en œuvre. Autrement dit, les actions suivantes sont (par ordre décroissant d'importance) celles qui apparaissent le plus positivement corrélées à un fort avancement (évalué par les répondants eux-mêmes à 4 ou 5 sur 5) dans le déploiement des feuilles de route. Elles dessinent de fait un consensus tacite, au sein des entreprises ayant pris part à la CEC, autour de cinq mesures incontournables sur le chemin vers l'entreprise régénérative.

1

Mettre en place **des dispositifs d'acculturation et un programme de sensibilisation** des collaborateurs (par exemple : Fresque, The Week…)

2

Appartenir à un système qui dépasse l'entreprise (Entreprises à Mission, B-Corp, Family Business Network, Centre des Jeunes Dirigeants, Impact France, Dirigeants Responsables, Coq Vert, Syntec Conseil…)

3

Adopter les principes **d' éco-conception**

4

Mettre en oeuvre de **nouvelles coopérations ou coalitions d'acteurs** au sein d'un territoire ou d'un secteur

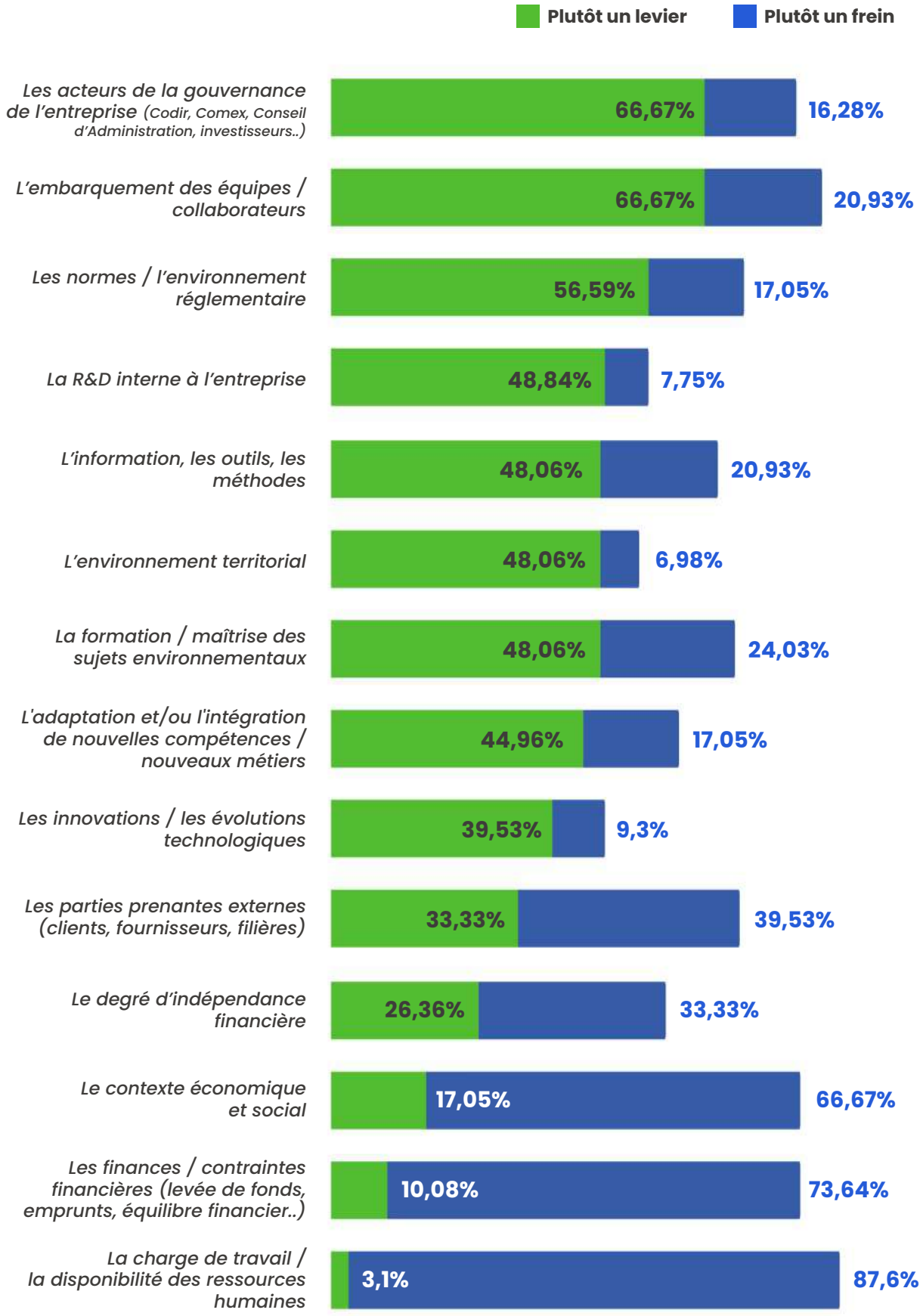
5

Renoncer aux produits et services éco-incompatibles

** taux de confiance à 90%*

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

DES FREINS ET DES LEVIERS BIEN IDENTIFIÉS



"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

Leviers

Du côté des leviers, trois adjuvants dans l'adoption d'un modèle régénératif se distinguent :

- **Les acteurs de la gouvernance de l'entreprise (Codir, Comex, Conseil d'Administration, investisseurs…) et les collaborateurs eux-mêmes sont clairement identifiés comme les deux premiers facteurs ex aequo ayant un rôle moteur** pour la mise en place des feuilles de route régénératives par 67% des répondants.

- **Les normes et l'environnement règlementaire viennent immédiatement après,** avec une majorité de répondants (57%) considérant que ces éléments sont plutôt un levier.

Les acteurs de la gouvernance de l'entreprise sont plus volontiers identifiés comme des forces favorables parmi les entreprises familiales et indépendantes (respectivement 76% et 69%), tandis que les normes et l'environnement règlementaire sont perçus comme des leviers plus forts au sein des groupes (85%).

Facteurs à peu près neutres

D'autres éléments semblent avoir un rôle plus ambivalent.

- **L'innovation ne semble pas tenir un rôle déterminant,** même si celle-ci apparaît plutôt favorable aux feuilles de route dans le cas de l'innovation interne à l'entreprise. En effet, la R&D interne à l'entreprise ainsi que les innovations et évolutions technologiques apparaissent comme ayant un effet soit inexistant, soit favorable, sur la mise en œuvre de leur transformation.

- Viennent ensuite des facteurs internes comme l'information, les outils, les méthodes ; l'adaptation et/ou l'intégration de nouvelles compétences et nouveaux métiers.

Freins

Les principaux freins sont généralement d'ordre structurel, ce qui souligne la nécessité d'instaurer à grande échelle un fonctionnement économique et institutionnel beaucoup plus favorable aux modèles d'affaires régénératifs.

- **Deux freins relativement mineurs se rapportent à l'environnement immédiat dans lequel s'insère l'entreprise : ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs, filières) et son degré d'indépendance financière.** Ces deux facteurs semblent sans effet ou antagonistes plutôt que alliés de la mise en œuvre des feuilles de route, avec seulement 33% et 26% de répondants les voyant plutôt comme un levier.

- **Le contexte économique et social est considéré comme le troisième frein le plus important** (67% des répondants y voyant "plutôt un frein") à la démarche régénérative. Il est ressenti comme un obstacle beaucoup plus important par les entreprises familiales que par les groupes, filiales ou organismes publics ou parapublics (86% pour les entreprises familiales contre 63% pour les groupes, 47% pour les filiales et 29% pour les organismes publics ou parapublics).

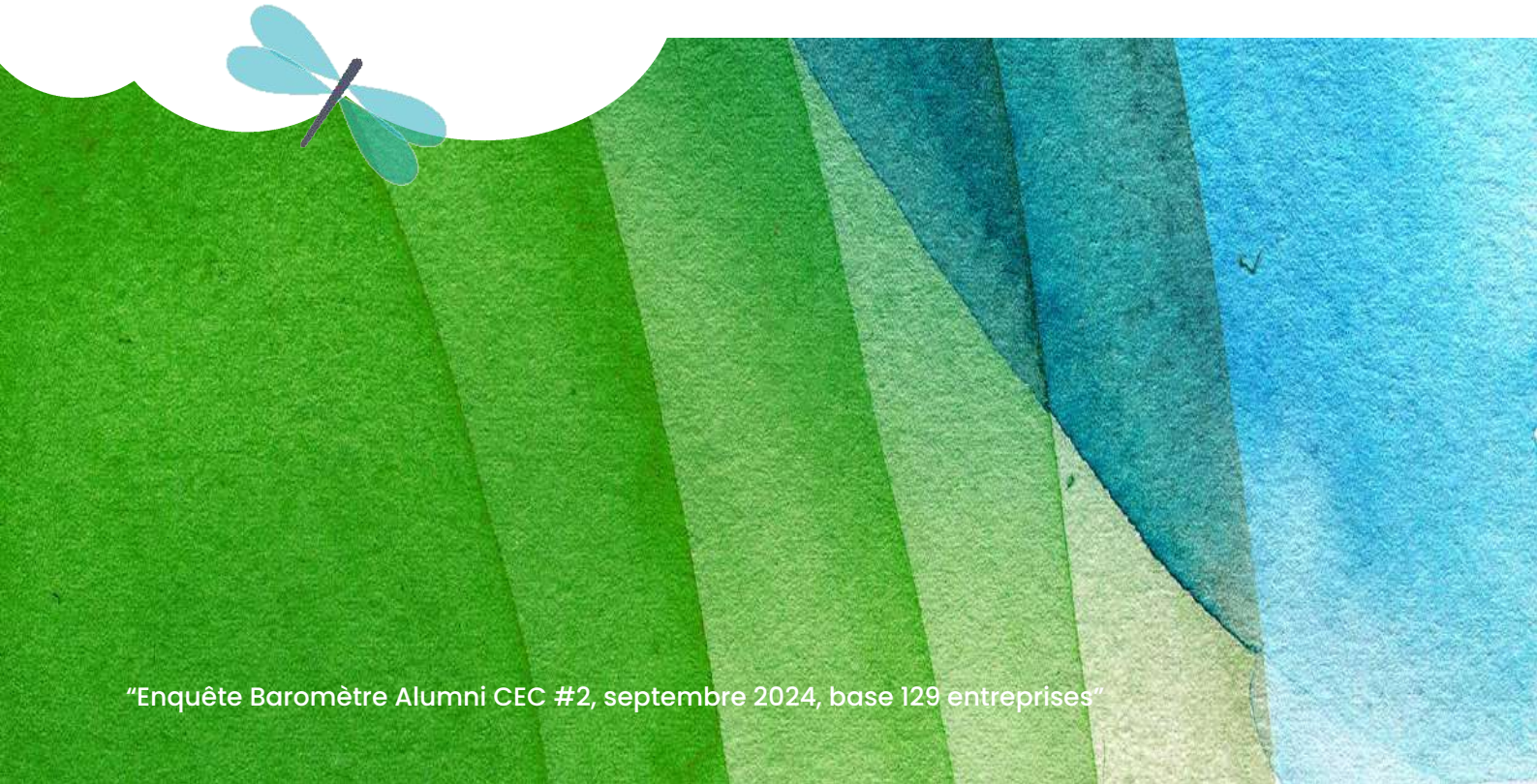
- **Les deux principaux freins restent liés à un manque de moyens :** avec respectivement 87% et 74% de répondants les voyant plutôt comme un frein, **la charge de travail et la disponibilité des ressources humaines ainsi que divers types de contraintes financières** sont les plus lourdes contraintes pesant sur l'exécution des feuilles de route.

- Parmi les autres obstacles souvent mentionnés dans les commentaires du sondage figurent aussi **l'inertie ou la résistance au changement, l'immaturité de l'écosystème** (économique, politique, territorial…) dans lequel s'insère l'entreprise, la conjoncture obligeant à traiter des urgences plutôt que des changements en profondeur…

ET POUR LA SUITE…

LES ACTIONS PRIORITAIRES POUR 2025,

DANS LA LIGNÉE DES PREMIÈRES ACTIONS RÉALISÉES



"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

Adapter la stratégie et la gouvernance

- **La vie après le parcours, poursuivre la mise en œuvre de la feuille de route :**
  "Chaque entité du réseau pilote une feuille de route environnementale sur la décarbonation, l'efficacité énergétique, la réduction et la valorisation des déchets, en ligne avec les objectifs globaux du Groupe."

- **Intégrer les enjeux sociaux au même titre que les enjeux environnementaux :**
  "En dehors du climat, maintenir une gouvernance exigeante sur les sujets de diversité et d'inclusion, essentiels au bon vivre ensemble, et s'inscrivant dans notre ambition de "rester" dans le Donut. Nos priorités se posent sur la mixité sociale, l'inclusion des personnes LGBTQIA+, le gender mix et les personnes en situation de handicap."
  "Elaboration et mise en oeuvre d'un plan d'action mixité (élargir ensuite : insertion, inclusion, égalité des chances, insertion des personnes en situation de handicap)."
  "Travail autour du maintien des seniors dans l'entreprise."

- **Utiliser de nouvelles formes de gouvernance :**
  "1 représentant du vivant dans nos cercles holacratiques."
  "Devenir entreprise à mission, et toutes les actions qui en découlent."
  "Modification statutaire pour intégration de la raison d'être du cabinet."

Approfondir l'action environnementale

- **Le bilan carbone comme première pierre de l'édifice :**
  "Entrer dans une évaluation SBTI, renouveler notre bilan carbone."
  "Opérationnalisation du plan de décarbonation 2030."
  "Analyse et amélioration du cycle de vie de nos produits, traçabilité carbone."

- **Au delà du carbone, la relation au vivant :**
  "Accélération de notre offre et savoir-faire sur restauration de milieux naturels."
  "Biodiversité : Entreprise Engagée pour la Nature."
  "Biodiversité : projet d'aménagement d'espaces verts pensé pour régénérer les écosystèmes mais également comme un lieu convivial, accueillant, ombragé et frais avec mare, forêt comestible..."
  "Evolution de nos offres pour intégrer de façon plus approfondie les enjeux de biodiversité."

- **Sobriété, économie d'énergie, solutions renouvelables et mobilité :**
  "Mise en place d'ombrières photovoltaïques sur 3 parkings soit environ 3000 m² et mise en place de bornes de recharge électriques et récupération d'eau."
  "Nouveau bilan énergétique pour mise en place de solutions comme le remplacement de chauffage au gaz par de la géothermie ou comme la réduction des zones chauffées dans notre bâtiment logistique."
  "Optimisation des déplacements : transition vers des véhicules de fonction/service hybrides voire 100% électriques avec une politique d'accompagnement des collaborateurs non équipés de bornes de recharge et mise en place d'un outil interne de covoiturage/colisage circulant sur 8 sites."

Embarquer les équipes en interne

- **Sensibilisation et formation internes :**
  "Chantier partage de la stratégie RSE : sortir du binôme DG/PC et que chaque membre du CODIR intègre cette stratégie."
  "Lancement d'une CEC Interne et montée en puissance de la formation interne."
  "Fresques Climat et Biodiversité pour l'ensemble des salariés."
  "Former des fresqueurs internes."
  "Mise en oeuvre d'une plateforme RSE pour embarquer un nombre grandissant de collaborateurs."
  "100% des salariés ont réalisé une fresque ou The Week."
  "Construire une mini CEC pour nos 40 cadres directeurs de services ou de filiales."

- **Former aux métiers de demain :**
  "Montée en compétences et création de nouveaux métiers."
  "Déploiement de la sensibilisation et création des parcours de formation des métiers (accompagnement social et professionnel)."
  "Mise en place d'une université by M PLUS M dont nous projetons la première édition l'été 2025."

Faire évoluer l'offre de produits ou services

- **Réduire les externalités négatives :**
  "Développement d'une offre d'accompagnement pour la décarbonation de nos clients transporteurs."
  "Travail sur l'offre, pour sortir de la démarche volumique."
  "Développer l'offre d'éco-conception de services numériques (et former les consultants à ce sujet)."
  "Eradiquer les logements classés F et G en DPE."

- **Du linéaire au circulaire :**
  "Mettre en place une offre avec un réemploi des contenants de restauration."
  "Accélération d'une nouvelle activité d'économie circulaire."
  "Augmenter la seconde main, l'upcycling, la location et les modèles en partage de la valeur."

- **Régénérer :**
  "Accélération de notre offre et savoir-faire sur la restauration de milieux naturels."
  "Revégétalisation d'un quartier résidentiel."
  "Déploiement de l'offre Regen."

Changer les règles du jeu

- **Influence :**
  "Inventer de nouveaux récits sur le voyage près de chez soi."
  "Diffuser notre mission et notre approche du numérique au sein d'écoles."

- **Plaidoyer :**
  "Réaffirmer nos demandes d'évolution des marchés publics grâce à nos structures de lobbying."
  "Continuer à sensibiliser pour l'impact score et l'adoption de politiques conditionnelles & changer les règles législatives relatives au foncier et à l'immobilier."

- **Partage de la valeur :**
  "Proposition à 100% des salariés de participer au capital de l'entreprise d'ici la fin 2024."
  "Investir dans des entreprises à impact en instaurant l'arrondi solidaire."
  "Explorer la mise en oeuvre d'une fondation dans le groupe."

Mesurer l'impact

- **Compter autrement :**
  "Acquisition d'un logiciel de chiffrage environnemental et faire le Bilan environnemental avec le Bilan financier !"
  "Mettre en place des indicateurs et objectifs et le soutien à la conversion en bio."
  "Approfondir notre expertise extra-financière dans l'analyse d'une demande de financement."
  "Développer un outil d'évaluation de l'impact des projets d'implantation et de filières."
  "Co-créer des indicateurs extra-financiers permettant de mesurer l'impact de notre accompagnement."
  "Mesurer notre impact sur la biodiversité."

- **Prouver ses premières actions :**
  "Démarches de labellisations."
  "Obtenir le label DDRS (spécifique aux établissements d'enseignement supérieur)."
  "Label QVT."

- **Anticiper la réglementation :**
  "Publication du premier rapport RSE et préparation à la conformité CSRD 2026."

Travailler en écosystème

- **Accompagner clients et fournisseurs dans leur transition :**
  "La sensibilisation et des actions concrètes pour les clients (découverte et respect du territoire, tri des déchets, gaspillage alimentaire, mobilité douce...)."
  "Développer des offres de tourisme solidaire et accessible, pour tous les publics."
  "Embarquer nos clients qui sont parfois peu sensibles au sujet de l'éco-conception."
  "Déploiement d'indicateurs extra-financiers chez nos clients."

- **Coopérations territoriales :**
  "Création de coopération autour de notre projet avec la participation d'une étudiante en reconversion."
  "Déploiement de coopérations territoriales dans le domaine de la santé."
  "Création d'une plateforme circulaire d'échange de matériaux de chantier de travaux publics à Bordeaux avec l'écosystème des entreprises locales."

- **Projets coopératifs :**
  "Coopérations avec des acteurs CEC, vendre des offres mutualisées."
  "Activer au moins une ZARe (Zone d'activité à visée régénérative), garantie 5 ans sur nos équipements et mise en place de la location."
  "Le projet du Chalet du Parc de la Tête d'Or est un terrain de jeu incroyable pour ce boost de coopération territorial. Il sera un démonstrateur à ciel ouvert de nos approches régénératives et coopératives."
  "Implication dans 3 consortiums : 1/ Pulp In Action, objectif : innover avec des concurrents pour substituer le plastique par de la fibre de cellulose dans les emballages. 2/ consortium sur le vrac avec des concurrents pour proposer une offre collective en vrac dans les pharmacies avec un emballage commun. 3/ consortium sur la traçabilité des ingrédients cosmétiques."

PAROLES DE DIRIGEANTS

LES PARCOURS CEC, CE SONT LES ALUMNI QUI EN PARLENT LE MIEUX

"Le parcours CEC Ouest 2023 nous a apporté énormément de ressources, et nous a permis de gagner 10 ans sur la réflexion de la stratégie d'entreprise."

Laetitia Duplaa, Hyper U Guichen, Parcours Ouest

"Le parcours m'a permis de réaliser la nécessité absolue d'intégrer la transformation au cœur de la stratégie de l'entreprise, d'engager le plus haut niveau de la gouvernance et de se remettre en cause constamment."

Christelle Loisel, Bourbon, Parcours Provence Corse

"3 ans ont passé depuis notre participation au 1er parcours CEC. Il nous a permis d'assumer plus de radicalité dans notre positionnement, donc de transformer réellement notre offre, notre typologie de clientèle, de projets, d'équipe... notre modèle quoi ! La CEC, couplée à notre passage Entreprise à mission, nous a permis de faire un pas énorme dans la transformation de notre modèle."

Marion Andro, Agence B Side, 1er parcours

"Je rêve d'une France (ou d'un monde !) où toutes les entreprises auraient réalisé ce parcours et emprunté le chemin qu'il fallait prendre pour faire une vraie différence, avec une motivation sans faille. Je suis sûre que les coopérations qui en naîtraient créeraient plus de valeur que tout ce qui a existé jusqu'à maintenant."

Stéphanie Leonor, Greenweez, 1er parcours

"Vivre l'expérience entre pairs a été salutaire, et la communauté est précieuse pour soutenir le changement et les transformations dans le temps."

Géraldine Givran, Arcadie, 1er parcours

"Le parcours CEC nous a permis de côtoyer des entreprises partageant les mêmes valeurs et interrogations qui sont devenues de vrais partenaires et des alliés pour diffuser le concept de régénératif."

Stéphanie Lanson, Ecole Centrale de Lyon, Parcours Bassin Lyonnais

"Le parcours m'a permis une vraie compréhension du système actuel et du mur qui arrive. Nous avons engagé une vraie bascule pour changer les comportements internes et externes, en embarquant l'ensemble du personnel, de nos investisseurs et partenaires financiers. Sans ce parcours CEC, nous serions passés "à côté" d'une vraie mission et d'un projet unique pour soi et l'entreprise."

Mickael Labrosse, VIT, Parcours Bourgogne Franche-Comté

"Comprendre qu'on doit partager le constat et les enjeux avec tout son écosystème, radicaliser, c'est à dire traiter le problème à la source, donc challenger le modèle actuel (volumique et extractif) pour trouver d'autres sources d'activité en osant les penser réparatrices, accepter que ça prend du temps. La CEC est un super véhicule avec une méthode robuste qui permet de coopérer avec ses écosystèmes."

Sophie Robert-Velut et Karen Lemasson, Mustela, 1er parcours

"La CEC a été un accélérateur de prise de conscience et de transformation de l'entreprise. Cela a permis d'initier, de structurer et planifier une démarche de transformation. La CEC est une famille dans laquelle se ressourcer, se motiver et s'inspirer."

Guillain Picoty, Picoty, 1er parcours

"Notre engagement dans la CEC nous permet de contribuer activement à faire changer notre environnement économique de façon directe (nous même et notre écosystème conseil) et indirecte (faire avancer nos clients) et ainsi nous rapprocher du fameux "point de bascule" vers le régénératif."

Olivier Reisse, Onepoint, Parcours Consulting

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

PAROLES DE DIRIGEANTS

LES PARCOURS CEC, CE SONT LES ALUMNI QUI EN PARLENT LE MIEUX

"Cela m'a apporté un tas de choses, ou plutôt un nouveau regard sur les choses, et notamment sur le business. Le parcours apprenant, la méthodologie et les rencontres m'ont permis de faire un bond en avant et de co-construire avec la direction et les équipes une stratégie RSE pertinente et ambitieuse."

Laurent Nusse, Photoweb, 1er parcours

"C'est un parcours transformant qui rend la bascule sincèrement irréversible. Ma vision du monde, des écosystèmes humains et non humains, de notre responsabilité collective et individuelle m'a fait emprunter un nouveau chemin de vie où le mot clé est alignement. Une boussole, un phare dans ce monde en tension. Ces moments de shoot d'énergie collective avec les Alumni sont des bouffées d'oxygène, le camp de base pour mieux repartir."

Céline Varenne Souchon, Mengrov, Parcours Bassin Lyonnais

"Le parcours CEC a accéléré ma transformation personnelle ; il m'a également procuré une assurance accrue dans mon leadership pour transformer, avec le Président du Groupe, notre modèle d'affaires."

Benoît Lambrey, Groupe Cheval, Parcours Alpes

"La CEC reste pour moi, 2 ans après, une source d'inspiration et de réconfort. Cette expérience m'a alignée. Même si les choses prennent du temps, je sais que je suis sur le bon chemin et je fais de mon mieux, à mon échelle, avec les moyens dont je dispose, pour que l'entreprise (et sa mission) que je sers depuis 17 ans soit sur ce chemin également et garde le cap."

Vanessa Zerbib, Babilou, 1er parcours

"Un boost d'énergie positive pour prendre de la hauteur et se recentrer sur des sujets essentiels pour la société d'aujourd'hui et surtout de demain."

Fabrice Guerin, Elcia, Parcours Bassin Lyonnais

"Mon parcours CEC m'a transformé. J'ai réalisé les enjeux, l'urgence et la gravité de la situation. Grâce au parcours CEC, sa méthode et ses participants, j'ai trouvé l'envie et l'énergie de faire le maximum pour engager mon entreprise dans une trajectoire régénérative. Si le challenge est immense , il est aussi passionnant ! La période est propice à agir et transformer. Même si je ne vais pas aussi vite que je le voudrais et que je ne sais toujours pas comment atteindre certains objectifs, nous avançons !"

Thomas de La Giroday, Someva, Parcours Ouest

"En plus de rendre la bascule désirable, la CEC ancre la conviction dans nos tripes. Notre envie d'agir devient indestructible."

Olivier Croix, Cocon-Poele, 1er parcours

"Un regard, en phase avec les enjeux de notre époque, plus holistique et symbiotique sur notre projet, notre équipe, nos collaborations, nos coopérations et notre capacité à fédérer et bousculer en direction d'une économie régénérative."

Eric Petrotto, La Fabuleuse Cantine, Parcours Bassin Lyonnais

"Ce parcours a rendu nos rêves plus grands, plus ambitieux. Nous avons cherché au fond de nous ce que nous avions à apporter au monde de la transition des entreprises. Les entreprises en transition ont besoin d'idées pour se réinventer, de joie pour pouvoir embarquer tout le monde dans l'aventure. Des choses que l'on sait très bien faire ! Une phrase en session 4 restera comme un mantra : ne pas chercher à convaincre, chercher à inspirer. Nous serons de ces grands inspirateurs."

Olivia Alvarez-Guilbaud, Machin Bidule, Parcours Ouest

"Une transformation personnelle me permettant des prises de parole authentiques qui ont contribué à faire bouger le ComEx de Renault Trucks."

Christophe Martin, Renault Trucks, 1er parcours

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

LES PODCASTS DE LA CEC

DÉCOUVREZ LES TÉMOIGNAGES DE NOS ALUMNI EN ROUTE
VERS LE CAP RÉGÉNÉRATIF !

CAP Regen

Courage, Authenticité, Pragmatisme… C'est le pacte que fait Eric Duverger, fondateur de la CEC, avec une dirigeante ou un dirigeant en chemin vers le régénératif pour un échange éclairant et réjouissant autour de la transformation des entreprises. Un décryptage sans filtre des nouvelles approches à visée régénérative pour les entreprises et un retour d'expérience sur les motivations, les leviers et les freins à leur mise en œuvre.

ECHOS de territoires

Donner la parole aux pionniers inspirants qui ont suivi les parcours territoriaux de la CEC est le fil rouge de ce rendez-vous. À travers chaque épisode, ces femmes et ces hommes courageux, résilients et déterminés parlent de leurs difficultés et de leurs victoires, de leur volonté de transformer leurs entreprises avec une approche régénérative. Leurs témoignages mettent en lumière les défis à surmonter pour oser un futur plus équitable et durable, et entreprendre différemment.

DÉCOUVREZ
NOS PODCASTS !

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

LA COMMUNAUTÉ ALUMNI

LA COMMUNAUTÉ ALUMNI EN QUELQUES CHIFFRES

La communauté Alumni connaît actuellement un véritable changement d'échelle. Elle est passée de 150 organisations en 2022 à 650 en 2024 et elle passera à plus de 1.000 au printemps 2025. Cette dynamique s'est réalisée à travers 17 parcours CEC, à la fois thématiques et territoriaux.

LA COMMUNAUTÉ ALUMNI EN 4 MOTS ?

- **Ambitieuse :** par ses nombreux projets à visée régénérative, en cours et à venir.
- **Solidaire :** une communauté d'entraide, un collectif de soutien.
- **Impactante :** notamment grâce à ce baromètre qui rend visible et crédible la mission de la CEC.
- **Influente :** en multipliant les prises de parole et les démonstrations d'une économie à visée régénérative.

LA VIE DES ALUMNI

La programmation d'événements destinés aux Alumni répond à trois besoins essentiels :

1. Raviver l'esprit CEC lors d'événements annuels comme la “Regen Night”
2. Favoriser l'inspiration en continu grâce aux “Capsules CEC” (webinaires bimestriels) et aux évènements partenaires nationaux ou locaux
3. Renforcer les liens au sein de la communauté via :
   • Des rencontres trimestrielles conviviales “Share & Care”
   • Des événements organisés par la communauté locale ou lors de visites de sites d'entreprises entre Alumni

Ce baromètre a également permis de mettre en lumière les besoins et les suggestions d'améliorations au soutien de la dynamique collective et du passage à l’action pour tenir le cap malgré les vents contraires pouvant se manifester.

AU DELÀ DE LA COMMUNAUTÉ

La communauté est là pour poursuivre l'élan de transformation issu d'un parcours CEC. Continuer les réflexions initiées pendant les parcours CEC permet de redonner du sens à son activité et de renforcer la contribution positive de l’entreprise. Les témoignages et les récits des actions mises en œuvre par les Alumni inspirent le monde économique et influencent le monde politique. Tous ces leviers participent à la bascule vers une économie à visée régénérative et, in fine, contribuent à un avenir souhaitable pour l'humanité.

La Communauté Alumni rassemble les participants aux parcours CEC qui ont remis une Feuille de Route. Elle vise à poursuivre l'élan après un parcours CEC, afin de rendre irrésistible la bascule des entreprises vers un modèle d'affaires à visée régénérative.

Vous avez une question ?
alumni@cec-impact.org

AGIR AVEC LA CEC

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"

ANNEXE

Profil détaillé des entreprises interrogées x entreprises répondantes

	ENTREPRISES INTERROGÉES	ENTREPRISES RÉPONDANTES
Parcours		
Parcours initial	31%	31%
Parcours promo 1	69%	69%
Chiffre d'affaires		
< 2M€	22%	15%
2 - 50 M€	47%	40%
51 - 1,5MM€	25%	36%
> 1,5 MM€	5%	9%
Taille de l'entreprise		
< 10 salariés	17%	16%
11 à 250	54%	46%
251 à 5000	25%	33%
> 5000	4%	5%
Secteur		
Services	55%	54%
Industrie	31%	31%
Commerce	5%	9%
Agroalimentaire	6%	5%
Structure		
Entreprise familale	13%	16%
Entreprise indépendante	40%	35%
Groupe	21%	21%
Filiale	14%	15%
Public / Para public	5%	5%
Association	6%	4%

"Enquête Baromètre Alumni CEC #2, septembre 2024, base 129 entreprises"