



BAROMÈTRE ALUMNI CEC

Décembre 2025

#3

Enquête réalisée du 9 septembre au 20 octobre 2025
auprès des alumni des 18 premiers parcours CEC.
177 entreprises ont répondu au questionnaire.

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE



Eric Duverger, Fondateur de la CEC

Voici la troisième édition de notre Baromètre Alumni.

Notre rendez-vous annuel pour prendre le pouls des entreprises en chemin vers une nouvelle économie, plus vivante, plus juste, plus robuste.

Nos premiers élans de 2020 se sont transformés en milliers d'actions de terrain.

À ce jour, plus de 1500 dirigeantes et dirigeants se sont lancés dans des parcours CEC. Lucides, ils ont compris que la transition n'est pas seulement une question d'impact environnemental, mais un levier de robustesse décisif pour leur entreprise. Avec courage, ils ont accepté de remettre en question leurs modèles, leurs repères, leurs récits et de donner tous ensemble un autre visage à notre économie.

Aujourd'hui, 6 répondants sur 10 qualifient leur organisation de contributive ou à visée régénérative, et 80 % jugent atteignable le cap régénératif qu'ils se sont fixé à 10 ans. Ce n'est plus un discours d'intentions : c'est une nouvelle vision collective.

Cette nouvelle vision s'avère tellement aspirationnelle qu'elle accélère l'inversion de la charge de la preuve. Ce qui était encore expérimental hier devient progressivement le standard attendu. À ce titre, nous saurons que nous aurons réussi lorsqu'un journaliste de BFM demandera à un patron du CAC : *"vos résultats trimestriels sont bons, mais quelle est votre visée régénérative ?"*

Autre signal fort de ce baromètre : une convergence des actions de transformation apparaît. Par exemple, les entreprises les plus avancées mettent toutes en place des démarches véritablement systémiques : environnement, RH, gouvernance et économie avancent de plus en plus de concert. Le second point de convergence, c'est l'engagement dans les centaines de projets de coopération qui ont émergé dans les parcours CEC et qui continuent de créer des synergies fertiles. L'esprit de coopération et d'entraide est un accélérateur décisif.

Bien sûr, tout n'est pas simple. La moitié des dirigeants reconnaît que le déploiement de leur feuille de route est "plus long que souhaité". Le contexte économique global y contribue, mais c'est aussi la réalité du terrain : engagées dans une trajectoire exigeante, les entreprises explorent, tâtonnent, se questionnent, rebondissent.

Notre rôle, à la CEC, est de rendre ce chemin de plus en plus praticable : par l'expérience des pionniers, l'alliance des acteurs de la transition, la modélisation de l'économie à visée régénérative, la diversité des incarnations dans tous les secteurs, sur tous les territoires.

Notre rôle, à la CEC, c'est aussi de mettre en lumière les récits de transformations réussies. De montrer les modèles d'affaires reconfigurés, les filières repensées, les territoires intégrés, les gouvernances qui s'ouvrent, les métiers qui se réinventent.

Aujourd'hui, tous les ingrédients sont réunis dans notre pays. La bascule n'est plus un rêve inaccessible, elle est une réalité opérationnelle. N'hésitez pas à rejoindre le mouvement !



Christophe Sempels, Président de LUMIA

Dans une période trouble de régressions environnementales et sociales, le baromètre CEC est un phare dans la nuit. Il témoigne, contre vents et marées, que des dirigeantes et dirigeants toujours plus nombreux s'engagent à transformer en profondeur leur entreprise pour les rendre compatibles avec les limites planétaires, et au-delà, pour leur donner des qualités régénératives. Ces transformations affirment leur dimension stratégique et systémique, et c'est précisément ce qui les rend intéressantes.

Nous voulons ici souligner ces dimensions, en insistant sur deux points clés dans ce qui se joue.

60% des entreprises se déclarent contributive ou régénérative, alors que 22% disent expérimenter de nouveaux modèles économiques. C'est encourageant évidemment, et nous appelons de nos vœux à ce que ces expérimentations se généralisent. Car la contribution, et plus encore la régénération, requièrent presque toujours des innovations de modèles économiques. C'est sans conteste l'aventure la plus exigeante, mais c'est celle qui a le plus d'impacts. L'enjeu est de taille : il s'agit de « visser » la réduction d'impacts négatifs, et plus encore la capacité à en générer des positifs, dans le modèle économique, de sorte que ce dernier pousse à renforcer la stratégie d'impacts dans le temps.

En matière de gouvernance ensuite, rappelons l'importance d'aligner ses objectifs sur le prescrit de la science, en vitesse et en intensité. Rappelons aussi le besoin de développer des innovations substitutives et non additives, c'est-à-dire qui ne viennent pas s'empiler sur le business en place, mais qui viennent le remplacer. Ces éléments ne feront que renforcer la robustesse de nos organisations.

Bonne route à vous qui avez l'audace et la ténacité d'essayer, et merci de nous montrer que la transformation est en marche.



Anne-Catherine Péchinot, PDG de Easy Cash

La transformation est un chemin long, exigeant... mais passionnant. Chez Easy Cash, nous avons choisi de bousculer nos certitudes pour construire un modèle plus responsable et régénératif. Cela implique des choix forts : renforcer la coopération, déployer des ateliers de réparation en magasin, renoncer au neuf... Autant de leviers qui ne se mettent pas en place en un claquement de doigts.

Un an après avoir annoncé le renoncement au neuf, 77 % de nos franchisés se sont engagés sur cette voie, entraînant une baisse de 25 % des ventes de produits neufs. Un succès majeur qui confirme notre capacité collective à transformer nos pratiques.

Autre avancée significative : les ateliers de réparation se démocratise en magasin, et nous avons créé une entreprise sociale et solidaire (ESS) qui a réparé 22 000 téléphones cette année. Derrière ces chiffres se cachent des défis : recruter des réparateurs qualifiés reste difficile, il nous faut former des collaborateurs et reconstruire une chaîne métier dont les savoir-faire se sont perdus.

Autre défi : nos certifications sur la seconde main n'ont pas rencontré le succès attendu, avec moins de 10 acheteurs certifiés à ce jour, un chiffre encore trop faible pour répondre à notre ambition de donner à la seconde main ses lettres de noblesse.

Et pourtant, certains projets ont dépassé nos espérances : la publication d'un livre blanc sur l'effet rebond de la seconde main, une première en France, qui engage la réflexion sur l'impact réel de la consommation circulaire, propose une méthodologie de calcul et nous a permis d'émettre 28 000 crédits carbone pour financer nos projets à impact.

Alors, 18 mois plus tard, quels enseignements tirent-nous de cette bascule ?

- La transformation passe par la gouvernance. Nous avons d'ailleurs choisi de devenir Entreprise à Mission pour graver nos engagements dans le marbre.
- Il faut accepter l'incertitude, la complexité et parfois la lenteur. Nous savions que nous n'embarquerions pas tout le monde tout de suite, et ce n'est pas grave tant que l'entreprise avance.

Enfin, il faut conserver son optimisme et cultiver la joie. C'est essentiel pour tenir dans la durée.

Chez Easy Cash, nous sommes convaincus que la transformation n'est pas une destination, mais un mouvement collectif.

BAROMÈTRE ALUMNI CEC 2025

Depuis la création de l'association CEC en décembre 2020, les parcours territoriaux et thématiques finalisés sont venus faire grandir les rangs des alumni CEC, ces entreprises ayant remis à l'issue d'un parcours une feuille de route pour repenser leurs modèles d'affaires et les récits qui les sous-tendent et accélérer la bascule vers l'économie régénérative.

Pour la troisième année consécutive, la CEC a sollicité sa communauté d'alumni sur leur cheminement sur la voie de l'économie régénérative. Les 177 entreprises répondantes se sont fixées une trajectoire et tiennent la barre. Le cap régénératif à horizon 10 ans inscrit les activités de l'entreprise dans le maintien des limites planétaires et engage tous les écosystèmes coopératifs de l'organisation.

TABLE DES MATIÈRES

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE	page 2
MÉTHODOLOGIE ET PROFILS DES RÉPONDANTS	page 5
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	page 6
RAPPORT 2025	page 11
1. Des ambitions convergentes qui s'ancrent dans la réalité	page 12
2. Une mise en oeuvre des plans d'action qui affirment leur dimension systémique	page 14
Volet Environnement	page 15
Volet RH	page 20
Volet Gouvernance	page 21
Volet Economie	page 23
3. Un cheminement dans la durée	page 25
CONCLUSION ET REMERCIEMENTS	page 27

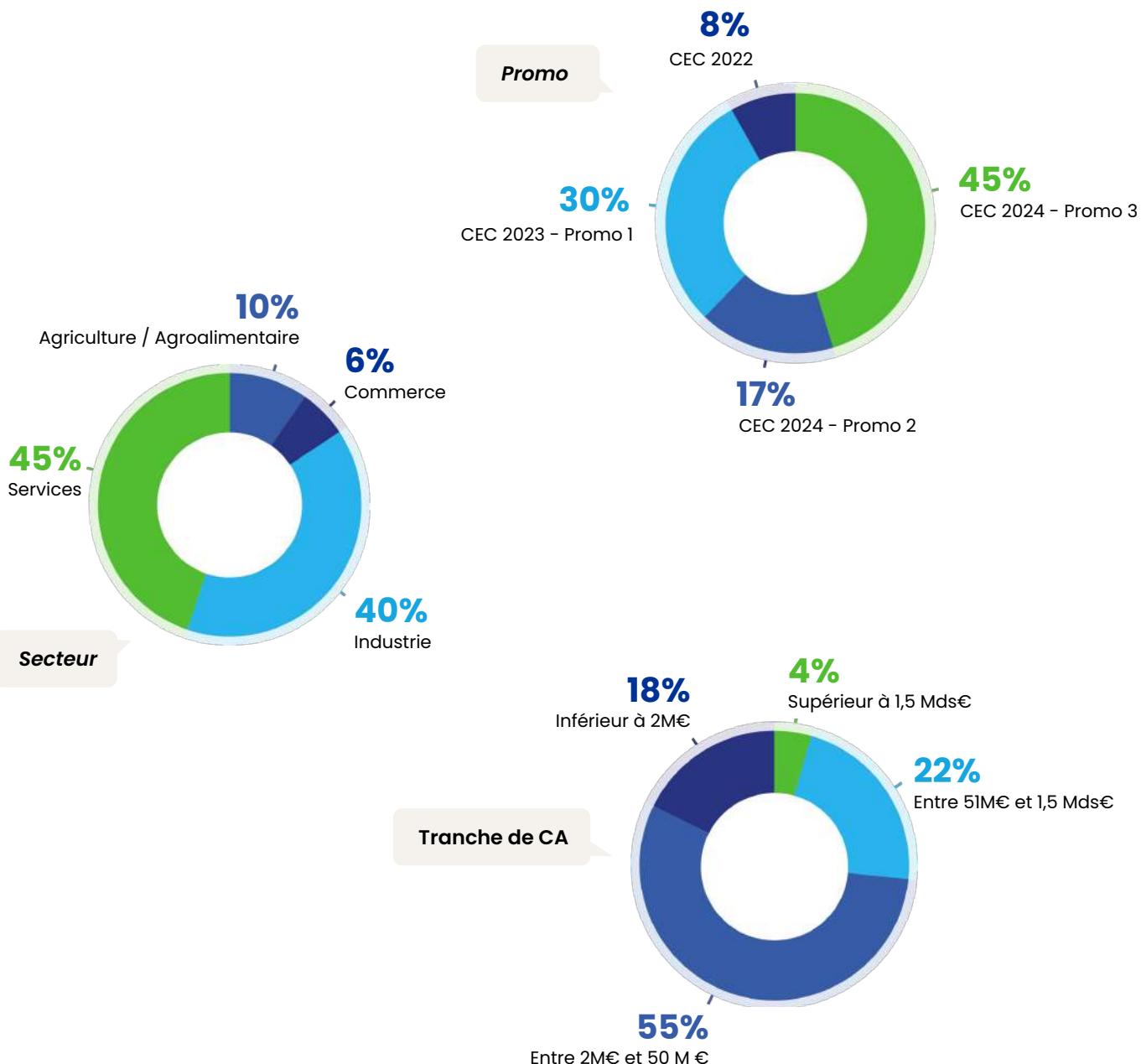
MÉTHODOLOGIE ET PROFILS DES RÉPONDANTS

MÉTHODOLOGIE

Questionnaire auto-administré envoyé par email aux alumni CEC (entreprises ayant remis une feuille de route à l'issue de leur parcours) des 18 parcours finalisés de la CEC entre 2022 et début 2025.

PROFILS DES RÉPONDANTS ET REPRÉSENTATIVITÉ

Le questionnaire a permis de mobiliser 177 entreprises répondantes. La représentativité des parcours et des territoires (de 6% à 37% des participants) est variable, avec une part plus forte des entreprises ayant achevé leur parcours fin 2024/début 2025. Ce baromètre présente cette granularité, afin de dégager les tendances propres aux parcours les plus récents comme aux plus anciens et d'illustrer l'évolution des transformations dans le temps.



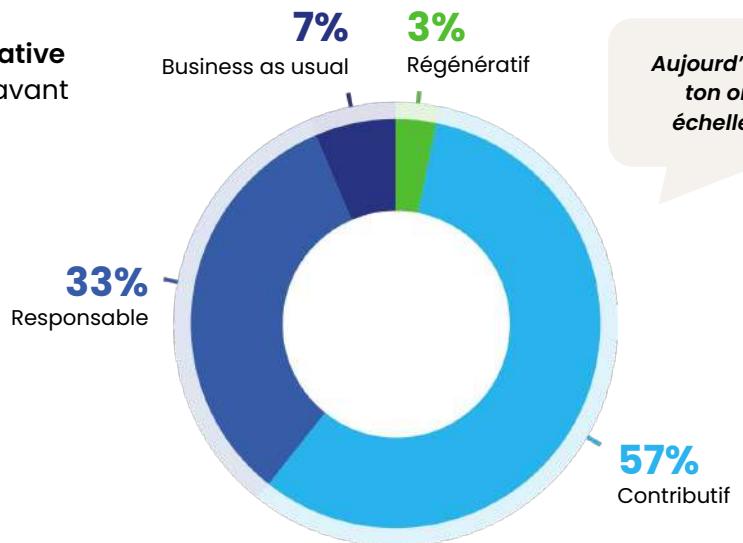


—

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

1. DES AMBITIONS CONVERGENTES QUI S'ANCRENT DANS LA RÉALITÉ

Aujourd'hui, 6 répondants sur 10 qualifient leur entreprise de contributive ou à visée régénérative (alors qu'ils étaient moins de 2 avant leur parcours CEC).



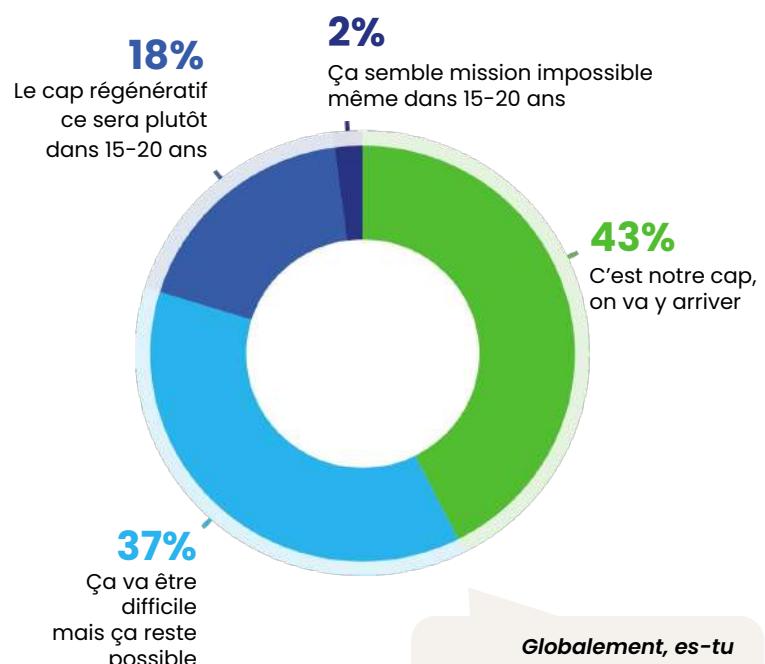
Aujourd'hui, où places-tu ton organisation sur l'échelle du régénératif ?

La conformité à la réglementation leur étant acquise, ces entreprises pionnières dépassent le business-as-usual et tendent à se hisser sur l'échelle du régénératif :

- **l'entreprise responsable** intègre les principes connus de la RSE. Elle s'attelle à la réduction des externalités négatives de ses activités économiques (émissions de gaz à effet de serre, artificialisation des sols...) ;
- **l'entreprise contributive** est animée d'une ambition sociétale portée par les enjeux sociaux et environnementaux qu'elle intègre à sa stratégie, son modèle économique et dans ses relations avec les parties prenantes. Elle cherche à produire des externalités positives, les co-bénéfices induits par ses activités pour la société et la nature dans un objectif de performance globale ;
- **l'entreprise à visée régénérative** met le vivant au cœur de sa stratégie et son fonctionnement, dans une approche intégrée, pour produire des effets positifs nets à la fois pour la société humaine et pour les écosystèmes, portés par des dynamiques de renforcement mutuel.

La progression sur l'échelle du régénératif est corrélée à la maturité de l'entreprise en termes de RSE et à la maturation de sa feuille de route. Les alumni des premiers parcours (réalisés entre 2021 et 2023) bénéficient d'une mise en œuvre plus ancienne ; c'est donc sans surprise qu'ils sont plus nombreux – jusqu'à 8 sur 10 – à se positionner majoritairement en stade contributif, et en stade régénératif.

Et ce taux devrait encore s'améliorer dans le temps ! En effet, tout parcours confondu, **80% des entreprises jugent l'atteinte du cap régénératif qu'elles se sont fixées en fin de parcours CEC possible d'ici 2035**, en progression de 18 points par rapport au baromètre 2024.



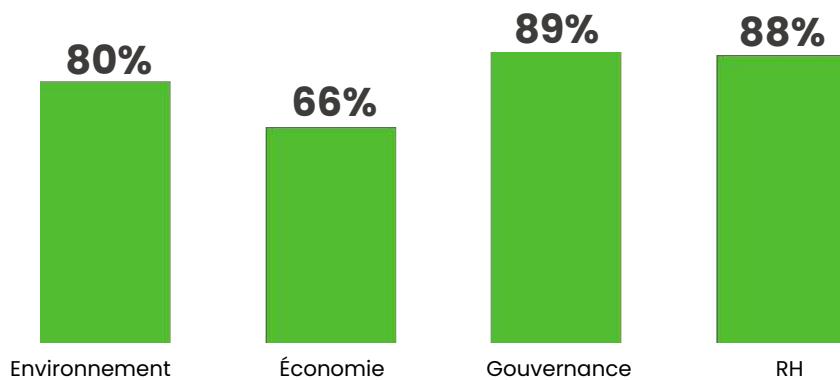
Globalement, es-tu confiant.e pour l'atteinte du cap à 10 ans de ta Feuille de Route ?

2. UNE MISE EN OEUVRE DES PLANS D'ACTION QUI AFFIRMENT LEUR DIMENSION SYSTÉMIQUE

Des niveaux d'activation élevés sur les 4 volets stratégiques

Les 4 grands volets stratégiques ont été circonscrits à certaines thématiques pour ce baromètre :

- volet environnement : carbone et biodiversité,
- volet économie : éco-conception, circularité, renoncement, et modèle économique,
- volet gouvernance : gouvernance, partage de la valeur et coopération,
- volet RH : accompagnement du changement, politique RH et emploi.



Trois volets présentent des niveaux d'activation très élevés, supérieurs à 80 %, tandis que **le volet économique, plus complexe à mettre en œuvre**, reste moins mobilisé, bien qu'il soit tout de même activé sous une forme ou une autre par 2/3 des entreprises.

Une compréhension de la systémie qui s'approfondit au fur et à mesure du déploiement des feuilles de route

Pas moins de 6 entreprises sur 10 ont engagé des leviers de redirection sur les 4 volets.

C'est 1 entrepreneur sur 2 qui entre dans une démarche 360° dès sa sortie d'un parcours CEC, et ce chiffre augmente dans le temps. Les ¾ des alumni les plus anciens pilotent des plans d'action systémiques, contenant en moyenne plus de 8 actions sur les 4 axes Environnement, Économie, Gouvernance et RH .



Le constat d'une convergence des actions de transformation mises en oeuvre

Certaines actions sont plébiscitées et se retrouvent dans la plupart des plans d'actions déployés par les entreprises.

1 VOLET ENVIRONNEMENT : Après le carbone, la biodiversité

Les actions entreprises étaient jusqu'à présent concentrées sur la décarbonation avec **les ¾ des alumni ayant réalisé leur bilan carbone** et 40% ayant déployé leur plan de décarbonation.

Les alumni commencent désormais à pivoter vers le sujet biodiversité. **1 entreprise sur 5 a déjà réalisé l'évaluation de ses dépendances et impacts sur la biodiversité.**

Dans le champ de la biodiversité, les principales actions entreprises sont :

- **sensibilisation** et actions de terrain avec les collaborateurs, **embarquement** des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, associations, experts, acteurs du territoire, ...) (13%)
- **adoption d'indicateurs de mesures d'impact** des actions de réduction des pressions exercées sur la biodiversité et de préservation (12%)
- **inscription de la stratégie biodiversité dans un programme engageant** tel que le programme Entreprises Engagées pour la Nature de l'OFB ou Act4Nature (6%).

2 VOLET RH : Culture, engagement et équité, moteurs de transformation

Les principales actions entreprises sur ce volet sont :

- développement du capital humain par la mise en place de dispositifs **d'acculturation et programmes de sensibilisation des collaborateurs** aux enjeux écologiques et sociétaux (73%)
- adoption de **politiques salariales et d'avantages sociaux** dépassant les exigences minimales légales (45%)
- adoption de stratégies **d'accompagnement des évolutions métiers** en termes d'emploi, de compétences et de qualifications afin de s'adapter aux mutations induites par la transition écologique (39%)

3 VOLET GOUVERNANCE : Parties prenantes et coopération, au cœur de l'action

Les principales actions entreprises sur ce volet sont :

- création de **coopérations** avec des acteurs locaux pour renforcer l'ancrage territorial de l'entreprise (60%) et/ou au sein de leurs chaînes de valeur (clients, fournisseurs) (49%) et/ou avec les acteurs concurrents (21%)
- actions de **sensibilisation auprès de leurs parties prenantes externes** sur les enjeux écologiques et sociétaux (48%)
- mise en place de nouvelles pratiques de **gouvernance inclusive et participative** intégrant les parties prenantes internes et externes dans les processus décisionnels (41%)

4 VOLET ÉCONOMIE : Éco-conception et renoncement, premiers leviers économiques activés

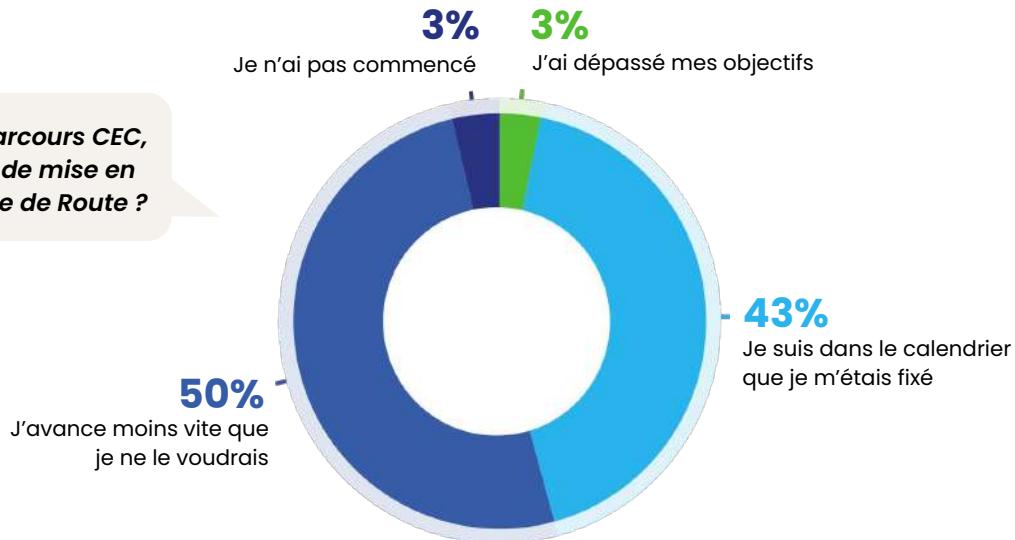
Les principales actions entreprises sur ce volet sont :

- application des principes de l'**éco-conception** afin de réduire les ressources utilisées, favoriser la modularité et augmenter la durée de vie (40%)
- **renoncements** à des produits, services, clients et/ou projets éco-incompatibles (33%)
- des **nouveaux modèles économiques** (type serviciel, usage, fonctionnalité) qui internalisent les gains d'efficience écologique (22%)
- la **circularité** au cœur du modèle économique (by design) (19%)

3. UN CHEMINEMENT DANS LA DURÉE

Pour la moitié des alumni, le déploiement de leur feuille de route est "plus long que souhaité". Et si **46% des alumni considèrent être dans le calendrier fixé ou mieux**, ils étaient 67% en 2024.

*Depuis la fin du parcours CEC,
quel est le niveau de mise en
œuvre de ta Feuille de Route ?*



Cet allongement des délais est parfois consécutif à la rencontre de freins et obstacles, dont les principaux sont :

- Ressources RH et charge de travail (88%)
- Contexte économique (78%)
- Contraintes financières (74%)

Malgré tout, **les alumni continuent d'avancer avec détermination**. Sur les entreprises ayant répondu aux baromètres 2024 et 2025, 89% ont mis en œuvre une nouvelle action ou progressé significativement sur une action engagée dans les 12 derniers mois.

Pour renforcer leur dynamique de transformation, les entreprises s'appuient en priorité sur les 3 actions suivantes :

- L'embarquement des collaborateurs (70%)
- L'embarquement des acteurs de la gouvernance de l'organisation (60%)
- La coopération avec l'environnement territorial (56%)

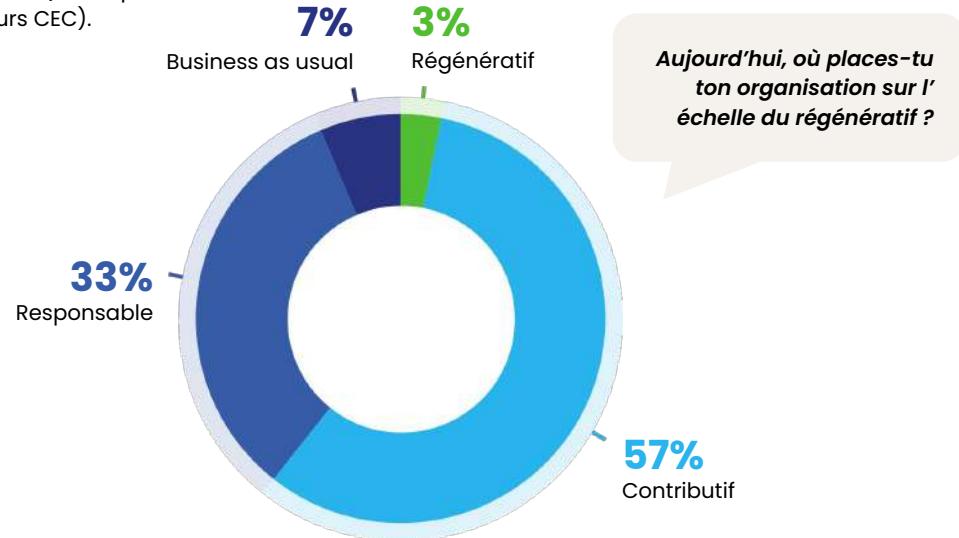


RAPPORT 2025

1. DES AMBITIONS CONVERGENTES QUI S'ANCRENT DANS LA RÉALITÉ

1.1 Une irrésistible ascension sur l'échelle du régénératif

Aujourd'hui, 6 répondants sur 10 qualifient leur entreprise de contributive ou à visée régénérative (alors qu'ils étaient moins de 2 avant leur parcours CEC).

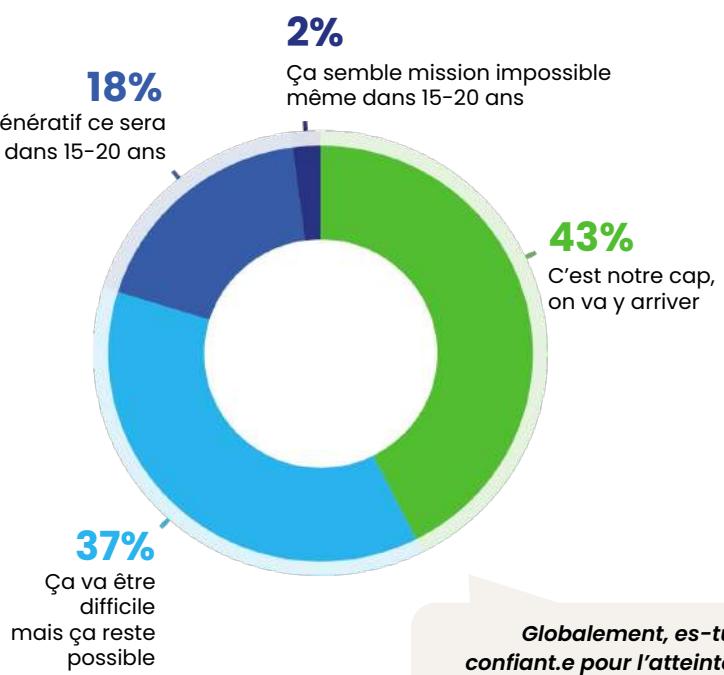


La conformité à la réglementation leur étant acquise, ces entreprises pionnières dépassent le business-as-usual et tendent à se hisser sur l'échelle du régénératif :

- **l'entreprise responsable** intègre les principes connus de la RSE. Elle s'attelle à la réduction des externalités négatives de ses activités économiques (émissions de gaz à effet de serre, artificialisation des sols...) ;
- **l'entreprise contributive** est animée d'une ambition sociétale portée par les enjeux sociaux et environnementaux qu'elle intègre à sa stratégie, son modèle économique et dans ses relations avec les parties prenantes. Elle cherche à produire des externalités positives, les co-bénéfices induits par ses activités pour la société et la nature dans un objectif de performance globale ;
- **l'entreprise à visée régénérative** met le vivant au cœur de sa stratégie et son fonctionnement, dans une approche intégrée, pour produire des effets positifs nets à la fois pour la société humaine et pour les écosystèmes, portés par des dynamiques de renforcement mutuel.

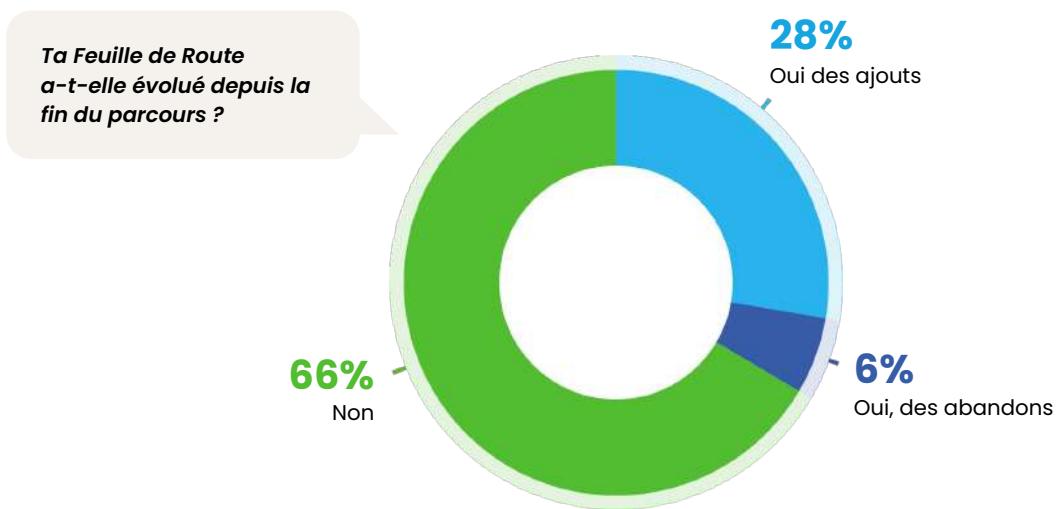
La progression sur l'échelle du régénératif est corrélée à la maturité de l'entreprise en termes de RSE et à la maturation de sa feuille de route. Les alumni des premiers parcours (réalisés entre 2021 et 2023) bénéficient d'une mise en œuvre plus ancienne ; c'est donc sans surprise qu'ils sont plus nombreux – jusqu'à 8 sur 10 – à se positionner majoritairement en stade contributif, et en stade régénératif.

Et ce taux devrait encore s'améliorer dans le temps ! En effet, tout parcours confondu, **80% des entreprises jugent l'atteinte du cap régénératif qu'elles se sont fixées en fin de parcours CEC possible d'ici 2035**, en progression de 18 points par rapport au baromètre 2024.



1.2 Des feuilles de route à la fois stables et souples

Force est de constater que les feuilles de route produites sur un parcours CEC sont suffisamment solides pour résister à leur mise en chantier : **pour presque 7 entreprises sur 10, la feuille de route est déployée sans changement.**



Pour autant, la feuille de route est un matériau animé qui se nourrit des interactions internes et externes pour s'enrichir. **Les ajouts faits par près de 3 entreprises sur 10** s'articulent autour de ces différents angles :

- **renforcer le cadre stratégique** : vers un statut d'entreprise à mission, instauration d'une gouvernance partagée
- **intégrer de nouvelles thématiques** : climat, eau, biodiversité, alimentation responsable, économie circulaire, philanthropie
- **consolider l'appropriation collective** : co-construction élargie avec les parties prenantes, implication accrue des collaborateurs, adhésion au Centre des Jeunes Dirigeants, production de rapports de durabilité selon les standard ISO 26000
- **concrétiser et approfondir des leviers avec des actions plus opérationnelles** : éco-conception avancée, passeport numérique des produits, logistique en circuits courts, projets territoriaux

En revanche, **moins d'1 entreprise sur 10 a abandonné la mise en oeuvre de certains éléments** de sa feuille de route, contrariés principalement par :

- une revue actualisée des leviers de redirection et un **ajustement d'ambition** : reformulation, simplification ou réduction de certains leviers pour en garantir la faisabilité et la cohérence interne, retrait d'engagements intenables (ex. renoncement à certains clients, échec de changements de modèle vers du coopératif)
- des **contraintes économiques** : certifications abandonnées (énergie, AFNOR)
- des **limites juridiques** : impossibilité d'agir sur des bâtiments non détenus en propriété, contraintes réglementaires (dispositifs médicaux),
- des **coopérations non abouties** : collaborations prévues mais non concrétisées faute de partenaires engagés.

2. UNE MISE EN OEUVRE DES PLANS D'ACTION QUI AFFIRMENT LEUR DIMENSION SYSTÉMIQUE

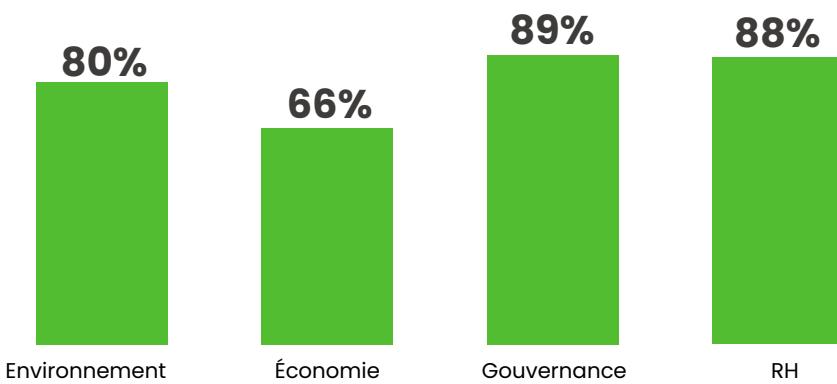
4 grands volets stratégiques ont été circonscrits à certaines thématiques pour ce baromètre :

- **volet environnement** : carbone et biodiversité,
- **volet économie** : éco-conception, circularité, renoncement, et modèle économique,
- **volet gouvernance** : gouvernance, partage de la valeur et coopération,
- **volet RH** : accompagnement du changement, politique RH et emploi.

2.1 Des niveaux d'activation élevés sur les 4 volets stratégiques

Trois volets présentent des niveaux d'activation très élevés, supérieurs à 80 %, tandis que le **volet économique, plus complexe à mettre en œuvre**, reste moins mobilisé, bien qu'il soit tout de même activé sous une forme ou une autre par 2/3 des entreprises.

% des entreprises qui intègrent des actions sur les volets :



2.2 Une compréhension de la systémie qui s'approfondit au fur et à mesure du déploiement des Feuilles de Route

Pas moins de 6 entreprises sur 10 ont engagé des leviers de redirection sur les 4 volets.

C'est 1 entrepreneur sur 2 qui entre dans une démarche 360° dès sa sortie d'un parcours CEC, et ce chiffre augmente dans le temps. Les 3/4 des alumni les plus anciens pilotent des plans d'action systémiques, contenant en moyenne plus de 8 actions sur les 4 axes Environnement, Économie, Gouvernance et RH.

3 entreprises sur 10 parmi les alumni 2024 n'ont pas encore mis en place d'actions concrètes de transformation de leur modèle économique. Les alumni les plus récents se focalisent à juste titre sur l'embarquement et la sensibilisation des parties prenantes internes et externes afin de créer un collectif d'alliés soutenant leur cheminement vers leur cap régénératif.

2.3 Le constat d'une convergence des actions de transformation mises en oeuvre

Certaines actions sont plébiscitées et se retrouvent dans la plupart des plans d'actions déployés par les entreprises. Ces actions sont présentées pour chaque volet, dans les pages suivantes.

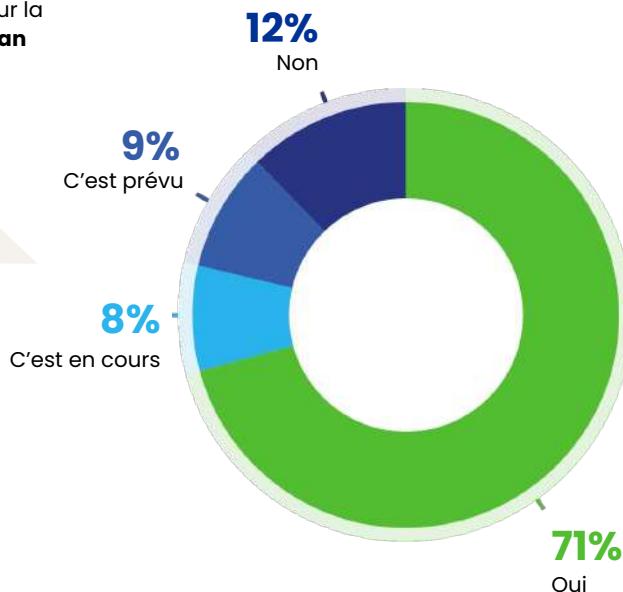
VOLET ENVIRONNEMENT

APRÈS LE CARBONE, LA BIODIVERSITÉ

→ LE CARBONE, UN THÈME LARGEMENT PRIS EN MAIN

Les actions entreprises étaient jusqu'à présent concentrées sur la décarbonation avec **les 3/4 des alumni ayant réalisé leur bilan carbone** et 40% ayant déployé leur plan de décarbonation.

À ce jour, ton organisation a-t-elle réalisé un bilan carbone ?



Le bilan carbone de 7 entreprises sur 10 a été réalisé sur les 3 scopes d'émissions de gaz à effet de serre.

Les scopes 1 et 2 concernent les activités de l'entreprise (émissions directes liées à fabrication du produit ou service et émissions indirectes liées à la consommation énergétique).

Le scope 3 concerne les émissions indirectes issues des activités en amont et en aval dans la chaîne de valeur (notamment approvisionnements et fret) et par les utilisateurs (usage, déchets).

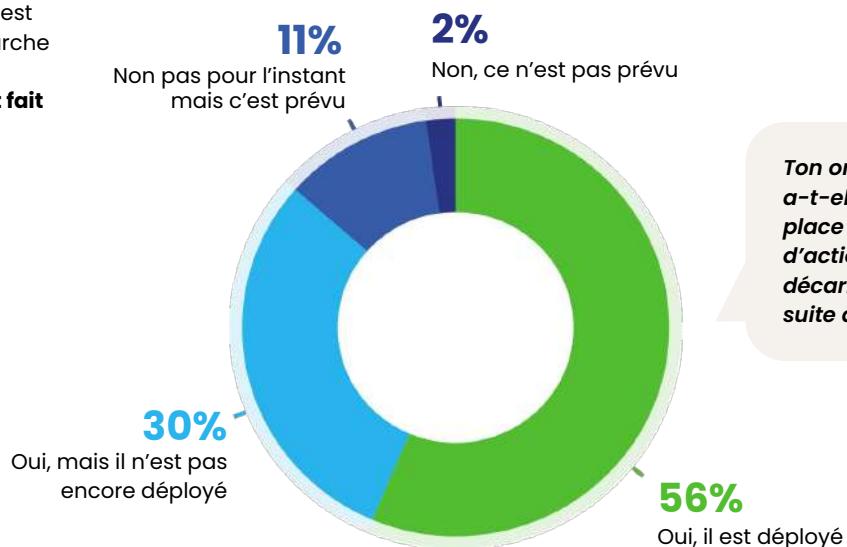
La réalisation d'un bilan carbone n'est que la première étape d'une démarche bas carbone.

Presque 9 entreprises sur 10 ayant fait leur bilan construisent un plan de décarbonation.

Non pas pour l'instant mais c'est prévu
11%

Non, ce n'est pas prévu
2%

Ton organisation a-t-elle mis en place un plan d'action de décarbonation suite à ce bilan ?



1 alumni sur 5 inscrit son plan de décarbonation dans un programme engageant tel que :

- l'initiative **ACT** (Accelerate Climate Transition) portée par l'ADEME, développant des méthodologies sectorielles pour construire et évaluer des stratégies bas carbone pertinentes²
- l'initiative **SBTi** (Science Based Targets initiative) développant des guides, normes et standards pour construire et évaluer des objectifs de décarbonation alignés sur l'ambition de +2³

²89 entreprises évaluées depuis 2023. Source : <https://actinitiative.org/fr/resultats-evaluation/>

³11 000 entreprises adhérentes dans le monde dont plus de 400 en France. Source :

<https://www.usinenouvelle.com/editorial/tout-comprendre-au-sbtii-le-nouveau-mantra-des-grandes-entreprises-en-matiere-de-decarbonation.N2212980>

Françoise-Raoul Duval - DIAM

"On a fait -40% de diminution d'impact carbone sur tout le groupe DIAM, entre 2019 et 2024, alors qu'on a eu une croissance de plus de 25%. Et ça en travaillant sur les 3 Scopes. (...) Nous travaillons sur les matériaux, sur la lumière, sur les réductions très techniques. C'est un processus d'investissement. On s'est engagé sur SBTi en 2019, et aujourd'hui, 85% de nos clients sont engagés sur SBTi. Du coup on n'est pas juste un acteur de merchandising, mais aussi un acteur qui aide à décarboner."

Martine Grazioso - Valrhona

"Pour réduire notre empreinte carbone, le 1er axe est d'agir sur le dernier kilomètre, avec notamment des livraisons en véhicules électriques ou en vélo-cargo, comme sur Paris. Le 2nd axe consiste à maîtriser nos émissions aériennes, avec par exemple la mise en place dans chacune de nos filiales de ratio maximum de commandes aériennes. Le 3ème axe consiste à tester et à innover de nouveaux modes de transport. On a par exemple testé le transport vélique, un mode de transport plus vertueux qui permet des économies de l'ordre de 95% de CO2 par rapport à un porte-conteneur traditionnel, et le transport fluvial sur le Rhône."

→ LA MONTÉE EN PUISSANCE DU THÈME DE LA BIODIVERSITÉ

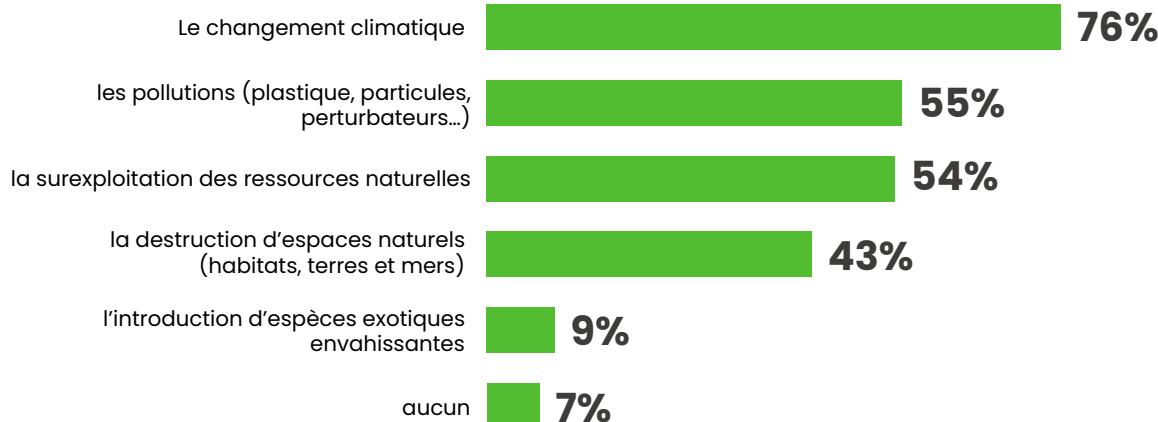
Les alumni commencent désormais à pivoter vers le sujet biodiversité.

• Facteurs d'érosion, une vision holistique des causes

La biodiversité englobe toutes les formes de vie, tous les milieux naturels ainsi que les interactions entre organismes vivants, et entre ces organismes et leurs milieux. Les pressions anthropiques exercées sur la biodiversité sont responsables de l'effondrement des écosystèmes naturels et des espèces qui la composent.

Les 3/4 des alumni ont prévu d'agir sur au moins 2 facteurs d'érosion de la biodiversité. Et 4 à 5 entreprises sur 10 visent au moins une des deux premières causes effectives de la perte de biodiversité (changement d'usage des sols et surexploitation) dans leur champ d'action.

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



Pris sous le référentiel des limites planétaires, les entreprises ont prévu d'agir dans des proportions significatives sur **la pollution et le climat, qui sont les limites dont les seuils critiques sont les plus largement dépassés.**

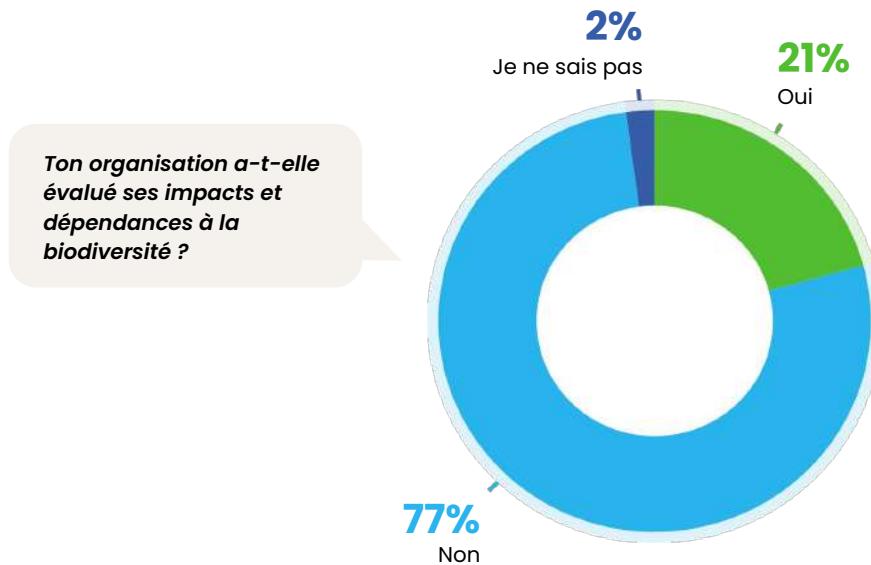
• Des entreprises qui développent de nouvelles voies d'engagement

Les activités économiques contribuent au déclin de la biodiversité. En retour, elles sont impactées par son érosion, qui affecte les opérations, les chaînes de valeur et les marchés.

En 2020, le Forum Mondial Économique établissait **la dépendance de plus de 50% du PIB mondial⁴ à la biodiversité** et aux services écosystémiques qu'elle rend.

→ La réalisation d'un diagnostic d'empreinte biodiversité, une pratique qui s'installe

Avant de rechercher des moyens d'action, la réalisation d'un état des lieux est une phase amont cruciale pour développer une vision et élaborer une stratégie adaptée. Ainsi, **1 organisation alumni sur 5 a réalisé l'évaluation de ses dépendances et impacts sur la biodiversité.**



En l'absence d'une méthode de mesure d'empreinte de la biodiversité unifiée, les entreprises ont recours à différents outils disponibles à ce jour :

- **Global Biodiversity Score (GBS)**, méthodologie pour établir un lien quantitatif entre des activités directes économiques et/ou une chaîne de valeur, et des impacts sur la biodiversité
- **Indicateur d'Interdépendance de l'Entreprise à la Biodiversité (IIEB)**, méthode de caractérisation des interactions entre biodiversité et une organisation en auto-évaluation
- **Evaluation des Services Rendus** par les écosystèmes aux entreprises (ESR), outil d'auto-analyse de dépendances aux services écosystémiques
- **Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure (ENCORE)**, outil d'évaluation des dépendances, impacts sur la biodiversité ainsi que les risques business associés.

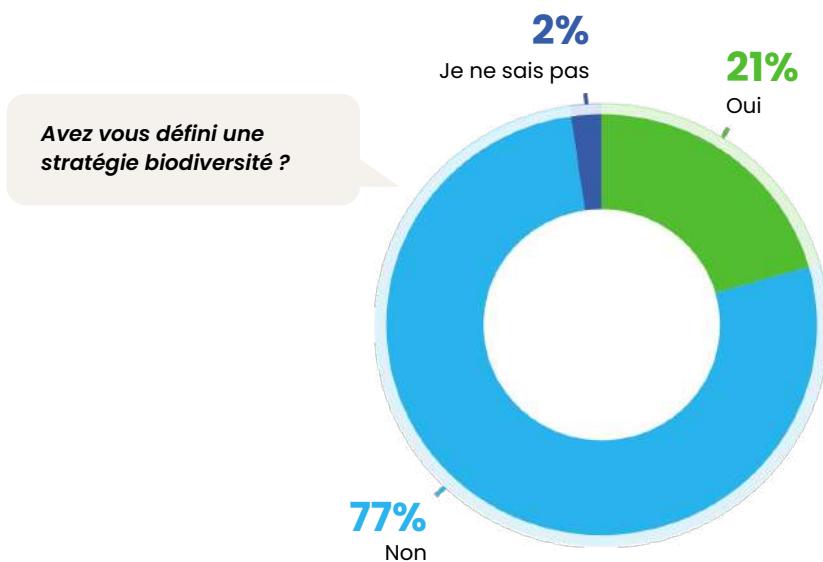
Les entreprises peuvent conduire également des **analyses en double matérialité**, un cadre d'analyse qui examine les impacts des enjeux de durabilité sur la performance financière de l'entreprise et les impacts des activités de l'entreprise sur le monde.



⁴source Forum économique mondial 2020 <https://www.weforum.org/publications/nature-risk-rising-why-the-crisis-engulfing-nature-matters-for-business-and-the-economy/>

→ L'intégration de la biodiversité à la stratégie d'entreprise, une tendance qui va en s'affirmant

Qu'elle ait réalisé un diagnostic préalable ou pas, **1 entreprise alumni sur 5 a mis en place une stratégie biodiversité.**



1/3 des alumni inscrivent leur stratégie biodiversité dans un programme engageant, tel que :

- **Entreprises Engagées pour la Nature** (EEN) de l'OFB, une action de mobilisation de la SNB – laquelle s'appuie sur ACT Biodiversité, la méthode d'évaluation des stratégies et plan de transition des entreprises par l'ADEME et l'OFB⁵ (397 entreprises adhérentes)
- **Act4Nature**, une initiative privée-publique d'évaluation des engagements pris par des entreprises en faveur de la biodiversité⁶ (66 grandes entreprises françaises engagées).

→ Des actions en faveur de la biodiversité au plus près des activités des entreprises

Dans le champ de la biodiversité, au-delà des actions de réduction des pressions exercées sur la biodiversité et de restauration en elles-mêmes, les alumni s'engagent principalement sur des chantiers de :

- **Sensibilisation et actions de terrain** avec les collaborateurs, embarquement des parties prenantes externes (13%)

En premier lieu, les entreprises visent à entraîner les chaînes de valeur économiques (collaborateurs, clients, fournisseurs, concurrents) et les territoires en maillant les entreprises voisines du bassin économique, les collectivités locales (région, département, commune, communauté de communes) et les écoles. Elles coopèrent également avec des établissements publics (OFB, unités de recherches universitaires).

Les alumni prennent soin par ailleurs d'associer la société civile à leurs réflexions en faisant appel à des associations environnementales (LPO, Société d'Histoire Naturelle d'Autun et Observatoire de la Faune de Bourgogne, l'Union des pêcheurs de Paris et de la Seine, Haies Normandie, ANBDD), des organisations dédiées aux professionnels (AFNOR, Medef) et des fonds de dotation privés. Les citoyens, tels que les collaborateurs retraités et les étudiants sont également invités à contribuer. La coopération entre l'association citoyenne pour la biodiversité Space for Nature en Loire-Atlantique et des alumni locaux illustre cela (mécénat financier et de compétences, chantiers participatifs sur le territoire).
- **Adoption d'indicateurs de mesures d'impact** des actions de réduction des pressions exercées sur la biodiversité et de sa restauration (12%)

Pour déterminer des cibles de restauration de la biodiversité现实的, il faut développer des indicateurs précis et fiables. La richesse sectorielle des alumni produit un panel extrêmement large qui reflète les industries représentées avec une grande variété d'indicateurs de mesure d'impacts directs. Les indicateurs choisis par les alumni peuvent être distinguées en 2 catégories :

⁵397 entreprises adhérentes EEN. Source : <https://ofb.gouv.fr/entreprises-engagees-nature/les-entreprises-adherentes>

⁶66 grandes entreprises françaises engagées Act4Nature. Source : <https://ofb.gouv.fr/entreprises-engagees-nature/les-entreprises-adherentes>

Indicateurs des résultats des actions de réduction des pressions :

- **sur les habitats naturels**
 - taux artificialisation des sols, surfaces d'espaces naturels en conservation, surfaces en restauration, nombre et pourcentage d'essences plantés
 - inventaires naturalistes (nombre d'espèces, nombre d'individus dans une population, biodiversité endémique et indigène)
 - pourcentage de forêts certifiées, surface cumulée d'ilots de vieillissement et d'ilots de libre évolution
- **sur les ressources naturelles** : pourcentage de bois certifié, consommation M3 eau, Consommation Tonnes de matières
- **sur le climat** : émissions de GES en teq CO2
- **sur la production de pollution**
 - taux recyclage, pourcentage de nos déchets valorisés, pourcentage de matière plastique mise sur le marché qui est récupérée pour recyclage
 - taux de recours à des produits phytosanitaires

Indicateurs de transformation des pratiques :

- **taux de conversion d'exploitations agricoles conventionnelles vers des pratiques plus respectueuses du vivant**, Nombre d'hectares convertis, Nombre d'agriculteurs installés
- **pourcentage de produits portant le Planet-Score**, une étiquette environnementale évaluant l'impact global des produits alimentaires et des pratiques agricoles associées sur la santé humaine et sur la biodiversité
- Nombre de **chantiers conduits sous l'égide d'une charte environnementale**

Michel Jauzein – Ecole des Arts et Métiers

"Nous développons des projets de coopération territoriale visant la protection et la régénération de la biodiversité : actions partagées répondant au plan d'action du site Natura 2000 pour la protection des chiroptères (modification des bâtiments de l'abbaye, adaptation de l'éclairage, plantation de 210 ml de haie bocagère pédagogique dans le parc de l'Abbaye...), coopération pour le partage de l'eau en Clunisois, mise en place d'un Laboratoire de Coopération Territoriale d'entreprises industrielles pour la régénération du bassin versant de la Grosne, lancement d'un projet inter-régional pour la filière forêt-bois et recherches sur la valorisation des bois de qualité secondaire d'origine locale en produits bois innovants pour la construction."

Coralie Gueydon – King Jouet

"Notre objectif est de ramener de la nature dans nos magasins. Nous avons 400 points physiques à travers la France et l'Europe, majoritairement en périphérie, sur des zones commerciales, avec des grands parkings de béton, dans des bâtiments en tôle. On peut débétoniser, mettre des toits végétaux... Nous devons arriver à embarquer les propriétaires de nos bâtiments et s'assurer qu'eux aussi voient le côté bénéfique parce qu'ils vont sûrement faire des économies en termes de clim, de chauffage, (...) et qu'ils auront moins de risques d'inondations et de dégâts des eaux."



VOLET RH

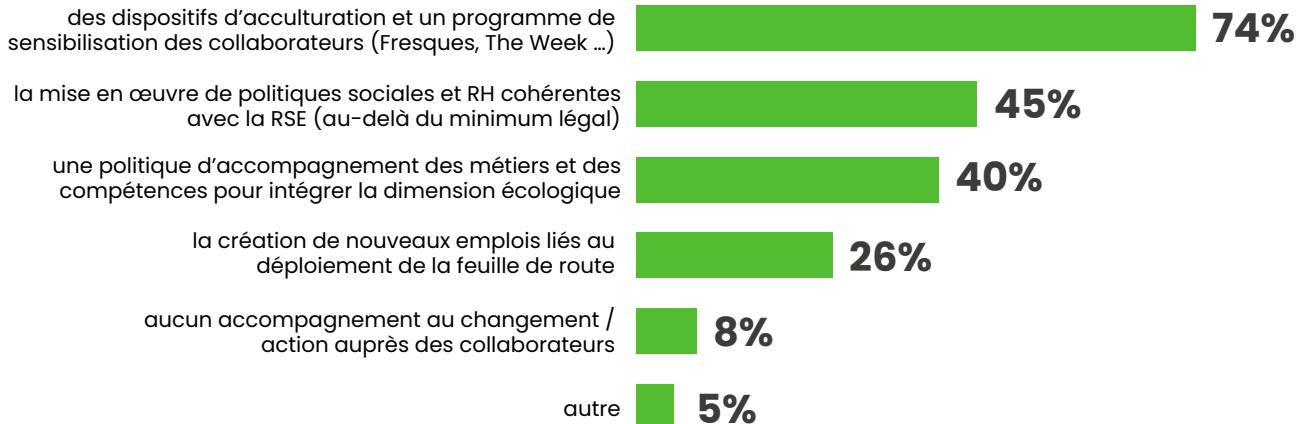
CULTURE, ENGAGEMENT ET ÉQUITÉ, MOTEURS DE TRANSFORMATION

93% des entreprises ont mis en place des actions d'accompagnement du changement auprès de leurs équipes.

Les principales actions entreprises sur ce volet sont :

- développement du capital humain par la mise en place de **dispositifs d'acculturation et programmes de sensibilisation des collaborateurs** aux enjeux écologiques et sociaux (74%)
- adoption de **politiques salariales et d'avantages sociaux** dépassant les exigences minimum légales (45%)
- adoption de stratégies d'**accompagnement des évolutions métiers** en termes d'emploi, de compétences et de qualifications afin de s'adapter aux mutations induites par la transition écologique (40%)

% de répondants ayant activé des leviers RH



Virginie Carton - OnlyLyon Tourisme et Congrès

"On a pu embarquer les équipes, qui n'avaient pas pu participer à la CEC avec nous, avec le fameux tête-à-tête. Je pense que cette expérience d'accès à des savoirs, à des interventions de qualité et à plus d'intelligence collective - ce qui est l'ADN de la CEC - est précieuse."

Philippe Protin - IAE Grenoble

"Nous avons intégré les enjeux des transitions dans la politique de recrutement des collaborateurs (personnels administratifs et enseignants-rechercheurs), dans la politique d'accueil des nouveaux collaborateurs et de formation. Tous les postes mis au concours en 2026 intègrent les enjeux des transitions dans les missions (enseignement et recherche). Le plan de formation autour des enjeux des transitions est en cours, en lien avec l'université Grenoble Alpes et Grenoble INP."

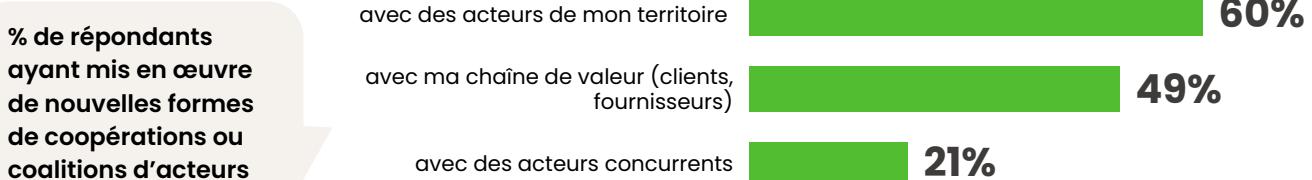
VOLET GOUVERNANCE

PARTIES PRENANTES ET COOPÉRATION, AU COEUR DE L'ACTION

Les principales actions entreprises sur ce volet sont :

- **création de coopérations** avec des acteurs locaux pour renforcer l'ancrage territorial de l'entreprise (60%) et/ou au sein de leurs chaînes de valeur (clients, fournisseurs) (49%) et/ou avec les acteurs concurrents (21%)
- promotion des enjeux emportés par l'approche régénérative au travers d'**actions de sensibilisation auprès de leurs parties prenantes externes** (48%)
- mise en place de **nouvelles pratiques de gouvernance inclusive et participative** intégrant les parties prenantes internes et externes dans les processus décisionnels (41%)

→ LA COOPÉRATION COMME PIERRE ANGULAIRE DE LA MISE EN ŒUVRE DES AMBITIONS



La coopération se révèle être la pierre angulaire de la mise en œuvre des ambitions des alumni. **En 2025, 80% des entreprises ont initié de nouvelles formes de coopération.** Elles n'étaient que 66% en 2024, preuve que ces actions se construisent dans le temps.

Presque 4 alumni sur 10 restent impliqués dans un projet coopératif thématique ou territorial né d'un parcours CEC. Ces projets créent des ponts au sein des chaînes de valeur et des territoires en rassemblant ou en rejoignant des micro-communautés d'acteurs, issus de l'écosystème CEC ou pas, actives sur un thème particulier.

Parmi les projets recensés figurent : un projet coopératif Tourisme Durable sur la région bordelaise rassemblant des acteurs locaux (hôtellerie, restauration, monde viticole, lieux, aéroport, structure publique du tourisme), le Conseil Regen du syndicat professionnel Syntec Conseil, le Laboratoire de Coopération Territoriale du Bassin Versant de la Grosne ou encore, le programme Territoire d'industrie Alliance Luxe et Précision Doubs...

Linda Profit – Duo Réalisations

"Un de nos leviers sur la feuille de route est l'usage du réemploi. [...] Donc, on a créé avec le groupe SAMSE et le bureau d'études ENEOS, un collectif qui s'appelle le Réemploi en Grand. On est parti à 3, aujourd'hui on est plus de 35 acteurs réunis et on travaille en collaboration pour lever tous les freins à la mise en œuvre de cette filière du réemploi. On est sur 43 projets d'expérimentation."

On se rend compte qu'on a réussi à réunir tous les acteurs autour de cette filière du réemploi, dont les acteurs du bâtiment, de la construction, maîtres d'ouvrage, bureaux de contrôle, assurances, bureaux d'études, entreprises."

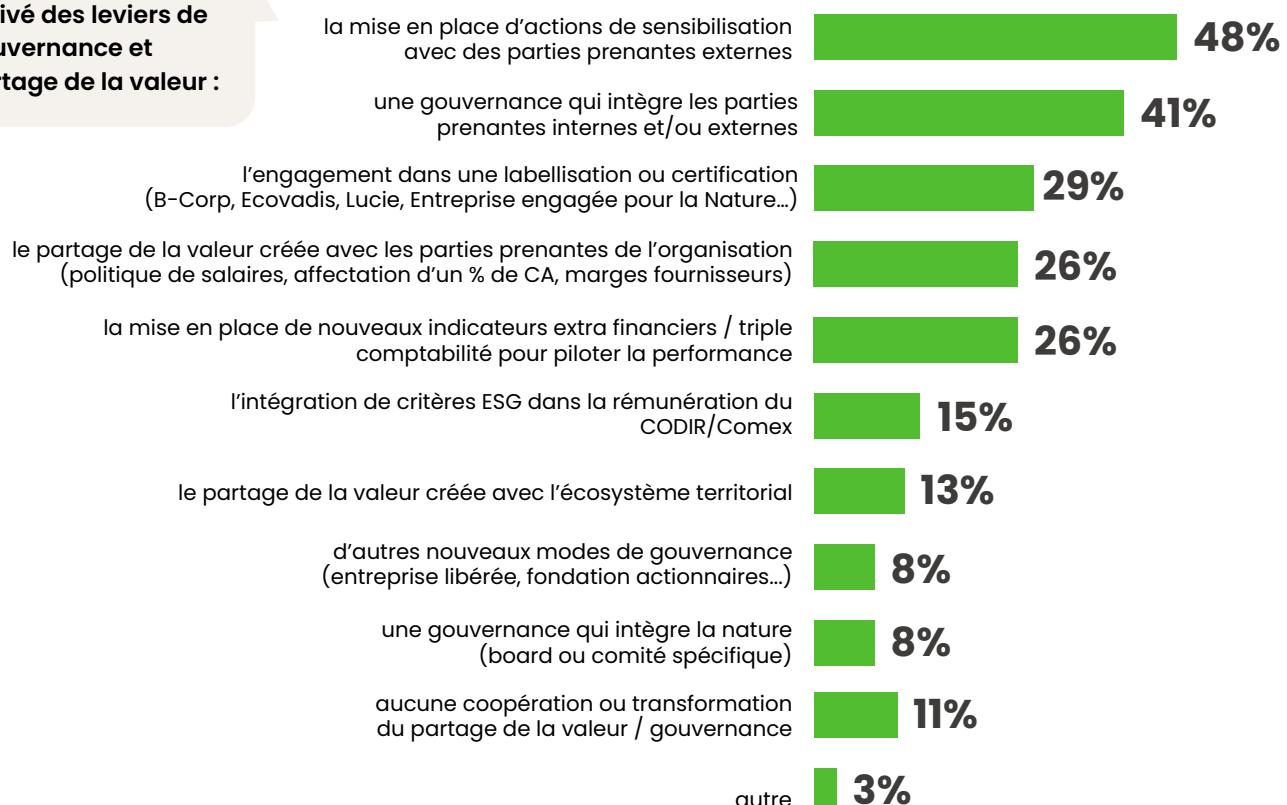
Fabienne Bochet Papot – Caisse d'Épargne & Marine Latham – ATMO AuRA

Grâce à leur rencontre pendant la CEC 2023, la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes et Atmo Auvergne Rhône-Alpes ont développé le projet « Éclairer pour mieux respirer », un dispositif inédit pour informer les Lyonnais sur la qualité de l'air.

"Chaque soir, Atmo transmet ses prévisions pour le lendemain, et la tour InCity est éclairée selon cet indice. (...) Au départ de cette coopération, nous avions une envie d'agir concrètement et un objectif commun de prendre soin de l'environnement et des humains, qui permette aux habitants de la région Auvergne-Rhône-Alpes d'être en meilleure santé. C'est un exemple de coopération qui s'est faite extrêmement facilement, en quelques mois."

→ DES TRANSFORMATIONS STRUCTURANTES EN TERME DE GOUVERNANCE

% de répondants ayant activé des leviers de gouvernance et partage de la valeur :



Le rapprochement des entreprises avec leurs parties prenantes internes et externes atteste d'un ancrage stratégique, avec 4 entreprises sur 10 les intégrant dans sa gouvernance.

Des **formes de gouvernance nouvelles** émergent parmi les alumni avec 8% d'entre eux qui choisissent des modalités non-conventionnelles comme le modèle des entreprises libérées, ou celui de la fondation-actionnaire et 8% qui intègre la nature dans leur gouvernance ("nature au board" ou comité spécifique).

Les alumni les plus anciens (2021 à 2023) ont actionné plus fortement les leviers de gouvernance. En particulier, ils sont 37% à avoir mis en place de **nouveaux indicateurs extra financiers et recours à une comptabilité en triple capital** (versus 18% pour les alumni plus récents).

Emmanuel Delafon - Chartreuse Diffusion

"On a créé un fonds de dotation à vocation privée, qui est un projet d'entreprise, géré par 12 personnes de l'entreprise qui y consacrent six jours par an, pour choisir des projets liés à notre feuille de route 2040 et les faire vivre. Les choix appartiennent à cette équipe, avec des critères qu'ils ont prédefinis ensemble. Cette équipe est un mélange de cadres, de non-cadres, membres de Codir et ouvriers. Et l'idée, c'est vraiment d'expérimenter de nouvelles pratiques, de décider différemment, de faire de nouvelles choses... Je trouve ça absolument réjouissant."

Séverine Attimon - Hyper U Guichen

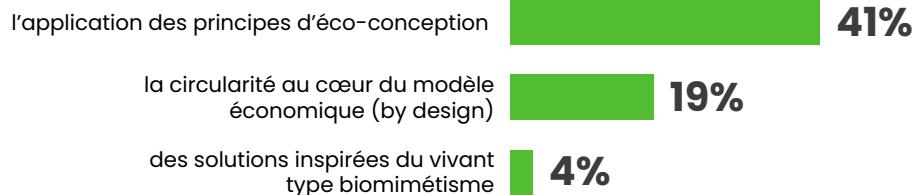
"Nous sommes en cours de création de la triple comptabilité et en réflexion pour un outil qui pourrait nous aider sur nos suivis RSE, impact carbone et triple comptabilité."

VOLET ÉCONOMIE

ÉCO-CONCEPTION ET RENONCEMENT, PREMIERS LEVIERS ÉCONOMIQUES ACTIVÉS

Si les alumni orientent leurs actions pour engager des transformations à tous les niveaux du volet économique, **la conception et la production de produits et services constituent un point d'entrée privilégié** par les entreprises.

% de répondants ayant activé des leviers de conception et production de produits et services :



Les principales actions entreprises en phase amont consistent à :

- appliquer des principes de l'**éco-conception** afin de réduire les ressources utilisées, favoriser la modularité et augmenter la durée de vie (40%)
- placer la **circularité** au cœur du modèle économique (by design) (19%)

Raphaële Lhomel - Fermob

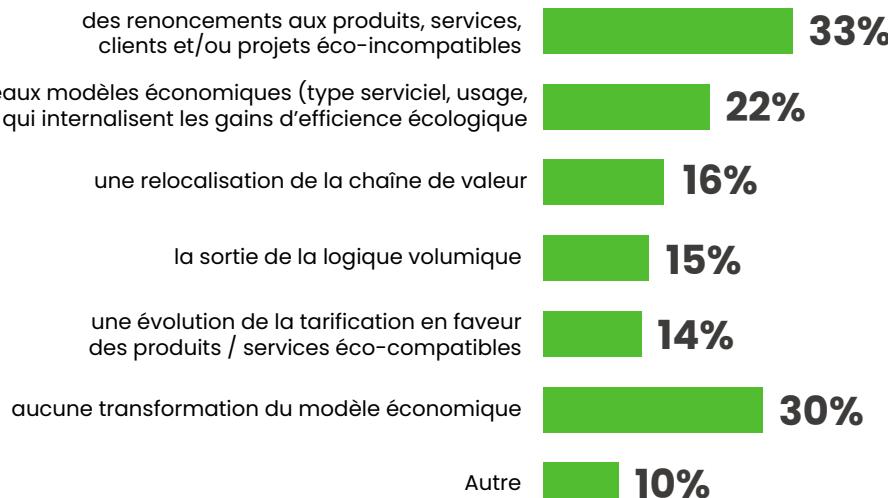
"Nous avons lancé notre charte fournisseurs/partenariats d'innovations responsables dans laquelle nous co-construisons des objectifs communs à atteindre à horizon 2030 sur les enjeux décarbonation et éco-conception. Dans le cadre de notre Programme éco-conception pour soutenir le développement de notre nouvelle gamme indoor, nous avons atteint -44% d'impact environnemental sur notre premier canapé et avons construit un outil de diagnostic éco-conception."

Frédéric Pin - Lafuma

"Nous avons élargi notre offre de services, avec la mise en place d'un test grandeur nature sur une offre de location et de vente en seconde main. Notre objectif est de lancer cette offre sur saison 27."

Les entreprises les plus avancées cherchent par ailleurs à **faire évoluer leur modèle économique** pour le ramener autant que possible dans les limites planétaires en préférant une logique de prospérité durable à la poursuite d'une croissance économique à tout prix. Il s'agit de trouver l'équilibre entre performance et robustesse.

% de répondants ayant activé des leviers pour faire évoluer leur modèle économique :



Ainsi, **1/3 des entreprises a procédé à des renoncements** de produits, services, clients et/ou projets éco-incompatibles. Comme L'Irrésistible Alliance du Beignet, un collectif de 13 alumni CEC regroupant toute la chaîne de valeur du marketing et de la communication, qui inventent de nouveaux récits et renoncent ensemble à certains clients et projets car "ils vont dans la mauvaise direction".

Les alumni les plus anciens (2021-2023) sont presque 10% de plus que les alumni 2024 à déclarer des renoncements, ce qui est conforme à un positionnement plus élevé sur l'échelle de l'économie à visée régénérative.

Nicolas Ponson - Redman

"Ne construire que les m² dont on a besoin c'est la première réflexion que l'on doit avoir. La meilleure économie que l'on fait c'est celle que l'on ne construit pas. (...) Je pense qu'on mesure l'engagement d'une entreprise à ses renoncements. On a décidé de renoncer, par exemple, à construire du logement à plus de 300 mètres de centres commerciaux ou à plus de 300 mètres des transports en commun."

Sébastien Godin - Comptoir des Signaux

"Comme on a pris des engagements très forts de réduction carbone et eau bleue, on est vite arrivé à la conclusion qu'il y avait des missions qu'on ne pouvait plus porter (...) Si on ne répond pas à un appel d'offres, on fait une petite note à la collectivité en disant qu'on a bien pris connaissance de leur cahier des charges, et on explique les raisons pour lesquelles on ne répond pas"

Enfin, elles sont presque **6 entreprises sur 10 à avoir identifié de nouvelles opportunités business et des nouveaux relais de croissance** plus alignés avec les limites planétaires. Sans surprise, ces nouvelles opportunités déjà mises en œuvre concernent 24 % des alumnis des premiers parcours, contre 8 % des alumnis plus récents.

Suite à la CEC, ton organisation a-t-elle identifié de nouvelles opportunités de business, de nouveaux relais de croissance plus alignés avec les limites planétaires ?

43%
Non, pas à ce stade

16%

Oui, déjà mis en œuvre ou en cours de déploiement

41%

Oui, en cours de test ou de cadrage

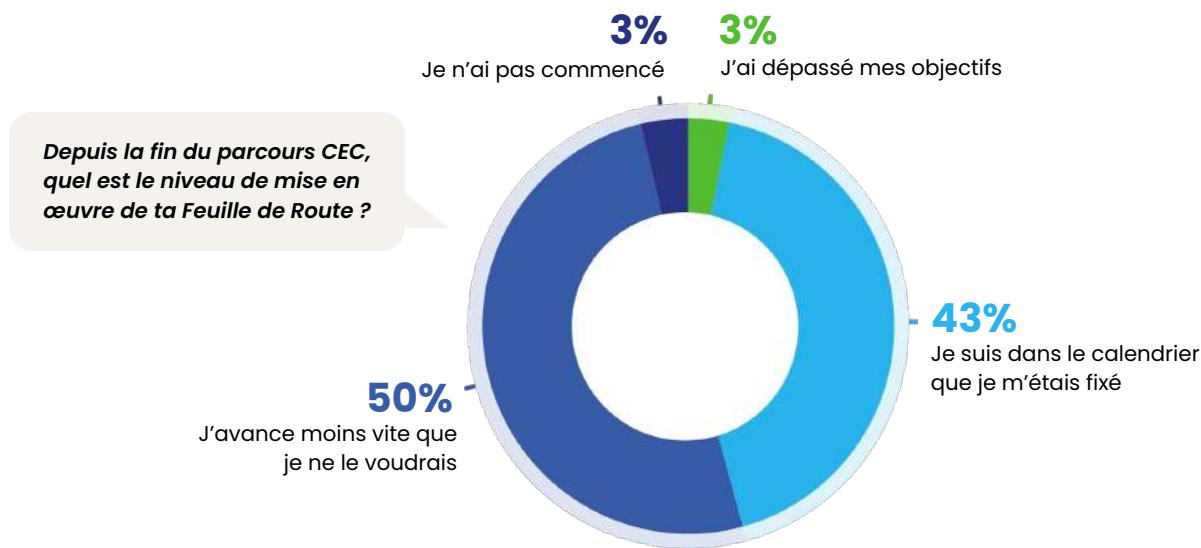
Franck Gervais - Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs

"On s'est engagé à ce que d'ici 2028, 100% de nos parcs aient des parcours nature qui soient proposés de façon gratuite à tous nos clients. Ces parcours sont nés d'une initiative dans un de nos parcs à Bois-Audin, dans la Vienne. Le responsable environnement biodiversité avait créé un parcours Biodiv' pour lequel de plus en plus de clients venaient. On a donc élargi ce parcours à d'autres parcs, et aujourd'hui c'est un vrai succès."



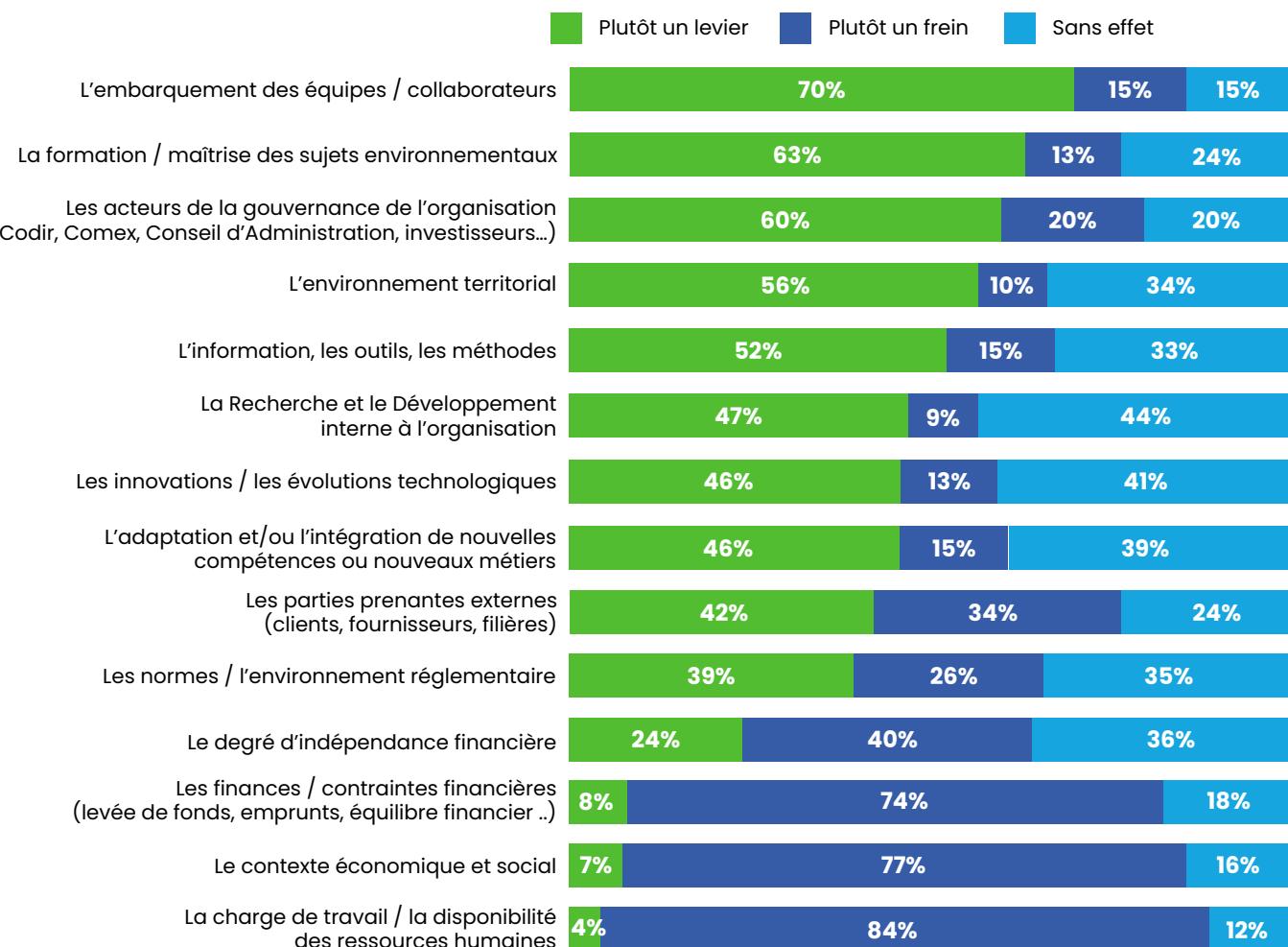
3. UN CHEMINEMENT DANS LA DUREÉ

Pour la moitié des alumni, le déploiement de leur feuille de route est "plus long que souhaité". Et si **46% des alumni considèrent être dans le calendrier fixé ou mieux**, ils étaient 67% en 2024.



Cet allongement des délais est parfois consécutif à la **rencontre de freins et obstacles**, dont les principaux sont la disponibilité des ressources humaines et la charge de travail (84%), le contexte économique et social (77%) et les contraintes financières (74%).

Les entreprises **s'appuient toutefois sur des leviers forts** pour propulser leur trajectoire de changement : l'embarquement des collaborateurs (70%), la formation et la maîtrise des sujets environnementaux (63%) l'embarquement des acteurs de la gouvernance de l'organisation (60%) et la coopération avec l'environnement territorial (56%).



Marie-José BRARD - Ofina

"Beaucoup de collaborateurs restent absorbés par leur quotidien professionnel et peinent à dégager du temps pour s'impliquer pleinement. Le défi est donc de mieux intégrer ces initiatives dans la vie de l'entreprise, afin qu'elles soient perçues comme une partie intégrante du travail, et non comme une activité en marge."

Sébastien Bochet - Michel Monin SAS

"Nous avons décidé de privilégier les achats de bois issus de forêts gérées durablement et garantis par une certification PEFC ou FSC. Mais, notre pourcentage de bois certifié augmente lentement. Il n'est pas toujours évident de trouver les approvisionnements."

Stéphane Cazoulat - Martin Technologies

"Nous intégrons progressivement de l'aluminium bas carbone dans nos offres. Des expérimentations sont en cours avec quelques clients volontaires, dont certains ont fait un parcours CEC."

Malgré tout, **les alumni continuent d'avancer avec détermination.**

Sur les entreprises ayant répondu aux baromètres 2024 et 2025, **89% ont mis en œuvre une nouvelle action ou progressé significativement sur une action engagée dans les 12 derniers mois.** Les déploiements cités par les alumni visent le plus souvent les thématiques suivantes :

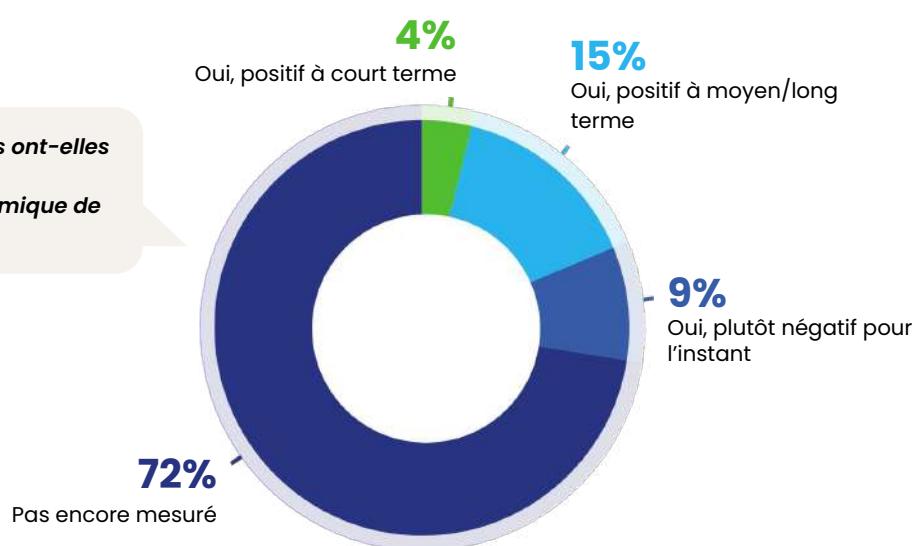
- Décarbonation, énergie et mobilités durables
- Économie circulaire, réemploi, éco-conception et biodiversité
- Transformation interne, gouvernance et montée en compétence
- Coopérations territoriales, partenariats et engagement des parties prenantes
- Évolution des offres, modèles économiques et innovation

D'une manière générale, **la démarche de transformation profonde vers une économie à visée régénérative se fait par itérations.**

Au fur et à mesure de leur progression, les entreprises se dotent d'outils et de méthodes qui contribuent à structurer les chaînes de valeur et faire évoluer les pratiques et les offres. Les entreprises sont d'ailleurs **1/3 à s'engager dans une procédure de labellisation, certification ou évaluation RSE** (B-Corp, Ecovadis, Lucie, EEN...). Expérimenter requiert du temps pour tester, affiner et apprendre un autre chemin. Les Feuilles de Route évoluent, gagnent en maturité et se bonifient.

A ce jour, près des 3/4 des entreprises n'ont pas encore mesuré les impacts des actions engagées sur les 4 volets sur leurs performances économiques. Mais **2 sur 10 y voient déjà un impact positif.**

Ces transformations ont-elles eu un impact sur la performance économique de ton organisation ?



Marie Bozzoni - Vedettes de Paris

"Notre action la plus impactante est le rétrofit de notre flotte. Nous avons poursuivi l'électrification de nos bateaux. Nous avons d'ores et déjà constaté une réduction des gaz à effet de serre de 41 % entre 2023 et 2024. Au-delà de l'impact environnemental positif avec notre limitation à la pollution, nous avons également un impact positif sur l'aspect social. Les bateaux sont silencieux, ne rejettent pas de gaz polluants, et la navigation sur la Seine devient ainsi bien plus agréable. L'expérience client s'est nettement améliorée, tout comme les conditions de travail de nos employés."

CONCLUSION

Ce baromètre est un témoignage précieux des forces de transformation à l'œuvre.

A l'instar des mécanismes du vivant, les trajectoires de redirection sont complexes, horizontales et interdépendantes. Confrontés aux réalités opérationnelles, les alumni adoptent des démarches apprenantes pour composer avec les paradoxes qui animent la sphère économique. Et une conviction forte se confirme : **la coopération est un accélérateur décisif.**

Dans un contexte global trouble, faire le choix de construire de la robustesse dans la durée et l'énergie consacrée au développement de réseaux d'entraide est un message fort d'espoir pour le futur.

REMERCIEMENTS

- aux Alumni CEC sans qui ce baromètre n'existerait pas
- à ENOV pour la mise à disposition de leur plateforme et leur précieux accompagnement
- aux équipes CEC pour la réalisation de ce baromètre : Alexandre Meyrignac, Anne Puck-Guégan, Arthur Gérard, Caroline Tikhomiroff, Clotilde Fonbonne, Fleurianne Mahier, Justine Seigneur, Laurence Frémont, Stéphanie Moittié.



ET SI UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES ÉTAIT VOTRE MEILLEUR ATOUT FACE AUX CRISES ?

L'APPROCHE UNIQUE DE LA CEC POUR RÉUSSIR CE DÉFI

1

VISUALISER UN
NOUVEAU CAP

**COMPRENDRE et
DÉCOUVRIR** des
modèles désirables

2

REDESSINER
SA STRATÉGIE

REDIRIGER ses
activités vers plus
de robustesse

3

S'ENGAGER
EN COLLECTIF

S'ENGAGER dans
l'action, porté par
tout un collectif

La CEC, association d'intérêt général, aide les dirigeants à concevoir des modèles d'affaires durables dans un contexte instable. Elle mobilise experts et scientifiques, s'appuie sur l'intelligence collective et accompagne la transformation des organisations. 1 500 se sont déjà engagées dans des stratégies concrètes qui régénèrent l'économie, l'environnement et les territoires.

NOS RÉUSSITES EN CHIFFRES

28

parcours depuis
la création

1 500

entreprises
embarquées

1 000

Feuilles de Route
rendues

100%

de couverture
nationale en 2026

**EN 2026, PRENEZ UN COUP D'AVANCE FACE AUX CRISES
EN PARTICIPANT À UN PARCOURS CEC.**

cec-impact.org



POUR UNE NOUVELLE ÉCONOMIE.
PLUS VIVANTE. PLUS JUSTE. PLUS ROBUSTE.