



LIVRE BLANC
#2

Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : la création de valeur durable.

12 cas d'organisations
sur le chemin de l'EFC.

JUIN 2026

■ Sommaire.

	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10
	11
	12
	14
	15
	16
	18
	20
	22
	24
	26
	28
	30
	32
	34
	36
	38
	40
	41



Préambule par Eric Duverger

Pour changer le monde, changeons les modèles d'affaires.

Depuis 5 ans, nous avons embarqué dans nos parcours CEC plus de 1600 entreprises vers de nouveaux modèles d'affaires, des modèles d'affaires qui régénèrent au lieu d'extraire.

En aboutissement de nos parcours, plus de 1000 feuilles de route ont été publiées sur notre site cec-impact.org. Une source unique d'inspiration. Une véritable mine d'or.

Le livre blanc que vous tenez entre vos mains (ou devant vos yeux), c'est l'analyse et la quintessence de cette mine d'or, sous le prisme d'analyse de la fameuse Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), pronée par notre ADEME bien-aimée.

L'EFC n'est pas un modèle régénératif à lui seul, mais il en est porteur des leviers majeurs, notamment dans la conception même des offres produits / services et dans le rapport que les entreprises nourrissent avec les acteurs de leur écosystème.

Au gré de ce livre blanc, vous découvrirez 12 exemples concrets qui reflètent la diversité de nos filières et de nos territoires. Le choix n'a pas été facile : je présente ici nos excuses aux centaines d'autres alumni CEC qui auraient mérité de figurer aussi dans ce florilège. :-)

Ce livre blanc s'adresse à tous les acteurs du monde économique qui se demandent si une autre économie est vraiment possible. Nous espérons que cela les motivera de voir que cette nouvelle économie existe déjà à plein d'endroits.

Il nous reste à en faire, dans les meilleurs délais, la nouvelle normalité.



Édito

L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), une boussole pour pérenniser les entreprises face au dérèglement climatique.

À l'heure où le dépassement des limites planétaires est une réalité tangible, la transformation des modèles économiques s'impose comme une opportunité de réinvention et de pérennisation pour les entreprises : l'EFC apparaît comme un cadre structurant pour repenser en profondeur l'offre et la finalité de l'entreprise.

Cette évolution repose sur une prise de conscience essentielle : nos économies sont fortement dépendantes de ressources limitées, d'énergies fossiles et de chaînes d'approvisionnement tributaires des instabilités géopolitiques. Mais soyons optimistes : loin d'être un frein, ce constat ouvre un champ d'action considérable pour bâtir des modèles plus robustes et avec un ancrage territorial, capables de renforcer à la fois la performance des organisations et notre souveraineté économique.

L'ADEME, en tant qu'opérateur de l'Etat, et ses partenaires sont convaincus que l'EFC constitue une véritable boussole stratégique. En intégrant les impacts systémiques et les attentes des parties prenantes, elle permet d'orienter les décisions vers une création de valeur plus durable. Dans un monde en transition, cette capacité à allier performance économique et contribution aux enjeux de sobriété devient un levier puissant de pérennisation des activités.

Pour les entreprises engagées dans la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), adopter cette approche marque un tournant : passer à l'action, transformer les modèles d'affaires, revisiter et renforcer les relations partenariales tout au long de la chaîne de valeur et faire émerger des solutions innovantes sont autant d'opportunités pour allier développement économique et transition écologique.

Dans un moment charnière de notre histoire, choisir une trajectoire EFC, c'est saisir l'opportunité de construire des entreprises plus solides, plus utiles et pleinement actrices des transitions en cours.

Car la transition écologique ne se décrète pas : elle se construit, ensemble, au cœur même des modèles économiques.

Sylvain Waserman,
Président-Directeur général de l'ADEME



01

Contexte.

Les limites d'un modèle à bout de souffle

Changement climatique, effondrement de la biodiversité, pollution de l'air, des eaux, des sols... Le constat est clair : nous dépassons les bornes, ou plutôt les limites de notre planète. 2025 a marqué le dépassement de la 7^{ème} limite planétaire sur les 9 décrites par le Stockholm Resilience Center, limites au-delà desquelles l'équilibre du système Terre n'est plus assuré, menaçant les conditions d'habitabilité de la planète et par là même les conditions de vie de l'humanité.

L'origine humaine de ces changements, dont la vitesse est inédite depuis l'ère pré-industrielle et en particulier la 2^{ème} moitié du XX^{ème} siècle, ne fait plus de doute dans la communauté scientifique. Depuis 1950, les êtres humains ont altéré les écosystèmes plus rapidement et plus profondément que dans aucune autre période comparable de l'histoire humaine. On entrerait ainsi dans une nouvelle ère géologique, celle de l'Anthropocène, l'époque de l'histoire de la Terre au cours de laquelle les activités humaines ont un impact significatif et global sur le système planétaire.

Les conséquences de cette "Grande Accélération" font apparaître les limites d'un certain modèle de développement, un modèle extractif, linéaire, basé sur l'accroissement des volumes et déconnecté de la réalité des limites de notre planète. Selon le Global Footprint Network, il faudrait 1,8 planète pour subvenir aux besoins des humains aujourd'hui.

"Nous entrons dans une ère de ruptures et de pénurie chronique de ressources", rappelle le scientifique Olivier Hamant. Les turbulences telles que les phénomènes météorologiques extrêmes, la raréfaction des ressources, l'instabilité géopolitique et les vulnérabilités des chaînes d'approvisionnement s'intensifient, mettant en péril la santé des écosystèmes, le bien-être de la société et la pérennité des entreprises. D'après une étude du Forum économique mondial en 2020, plus de la moitié du PIB mondial, soit 44 000 milliards de dollars, dépend directement du bon fonctionnement des écosystèmes.

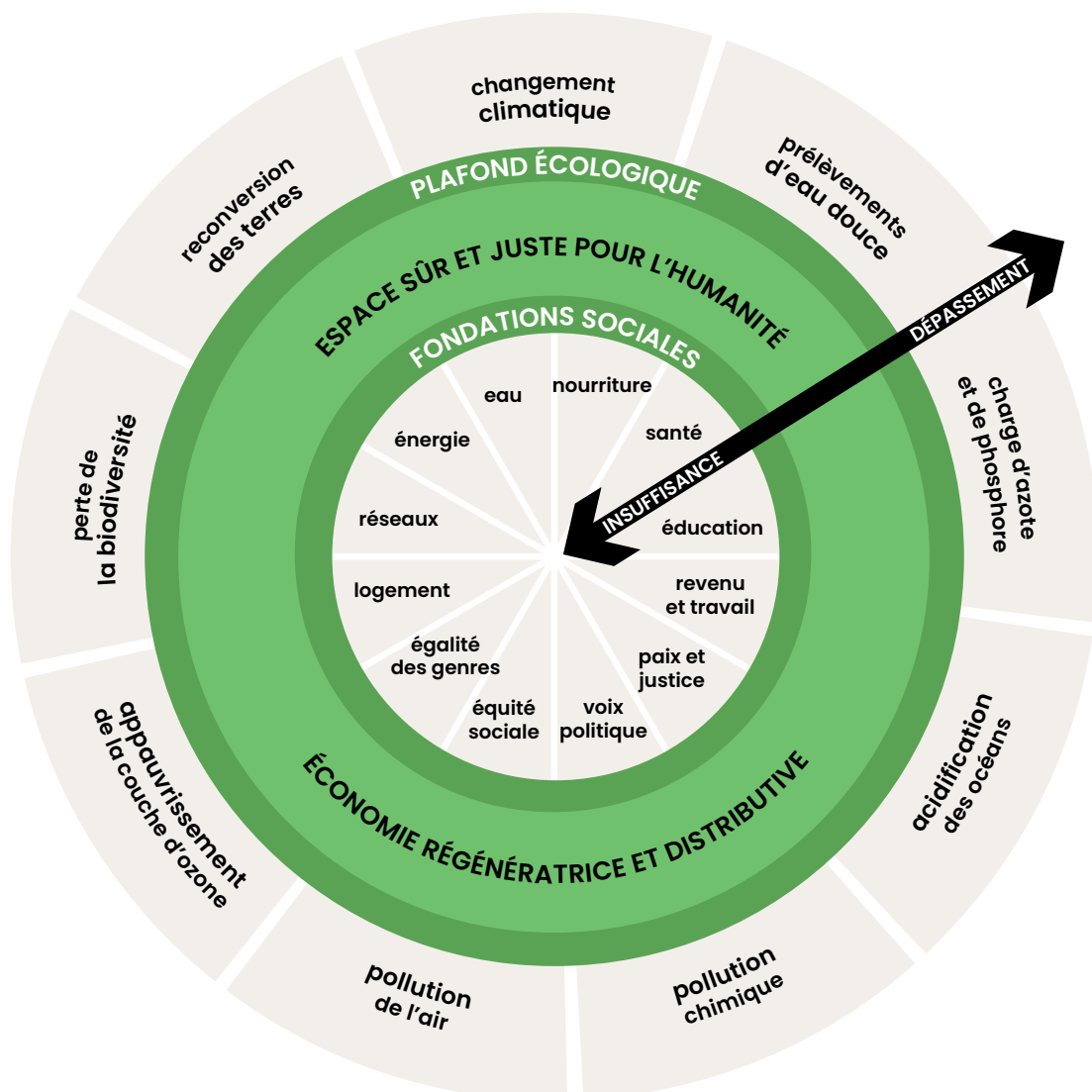
Changer de modèle est une question de survie pour les organisations, la société humaine et les écosystèmes naturels dont nous dépendons.

Repenser l'économie dans un espace sûr et juste

A travers sa théorie du donut, l'économiste Kate Raworth propose un nouveau cadre pour penser l'économie, combinant le concept des limites planétaires avec celui de frontières sociales, c'est-à-dire l'accès pour chacun et chacune aux besoins fondamentaux (se nourrir, se loger, être en bonne santé, avoir accès à l'éducation...). Dans ce modèle, la performance d'une économie est envisagée à travers le prisme de la satisfaction des besoins humains sans dépasser le plafond écologique de la Terre. Une éco-

nomie est ainsi considérée comme prospère lorsque les 12 fondements sociaux décrits par l'économiste sont réunis sans dépasser aucune des 9 limites planétaires.

L'enjeu pour les organisations devient alors de maintenir leurs activités dans l'espace sûr et juste décrit par le donut, c'est-à-dire au-dessous du plafond environnemental des limites planétaires et au-dessus du plancher social des besoins fondamentaux.



L'ambition de la CEC : transformer les modèles d'affaires

Inspirée de la Convention Citoyenne pour le Climat, la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) est une association d'intérêt général fondée en novembre 2020. Sa théorie du changement repose sur trois convictions fondatrices :

- Les entreprises peuvent et doivent être une force déterminante des transitions écologiques ;
- Face à l'urgence socio-écologique, la RSE classique ne suffit plus : des transformations profondes de modèles d'affaires sont nécessaires ;
- Les dirigeants et dirigeantes sont au cœur de la transformation : ils doivent s'impliquer de façon sincère, durable et collective.

Sa mission : rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative avant 2030.

La CEC mobilise scientifiques, experts et pionniers pour éclairer en profondeur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. En s'appuyant sur l'intelligence collective et la coopération entre pairs, elle donne aux décideurs les outils et le courage pour transformer leurs organisations. Elles sont déjà plus de 1600, tous territoires et secteurs d'activité confondus, à s'être engagées, avec une feuille de route concrète, dans des stratégies robustes qui contribuent à régénérer l'environnement tout en prenant soin des humains.

En cinq ans d'existence, la CEC a franchi un premier palier décisif :

5 ans, 6 chiffres clés :

33

parcours

lancés dans toute la France,
sur tous les secteurs et tous les territoires

1 600

entreprises

embarquées, de toutes tailles,
de tous secteurs, de toutes régions

1 000

feuilles de route

de transformation
rendues publiques

88%

des alumni

visent désormais un modèle
économique contributif ou régénératif

400

contributeurs

dont plus de la moitié engagés bénévolement,
et 600+ experts-intervenants

300

publications

(rapports, podcasts, émissions TV...)
pour diffuser les récits de transformation

Ces résultats sont rendus possibles grâce à la confiance de nos partenaires publics et privés, parmi lesquels l'ADEME occupe une place de premier plan depuis l'origine.

02

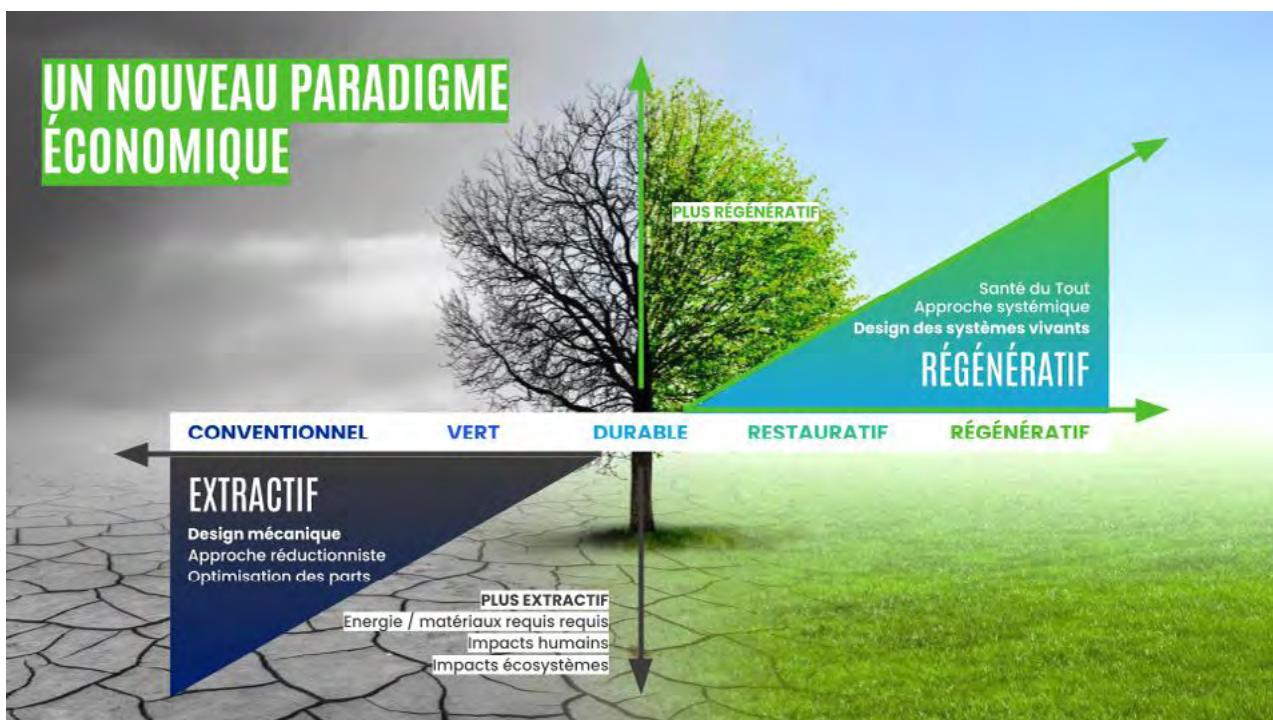
**Économie
régénérative,
circulaire,
de la fonctionnalité
et de la coopération :
de quoi parle-t-on ?**

Économie régénérative

L'**économie régénérative** part d'un constat, celui que réduire nos impacts négatifs ne suffira pas. Réduire les impacts négatifs de nos activités est absolument nécessaire, c'est aussi malheureusement absolument insuffisant. Il s'agit désormais de réparer, restaurer, recréer les conditions du vivant pour permettre aux écosystèmes de se régénérer.

Ainsi, l'économie régénérative décrit des modèles économiques allant au-delà de la réduction d'impacts négatifs, ou de leur neutralisation, pour viser la génération d'impacts positifs nets pour les écosystèmes et la société, en s'appuyant sur des formes nouvelles et élargies de coopérations.

Selon Sarah Dubreil, fondatrice du cabinet circl.earth et spécialiste de l'économie régénérative, "une économie régénérative est une économie au service du vivant qui renforce la santé, la vitalité et l'épanouissement des humains, des sociétés et des écosystèmes." Les modèles régénératifs se développent en coévolution avec leur milieu écologique, social et économique. L'objectif devient de prendre soin de la santé des systèmes socio-écologiques de façon économiquement viable.



Viser un modèle régénératif passe par un double mouvement : après avoir questionné l'utilité et la manière dont ses activités répondent aux besoins fondamentaux, il s'agit d'une part de réduire ses impacts négatifs à leur seuil incompressible et, d'autre part, de créer des impacts positifs pour les écosystèmes et la société.

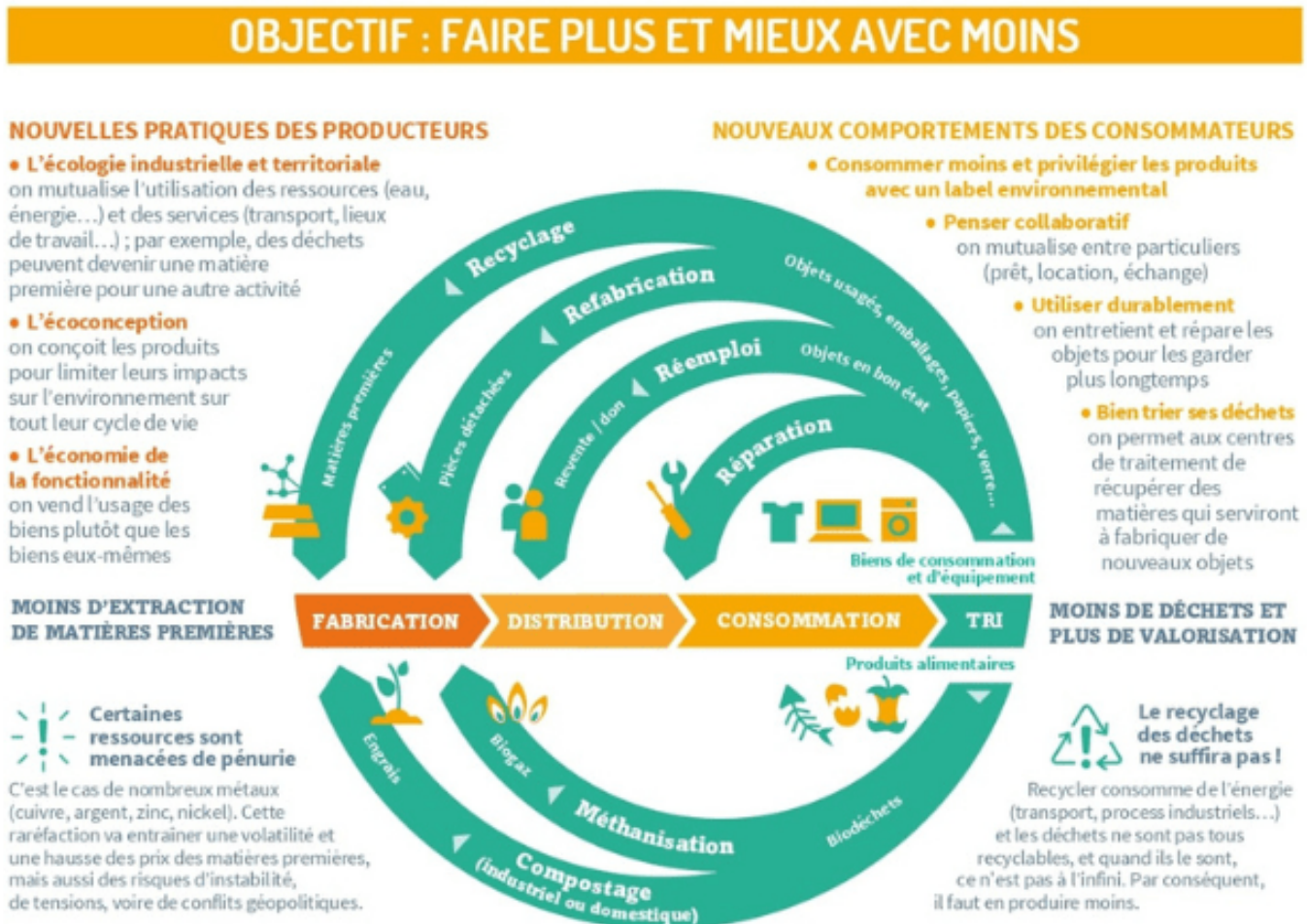
Plusieurs outils contribuent à se mettre sur le chemin du régénératif, parmi lesquels l'économie circulaire et l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC). « L'EFC est la réponse la plus cohérente que

nous avons trouvée pour passer du diagnostic à la transformation", explique Eric Duverger. Ce modèle s'intègre naturellement dans les contenus et outils proposés aux dirigeants et dirigeantes de la CEC, que l'on parle des intervenantes et intervenants invités, des témoignages d'entreprises pionnières en la matière ou de mise en visibilité de programmes et outils experts. La CEC a ainsi tissé des partenariats opérationnels avec la quasi-totalité de l'écosystème EFC français : le CIRIDD, ImmaTerra, Terres EFC, le Club Noé, Nekoe, Initiatives Durables ou encore PACCT.

Économie circulaire

Selon l'ADEME, l'économie circulaire désigne un ensemble de pratiques dont la finalité est de préserver les ressources naturelles comme l'eau, l'air, le sol et les matières premières. L'économie circulaire vient remettre en question le modèle traditionnel basé sur l'économie linéaire « extraire, produire, consommer, jeter ». On parle régulièrement de « boucler » ou « fermer la boucle » de l'économie circulaire, ce qui signifie :

- Conserver les ressources naturelles dans l'économie via l'optimisation de leur usage dans les produits et les services ;
- Limiter ce qui sort de cette « boucle » (déchets, en particulier ceux non valorisés) ;
- Limiter ce qui y entre (ressources naturelles extraites, matières premières).



Extrait de l'infographie ADEME : "L'économie circulaire, comment ça marche ?"

Économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC)

Histoire de l'EFC

Les fondements de l'économie de la fonctionnalité remontent aux travaux pionniers d'Orio Giarini et Walter Stahel à la fin des années 1980 et début 1990, avec leur réflexion sur la «nouvelle société de service» et l'économie de la performance. Leurs travaux remettent en cause le système industriel classique en valorisant la performance dans le temps, la vente de services et la prévention des risques pour limiter la consommation de ressources.

En France, la réflexion s'est structurée dans les années 2000 et 2010 sous l'impulsion de chercheurs (comme

Christian du Tertre et le laboratoire ATEMIS) et de collectivités territoriales, notamment dans le Nord-Pas-de-Calais qui a soutenu l'émergence du Club Noé en 2013 pour accompagner les PME vers ce modèle. Le concept a alors évolué de l'Économie de la Fonctionnalité» (EF) vers l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération» (EFC), marquant l'importance cruciale des dynamiques coopératives et territoriales.

Définition

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) s'inscrit dans le cadre de l'économie circulaire. Selon ATEMIS, "l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) propose un changement de paradigme majeur : passer d'un modèle centré sur la vente de biens ou de services standards à une offre de solutions intégrées basées sur des performances d'usages, en privilégiant la qualité concertée, la durabilité sociale et environnementale, et l'utilité réelle. Elle questionne la finalité économique des organisations productives pour l'orienter vers la création de valeur d'usage et de valeur sociétale, tout en réduisant les impacts environnementaux et d'autres externalités."

"Ce modèle inscrit les entreprises dans une logique ancrée dans les territoires et centrée sur les besoins réels des usagers, tout en renforçant la stabilité et la pérennité de leurs activités", précise l'ADEME.

L'EFC permet aux entreprises de sortir de la dépendance au volume pour sécuriser leur rentabilité grâce

à des modèles économiques basés sur la valeur d'usage, la coopération et la création d'externalités positives. Ce modèle permet de passer d'un modèle fondé sur l'obsolescence à un modèle de pérennité. Selon Fabrice Bonnifet, Président du C3D et de GenAct, "l'EFC permet précisément de découpler création de valeur et extraction de ressources. Elle fait de l'usage la source de création de valeur en transformant les biens en actifs durables plutôt qu'en pertes programmées."

La coopération est centrale dans la démarche EFC : "L'EFC n'est pas seulement un modèle économique, c'est aussi un mode de travail. Les entreprises, les clients, les usagers, parfois les collectivités, travaillent ensemble pour trouver la meilleure solution qui répond à un besoin réel.", affirme Vincent Dargenne, référent EFC ADEME France. C'est un modèle économique qui "transforme la relation entre entreprises et clients en favorisant la durabilité, la coopération et la création de valeur à long terme".

Les principes clés de l'EFC

L'EFC repose sur une transformation radicale du modèle de création de valeur. Les principes clés sur lesquelles elle s'appuie peuvent se résumer ainsi :

- **Priorité au besoin fonctionnel** : il s'agit de répondre à un besoin réel, comprendre quelle fonction est attendue et non quel produit est acheté.
- **Vente de l'usage plutôt que propriété des biens** : la tarification est basée sur l'usage ou le résultat (par exemple coût par heure, par utilisateur, par unité d'usage, par résultat livré) et s'inscrit dans la durée.
- **Durabilité et circularité** : l'ensemble du cycle de vie du produit ou service est pris en compte de manière à intégrer, dès la conception, les notions de réparabilité, de modularité, de réemploi, réduire les déchets et optimiser le recyclage.
- **Mutualisation et usage intensif** : l'approche par l'usage favorise le partage, la location, la mutualisation.

Les impacts de l'EFC

1. Impacts économiques L'EFC permet le «découplage» entre la création de richesse et la consommation de matières premières. Le modèle délaisse la course aux volumes (qui épuise les ressources) pour se concentrer sur l'augmentation de la valeur ajoutée servicielle et la fidélisation des clients sur le long terme. Par ailleurs, les entreprises qui s'engagent dans l'EFC bénéficient de revenus récurrents grâce à des contrats de service qui s'inscrivent dans le long terme.

2. Impacts sur les métiers et le travail L'EFC transforme le travail en profondeur. Elle revalorise l'humain et les compétences relationnelles, favorisant l'initiative et la créativité. De nouveaux métiers apparaissent, tels que les «intendants» (facility commomers) chargés de gérer les ressources mutualisées, ou les médiateurs de la coopération. L'attention portée à la santé et aux conditions de travail devient un facteur direct de performance productive.

3. Impacts écologiques Les évaluations montrent une tendance environnementale fortement positive : réduction drastique des volumes produits, allongement de la durée de vie des équipements, et baisse

- **Coopération et création d'Écosystèmes Coopératifs Territorialisés (ECT)** : le modèle sort de la chaîne de valeur traditionnelle pour créer des réseaux d'acteurs locaux (entreprises, collectivités, citoyens) coopérant pour répondre à des enjeux de territoire (ex: «habiter», «s'alimenter», «se déplacer»). Des relations partenariales durables entre clients, fournisseurs, usagers et autres parties prenantes du territoire se mettent en place, permettant de mutualiser les ressources, de partager des expertises et de co-construire des solutions adaptées aux usages réels, dans une logique de confiance et de coresponsabilité.

des consommations énergétiques. En mutualisant les biens et en allongeant leur durée de vie, l'EFC combat directement l'obsolescence programmée.

4. Impacts sociétaux et relation à la propriété L'EFC remet fondamentalement en cause le dogme de la propriété privée matérielle.

- **De la possession à l'usage** : Le consommateur (ou l'entreprise cliente) s'affranchit du besoin de posséder le bien, privilégiant la location, la mutualisation et le partage (démarchandisation).
- **Faisceau de droits et «communs»** : La notion de propriété éclate pour devenir un «faisceau de droits» (droit d'accès, d'usage, de gestion). Les biens et ressources (outillages, énergie) sont de plus en plus gérés comme des «communs» par des communautés d'acteurs ou des coopératives (comme les SCIC).
- **Ancrage territorial** : Ce modèle recrée du lien social local. En s'appuyant sur des écosystèmes ancrés géographiquement, l'EFC favorise la reterritorialisation des activités et une démocratie plus participative.

03

**Exemples
d'organisations
sur le chemin
de l'EFC.**

Méthodologie

Les 12 cas présentés dans ce livre blanc ont été sélectionnés parmi les plus de 1000 feuilles de route issues des 25 parcours CEC réalisés entre 2021 et 2025 avec pour objectif d'illustrer la diversité des secteurs, activités et territoires qui s'en emparent et la manière dont l'EFC s'inscrit dans la transformation de modèle économique proposée par la CEC.

La sélection est la combinaison de 3 méthodologies :

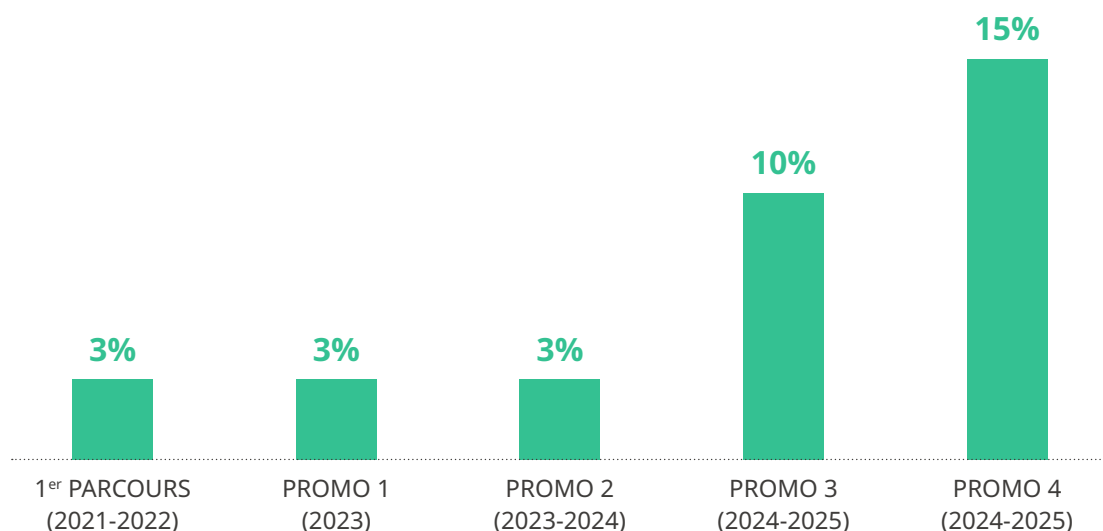
- **Etat de l'art** : identification des alumni CEC fortement engagés dans des démarches EFC et dont les actions et résultats ont été documentés.
- **Analyse sémantique des feuilles de route** : une analyse par mots clés a permis d'identifier les feuilles de route qui intégraient des mots clés en lien avec l'EFC et dans lesquelles la transformation du modèle économique et la coopération étaient particulièrement centrales (notions surreprésentées par rapport à la moyenne des feuilles de route). Près de 90 feuilles de route ont ainsi été identifiées sur les 1000 analysées.
- **Approche empirique** : la connaissance terrain des équipes CEC des différents territoires a permis de conforter et/ou de mettre en lumière d'autres organisations qui s'inscrivent dans le cadre de l'EFC.

La sélection finale vise à illustrer la manière dont l'EFC peut se concrétiser quels que soient le secteur, le type de structure ou la taille de l'entreprise.

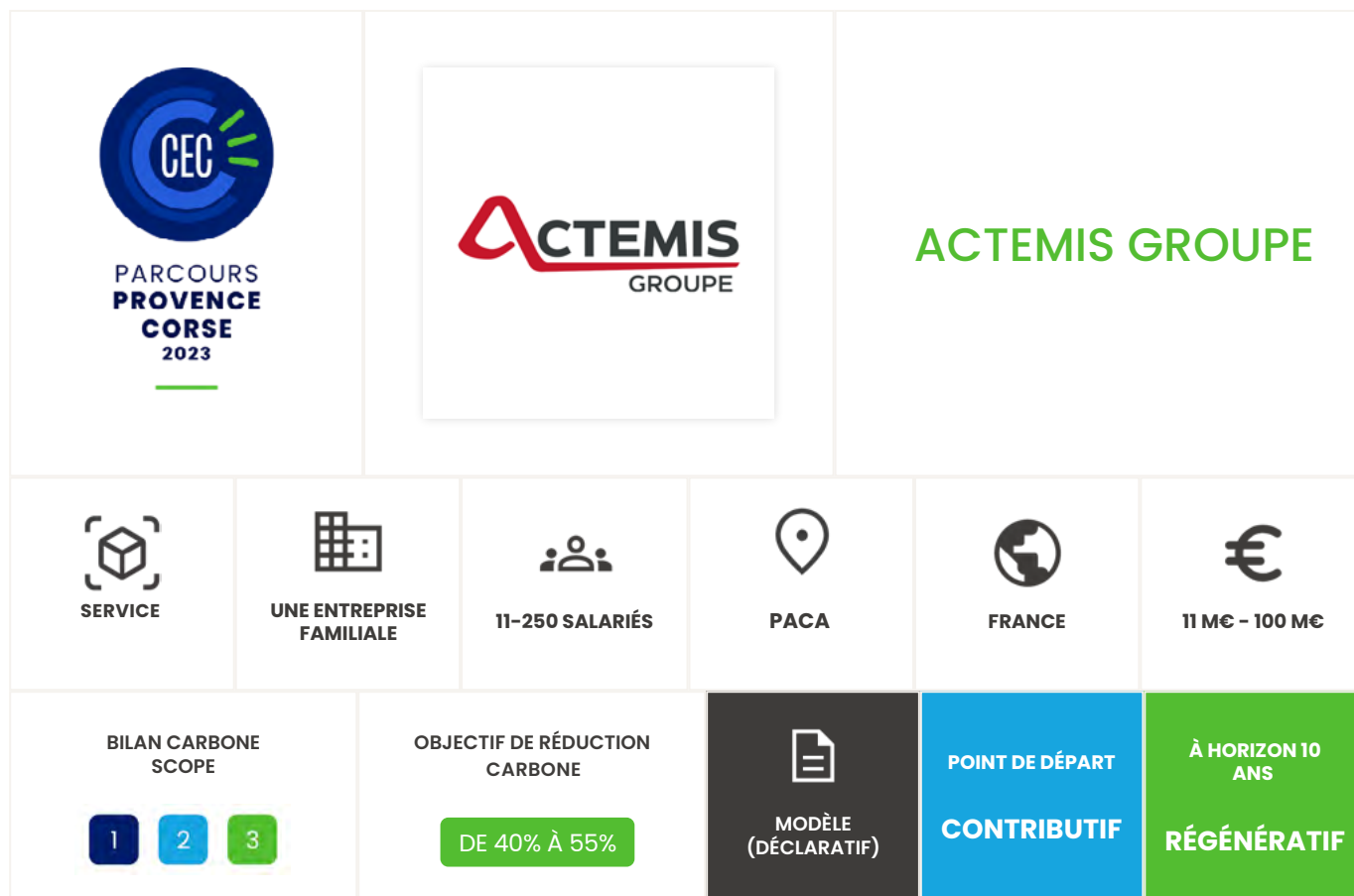
Les récits et extraits de feuilles de route qui suivent donnent à voir des organisations plus ou moins avancées sur le chemin de l'EFC qui toutes questionnent le besoin réel auquel elles répondent et remettent la valeur et l'usage au cœur de leur stratégie en mobilisant les acteurs de leur écosystème. La présentation des différents cas d'usage intègre des éléments des feuilles de route publiées à l'issue des parcours CEC (notamment l'extrait du cap à 10 ans), des informations issues d'articles ou autres contenus publics complémentaires et, pour près de la moitié, la restitution d'interviews réalisés auprès des dirigeantes et dirigeants concernés.

Évolution de l'impact EFC dans les feuilles de route CEC

En moyenne 8,8% des organisations intègrent des mots clés qui traduisent une démarche EFC dans leur feuille de route.



% des organisations qui intègrent des mots clés en lien avec l'EFC dans la transformation de leur modèle d'affaires



Activité

Actemis est un concessionnaire historique spécialisé dans la vente, la location et le service après-vente (SAV) d'engins de chantier et de maintenance. Le groupe opère notamment en région PACA et s'appuie sur plusieurs entités et marques, dont Prowimat, Bizon Matériel et Sudalpes. Ses principaux clients sont dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie, de l'environnement, de l'agriculture, des travaux publics ou du génie civil.

Problématique

Historiquement ancrée dans la vente de volumes, l'entreprise a pris conscience que sa filière "fait partie du problème" écologique et considère que "la génération qui sait ne peut pas ne pas agir". La problématique centrale d'Actemis, pilier de sa transition vers la fonctionnalité, est la suivante : « Comment partager avec notre écosystème des solutions et services durables de maintenance, décarbonés au minimum incompressible, à portée régénérative, au service de la planète et des hommes ? ».

Extrait du Cap à 10 ans

En 2030, « nous œuvrons dans une entreprise à « mission » labellisée [...] qui réduit le nombre de machines

et leur transport, qui prolonge les durées de vie des machines, qui fournit à ses clients une offre servicielle innovante de maintenance basée sur l'éco-conception de ses services, [...] qui vise la prospérité plutôt que la croissance avec une culture de l'innovation, de l'impact et de l'expérimentation ».

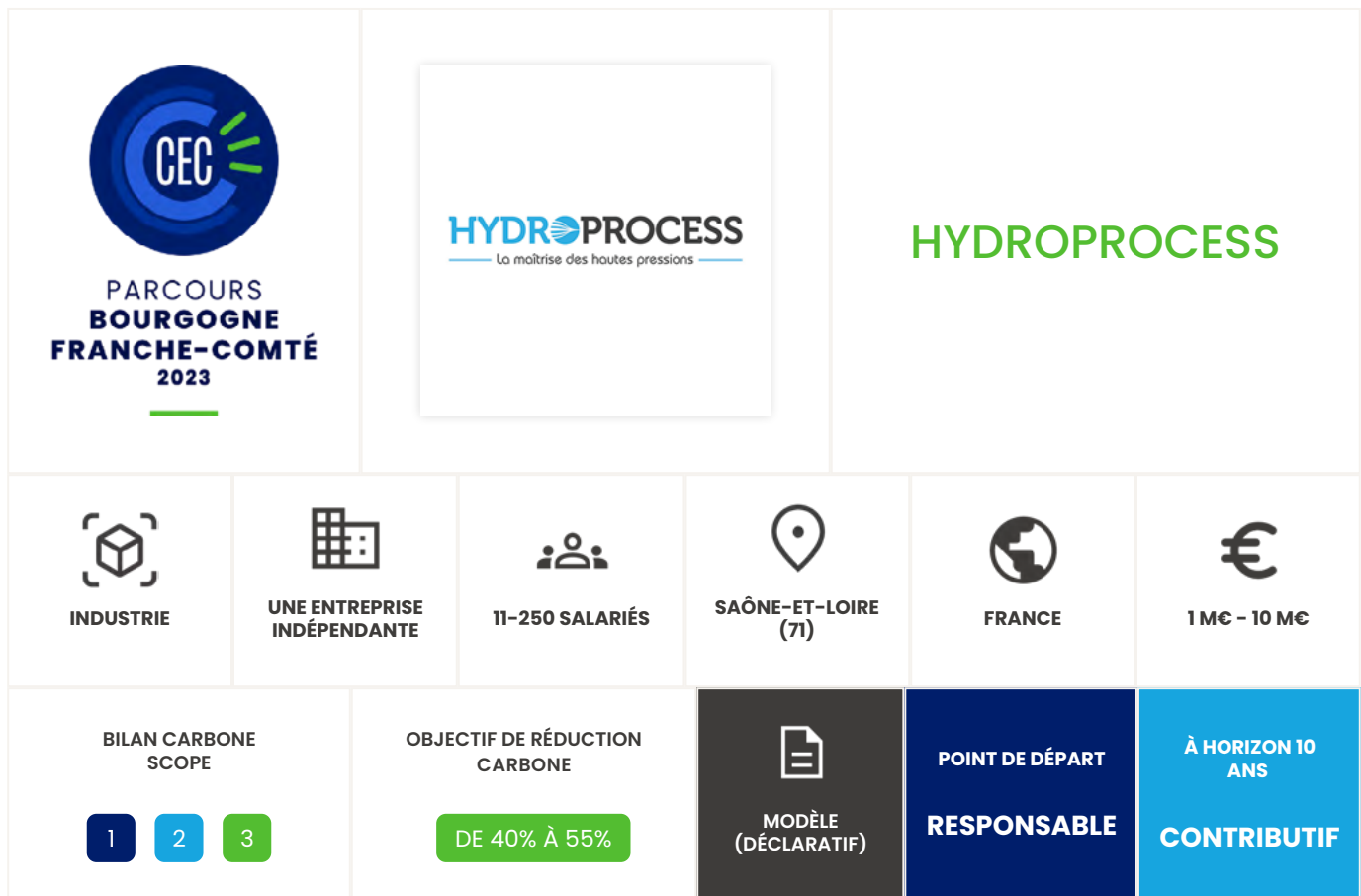
Actions phares

Dans le cadre de sa bascule vers l'EFC, l'entreprise transforme son cœur de métier : elle délaisse la simple distribution volumique pour s'affirmer comme un véritable « gestionnaire de flottes partagées avec les clients et les utilisateurs machines » et comme un « éditeur de formation à l'usage et à l'entretien » de ses équipements. L'entreprise opère sa transition à travers un plan d'actions radicalement orienté vers la vente de l'usage, l'allongement de la durée de vie et la coopération, avec des réalisations et des objectifs chiffrés très concrets :

- **Pivoter vers la performance d'usage partagée (Servicisation) :** Pour sortir du modèle volumique, Actemis développe intensivement des offres servicielles, notamment la location à durée variable (LCD, LLD) qui a amorcé sa transformation, et expérimente de nouveaux concepts comme la « location partage ». L'objectif EFC as-

sumé est de réduire de 50% le nombre de machines sur les chantiers, en misant sur la valeur d'usage optimale et la mutualisation. L'entreprise vise également à réduire de 10% les kilomètres par machine, soit une baisse ciblée de 70% à 10 ans.

- **Multiplier par 2 la durée de vie des équipements** : La rentabilité dans un modèle de fonctionnalité exige des actifs durables. Actemis ambitionne de doubler la durée de vie de ses matériels pour la faire passer de 10 à 20 ans. Concrètement, cela se traduit par le développement d'offres de matériels d'occasion (« vente Renew »), d'activités de rétrofit, et la revalorisation de sous-ensembles et de pièces de rechange.
- **La Data comme levier de l'efficacité** : L'EFC d'Actemis s'appuie sur le déploiement de la connectivité sur 100% des machines. La collecte, l'analyse et le partage d'informations (suivi des consommations et des impacts carbone) avec les clients permettent d'« améliorer l'usage et réduire leurs impacts sur la biodiversité », garantissant « une circulation plus juste de la valeur créée ». Pour limiter les déplacements, Actemis a également mis en place un « Call center d'expertise tech » pour le dépannage et le diagnostic à distance.
- **Coopération pour l'éco-conception et la décarbonation** : Actemis verdit sa flotte locative pour faire passer la part des matériels « zéro émission » de 40% à 60% d'ici 2030. Dans une logique d'alliance, l'entreprise « co-construit avec [ses] constructeurs de nouvelles offres éco-conçues ». Une coopération inédite a notamment été lancée avec Manitou autour de la régénération des huiles (« Reviv' oil ») et l'utilisation de pièces d'occasion (« Reman »), menant les dirigeants d'Actemis à intervenir directement au COMEX de Manitou. L'objectif global à horizon 2030 est de réduire de 50% son impact carbone (scope 3), sa consommation d'énergie et d'eau, et de supprimer 50% de ses déchets.



Activité

Basée à Chalon-sur-Saône, Hydroprocess est une entreprise française experte depuis 2006 dans la conception et la fabrication d'équipements à très haute pression (jusqu'à 7000 bar). Dirigée depuis 2025 par Erwan Godot, son directeur général, l'entreprise réalise près de 90% de son chiffre d'affaires grâce à son produit phare, la machine de découpe par jet d'eau compacte « ChefCut », destinée aux artisans des métiers de bouche comme les pâtisseries, chocolatiers et traiteurs.

Problématique

Comment pivoter vers l'EFC en adressant deux défis majeurs : un défi de trésorerie pour financer la machine avec des revenus étalés dans le temps et un défi de perception de prix ?

Extrait du Cap à 10 ans

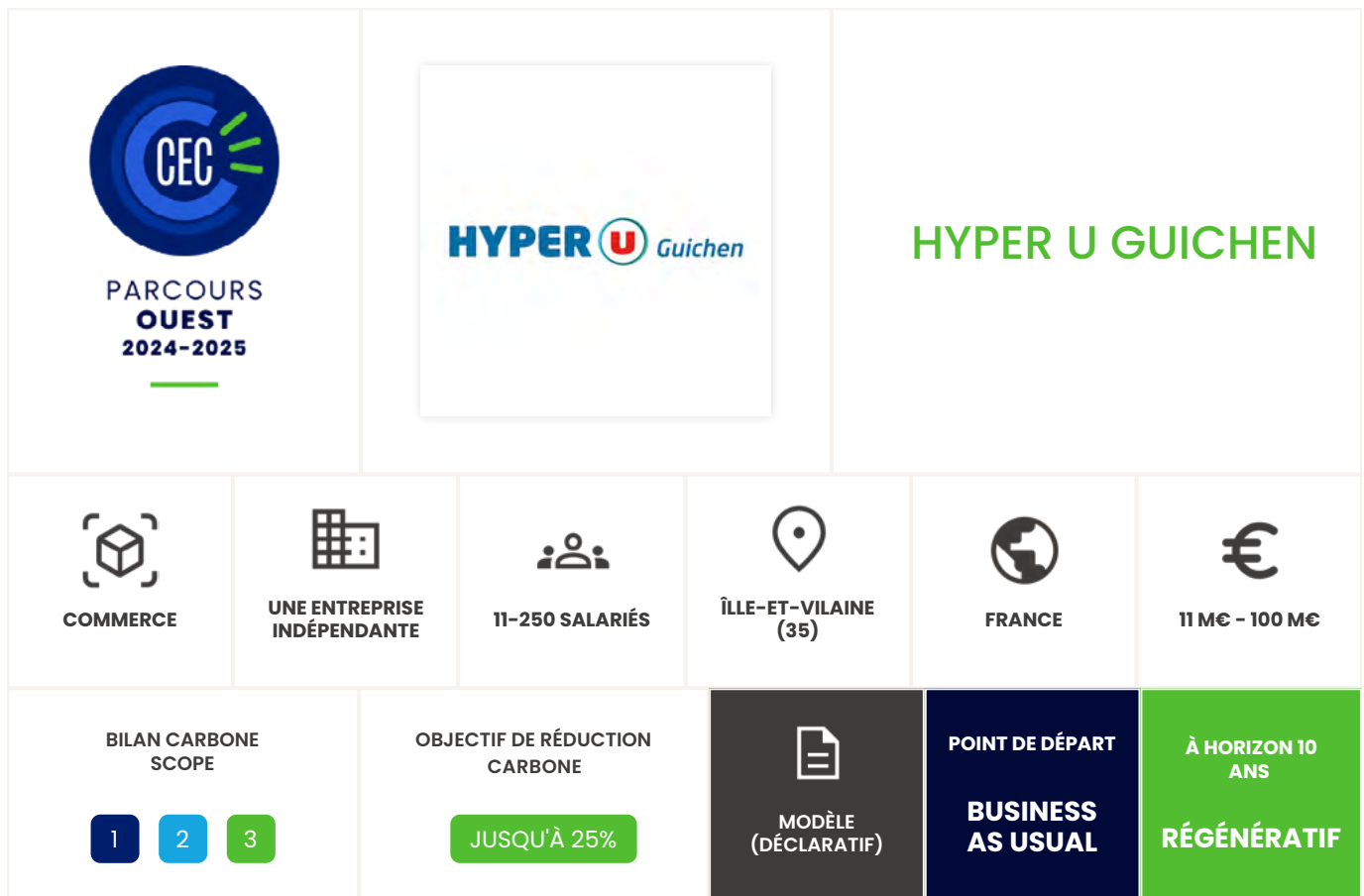
«En 2030, HYDROPROCESS est devenue une référence mondiale dans le domaine des équipements très hautes pressions durables pour des applications contributives ou régénératives. Nous sommes capables d'offrir des équipements éco-conçus, ergonomiques, sobres en énergie et intégrant des solutions de recyclage de l'eau. Nos collaborateurs s'épanouis-

sent au sein d'une organisation responsable qui participe au rétablissement de la biodiversité et au développement de l'inclusion, en coopération avec ses parties prenantes et son écosystème local.»

Actions phares

- **Le « contrat de sérénité »** : Pour initier le changement vers l'usage, l'entreprise a développé un simulateur statistique basé sur 5 ans de données de pannes et de déplacements pour chiffrer précisément les coûts d'entretien. Cela lui a permis de lancer le « contrat de sérénité », un loyer mensuel couvrant toutes les pannes, qui représente selon Erwan une première étape vers l'EFC en clarifiant les coûts d'usage.
- **Le reconditionnement comme levier d'amorçage EFC** : En 2025, l'équipe commerciale a créé un « argus interne » pour évaluer et systématiser la reprise des anciennes machines de ses clients. Les machines sont désossées pour réutiliser 90% des pièces (notamment les lourds châssis en inox) et vendues avec une garantie à neuf. Le dirigeant envisage d'utiliser spécifiquement ces machines reconditionnées, qui lui ont coûté moins cher à acquérir, pour amorcer plus facilement son modèle locatif EFC avec des mensualités attractives.

- **Réorganisation stratégique du SAV :** Ayant hérité d'un modèle où les techniciens font alternativement de la production et du SAV (ce qu'il trouve très bénéfique pour leur qualité de vie), Hydro-process a recruté des techniciens régionaux (à Angers et dans le Vaucluse) pour optimiser les coûts du nouveau contrat de maintenance. Ce choix très pragmatique du dirigeant a permis de réduire les kilomètres d'intervention de 20% (soit 50 000 km évités en 2025).
- **Test du modèle coopératif avec les écoles :** Pour éprouver la location EFC, l'équipe a conçu une offre locative spécifique pour les écoles de pâtisserie qui lui permet de tester son modèle tout en remplissant le rôle sociétal de l'entreprise : équiper les étudiants et accroître la notoriété de la marque auprès des futurs professionnels.



Activité

Magasin indépendant de la coopérative U situé à 22 km au sud de Rennes, l'hyper U Guichen, dirigé par Laëtitia Duplaa et Séverine Attimon, qui représentent la 4ème génération de commerçants de la famille, se définit comme un commerce proche de ses clients. Ses plus de 230 collaborateurs s'engagent autour de valeurs telles que le respect, l'honnêteté, la performance, la qualité, l'amélioration continue et la convivialité.

Problématique

Au moment du démarrage du parcours CEC Ouest début 2023, le projet de rénovation et d'agrandissement du magasin était quasi bouclé. La première session a été un véritable électrochoc qui a amené Laëtitia et Séverine à stopper le projet pour repartir d'une feuille blanche : comment alors passer d'une ambition de simple agrandissement d'un magasin à un lieu de commerce à visée régénérative ?

Extrait du Cap à 10 ans

«En 2035, notre entreprise est devenue une plateforme de référence pour la vente de produits sains, soutenue par nos partenaires et ancrée dans un réseau de producteurs locaux, qui représentent désormais 20%

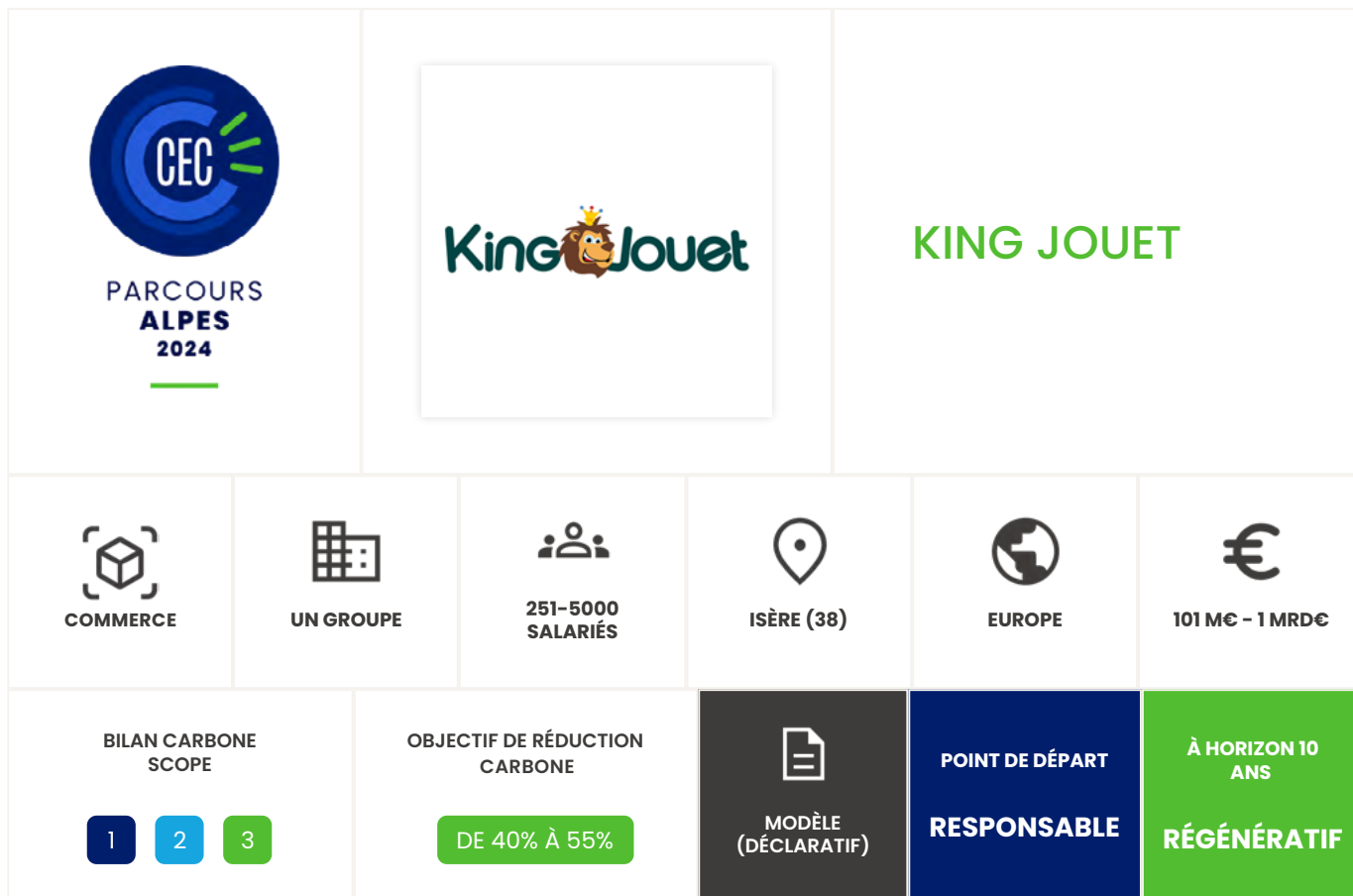
de notre chiffre d'affaires grâce à une production bas carbone. La grande majorité de produits restants proviennent de produits rigoureusement sélectionnés ou issus de labels écologiques exigeants. (...) L'aménagement durable de notre site, notamment la désimpermeabilisation de 50% de notre parking, a permis à la végétation de reprendre sa place, créant un véritable îlot de fraîcheur en période de forte chaleur. Notre magasin est devenu un véritable commerce de proximité, favorisant des liens de mobilité douce pour nos clients. (...) Nous avons également dédié une partie de notre surface à la location de produits et à la vente de produits reconditionnés, avec un objectif de 5% du chiffre d'affaires d'ici 2030 et de 10% d'ici 2035. Ce nouveau modèle, co-construit avec des entreprises engagées, s'accompagne d'ateliers de réparation et de points de collecte pour le recyclage et la consigne, permettant de réduire nos déchets de 25% par rapport à 2025. Par ces actions concrètes, nous contribuons activement à une économie circulaire, résiliente et responsable, répondant aux attentes de nos clients tout en inspirant notre secteur y compris nos concurrents vers une transition environnementale et sociale ambitieuse.»

Actions phares

- **L'usage au coeur du projet d'aménagement du magasin** : Pour repenser son projet d'aménagement, l'Hyper U Guichen s'est lancé dans une démarche d'EFC en organisant des ateliers de co-construction avec ses parties prenantes (clients, producteurs, salariés, collectivités, associations...) pour définir la raison d'être de l'entreprise, devenue société à mission à l'été 2024, et des ateliers de co-construction avec son co-dir et ses managers visant à repartir de l'usage et non du simple agrandissement du bâtiment. Le projet actuel a été travaillé en étroite coopération avec une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) environnementale pour se centrer sur ses usages réels. Il a ainsi été décidé de procéder à une rénovation en deux temps. Dans un premier temps, la toiture sera rénovée avec la pose d'une nouvelle membrane environnementale, ce qui permet d'éviter au maximum l'utilisation de laine de roche et d'abaisser significativement l'impact carbone des travaux. L'eau de pluie sera par ailleurs récupérée pour l'usage des sanitaires, de la jardinerie et de la station de lavage. Dans un second temps, la répartition des espaces existants sera optimisée pour éviter les doublons et libérer de l'espace, et un agrandissement est prévu pour permettre la mise en avant de produits reconditionnés, produits en location, et le déploiement de nouveaux services liés à l'EFC, travaillés avec Imma Terra et soutenus par l'ADEME. À l'extérieur, l'objectif reste de réduire et de végétaliser le parking, tandis qu'à l'intérieur, l'espace est imaginé avec les producteurs locaux dont l'offre sera pleinement valorisée.
- **Une offre de services et de location** : si l'offre alimentaire est revisitée pour favoriser le local et la santé, l'offre non-alimentaire est repensée avec pour objectif de développer la location et les services pour "atteindre 10% du chiffre d'affaires non-alimentaire via des modèles de l'économie de la fonctionnalité d'ici 2035".
- **Durabilité et circularité** : le partenariat de l'Hyper U Guichen avec Pik'Ethique, recyclerie locale spécialisée dans le textile de seconde main, est

particulièrement emblématique de la démarche de coopération du magasin au service de la durabilité. "Nous avons partagé de manière très transparente notre vision du projet, nos contraintes, nos coûts et construit ensemble l'offre de A à Z", explique Laëtitia Duplaa. Cette démarche de co-construction a permis à l'Hyper U d'ouvrir un rayon textile de seconde main, favorisant le réemploi et l'accessibilité en proposant des articles de qualité, reconditionnés localement.

- **Coopération territoriale** : "La coopération, c'est notre ADN", résume Laëtitia Duplaa, et en effet, elle prend plusieurs formes pour l'Hyper U Guichen et son territoire. Dans le domaine de la consommation d'abord : lauréat d'un concours de l'ADEME, "Démonstrateurs responsables", l'Hyper U Guichen anime un consortium d'entreprises, d'associations et d'acteurs publics du territoire autour de l'alimentation saine et durable afin de réduire l'empreinte carbone de 10% de la population de la communauté de commune. Viser un modèle régénératif passe par prendre soin du vivant sur son territoire. "Nous travaillons actuellement sur notre prairie humide près du magasin, sur un projet qui redonne de la puissance à cette zone humide", explique Laëtitia. "Une zone pionnière de 1000 m² a été plantée par nos équipes et une coopération naît avec la Maison Familiale Rurale (MFR) de Guipry Messac sur ce terrain pour que les élèves suivent ce chantier lors de leur prochaine année scolaire. Ils ont d'ailleurs participé à la plantation de la zone pionnière avec des collaborateurs U et des retraitées du magasin". Un projet de reméandrage du cours d'eau est par ailleurs prévu sur ce terrain avec le syndicat des bassins versants. Pour l'Hyper U Guichen, la coopération prend des formes multiples et illustre la puissance de la démarche lorsque s'appuie sur la diversité des acteurs en lien avec un même territoire.



Activité

Groupe familial de distribution de jeux et jouets créé à Voiron (38), présent sur toute la France, la Suisse, la Belgique et Luxembourg. Réseau de 400 magasins composés de succursales et d'affiliés (depuis 36 ans).

Problématique

Comment, pour une enseigne de jouets, repartir du besoin, sortir du volumique, de la production asiatique et de l'extraction de matières premières pour soutenir le lien social et «jouer» au-delà des jouets eux-mêmes ?

Extrait du Cap à 10 ans

“En 2035, notre entreprise répond aux nouvelles attentes de ses clients en proposant une variété de services adaptés à chaque jouet, afin de limiter nos impacts écologiques. Nos magasins, reflets de nos engagements, participent à la régénération de la Nature, à la création de lien social et de coopération avec les acteurs locaux. Nous œuvrons pour que chaque enfant puisse grandir et apprendre dans un monde plus durable, en faisant du jeu un levier de transmission des valeurs écologiques et solidaires.”

Actions phares

- **Des services en alternative à l'achat** : “Les jouets aujourd’hui en France c’est 100 000 tonnes de déchets par an, c’est énorme. Un jouet, c’est huit mois en moyenne de temps d’utilisation. Il y a un vrai sujet autour de la durabilité. 70% de notre bilan carbone sont liés à l’offre : c’est le jouet entre sa fabrication, son transport, son utilisation.” explique Coralie Gueydon, directrice générale adjointe de King Jouet. Réduire l’impact de King Jouet passe par revisiter tout le cycle de vie des jouets, les matériaux utilisés (bois, plastique recyclé), la provenance (objectif 2035 : 2/3 des produits fabriqués en France ou en Europe), la réparabilité, la fin de vie, et aussi le modèle de revenus. Objectif de la feuille de route : “50% des jouets distribués via des services en alternative à l’achat d’ici 2035.” Cela passe par “proposer la location ou l’abonnement selon la typologie du jouet”. Coralie raconte : “Dans 10 ans, on proposera de la location, de la réparation, on organisera des ateliers pour montrer aux enfants comment prendre soin de leurs jouets pour qu’ils durent le plus longtemps possible. Ils pourront nous ramener leurs anciens jouets pour qu’on leur achète ou qu’on leur échange, pendant que les parents

jouent à un jeu de société qu'ils viennent de découvrir avec les nouveaux voisins qui viennent d'emménager... On voit vraiment le magasin comme un lieu vivant d'échange, de partage."

- **Seconde main et réparabilité** : pour favoriser la durabilité des jouets, l'enseigne ambitionne d'étendre l'accès aux jouets d'occasion et de généraliser la réparation via la mise à disposition de pièces détachées, la formation des équipes et l'accompagnement de ses clients.
- **Coopération** : cette trajectoire nécessite d'embarquer toute la filière et les acteurs en local, à proximité des magasins. "Nous voulons que les magasins soient vraiment ancrés dans leur tissu local. Qu'ils ne soient pas juste un îlot, mais qu'ils puissent partager avec les autres acteurs économiques : partager des ressources, mais aussi former tout un écosystème avec les écoles, les maisons de retraite, des associations, tous les acteurs qui ont un besoin en lien avec le jouet." La coopération et la mutualisation sont au cœur du dispositif. L'objectif est ainsi d'intégrer 100% des magasins dans un dispositif de mutualisation des moyens (partage des espaces, mutualisation des besoins en énergie, mutualisation des transports...) d'ici 2035.



Activité

Le Logis du Val de Boivre (Vouneuil-sous-Biard) et le Logis des Cours (Béruges) sont deux Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) privés familiaux situés près de Poitiers dans la Vienne. Gérés avec une grande liberté et sans la pression d'actionnaires financiers, ils accueillent environ 170 résidents et s'appuient sur une équipe d'une centaine de collaborateurs. L'un des établissements a 30 ans (suite à une reprise), tandis que le second a été créé il y a 8 ans sur un modèle et une philosophie identiques.

Problématique

Le modèle économique traditionnel des EHPAD, souvent industriel et centré sur le remplissage des lits (logique de volume), montre aujourd'hui ses limites face à la crise écologique et à une profonde perte de sens (marquée notamment par le scandale Orpea). Comment l'EFC peut permettre de repenser l'usage même des bâtiments et passer d'un EHPAD classique à un véritable «Écosystème Humain Pour un Avenir Durable» ?

Extrait du Cap à 10 ans

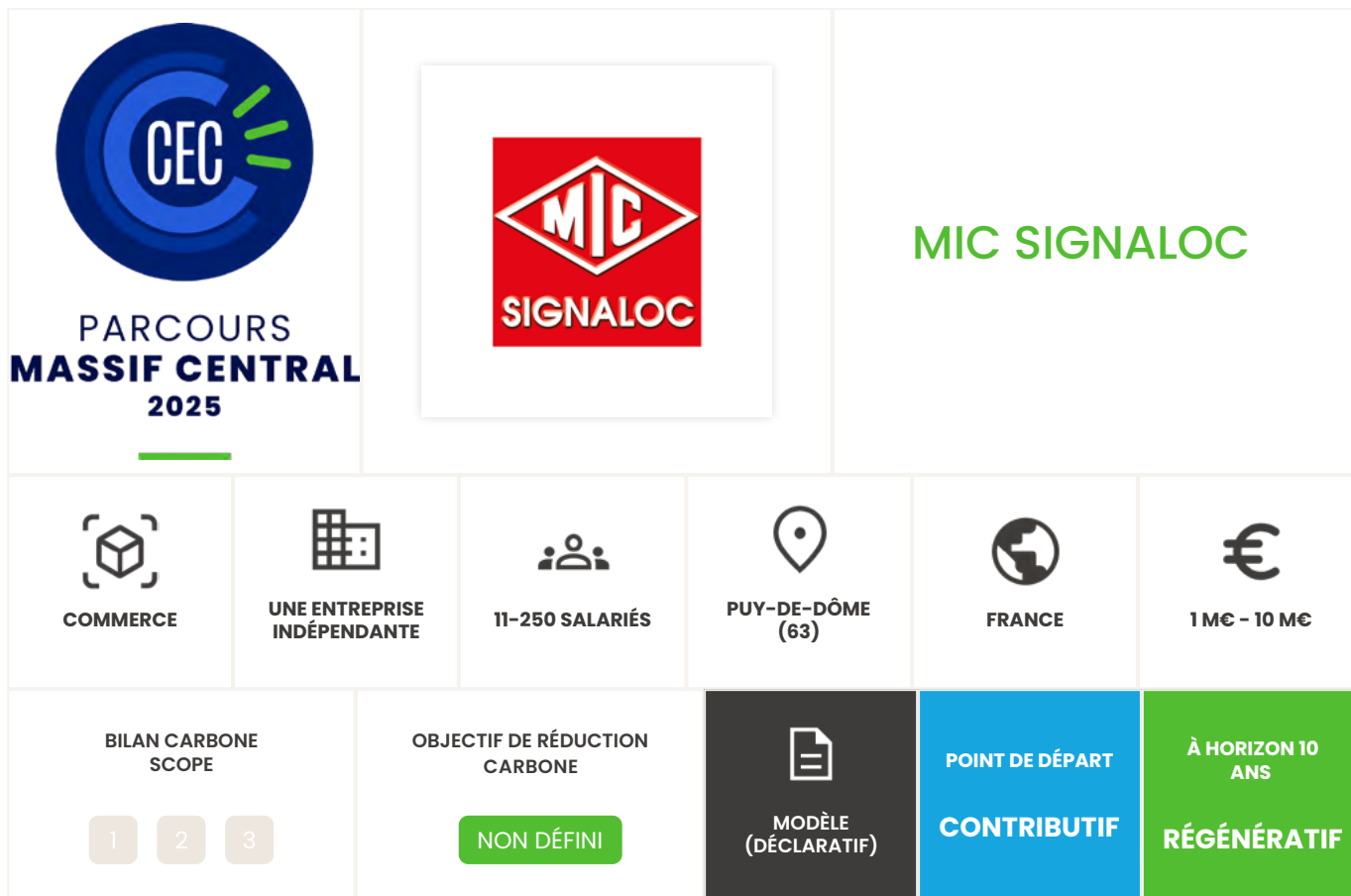
« En 2035, nos EHPAD, le Logis des Cours & le Logis du Val de Boivre, sont des lieux de vie et d'envies partagés, où aînés et bien d'autres s'épanouissent ensemble. Les services et les infrastructures seront adaptés en fonction des besoins de chacun, pour favoriser l'entraide, le partage, la coopération, le bien-être et la joie de vivre. Nos établissements deviennent le cœur de leur village et une référence locale sur le bien vieillir ensemble. [...] Les Logis sont autosuffisants en énergie, économes en eau et s'approvisionnent localement. [...] Nos EHPAD sont des Ecosystèmes Humains Pour un Avenir Durable, où le soin des personnes et celui du Vivant se rejoignent. »

Actions phares

- **L'élargissement de l'usage et l'ouverture sur l'extérieur** : Pour dé-stigmatiser le milieu de l'EHPAD et intensifier l'usage de ses mètres carrés chauffés, l'entreprise repense la fonction de ses bâtiments. Les établissements mettent désormais leurs salles gratuitement à disposition d'associations locales. Par exemple, une association musicale y dispense des cours de piano pour les étudiants de la commune. Le restaurant a également été ouvert le midi et le soir aux habitants

extérieurs (notamment aux personnes âgées vivant seules à domicile), et des formules d'abonnement aux animations sont en cours de création pour ces mêmes bénéficiaires.

- **Mutualisation, circularité et redirection écologique** : L'entreprise multiplie les initiatives de mutualisation et de durabilité sur site. Des panneaux photovoltaïques permettent l'autoconsommation et la revente de surplus, tandis que les bornes de recharge électrique sont mutualisées et utilisées par les collaborateurs. En cuisine, les biodéchets sont valorisés par un circuit de méthanisation qui alimente le chauffage collectif de la ville de Poitiers. Les prochaines étapes ciblent l'installation d'un poulailler, ainsi qu'un projet innovant d'économie circulaire consistant à acquérir une machine pour recycler les protections d'incontinence. Le procédé de traitement des protections d'incontinence usagées permettrait de réduire de 90% leur poids et de transformer les 10% de résidus en isolants thermiques.
- **Création d'un écosystème coopératif via le mécénat territorial** : Convaincue que la résilience passe par le territoire, la direction s'est investie dans le mécénat collectif. Géraldine Piroëlle Cailaud est vice-présidente et co-fondatrice de la Fondation Territoriale de la Vienne. Initiée par 8 entreprises, la fondation regroupe aujourd'hui 40 entreprises mécènes. En s'appuyant sur des diagnostics locaux, cette dynamique a permis de financer et de soutenir 23 associations agissant sur la mobilité et l'alimentation de qualité pour tous. Un programme jeunesse est également en cours.
- **La co-construction avec les parties prenantes** : Le projet intègre pleinement les résidents et leurs familles. Les aînés participent activement aux décisions via des commissions menus et la consultation sur les animations. L'engagement s'étend aux proches : une «conférence des familles» est organisée pour leur présenter la feuille de route de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) et expliquer de manière transparente la stratégie d'ouverture de l'EHPAD aux personnes extérieures, bouleversant ainsi positivement les codes traditionnels de l'hébergement pour seniors.



Activité

Basée à Cournon-d'Auvergne dans le Puy-de-Dôme, MIC Signaloc est une entreprise indépendante spécialisée dans le commerce de produits d'aménagements extérieurs et la fabrication de signalétique.

Problématique

Comment, en tant que fabricant et commerçant d'aménagements extérieurs, sortir de la logique de vente volumique pour concevoir des solutions sobres, circulaires et réutilisables ? L'enjeu central pour MIC Signaloc est de basculer vers un modèle d'EFC en assumant une politique de renoncement concernant les fournitures, matériaux ou pratiques qui ne correspondent plus aux limites planétaires. Cette transition nécessite d'acculturer et d'embarquer activement tout son écosystème territorial (clients, fournisseurs, partenaires) pour co construire des espaces publics plus vivants.

Extrait du Cap à 10 ans

« En 2035, Mic Signaloc sera une entreprise régénérative de référence dans l'aménagement des espaces extérieurs et la signalétique. Nous plaçons notre action au service de territoires plus vivants, sobres et inclusifs. Chaque produit, chaque service, chaque

projet contribuera à régénérer les écosystèmes, renforcer le lien social, prolonger la vie des espaces publics [...]. Nous engagerons nos clients, fournisseurs et partenaires dans une dynamique collective d'apprentissage, d'innovation et d'alignement, en assumant de renoncer à certaines fournitures, matériaux ou pratiques qui ne correspondent plus à nos valeurs quitte à baisser nos volumes de vente si nécessaire. »

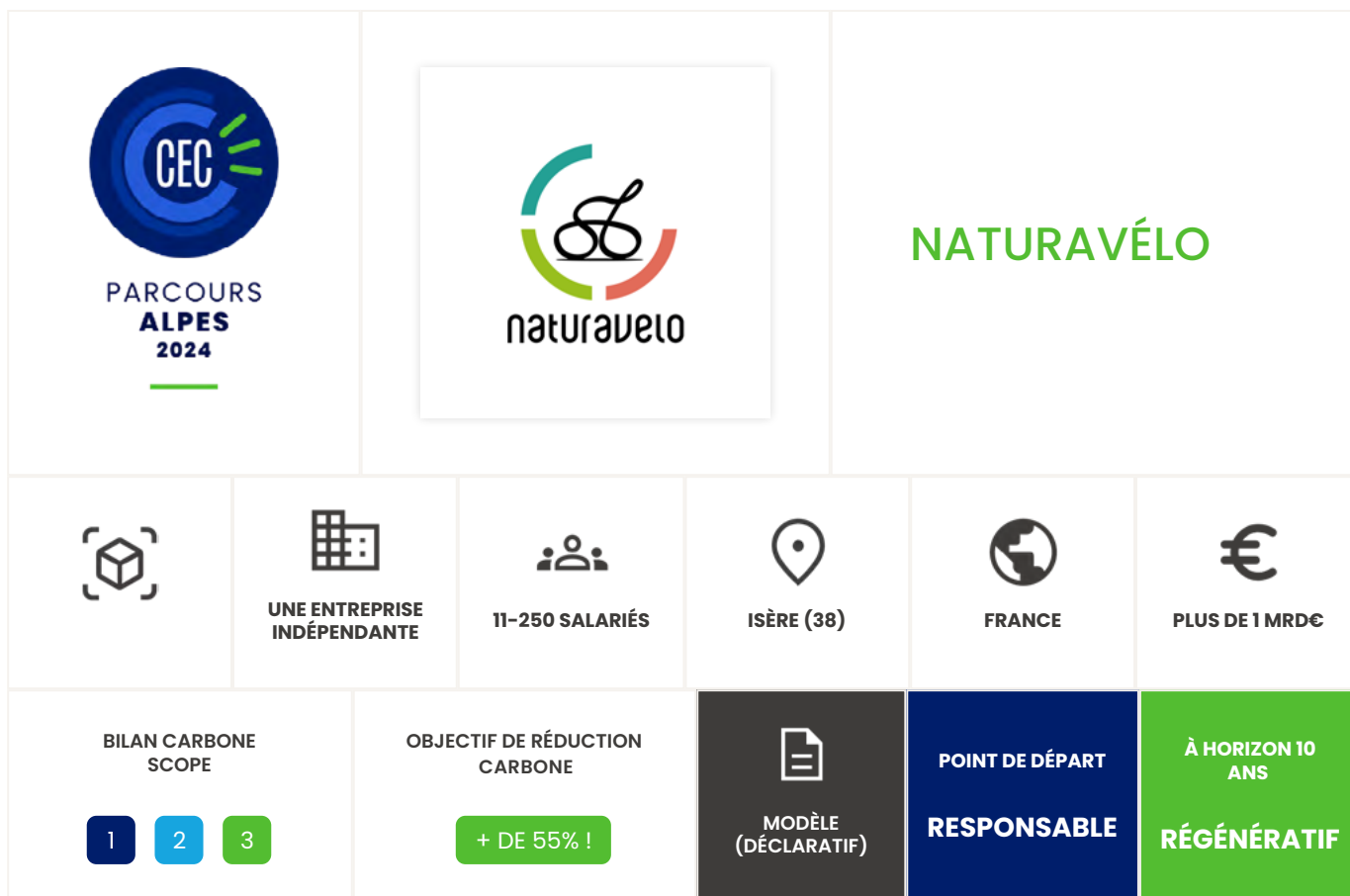
Actions phares

Pour rendre sa démarche EFC opérationnelle, l'entreprise déploie des actions mesurables centrées sur la vente de l'usage, la coopération territoriale et l'allongement de la durée de vie des produits :

- **Vente de l'usage et contractualisation (sortie du volumique) :** L'entreprise s'est fixé un objectif de performance clair consistant à passer 30% de son chiffre d'affaires en contrats d'économie de fonctionnalité. La mise en place de ces indicateurs de suivi est programmée lors des réunions de direction dès l'année 2026.
- **Priorité au besoin fonctionnel par le vivant :** Au lieu de vendre systématiquement un produit matériel, MIC Signaloc repense la fonction recherchée (ex: «faire ralentir»). Elle intègre à ses

offres des expérimentations basées sur le vivant, comme le fait d'implanter du végétal pour ralentir la circulation au lieu d'installer des ralentisseurs classiques. Pour rendre ce service réalisable, elle réfléchit à une offre conjointe avec sa société de pose.

- **Faire du site un démonstrateur vivant pour l'écosystème** : Pour acculturer ses parties prenantes à ces nouvelles offres, l'entreprise transforme son propre patrimoine. Après avoir obtenu la certification Imprim'Vert et installé des panneaux photovoltaïques sur le toit de son atelier suite à un diagnostic énergie de la CMA, MIC Signaloc a budgétisé des travaux pour désimper-méabiliser 500 m² de parking, végétaliser ses façades et créer un potager d'entreprise.
- **Circularité et offre «Multivies»** : L'allongement de la durée de vie est un pilier de l'offre EFC. Les équipes ont désormais pour consigne de proposer systématiquement du matériel de réemploi ou détourné à la clientèle dès lors que les ressources sont disponibles. Cette démarche sera structurée par le lancement en 2026 d'un programme «Multivies», dédié à la rénovation et la restauration de produits déposés sur différents chantiers.
- **Structuration de la Coopération** : Pour relocaliser la valeur et raccourcir les flux, l'entreprise s'engage à passer son ratio de commandes régionales de 40% à 60%. De plus, elle co-construit sa chaîne de valeurs avec ses fournisseurs et clients, avec pour projet la création d'un système de notation commun basé sur un principe de récompense (reward).



Activité

NATURAVÉLO propose aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités l'ensemble des services et produits pour faire du vélo un outil du quotidien : location, vente, réparation, formation à la sécurité et à la mécanique, organisation de séminaires et de stages de formation.

Problématique

Comment accélérer la transformation du modèle économique, essentiellement basé sur la vente de vélos neufs provenant en majorité d'Asie, pour réduire l'empreinte carbone mais aussi les pressions exercées sur la biodiversité, la pollution de l'eau, des sols et les ressources, et viser un impact sociétal positif ?

Extrait du Cap à 10 ans

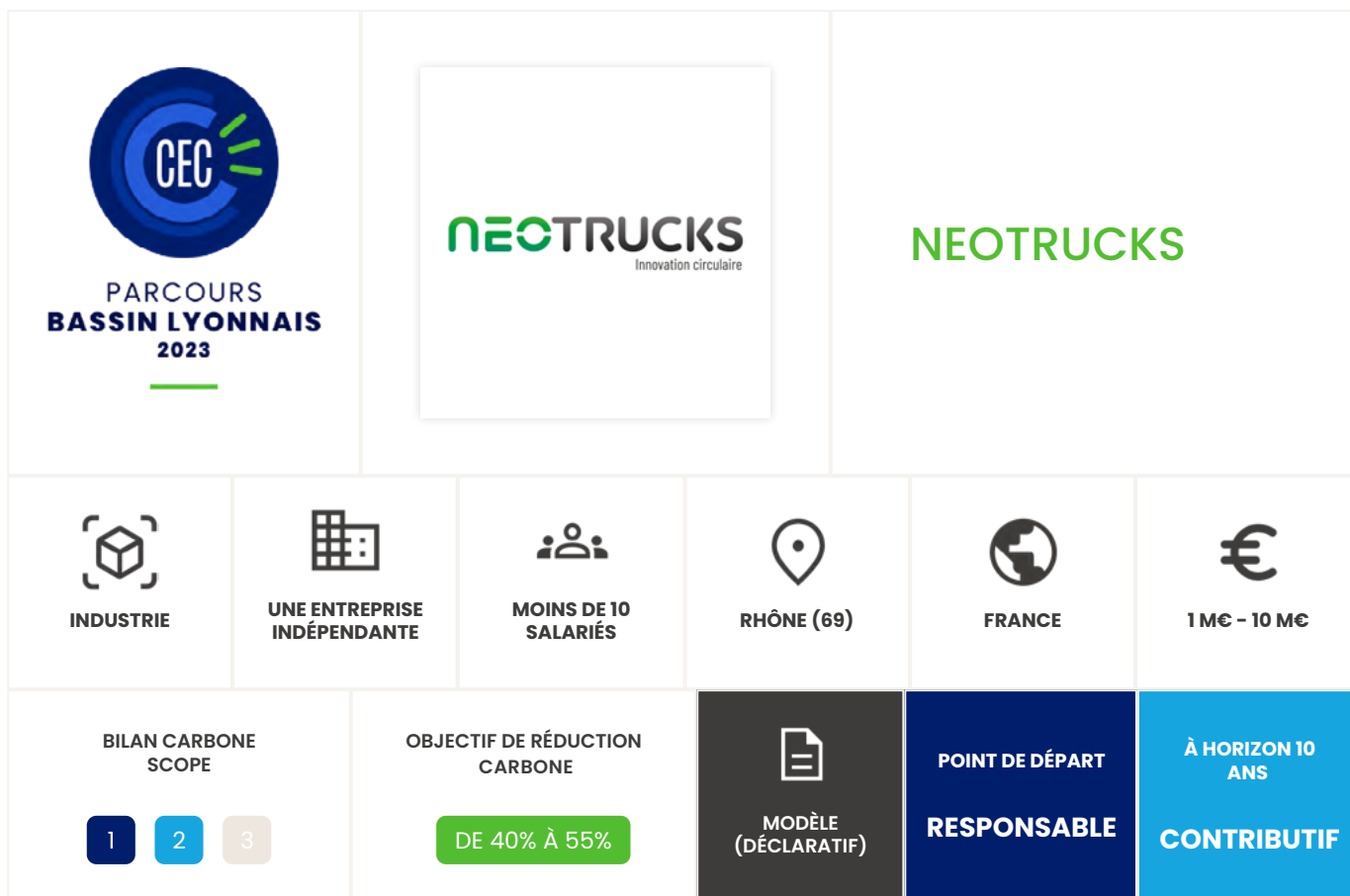
"En 2035, NATURAVÉLO a inversé son modèle économique pour ne pas dépasser les limites planétaires : nos services de réparation, formation, location et reconditionnement de vélos représentent désormais la majorité du CA, au détriment de la vente de vélos neufs. Pour la mobilité et les loisirs, nos solutions sont une alternative aux transports motorisés, ce qui permet de se reconnecter au vivant, de vivre en meilleure santé et de retrouver du pouvoir d'achat et de la liberté."

Actions phares

- De la vente de vélos à la vente de services :** "Nous avons construit NATURAVÉLO autour de la pédagogie et de l'encadrement, l'expérience client et l'usage ont toujours été au cœur de notre ADN", Bertrand Rabatel, fondateur de l'entreprise. Après des années de développement de la vente de vélos (83% du CA en 2023), la valorisation des services apparaît comme un retour à l'origine du projet. L'objectif est clair : changer de modèle économique en augmentant la vente de services (51% à horizon 2035) et en diminuant la vente de vélos neufs, mais aussi en favorisant la seconde main, l'utilisation durable d'un vélo et l'achat de produits fabriqués localement. "En 2035, les vélos reconditionnés représenteront 65% de la vente de nos vélos et 50% des vélos neufs vendus seront d'origine France ou Europe." La diversification des activités apparaît également comme une source de robustesse. "Nous avons 4 activités, explique Bertrand Rabatel, comme les 4 pieds d'une chaise : la vente, l'encadrement, la réparation et la location. Quand un pied est fragilisé, on reste stable grâce aux 3 autres."

- **Durabilité et circularité** : un projet emblématique illustre la démarche de NATURAVÉLO en termes de réparation et recyclage, celui du reconditionnement des chambres à air, projet mené en coopération avec plusieurs acteurs du territoire, dont Ulisse, un atelier de réinsertion et Circul'Alpes, le réseau isérois qui rassemble les acteurs de l'économie circulaire. "Nous jetons plus de 1000 chambres à air par an, des dizaines de milliers à l'échelle de Grenoble, alors que 95% sont réparables", explique Antoine. Le projet consiste à réparer et remettre en vente les chambres à air détériorées à moindre coût pour l'entreprise et les clients. "Nous souhaitons que ce projet soit duplicable à l'échelle nationale, que d'autres s'en emparent, en partageant notre savoir-faire." précise Bertrand.
- **Coopération** : comme l'illustre le projet des chambres à air, la coopération est au cœur de la démarche de NATURAVÉLO. "Dès le début, l'entreprise est née d'une initiative collective, alliant public et privé, grâce à un appel à projet de la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais." "Le vélo, c'est une machine à faire du lien, visiter le territoire, entrer en contact", partage Bertrand avec enthousiasme. "Si j'ai un conseil, c'est celui de réunir ses parties prenantes, les auditionner, les faire se rencontrer. On a tous beaucoup à apprendre les uns des autres." La prochaine étape consiste à intégrer toutes les parties prenantes de l'organisation dans un comité de pilotage : des représentants des salariés, des clients, des citoyens, des fournisseurs, des collectivités territoriales, et aussi des concurrents et de la nature.

"Nous voyons aussi désormais comment devenir une entreprise régénérative : en coopérant avec d'autres acteurs du territoire, notamment ceux en lien plus direct avec le monde vivant, l'alimentation et la protection de l'environnement. Ces projets restent à construire et nous avons trouvé la force de les déployer en coopération, pour mener à bien notre raison d'être : faire du vélo un outil enviable du quotidien pour notre santé et notre liberté !"



Activité

NEOTRUCKS est un constructeur français pionnier qui conçoit des solutions de mobilité industrielle issues de l'économie circulaire. L'entreprise transforme, adapte et rétrofite des tracteurs routiers thermiques en fin de première vie pour en faire des engins spéciaux 100% électriques (tracteurs de parc, avitailleurs).

Problématique

Le transport et l'industrie génèrent à eux seuls 50% des émissions de CO₂, nécessitant une décarbonation rapide de la supply chain. Historiquement, le secteur s'appuie sur une logique volumique et extractive (produire et acheter des engins neufs et thermiques). De plus, le métier de conducteur de parc souffre d'un manque d'attractivité et de fidélisation en raison de conditions de travail particulièrement pénibles : les cabines traditionnelles sont rudimentaires, inconfortables (climatisation/chauffage perfectibles) et exigües. L'enjeu pour NEOTRUCKS est donc de décarboner les flux internes, de découpler la croissance de l'épuisement des ressources, tout en recréant du bien-être au travail.

Extrait du Cap à 10 ans

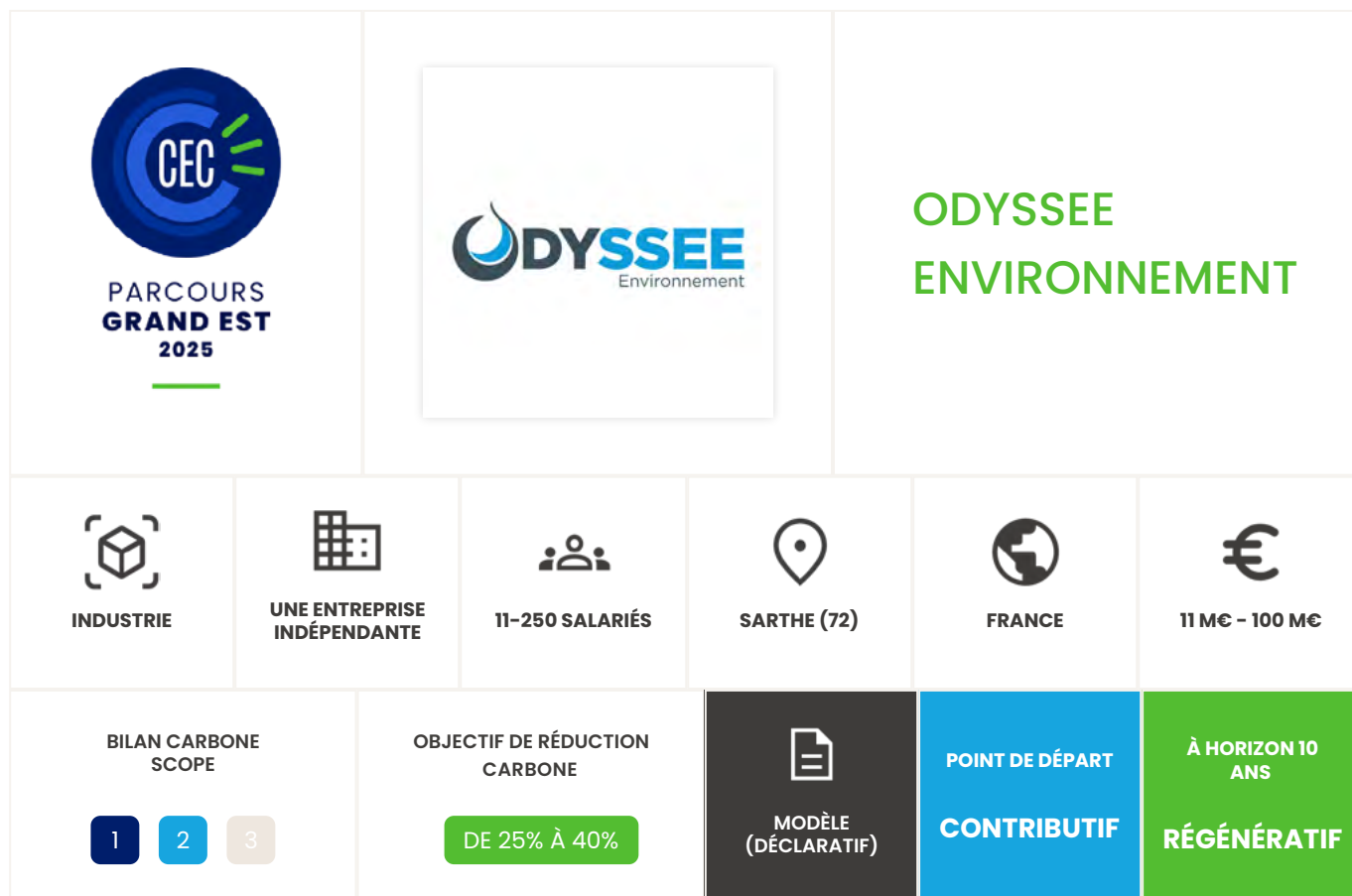
« En 2030, au travers d'alliances sectorielles, NEOTRUCKS aura impacté le secteur de la manutention en élargissant son offre aux secteurs portuaires, agricoles et urbains. L'entreprise proposera un contrat de location multipartites favorisant la mutualisation des engins entre différents sites, vendant ainsi moins de machines et plus de services. Le cap vise l'autonomie énergétique des clients, avec un objectif de 30% des sites équipés en énergie solaire photovoltaïque d'ici 2030, et ambitionne de recréer à terme un véhicule industriel composé à 100% de composants recyclés. »

Actions phares

- L'usage et la performance plutôt que la possession** : En plein accord avec les principes de l'EFC, NEOTRUCKS ne se contente pas de vendre des camions, mais propose des solutions globales. L'entreprise propose la location financière full services de ses engins. L'offre inclut l'étude d'implantation des infrastructures de recharge (IRVE), la formation des conducteurs (du novice à l'expert), et des services de télématique embarquée pour optimiser la gestion de flotte et assurer une maintenance prédictive. L'autonomie est pensée en « shifts » de travail (10 à 14 heures

d'exploitation réelles) plutôt qu'en kilomètres, avec une consommation maîtrisée de 4 à 7 kWh/heure. À terme, NEOTRUCKS compte proposer le partage et la mutualisation d'un même véhicule entre différents industriels d'une même zone.

- **Boucles de circularité et préservation des ressources** : Leetrofit d'un ancien camion thermique évite la construction d'un châssis neuf, générant une réduction de 90% de l'impact carbone et de 90% de l'utilisation de métaux ferreux par rapport à un véhicule neuf. Chaque véhicule recyclé permet d'économiser 14,4 tonnes de CO₂. De plus, 95% des pièces thermiques démontées (moteur, boîte de vitesses) ne sont pas jetées mais réinjectées dans des filières de pièces d'occasion pour une seconde vie.
- **Coopération territoriale en circuit court** : L'EFC repose sur la coopération locale. NEOTRUCKS a structuré son écosystème industriel dans un rayon de moins de 150 km autour de Lyon pour minimiser l'empreinte carbone de sa chaîne de valeur. Elle s'allie avec des acteurs régionaux comme Renault Trucks (fourniture des châssis à Bourg-en-Bresse), Novum Tech (batteries), et Brevet Carrosserie (transformation des cabines).
- **Impact social et bien-être au travail** : Pour répondre à la problématique RH de ses clients et réduire les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), l'habitacle est totalement repensé. Les anciennes cabines routières sont transformées pour offrir un plancher plat, 3 m² d'espace de travail, une hauteur sous plafond de 2,15 m permettant de se tenir debout, et une climatisation/chauffage performants. L'ergonomie, le silence de l'électrique et la sécurité des accès transforment le quotidien de ce métier réputé pénible, favorisant grandement la fidélisation des salariés chez des clients comme Boulanger, Decathlon ou Purina.



Activité

Depuis 2006, ODYSSEE Environnement s'engage pour une gestion éthique et durable de l'eau au service de la performance industrielle. Entreprise de traitement des eaux, ses activités se déclinent autour de trois domaines d'expertise : conseil et accompagnement, recherche et développement, export et distribution. Sa mission : « Agir pour une performance éthique de l'eau ».

Problématique

Dans un secteur très consommateur d'eau (la consommation industrielle d'eau représente environ 20% de la consommation mondiale), comment allier performance, sécurité et préservation de la ressource en eau ? Pour ODYSSEE Environnement, comment sortir de la logique volumique, qui pousse à vendre toujours plus de produits chimiques, pour passer à un modèle basé sur la sobriété et les économies de ressources ?

Extrait du Cap à 10 ans

“En 2030, ODYSSEE vend de la performance et des résultats, pas des volumes. [...] Pour les professionnels, l'eau est devenue un actif vital visible, mesuré et piloté en continu. Chaque m³ prélevé est justifié,

optimisé et sécurisé sur la qualité, tout en préservant l'installation. Le vivant est priorisé : continuité des milieux et qualité de l'eau sont intégrées à chaque arbitrage industriel. [...] Professionnels, institutions et collectivités pilotent avec un langage commun ; la prochaine génération hérite d'une eau disponible et saine.”

Actions phares

Accompagnée par l'ADEME depuis plusieurs années pour déployer ce modèle, ODYSSEE Environnement a mis en place des actions radicales et structurantes :

- **De la vente de volumes à la vente de performances et de résultats** : Historiquement centrée sur la fabrication et la vente de produits et matériels de traitement des eaux industrielles, l'entreprise a développé une nouvelle offre de service, intitulée “EOS” (« Évaluer, Optimiser, Surveiller »), pour accompagner ses clients industriels. Cette solution combine conseil et systèmes de monitoring en temps réel afin d'optimiser la gestion de l'eau, réduire les consommations et prolonger la durabilité des installations. Chez ODYSSEE Environnement, tout part désormais du besoin du client à qui l'entreprise vend de la performance : performance hydrique, carbone, énergétique,

environnementale, sécurité... "Le graal, explique Jérôme Mougel, directeur général, c'est de vendre ce que l'on ne consomme pas, c'est-à-dire les économies d'eau et d'énergie". L'impact principal et mesuré devient l'utilisation de moins de produits chimiques chez les clients, couplée à des économies d'eau et d'énergie facturables. L'entreprise a modifié les contrats de travail de tous ses commerciaux. Ils ne sont plus commissionnés sur les volumes de produits chimiques vendus, mais sur la « bonne vente EFC », c'est-à-dire sur les économies générées pour le client. Aujourd'hui, l'ensemble des clients d'ODYSSÉE Environnement sont intégrés dans une démarche EFC, à des niveaux de maturité variables.

- **Durabilité** : si le modèle permet de réduire la consommation d'eau, d'énergie et de produits chimiques, l'entreprise investit 5% à 7% de son chiffre d'affaires en R&D pour réduire encore l'impact de ses produits avec par exemple un nouveau produit anti-tartre à base de plantes.
- **Co-construction avec les clients** : "L'EFC se construit avec chaque client, selon un processus clair, explique Jérôme Mougel : 1. Définition du besoin, 2. Réunion avec les parties prenantes, 3. Anticipation ensemble des résultats attendus,

4. Évaluation des gains de performance." La démarche transforme en profondeur la relation client qui devient une relation de confiance, basée sur la co-construction, et un puissant levier de fidélisation.

- **Impact social et bien-être au travail** : Avec l'étude ADEME ESSEC GINGKO21, ODYSSEE a pu mesurer un effet de bord amené par l'EFC : par sa nature collaborative, l'EFC induit une meilleure perception du travail en interne. L'EFC appliquée par ODYSSEE est prise sous son angle systémique (internaliser une externalité négative du client). ODYSSEE constate ainsi que la démarche permet de limiter le turnover chez les clients car la relève des compteurs reste une tâche pénible, dangereuse.
- **Rôle d'influence** : L'entreprise ne se contente pas de changer son modèle, elle apporte désormais des éléments concrets au régulateur pour influencer et faire évoluer les normes de tout le secteur.

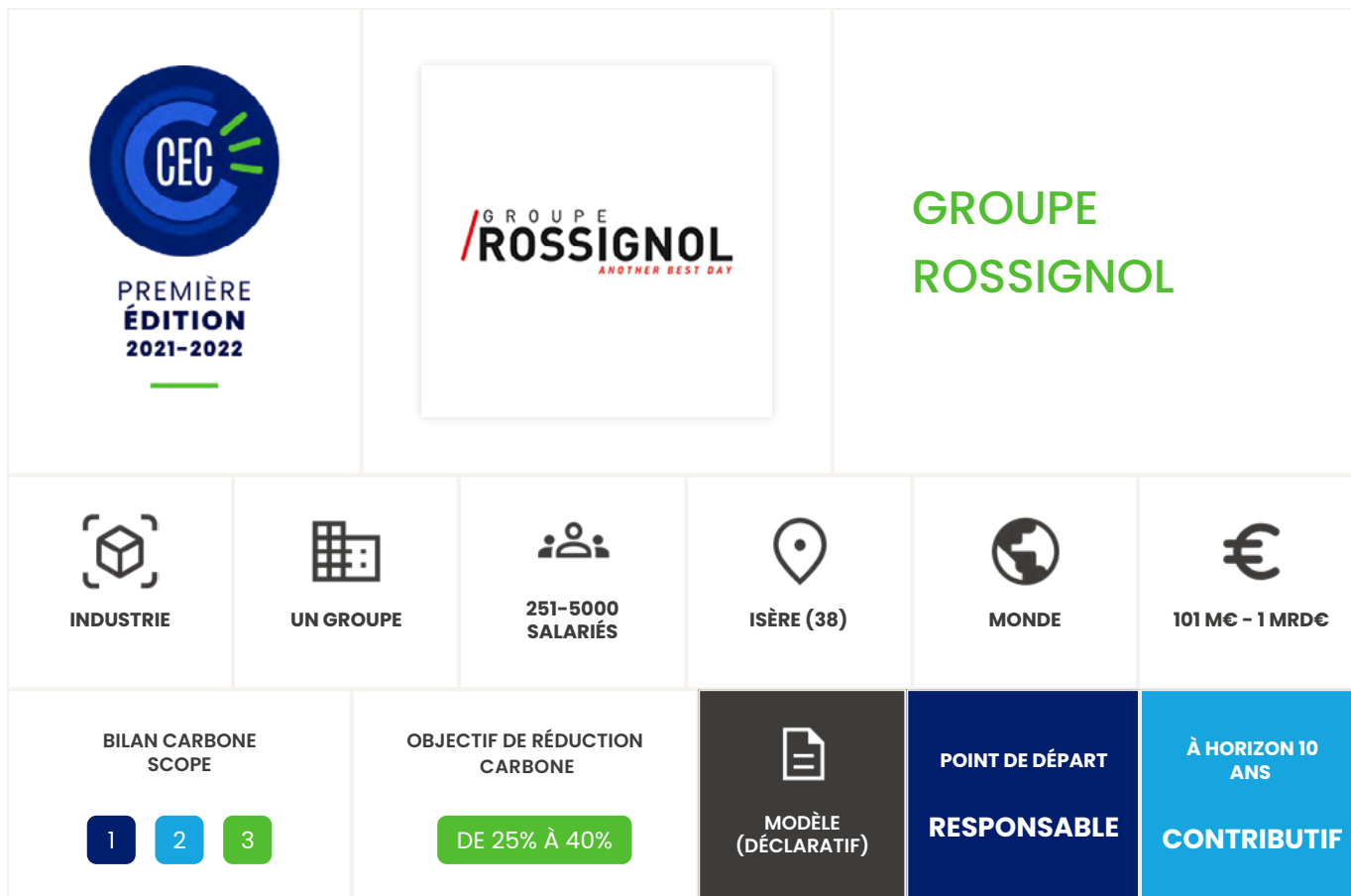


REGARD D'EXPERT, PAR L'ADEME

De l'expérimentation à la démonstration :
l'aventure EFC d'Odyssee Environnement.

ODYSSÉE Environnement, n'est pas seulement un exemple d'entreprise accompagnée par l'ADEME que l'on aime mettre en avant ; c'est également devenu un « cas d'étude » permettant de démontrer scientifiquement la pertinence de l'EFC. L'évaluation du changement de modèle économique vient donc légitimer et consolider le travail d'accompagnement en apportant des preuves mesurables des bénéfices environnementaux et sociaux générés par ce nouveau modèle économique.

C'est logiquement qu'ODYSSÉE Environnement met en évidence la complémentarité entre accompagnement et évaluation dans les démarches d'économie de la fonctionnalité et de la coopération et permet d'objectiver les effets environnementaux et sociaux de cette transformation.



Activité

Fabrication et commercialisation d'équipements et de vêtements de sport outdoor toutes saisons.

Problématique

Rossignol est en première ligne pour mesurer les effets du changement climatique. Dans un monde où les hivers raccourcissent et où les ressources se raréfient, l'entreprise, qui s'ouvre déjà aux sports de montagne en toute saison, assume un changement de cap. « Notre avenir dépend de notre capacité à vendre des services créateurs de valeur plutôt que des produits », résume Laure Jarlaud, responsable RSE du groupe. (source : article ADEME)

Extrait du Cap à 10 ans

“En 2030, nous aurons réduit l'empreinte carbone de nos produits et de notre production grâce au déploiement de notre gamme « Respect design » et de ses produits à impact réduit, fabriqués à partir de matériaux recyclés, biosourcés et recyclables en fin de vie. Nos centres de production seront tous décarbonés et fonctionneront grâce à de l'électricité à 100 % d'origine renouvelable. Dans le cadre de la gestion du cycle de vie de nos produits, une partie des ressources de production sera orientée vers la réparation, la seconde main, l'upcycling et le recyclage.”

Actions phares

- **De la vente de produits à la valeur d'usage :** dès 2022, Rossignol s'engage dans sa feuille de route à lancer une offre de “produit en tant que service” pour s'inscrire dans l'économie de la fonctionnalité. A l'Automne 2025, alors que 70% des skis sont déjà destinés à la location (en France), l'entreprise lance sa plateforme de location de vêtements de ski, continuant le développement d'offres basées sur l'usage et valorisant la durabilité et la seconde main.
- **Durabilité et circularité :** “Pour que la location soit rentable, nos vêtements doivent durer. Cette contrainte est devenue un formidable moteur d'innovation.” explique Laure Jarlaud. Les bénéfices de ce changement de modèle : inciter le fabricant à faire durer le matériel, favoriser sa réparabilité, en proposer la réparation et in fine réduire les ressources nécessaires à sa fabrication. Rossignol a par exemple développé un partenariat avec l'entreprise Goodloop, spécialisée dans l'entretien des vêtements outdoor. C'est tout le cycle de vie des produits qui est revisité dans le but de réduire l'impact et les ressources nécessaires à la production de matériel, avec pour objectifs la “réduction de 30% notre empreinte

carbone en valeur absolue sur les scopes 1,2 et 3 selon SBTi ; 100% d'électricité d'origine renouvelable pour nos sites de fabrication à partir de 2023 ; l'utilisation de matériaux recyclés et/ou bio-sourcés ; la réduction des déchets générés par les productions ”

- **Coopération** : l'ambition de Rossignol est de transformer la pratique des sports de montagne "en réunissant ses communautés autour d'une vision globale et ouverte des activités outdoor et de sa volonté de préserver la montagne". Au-delà des coopérations au service du processus industriel, cela passe par des partenariats pour "permettre l'accès à la pratique du sport (loisirs et compétition) aux jeunes de tout milieu" (acteurs du transport et de la préservation de la montagne, «Sport dans la Ville», «Share Winters»...). Rossignol a participé au programme Relief du CI-

RIDD (Centre International Ressources et Innovation pour le Développement Durable), consacré à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, et s'implique dans un parcours Coopérations de la CEC Rhône Alpes.

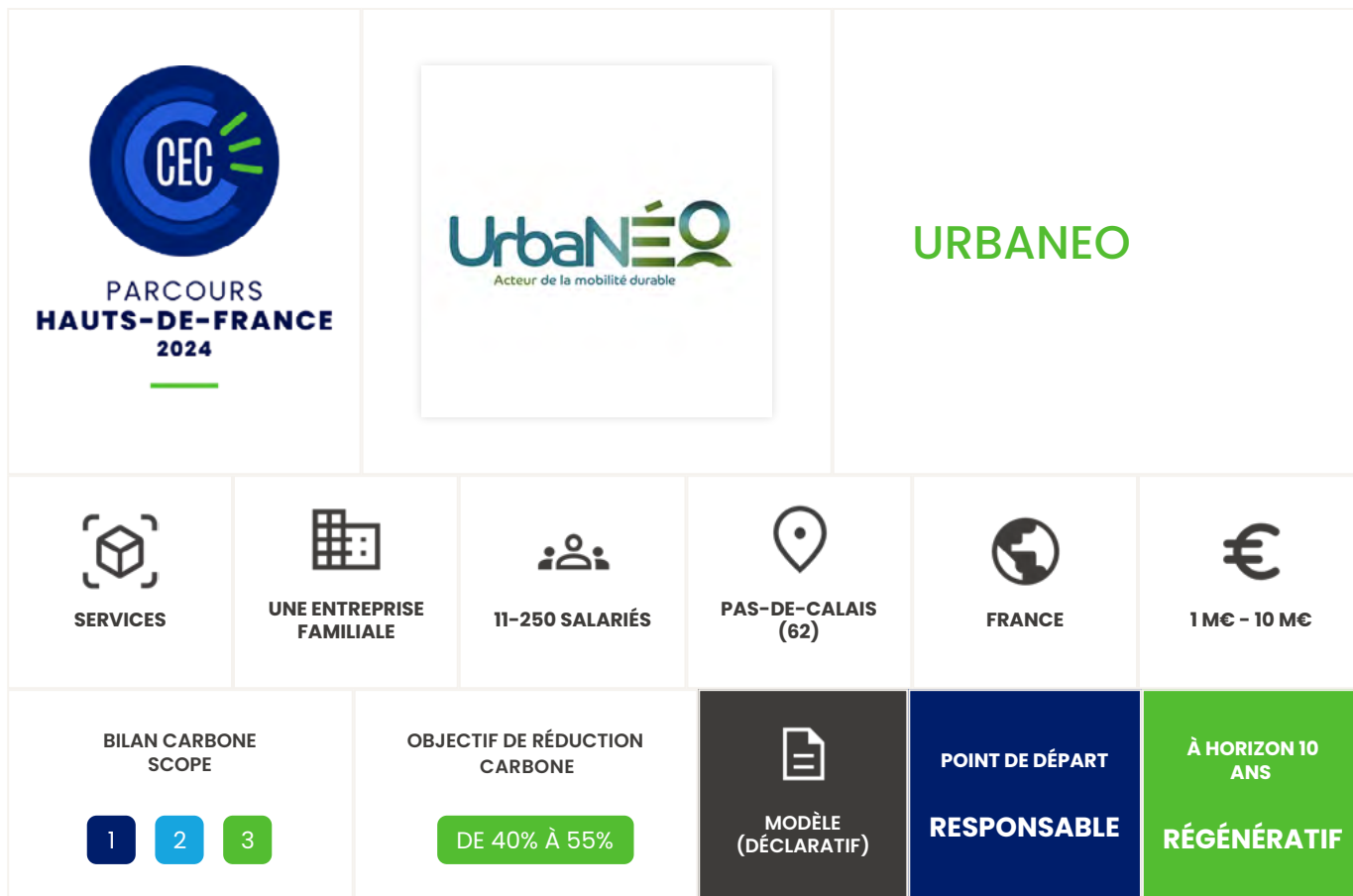


REGARD D'EXPERT, PAR L'ADEME

Rossignol : de l'approche produit vers la création de valeur territoriale.

Îcône des sports de montagne, Rossignol s'engage dans une transformation inspirante vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Après des premiers pas basés sur l'optimisation de leurs produits grâce à l'économie circulaire, Rossignol va aujourd'hui plus loin en travaillant la question des usages, des services et des territoires.

En lien étroit avec les acteurs socio-économiques des territoires, les objectifs de cette évolution sont de renforcer la valeur créée, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en accompagnant les territoires de montagne vers l'adaptation aux changements climatiques. Rossignol illustre ainsi comment une entreprise historique peut se réinventer en mobilisant coopération, innovation et responsabilité au service d'un modèle plus résilient.



Activité

Urbanéo est une PME française éco-responsable de 80 collaborateurs, spécialisée dans le mobilier urbain non publicitaire dédié au transport public (abribus, poteaux d'arrêt, abris-vélos, covoiturage). Elle éco-conçoit, fournit, implante et entretient ses propres mobiliers ainsi que ceux de multiples marques.

Problématique

En 2024, Urbanéo s'engage dans le parcours CEC Hauts-de-France afin de donner un nouvel élan à sa démarche. Ce parcours agit comme un électrochoc : si l'entreprise maîtrise la sobriété et la circularité, elle réalise qu'elle doit désormais intégrer les enjeux majeurs liés à l'effondrement de la biodiversité et élargir ses coopérations pour générer un impact réellement systémique.

Extrait du Cap à 10 ans

« En 2035, Urbanéo est devenue un modèle d'économie d'usage centré sur les mobilités décarbonées. Depuis 20 ans, l'économie d'usage est au cœur du modèle Urbanéo. Au lieu de remplacer, Urbanéo prolonge la vie du mobilier urbain en assurant sa maintenance, son entretien et son réemploi. (...) Pensés à partir de matériaux recyclés et inspirés du vivant,

ces lieux allient confort, propreté et qualité de service, tout en jouant un rôle actif dans la régénération de la biodiversité urbaine. Cette démarche d'économie d'usage raisonnée du mobilier urbain repose sur une coopération étroite entre usagers, acteurs territoriaux et Urbanéo. Cette coopération définit les besoins réels de chacun pour y répondre avec pertinence sans superflus, réduisant l'empreinte environnementale des aménagements urbains. »

Actions phares

- L'offre de service hybride comme levier de transformation** : Dès 2007, le dirigeant Thierry Delcourt prend conscience des limites écologiques de son modèle en constatant que les toitures en fibre de verre des abris ne sont pas recyclables. L'entreprise s'oriente alors vers l'éco-conception, puis découvre l'EFC en 2013. Toutefois, le déploiement d'un modèle EFC «pur» (location du matériel avec services intégrés) se heurte rapidement aux contraintes budgétaires des collectivités territoriales, qui séparent strictement les budgets d'investissement et de fonctionnement, et qui restent habituées aux appels d'offres traditionnels basés sur le volume d'achat. Face aux freins de la commande publique, Ur-

banéo a su adapter son modèle EFC en adoptant une approche hybride et progressive pour «mettre un pied dans la porte» des collectivités, d'abord par la maintenance, pour ensuite les convertir au service global. L'entreprise propose un accompagnement complet (diagnostic, nettoyage, affichage, réparation). Par exemple, sur un marché forfaitisé en région parisienne, Urbanéo a instauré une maintenance préventive rigoureuse (resserrage systématique des fixations de vitres lors de l'affichage) pour éviter la casse, ce qui a permis de réaliser des économies importantes dès la deuxième année en réduisant drastiquement le remplacement de matériel. L'objectif assumé est de générer 50% de son chiffre d'affaires via les services d'ici 2030.

- **Durabilité, éco-conception et filière de réemploi :** Dans un modèle linéaire de vente classique, fabriquer du matériel trop robuste est paradoxalement contre-productif. À l'inverse, dans la philosophie d'Urbanéo, concevoir du mobilier extrêmement durable limitant la maintenance est fondamental. Les premiers abris éco-conçus installés en 2008 sont d'ailleurs toujours en place aujourd'hui. Le nouveau pilier stratégique de l'entreprise est le réemploi : Urbanéo structure une filière pour récupérer les anciens abris, les qualifier, les reconditionner et les réinstaller sur de nouveaux réseaux. L'ambition est d'atteindre 35% de pièces réemployées en 2035 et de concevoir des produits 100% recyclables intégrant au moins 70% de matières naturelles ou recyclées.
- **Coopération territoriale et partenariats :** La trajectoire d'Urbanéo s'appuie fortement sur la coopération. L'entreprise a noué des partenariats stratégiques pour enrichir son offre de mobilité, notamment avec le fournisseur suédois Axentia pour l'information voyageurs, la société espagnole Zicla pour la location de quais provisoires ou avec BlaBlaCar Daily pour le déploiement de mobilier dédié au covoiturage de courte distance. Au-delà des stricts termes contractuels, Urbanéo s'engage dans une relation de co-construction avec ses clients, offrant par exemple des visuels 3D d'implantation gratuits pour les aider à se projeter, ce qui génère une immense fidélité et transforme la relation client-fournisseur classique en une véritable alliance de territoire.
- **Impact social interne par la polyvalence :** Si l'on pouvait craindre que la réduction des remplacements de matériel détruise de l'emploi, le modèle EFC a prouvé le contraire. La logique servicielle permet à Urbanéo d'embaucher ses techniciens de terrain en CDI plutôt qu'en CDD, grâce à la polyvalence des tâches (pose, réparation, affichage) qui lisse l'activité tout au long de l'année. Parallèlement, ce modèle basé sur la durabilité et la responsabilité sociétale attire fortement les jeunes talents (bureau d'études, management) en quête d'un projet professionnel porteur de sens.



REGARD D'EXPERT, PAR L'ADEME

Urbanéo et EFC : une histoire de pionnier !

Thierry Delcourt et Urbanéo font partie des toutes premières entreprises à avoir engagé une trajectoire EFC en France. A l'époque ce n'étaient pas encore les Hauts de France mais le Nord pas de Calais. C'est une réflexion sur la durabilité, qui passe par l'écoconception, puis par la réflexion autour des usages et des services associés.

Quelle aventure et quel sens de l'innovation ! C'est le rôle des dirigeant.e.s de penser la pérennité de l'entreprise en prenant en compte les évolutions réglementaires, le dérèglement climatique, la géopolitique etc... Urbanéo a montré la voie et reste un exemple qui inspire les entreprises actuellement.



Activité

Conception, fabrication et distribution de selles d'équitation sur mesure à destination des cavaliers professionnels et amateurs.

Problématique

Comment s'affranchir de la logique volumique et transformer son offre en réduisant drastiquement l'impact du cuir tout en devenant un acteur fédérateur d'un écosystème territorial et sectoriel régénératif ?

Extrait du Cap à 10 ans

« En 2030, Groupe Voltaire est une entreprise régénérative et pionnière en innovations sociales, environnementales et sociétales. S'étant affranchie de la logique volumique, elle joue un rôle central et fédérateur dans une agriculture et des activités équestres régénératives, grâce à des collaborations territoriales et sectorielles. Son activité, centrée sur le partage d'usage, la seconde main et la réparation, optimise les ressources et sert un modèle social durable et inspirant. Ses produits sont réparables à l'infini et toutes ses parties prenantes [...] sont des acteurs fiers, déterminés et engagés dans la régénération du vivant. ».

Actions phares

- **Transformation du modèle économique : sortir de la logique volumique et allonger la durée de vie des produits** - L'entreprise fait évoluer son modèle vers une économie de l'usage et de la durabilité afin de réduire l'impact environnemental lié au cuir. Cette transformation passe par le développement de la seconde main, de la location et, à terme, d'une plateforme de partage d'usage. L'écoconception est progressivement étendue à l'ensemble de la gamme avec un objectif clair : allonger la durée de vie des produits en facilitant la réparation et réduire les déchets matières. Plusieurs actions concrètes soutiennent cette démarche : développement de selles reconstruites à partir de sous-ensembles déclassés, commercialisation de « selles parfaites imparfaites » afin de limiter les rejets pour défauts esthétiques mineurs, réduction annuelle des chutes de cuir de 20%, développement de partenariats d'upcycling et organisation d'ateliers de réparation et d'entretien. Les rémunérations variables des équipes commerciales intègrent désormais des critères liés à la promotion des offres les plus vertueuses, notamment la seconde main.

- **Réduire les impacts environnementaux et embarquer les parties prenantes :** L'entreprise agit sur l'ensemble de sa chaîne de valeur afin de réduire ses impacts environnementaux : limitation du transport aérien, développement des circuits courts, livraison en point relais par défaut en France et transition progressive vers une flotte commerciale électrique. En parallèle, un travail est engagé sur les infrastructures avec la végétalisation des sites et l'étude d'installation de panneaux photovoltaïques. L'entreprise souhaite également renforcer la transparence environnementale de ses produits via le calcul des analyses de cycle de vie (ACV) et la publication d'informations environnementales accessibles aux clients. Cette dynamique s'accompagne d'un important travail de sensibilisation interne et externe, notamment à travers des ateliers autour des enjeux climatiques et éthiques destinés aux salariés et partenaires. L'entreprise poursuit également une trajectoire vers la certification B Corp et la formalisation d'une mission d'entreprise.
- **Développer des coopérations territoriales à visée régénérative :** L'entreprise s'engage dans plusieurs projets territoriaux à impact social et environnemental. Elle participe notamment à des initiatives collaboratives de logement au Pays Basque et contribue à la structuration d'un projet d'agriculture régénérative en Iparralde, en lien avec des acteurs locaux. Par ailleurs, des actions de sensibilisation sont menées auprès de la filière équestre afin de promouvoir des pratiques plus responsables et régénératives. Ces coopérations renforcent l'ancrage territorial de l'entreprise tout en valorisant les savoir-faire artisanaux et les dynamiques locales.

Conclusion

Dans un monde instable et en pénurie de ressources, dans lequel le modèle linéaire et volumique a atteint ses limites, l'EFC apparaît comme une alternative aux multiples bénéfices. En questionnant le besoin réel et en valorisant l'usage dans la durée plutôt que la possession, elle transforme en profondeur les modèles économiques. Son impact va au-delà du modèle de revenus. L'EFC permet de revisiter l'ensemble du cycle de vie d'un produit ou service dans une logique de circularité et de durabilité. Elle transforme par ailleurs la relation client-fournisseur, les compétences et métiers au sein des organisations, met l'humain et la confiance au cœur dans une logique de coopération durable avec l'ensemble des parties prenantes. Déclinable dans tous types d'organisations et tous secteurs, l'EFC concilie performance économique, enjeux sociaux et transition écologique en renforçant la résilience des territoires.

Remerciements

COMITÉ DE RÉDACTION : Sophie Leclercq, Alexandre Meyrignac, Caroline Tikhomiroff

DIRECTION ARTISTIQUE ET MAQUETTE : Justine Seigneur (www.justine-seigneur.fr)

Un grand merci aux dirigeantes et dirigeants de la CEC pour leur contribution active et les riches échanges qui ont nourri ce livre blanc.

ENTRETIENS RÉALISÉS AVEC :

- Hydroprocess : Erwan Godot
- Logis du Val de Boivre & Logis des Cours : Géraldine Piroëlle Caillaud
- NATURAVELO : Bertrand Rabatel et Antoine Bussier
- URBANEO : Thierry Delcourt et Jérémie Buret
- ODYSSEE Environnement : Jérôme Mougel et Christian Guillon

MERCI AUSSI À :

- ACTEMIS Groupe : Ludovic Piquand et Olivier ARNAC
- Hyper U Guichen : Laëtitia Duplaa et Séverine Attimon
- King Jouet : Coralie Gueydon
- NEOTRUCKS : Yves Giroud
- Rossignol : Vincent Wauters et Laure Jarlaud
- MIC SIGNALOC : Julien Byczek
- VOLTAIRE Groupe : Géraldine Gilmas

Merci à l'ADEME, Sylvain Waserman, Vincent Dargenne et leurs équipes, pour leur regard expert et les actions menées ensemble pour faire advenir de nouveaux modèles économiques.

Merci à Eric Duverger et Guillaume Bizet pour le soutien et les liens.

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

L'APPROCHE UNIQUE DE LA CEC POUR RÉUSSIR CE DÉFI



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

33 parcours depuis la création	1 600 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.**