



Cinq ans après leur “claque climatique”, qu'ont-ils fait de ce qu'ils ont vécu ?

Il y a cinq ans, ils étaient 300 leaders économiques à se prendre une claque climatique, lors de la première Convention des Entreprises pour le Climat.

Aujourd'hui, où en sont-ils ?



Le jour où ils ont changé de regard

Cinq ans après la première Convention des Entreprises pour le Climat

Ils n'ont pas seulement transformé leur entreprise. Ils ont changé leur manière de diriger.

En septembre 2021, **près de 300 dirigeants et managers font un pari singulier**. Pendant dix mois, ils acceptent de mettre entre parenthèses leurs certitudes, de confronter leur modèle économique aux limites planétaires et de réfléchir, ensemble, à ce que pourrait devenir leur entreprise dans un monde dont les équilibres écologiques, économiques et sociaux sont en train de basculer.

Ils viennent d'horizons qui ne se croisent presque jamais. Industrie, cosmétique, bâtiment, tourisme, énergie, distribution, services... Certains dirigent des groupes familiaux centenaires, d'autres des PME ou des entreprises en pleine croissance. Ils n'ont ni les mêmes métiers, ni les mêmes contraintes, ni les mêmes convictions. Rien ne les prédestine à partager une même aventure, sinon cette intuition que les réponses d'hier ne suffiront plus à répondre aux défis de demain.

À cet instant, personne ne sait encore ce que produira cette première Convention des Entreprises pour le Climat. Ni ceux qui l'ont imaginée. Ni ceux qui y participent.

Cinq ans plus tard, la CEC a changé d'échelle. Plus de **1 700 entreprises** se sont engagées dans un parcours CEC, représentant plus de **3 400 dirigeants**, à travers **33 parcours** territoriaux et sectoriels. Plus de **1 200 feuilles de route stratégiques** ont été élaborées et des centaines de coopérations sont nées entre entreprises.

Ces chiffres racontent l'ampleur d'un mouvement.

Ils ne disent pourtant pas l'essentiel.

Car cinq ans après, une autre question mérite d'être posée :

Qu'ont-ils fait de ce qu'ils ont vécu ?

Car une prise de conscience n'a de sens que lorsqu'elle se confronte à la réalité de l'entreprise : aux investissements, aux clients, aux salariés, aux contraintes économiques, aux arbitrages et parfois aux renoncements.

C'est ce que nous avons voulu regarder dans ce dossier : **ce qui se passe après la prise de conscience.**

Ce que les entreprises ont effectivement transformé. Ce que leurs dirigeants ont changé dans leur manière de décider. Ce qu'ils ont abandonné, ce qu'ils ont entrepris, ce qu'ils n'ont pas encore réussi à faire. Et ce qui, cinq ans plus tard, continue de les questionner.

Le dernier **Baromètre Alumni CEC**, réalisé auprès de 177 entreprises, apporte un premier éclairage. Aujourd'hui, **6 entreprises sur 10 se définissent comme contributives ou à visée régénérative, contre moins de 2 avant leur parcours CEC**. Parmi les alumni des premiers parcours, ce taux atteint jusqu'à 8 sur 10. Et 80 % des entreprises interrogées considèrent que le cap régénératif qu'elles se sont fixé est atteignable à dix ans.

Mais les chiffres ne racontent pas tout.

Les trajectoires sont complexes, faites d'avancées et de contradictions, confrontées aux réalités opérationnelles. Le baromètre montre aussi combien la coopération et les réseaux d'entraide deviennent des leviers importants pour continuer à avancer.

C'est pourquoi ce dossier donne aussi la parole à **cinq dirigeants qui étaient là en 2021**.

Cinq ans. Cinq entreprises. Cinq secteurs. Cinq histoires.

Marie Bozzoni raconte comment une prise de conscience devenue presque intime a transformé sa manière de regarder son entreprise et sa vulnérabilité face au dérèglement climatique.

Hugo Sialelli explique pourquoi l'avenir de Pietra ne peut plus être dissocié de celui de la Corse et de ses ressources.

Arnaud Vanpoperinghe revient sur ce que signifie désormais construire une entreprise capable de durer bien au-delà de celui qui la dirige.

Sophie Robert-Velut interroge jusqu'où peut s'étendre la responsabilité d'une entreprise qui place le soin au cœur de son projet.

Alexandra Mathiolon partage enfin une conviction forgée au fil de ces années : les transformations les plus profondes ne se décrètent pas ; elles se construisent en donnant à chacun l'envie et les moyens d'agir.

Leurs histoires sont différentes. Mais elles font apparaître les mêmes questions, qui dépassent largement leur secteur d'activité et concernent désormais tous ceux qui auront à diriger une entreprise dans un monde en profonde transformation.

Comment continuer à décider lorsque l'on ne peut plus faire comme si l'on ne savait pas ?

Que vaut la réussite d'une entreprise si le territoire qui la fait vivre disparaît ?

Que signifie réussir lorsqu'on sait que l'on ne sera que de passage ?

Jusqu'où s'étend la responsabilité d'une entreprise qui prétend prendre soin ?

Comment entraîner des milliers de femmes et d'hommes sans leur imposer un chemin?

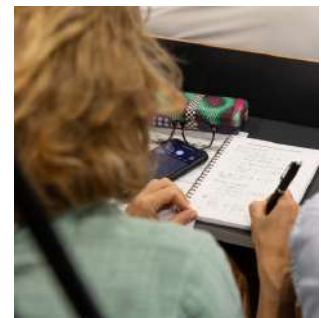
Ces cinq portraits ne prétendent donc pas raconter, à eux seuls, la Convention des Entreprises pour le Climat. Ils racontent **ce qui vient après**.

Cinq trajectoires singulières. Cinq façons d'exercer le leadership dans un monde devenu plus incertain. Cinq dirigeants qui, chacun à leur manière, ont accepté de remettre en question ce qu'ils pensaient savoir de leur métier.

En les mettant en regard des cinq années de développement de la CEC et des transformations observées chez ses alumni, une autre histoire apparaît.

Celle d'une génération de dirigeants qui ne considère plus la transition comme un projet parmi d'autres, mais comme une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa place dans la société et sa responsabilité envers le vivant.

Les entreprises changent rarement parce que leur stratégie change. Elles changent d'abord parce que le regard de celles et ceux qui les dirigent s'est déplacé.



L'évolution de la CEC par son fondateur, Eric Duverger.

En cinq ans, une intention est devenue un mouvement.

Le 10 Septembre 2021, ils étaient 300 chefs d'entreprise et managers d'équipe à accepter de remettre en question leurs certitudes. Cinq ans plus tard, ils sont 3 400 à avoir rejoint cette dynamique. Entre ces deux dates, ce ne sont pas seulement des centaines de feuilles de route qui ont été écrites, c'est une nouvelle manière de diriger qui s'est progressivement dessinée.

2021. Le pari de quelques pionniers

Le 10 Septembre 2021, lorsque démarre la première Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), rien ne garantit que cette expérimentation trouvera un écho dans le monde économique. Les entreprises qui s'y engagent acceptent de consacrer 12 jours sur dix mois à un exercice inhabituel : confronter leur modèle économique aux limites planétaires, partager leurs doutes avec d'autres dirigeants et imaginer une trajectoire compatible avec un monde bien plus sobre en ressources.

Pour beaucoup, cette première promotion ressemble davantage à un laboratoire qu'à un mouvement.

Pour ma part en tant que fondateur de la CEC, je suis habité par cette question au matin de la première session : *est-ce bien raisonnable de donner une "claque climatique" à 300 leaders économiques ?*

2026. Un changement d'échelle

Cinq ans plus tard, la dynamique a largement dépassé le cercle des pionniers.

1 700 entreprises participantes : des PME, des ETI, des groupes familiaux et des grandes entreprises issus de tous les secteurs de l'économie.

Plus de 3 400 dirigeants et managers engagés (les participations se font en binôme : 1 dirigeant accompagné d'1 "planet champion") : autant de femmes et d'hommes qui ont choisi de repenser leur stratégie à l'aune des enjeux climatiques, de la biodiversité et des limites planétaires.

33 parcours territoriaux et sectoriels : des déclinaisons adaptées aux réalités des territoires et des filières économiques, qui permettent à la démarche de se diffuser au plus près des entreprises.

1 200 feuilles de route stratégiques : autant de trajectoires de transformation élaborées et mises en œuvre depuis 2021, rendues publiques.

Des centaines de coopérations inter-entreprises : les transformations les plus profondes ne se construisent plus seules, mais à l'échelle des filières, des territoires et des écosystèmes.

Ce qui a changé en cinq ans

- Le climat n'est plus le seul sujet : les entreprises raisonnent désormais en limites planétaires.
- Les feuilles de route deviennent des transformations de modèle économique.
- Les dirigeants ne cherchent plus seulement à réduire leurs impacts, mais à renforcer la robustesse de leur entreprise.
- Les coopérations entre entreprises deviennent un levier majeur de transformation.
- Une nouvelle génération de dirigeants assume de parler de vulnérabilité, de temps long et de vivant.

Au-delà des chiffres, un changement de regard

Ce qui frappe lorsqu'on échange avec les dirigeants ayant participé à la CEC, ce n'est pas seulement la diversité des actions engagées. C'est la manière dont ils parlent aujourd'hui de leur métier. Ils parlent moins de performance à court terme et davantage de robustesse, moins de concurrence et davantage de coopération, moins de croissance volumique et davantage de création de valeur dans la durée. Autrement dit, ils ne racontent pas seulement ce qu'ils ont changé dans leur entreprise, ils racontent ce qui a changé chez eux. C'est précisément ce que donnent à voir les cinq portraits qui suivent.

Cinq portraits de dirigeants transformés

Ce ne sont pas simplement cinq histoires de dirigeants ou cinq récits de transition écologique, que nous avons envie de raconter. **Ce sont cinq portraits sur la métamorphose du leadership.** Ce sont cinq réponses possibles à une même question : **qu'est-ce que diriger une entreprise veut dire aujourd'hui ?**

Les questions que l'on peut se poser au travers de ces cinq récits :

- **Marie** : *Comment continuer à diriger lorsqu'on ne peut plus détourner le regard ?*
- **Hugo** : *Que laisse-t-on derrière soi ?*
- **Arnaud** : *Qu'est-ce que réussir veut dire lorsqu'on sait que l'on ne sera que de passage ?*
- **Sophie** : *À quoi sert une entreprise lorsqu'elle ne cherche plus seulement à vendre ?*
- **Alexandra** : *Quel est le rôle d'un dirigeant lorsqu'aucune transformation ne peut être menée seul ?*

La progression dans leurs changements, raconte l'expérience de la CEC.



Marie BOZZONI directrice générale des Vedettes de Paris



Hugo SIALELLI directeur général de Brasserie Pietra



Arnaud Vanpoperinghe directeur général de Tikamoon



Sophie ROBERT-VELUT directrice générale des Laboratoires
Expanscience



Alexandra Mathiolon, directrice générale de SERFIM

Cinq ans plus tard, elle a choisi la lucidité

MARIE BOZZONI, Directrice Générale Vedettes de Paris

Cinq ans après la première Convention des Entreprises pour le Climat, Marie Bozzoni ne raconte pas d'abord les bateaux électriques des Vedettes de Paris ni les dix millions d'euros investis pour transformer sa flotte. Elle raconte une inquiétude qui s'est installée peu à peu et qui ne l'a plus quittée. Une inquiétude qui, loin de la paralyser, a changé sa manière de diriger, mais aussi sa manière d'habiter le monde.

Pendant longtemps, Marie Bozzoni a entretenu avec la nature une relation faite d'émerveillement plus que de responsabilité. Elle aimait les grands espaces, les forêts, les animaux sauvages. Elle se souvient des week-ends passés à voyager, des déplacements professionnels qui l'emmenaient régulièrement de Paris à Milan ou à Rome, ou encore de cet hélicoptère emprunté au Québec pour observer des bébés phoques. Rien, à l'époque, ne lui semblait contradictoire. Comme beaucoup, elle séparait inconsciemment son attachement au vivant de ses habitudes de vie. Lorsqu'elle repense aujourd'hui à cette période, elle ne cherche ni à s'excuser ni à réécrire son histoire. Elle sourit simplement avant de lâcher cette formule qui résume, à ses yeux, ces années d'avant : **« J'étais une gentille autruche. »**

Au printemps 2021, lorsqu'elle rejoint la première Convention des Entreprises pour le Climat, Marie Bozzoni s'attend à travailler sur la stratégie de son entreprise. Les Vedettes de Paris sortent difficilement de la crise sanitaire. Les préoccupations sont immédiates : retrouver des visiteurs, consolider l'activité, rassurer les équipes. La transition écologique fait déjà partie de ses préoccupations, mais elle l'envisage encore comme un sujet parmi d'autres.

Les premières journées du parcours déplacent profondément cette perspective. Les travaux scientifiques, les échanges avec les autres dirigeants, les discussions qui se prolongent bien après les ateliers produisent un effet auquel elle ne s'attendait pas. Les scénarios cessent d'être des projections abstraites. Ils prennent soudain le visage de ses enfants, de son entreprise, de la Seine, de la ville dans laquelle elle vit.

Les nuits deviennent agitées. Elle raconte des rêves d'incendies, une angoisse nouvelle, puis ce coup de téléphone passé à Éric Duverger, presque comme on appelle quelqu'un à qui l'on reproche une vérité devenue impossible à ignorer. **« J'étais en colère contre la CEC parce que j'étais effrayée. »**

Cette peur déborde rapidement le cadre de l'entreprise. Elle s'invite dans les conversations familiales, dans les choix du quotidien, dans la manière de penser les vacances ou l'avenir de ses enfants. Avec une franchise peu commune, Marie Bozzoni confie même que, si elle avait pris plus tôt la mesure des bouleversements à venir, elle ne sait pas si elle aurait fait les mêmes choix de vie.

Quelques semaines plus tard, cette transformation intérieure trouve une traduction très concrète. Les Vedettes de Paris sortiront du diesel. L'entreprise investira près de dix millions

d'euros pour électrifier progressivement sa flotte. Le contexte économique ne s'y prête pourtant guère. Le tourisme redémarre à peine après la pandémie, les finances restent sous tension et beaucoup auraient préféré différer un investissement de cette ampleur.

Marie choisit de faire exactement l'inverse. **« Je n'avais pas un kopeck. Mais je me suis dit : ce n'est pas grave, on y va. Action, réaction. »**

En trois ans, quatre des cinq bateaux des Vedettes de Paris sont passés à l'électrique. Le résultat est spectaculaire : les coûts d'exploitation sont divisés par trois par rapport aux bateaux thermiques. Mais cette transformation a aussi son revers très concret : l'investissement de départ a été si important qu'il faudra encore environ cinq ans pour que les économies réalisées permettent de rembourser le prêt bancaire.

Et maintenant que les quatre bateaux naviguent à l'électrique, Marie regarde déjà le cinquième autrement. Les aides publiques ont disparu. L'entreprise doit composer avec des compétences techniques plus rares et des pièces détachées dont l'approvisionnement devient plus incertain. Surtout, elle constate que l'électrification, aussi importante soit-elle à ses yeux, ne constitue pas encore un critère déterminant pour les clients qui choisissent une croisière sur la Seine. **« À aucun moment on ne regrette ce qu'on a fait »**, dit-elle. L'électrification reste une évidence, même si elle n'a pas réglé toutes les questions. Elle en a fait naître d'autres, comme le font souvent les transformations véritables.

La transformation n'est donc pas terminée. Elle change simplement de nature. Après s'être demandé comment faire, Marie se demande désormais comment continuer, lorsque ce qui paraît évident du point de vue climatique ne l'est pas encore nécessairement du point de vue économique ou commercial.

Cette question dépasse d'ailleurs les seuls bateaux. Les crues de la Seine en hiver, les épisodes de chaleur en été rendent déjà l'activité plus fragile et leurs conséquences financières plus visibles. Marie cherche donc à rendre l'entreprise moins vulnérable à ce qui vient, en diversifiant ses usages et ses publics. Elle imagine notamment que les bateaux puissent devenir plus utiles pour les riverains, et pas seulement une activité touristique.

La lucidité qui l'avait conduite à regarder en face le changement climatique l'oblige désormais à regarder en face une autre réalité : transformer une entreprise, ce n'est pas seulement réduire son empreinte. C'est aussi préparer sa capacité à durer dans le monde qui vient. En septembre 2026, les Vedettes de Paris fêteront leurs 50 ans. La première CEC, elle, aura cinq ans. Une entreprise qui a traversé un demi-siècle et un mouvement qui a changé le regard de milliers de dirigeants se retrouvent ainsi à un moment comparable : non pas celui où l'on peut considérer le chemin parcouru, mais celui où il faut déjà se demander ce qui vient après.

Marie conclut **« Aujourd'hui, j'agis dans l'entreprise pour survivre. »** Survivre, c'est préparer son entreprise à un monde où les ressources seront plus rares, où les usages évoluent et où le tourisme devra lui aussi réinventer sa manière d'exister. Cette conviction irrigue désormais chacune de ses décisions.

Cinq ans plus tard, il comprend qu'il hérite aussi d'un territoire

Hugo Sialelli, Directeur Général Brasserie Pietra

À 29 ans, lorsqu'il reprend la direction de Pietra, Hugo Sialelli pense hériter d'une entreprise familiale créée trente ans plus tôt par ses parents. Cinq ans après la première Convention des Entreprises pour le Climat, il regarde cette transmission autrement. Il a compris qu'il recevait aussi un territoire, des ressources naturelles et une responsabilité envers les générations qui lui succéderont. Son métier n'est plus seulement de faire vivre une brasserie. Il consiste désormais à préserver les conditions qui permettront encore de brasser de la bière en Corse dans cinquante ans.

Lorsque Hugo Sialelli évoque Pietra, il parle bien sûr de bière. Mais la conversation glisse presque immédiatement vers un autre sujet. Les montagnes corses. Les sources. Les sécheresses qui reviennent chaque été un peu plus tôt. Les paysages qui ont façonné son enfance. Chez lui, l'entreprise semble impossible à séparer du territoire qui l'a vue naître.

Cette évidence ne date pas de la Convention des Entreprises pour le Climat. Elle est plus ancienne. Grandir en Corse, c'est apprendre très tôt que l'eau n'est jamais acquise. C'est comprendre que l'île impose ses propres règles et que l'économie n'échappe pas davantage que les habitants aux équilibres fragiles du vivant.

Lorsqu'il rejoint la première promotion de la CEC en 2021, Hugo ne cherche donc pas à être convaincu de l'urgence écologique. Cette conviction est déjà là. Ce qu'il vient chercher est plus difficile à formuler. Il pressent que son entreprise devra changer, mais il lui manque une manière de penser cette transformation.

« Participer à la CEC a eu de nombreux impacts, mais un fut crucial : être conforté dans notre démarche. Nous avons accéléré notre transformation... »

Le parcours lui offre moins de réponses qu'une nouvelle grille de lecture. Pour la première fois, il ne regarde plus seulement son activité à travers le prisme économique ou même climatique. Il découvre les limites planétaires comme un ensemble d'équilibres intimement liés : l'eau, les sols, la biodiversité, les ressources, le climat. Peu à peu, ces enjeux cessent d'être des contraintes extérieures. Ils deviennent le point de départ de chacune de ses décisions.

Une idée s'impose alors avec une force nouvelle : l'avenir de Pietra ne dépend pas seulement de ses clients. Il dépend d'abord de la capacité de la Corse à rester une terre où l'on pourra encore produire.

« Quand on lit le rapport du GIEC, on voit bien qu'à +5 °C, la Corse, c'est le Sahara. Aujourd'hui, la sécheresse reste modérée, mais on sait très bien ce qui nous attend. »

Cette phrase revient plusieurs fois au cours de la conversation. Elle n'a rien d'une formule. Elle traduit une inquiétude très concrète.

« Si la Corse devient un désert, notre entreprise disparaît avec elle. »

En quelques mots, Hugo Sialelli résume ce qui a profondément changé dans sa manière de diriger. Pendant longtemps, comme beaucoup de chefs d'entreprise, il regardait d'abord son marché. Aujourd'hui, il regarde d'abord son territoire.

Cette conviction irrigue désormais toute la stratégie de Pietra. La réduction de la consommation d'eau, la récupération du CO₂ issu de la fermentation, la valorisation de la chaleur produite par les installations, le projet de méthanisation des eaux usées ou encore le retour de la consigne ne sont pas, à ses yeux, une collection d'initiatives environnementales.

Ils répondent tous à la même question.

Comment une entreprise peut-elle rendre davantage à son territoire qu'elle ne lui prélève ?

C'est ainsi qu'apparaît une ambition qui surprend encore lorsqu'il la formule : produire une bière régénérative.

Le mot pourrait sembler ambitieux. Hugo l'emploie pourtant avec beaucoup de simplicité. Il ne s'agit plus seulement de limiter les impacts de l'entreprise. Il s'agit de faire en sorte que son activité contribue, autant que possible, à restaurer les ressources dont elle dépend.

Cette transformation dépasse largement les murs de la brasserie. Hugo parle souvent de « pollinisation ». Il aime cette image parce qu'elle raconte ce qu'il observe au quotidien : un collaborateur qui change sa manière de regarder le gaspillage ou l'énergie ramène aussi cette réflexion chez lui. Une entreprise qui évolue peut inspirer d'autres entreprises. Un territoire peut progressivement entraîner tout un écosystème.

« Chaque fois que s'opère un changement de regard chez une personne dans l'entreprise concernant le gaspillage, l'énergie, la pollution ou même le tri, c'est une pratique que cette personne va ramener chez elle. Et faire fleurir. »

C'est dans cet esprit qu'il s'engage ensuite dans le lancement de la CEC Provence-Corse. Non pour apporter des réponses toutes faites, mais parce qu'il est convaincu que les transformations les plus profondes ne se vivent jamais seul.

Les freins, pourtant, demeurent nombreux. Hugo ne met pas en cause les technologies, qu'il estime largement disponibles. Il regrette davantage un système économique qui continue à valoriser ceux qui prélèvent plus facilement que ceux qui préservent.

« Je pense qu'il faut intégrer les externalités négatives... faire payer les pollueurs. Cela permettrait à ceux qui essaient de réparer l'écosystème d'être également moins chers. »

Lorsqu'on lui demande enfin comment il imagine Pietra dans cinq ans, il ne parle ni de croissance, ni d'exportation, ni de nouveaux marchés.

Il prend quelques secondes avant de répondre : « **J'aimerais qu'elle soit encore là.** »

Cette réponse pourrait sembler modeste, mais elle est, au fond, d'une ambition immense.

Car ce qu'Hugo Sialelli souhaite transmettre n'est pas seulement une entreprise familiale en bonne santé. Il espère transmettre une île où il sera encore possible de la faire vivre

Cinq ans plus tard, il construit une entreprise qui durera plus longtemps que lui.

Arnaud Vanpoperinghe, Président Directeur Général Tikamoon

Lorsqu'il évoque son parcours, Arnaud Vanpoperinghe ne commence ni par Tikamoon ni par le mobilier en bois massif. Il remonte beaucoup plus loin, jusqu'à cette conviction qui l'a accompagné pendant une grande partie de sa vie : pour exister, il fallait être le meilleur. Cinq ans après la première Convention des Entreprises pour le Climat, il ne parle plus de réussite tout à fait de la même manière. Il parle de transmission, de temps long et d'une entreprise qu'il espère capable de lui survivre.

« **Je croyais que, pour exister, il fallait être premier de la classe.** » Lorsqu'il prononce cette phrase, Arnaud Vanpoperinghe ne cherche pas à faire sourire. Il pose simplement le point de départ de son histoire. Pendant longtemps, cette quête de perfection a guidé sa manière d'étudier, de travailler, puis d'entreprendre. Elle lui a donné une énergie considérable, mais aussi une exigence permanente envers lui-même.

En l'écoutant, on comprend rapidement que cette ambition n'a jamais été uniquement professionnelle. Elle touche à quelque chose de plus intime. Arnaud parle volontiers de cette dualité qui l'habite depuis toujours : « **un pied chez Bouddha, un autre chez Bonaparte** ». D'un côté, une aspiration profonde à la simplicité, à l'écoute, à la coopération ; de l'autre, le goût du défi, de la conquête et de la performance. Pendant longtemps, ces deux forces ont cohabité sans vraiment se rencontrer.

Lorsqu'il crée Tikamoon, elles avancent pourtant dans la même direction. L'entreprise grandit rapidement. Elle fait le pari du bois massif, de meubles conçus pour durer, bien loin de la logique du mobilier jetable. Arnaud est fier de cette trajectoire. Il a le sentiment d'avoir trouvé un modèle plus vertueux que beaucoup d'autres.

La Convention des Entreprises pour le Climat ne vient pas contredire cette intuition. Elle lui révèle qu'elle ne constitue qu'un point de départ.

Au fil des rencontres, une idée s'impose progressivement. Fabriquer des meubles durables est une bonne chose. Mais cela ne suffit plus. La véritable question devient plus exigeante : **comment une entreprise peut-elle contribuer à régénérer le monde dont elle dépend, plutôt que simplement limiter ses impacts ?**

Cette nuance change profondément sa manière de regarder Tikamoon. Pendant des années, il avait naturellement cherché à faire grandir son entreprise. Désormais, une autre ambition prend forme. Construire une entreprise suffisamment robuste pour traverser les décennies, suffisamment fidèle à sa raison d'être pour continuer d'exister lorsque lui-même n'en sera plus le dirigeant.

Cette évolution se lit dans des choix très concrets. Les meubles sont pensés pour durer plus longtemps, être réparés, entretenus, transmis. Le développement de la seconde vie, des pièces détachées ou du reconditionnement cesse d'être un service complémentaire ; il devient une composante du modèle économique.

Arnaud sourit lorsqu'il formule ce qui ressemble presque à un paradoxe pour un chef d'entreprise. « **Mon rêve, c'est de vendre un buffet qui évitera d'en produire neuf autres.** »

La phrase résume à elle seule le déplacement qui s'est opéré. Pendant longtemps, la réussite consistait à vendre davantage. Aujourd'hui, elle consiste à créer suffisamment de valeur pour que les clients aient envie de conserver leurs meubles toute une vie.

Cette transformation ne concerne pas uniquement les produits. Elle touche aussi sa manière d'exercer le pouvoir.

Lorsqu'il parle de ses équipes, Arnaud Vanpoperinghe évoque rarement le contrôle ou les procédures. Il préfère parler de confiance, de créativité, d'autonomie. Il cherche moins à convaincre qu'à créer les conditions dans lesquelles chacun peut prendre des initiatives. Cette manière de diriger trouve naturellement un prolongement dans la façon dont il envisage désormais l'avenir de l'entreprise et de sa transmission. Comment préserver son indépendance ? Comment éviter que les choix d'aujourd'hui soient défaits demain ? Comment inscrire dans la gouvernance les convictions qui fondent désormais le projet ?

Lorsqu'on lui demande où il imagine Tikamoon dans dix ou vingt ans, Arnaud Vanpoperinghe ne répond ni en chiffre d'affaires ni en parts de marché.

Cinq ans après la claque, ce qui le rend fier n'est pas d'avoir atteint un idéal. C'est de ne pas avoir abandonné le chemin vers cet idéal.

Reste le plus difficile : continuer à avancer lorsque les vents deviennent moins favorables. Car transformer une entreprise ne consiste pas seulement à savoir où l'on veut aller. Il faut aussi tenir le cap lorsque le contexte économique, lui, pousse dans une autre direction.

“J’aimerais que Tikamoon soit une entreprise centenaire.” Une entreprise capable de durer au-delà de celui qui l'a fait grandir. Et de poursuivre sa route, même lorsque les vents changent .

Cinq ans plus tard, elle cherche toujours où elle sera la plus utile.

Sophie Robert-Velut, Directrice générale des Laboratoires Expanscience

Enfant, Sophie Robert-Velut grandit dans un univers où l'engagement n'est pas un discours mais une manière de vivre. Sa mère tient un restaurant où se croisent artistes, militants et responsables politiques. Ses parents travaillent dans le social et la réinsertion. Très tôt, ils lui transmettent cette idée singulière : il est possible de réussir sa vie professionnelle sans renoncer à vouloir changer les choses. Pendant longtemps, elle cherchera où cette promesse peut prendre corps. Dans un grand groupe ? Dans une entreprise familiale ? Dans le secteur associatif ? Cinq ans après la première Convention des Entreprises pour le Climat, elle répond avec une simplicité désarmante : ce qui compte n'est pas tant l'endroit où l'on travaille que la capacité à y être réellement utile.

Lorsqu'elle raconte son parcours, Sophie Robert-Velut ne donne jamais le sentiment d'avoir suivi une trajectoire toute tracée. Elle parle volontiers des chemins de traverse, de son goût pour le théâtre et la musique, de cette année qu'elle s'accorde pour chanter du jazz avant de revenir vers l'entreprise, ou encore de son expérience au Mexique, où elle découvre la communication non violente et une autre manière d'exercer le pouvoir. Toutes ces expériences semblent, avec le recul, répondre à une même interrogation : comment conjuguer performance et engagement sans avoir à choisir entre les deux ?

Elle passera quinze années chez L'Oréal. Elle y admire l'excellence scientifique, l'intelligence des équipes, la capacité d'innovation. Pourtant, au fil du temps, un malaise s'installe. Son passage chez Sanoflore, dans le Vercors, agit comme un révélateur. En découvrant l'état des sols, les difficultés du monde agricole et la fragilité des écosystèmes, elle éprouve, dit-elle, quelque chose de profondément physique.

« Deux nuits par mois, je dormais là-bas, dans le Vercors, et je ressentais les problèmes dans mon corps. Ça n'avait plus rien de théorique. »

Peu à peu, une autre question prend le dessus. Non plus : « **Que puis-je réussir ?** », mais « **Où serai-je la plus utile ?** » Lorsque l'occasion de rejoindre Expanscience se présente, elle y voit la possibilité de mettre ce qu'elle appelle ses « armes business » au service d'un projet de transformation.

L'entreprise ne part pourtant pas de zéro. Bien avant son arrivée, son actionnaire familial a engagé Expanscience dans une démarche de responsabilité ambitieuse, convaincu qu'une entreprise qui fabrique des produits destinés aux enfants ne peut pas compromettre leur avenir. Cette vision du temps long fait immédiatement écho à la sienne.

« J'ai posé tout de suite deux piliers importants pour moi : la subsidiarité dans le management et une boussole qui ne soit pas la croissance éternelle. »

Cette phrase résume peut-être mieux que toute autre sa manière de diriger.

La subsidiarité, parce qu'elle a vu ce que produisait le micromanagement dans les grandes organisations. La fin de la croissance comme unique horizon, parce qu'elle ne croit plus qu'une entreprise puisse préparer l'avenir en ne regardant que son prochain trimestre. Chez Expanscience, elle découvre un actionnaire qui pense déjà à transmettre l'entreprise à la génération suivante et qui accepte de raisonner à l'échelle des décennies plutôt que des résultats semestriels.

Lorsqu'elle rejoint la première Convention des Entreprises pour le Climat, en 2021, Sophie Robert-Velut pense connaître les grands enjeux écologiques. Après tout, Expanscience est déjà entreprise à mission, certifiée B Corp et engagée depuis de nombreuses années.

La CEC ne balaie pas ces convictions mais elle les approfondit.

« Je pensais savoir, mais je découvrais vraiment l'urgence, en particulier sur les sujets de biodiversité et de stress hydrique, qui concernent directement notre activité. »

Cette phrase marque un basculement discret mais essentiel : prendre soin ne peut plus se limiter aux bébés, aux parents ou aux collaborateurs. Prendre soin, c'est aussi préserver les sols qui produisent les ingrédients, les ressources en eau qui alimentent l'usine d'Eure-et-Loir, les agriculteurs qui cultivent demain les plantes dont dépendront les produits, les territoires qui rendent toute cette chaîne possible.

Le cercle du soin s'élargit, et avec lui, la responsabilité de l'entreprise. À partir de là, les décisions prennent une autre couleur. Expanscience revoit la composition de ses produits, travaille sur des emballages plus sobres, développe des filières locales, récupère la chaleur fatale pour économiser l'énergie, et prévoit d'investir encore sur des circuits fermés pour l'eau, et le remplacement de ses chaudières à gaz.

Le choix d'abandonner progressivement les lingettes, alors qu'elles représentent encore une part importante du chiffre d'affaires, symbolise cette nouvelle cohérence : lorsqu'un produit n'est plus aligné avec la mission de l'entreprise, il faut avoir le courage d'en sortir plutôt que d'en prolonger artificiellement le succès.

Mais, lorsqu'on l'écoute, on comprend vite que la transformation la plus importante ne concerne ni les emballages, ni les procédés industriels. Elle concerne le pouvoir.

Sophie Robert-Velut parle peu de son propre rôle. Elle préfère évoquer celui des autres. Elle raconte la subsidiarité, le droit à l'erreur, le devoir d'audace, cette volonté de faire redescendre les décisions au plus près de celles et ceux qui les mettront en œuvre. Son héros de management n'est d'ailleurs ni un grand patron ni un théoricien. C'est Luffy, le capitaine de *One Piece*, capable de dire « je ne sais pas » et de s'entourer de personnes plus compétentes que lui. Elle en sourit presque lorsqu'elle imagine que son véritable titre pourrait être celui de... « capitaine des pirates ».

À ses yeux, un dirigeant ne réussit pas lorsqu'il porte seul une transformation.

Il réussit lorsqu'il n'est plus indispensable.

« Je dois pouvoir quitter l'entreprise sans que ce soit un problème. Je ne veux pas tout porter... Aujourd'hui, je suis certaine que la majorité des équipes tient le projet. »

Cette phrase éclaire tout son parcours. Depuis toujours, Sophie Robert-Velut cherche à être utile et la CEC ne lui a pas appris à l'être davantage. Elle lui a appris que l'utilité d'une entreprise ne se mesure pas seulement à ce qu'elle produit, mais à sa capacité à transformer, avec d'autres, le système dont elle dépend.

Lorsqu'on lui demande aujourd'hui ce qui la rend la plus fière, elle ne cite ni un produit, ni un résultat financier, ni une certification. Elle répond simplement qu'elle aime voir les équipes prendre le dessus, la contredire parfois, s'approprier le projet jusqu'à pouvoir continuer sans elle. Son rêve est que le bateau avance même lorsque le capitaine quitte le pont.

Au moment de se quitter, elle confie une dernière phrase qui résonne comme une conclusion à son propre parcours.

« Je ne vais plus jamais au travail la boule au ventre. Ce qu'on fait, ça va dans le bon sens. Et je me sens moins seule qu'avant, parce que je n'incarne plus seule le changement. »

Pendant longtemps, Sophie Robert-Velut s'est demandé où elle serait la plus utile. Cette question l'a conduite d'un grand groupe à une entreprise familiale, du marketing à la direction générale, de la performance économique à l'entreprise à mission.

La Convention des Entreprises pour le Climat n'a pas répondu à cette question, elle l'a déplacée. Elle lui a fait comprendre que l'utilité d'une entreprise ne se mesure plus seulement à la qualité des produits qu'elle met sur le marché, ni même au soin qu'elle apporte à ses collaborateurs ou à ses clients. Elle se mesure à sa capacité à préserver les conditions mêmes de la vie dont dépendront toutes les générations à venir. Autrement dit, prendre soin d'un bébé commence bien avant la naissance. Cela commence par prendre soin du monde dans lequel il grandira

Cinq ans plus tard, elle fait grandir le pouvoir d'agir des autres.

Alexandra Mathiolon, Directrice Générale de SERFIM

Alexandra Mathiolon a grandi dans une famille où l'entreprise faisait partie de la vie quotidienne. Très tôt, elle observe son père bâtir SERFIM avec cette énergie propre aux entrepreneurs qui construisent autant une aventure humaine qu'un groupe industriel. Reprendre un jour cette entreprise ne relevait pourtant pas de l'évidence. Il lui fallait trouver sa propre manière de diriger, sans renier l'héritage reçu ni s'y enfermer. Lorsqu'on lui demande aujourd'hui de raconter son parcours, elle commence pourtant par parler de l'entreprise avant de parler d'elle-même. Comme si l'essentiel n'avait jamais été sa trajectoire personnelle, mais la mission collective qu'elle poursuit désormais : « contribuer à une meilleure qualité de vie en aménageant des territoires durables et respectueux du vivant ». Cinq ans après la première Convention des Entreprises pour le Climat, cette raison d'être est devenue bien davantage qu'une déclaration d'intention. Elle est la boussole qui guide chacune de ses décisions.

Reprendre une entreprise familiale expose souvent à une tentation discrète : vouloir être à la hauteur de ceux qui vous ont précédé. Alexandra Mathiolon connaît bien ce sentiment. Elle raconte avec beaucoup de simplicité ce dialogue permanent entre la continuité et l'invention, entre le respect d'une histoire construite au fil des décennies et la nécessité d'écrire, à son tour, une nouvelle page de SERFIM. Très vite pourtant, elle comprend que les défis auxquels son entreprise est confrontée sont énormes. Les métiers du groupe – la dépollution, les réseaux d'eau, le recyclage des matériaux, les énergies renouvelables, l'aménagement des territoires – placent chaque jour ses équipes au contact des conséquences très concrètes du dérèglement climatique et de l'érosion des ressources. Réparer des canalisations pour préserver l'eau, recycler près de 500 000 tonnes de déchets du BTP, produire une énergie plus sobre ou restaurer des sols dégradés ne relèvent plus seulement de l'activité économique : ce sont autant de manières de contribuer à la résilience des territoires.

Lorsque son deuxième enfant naît, au printemps 2021, un collaborateur et une autre dirigeante lui parlent presque simultanément d'une initiative encore balbutiante : la Convention des Entreprises pour le Climat. Elle y voit un signe. À ce moment de sa vie, elle ressent le besoin d'aligner davantage son temps, ses responsabilités et ses convictions. Elle résume aujourd'hui cette décision par une phrase qui dit beaucoup de sa manière d'avancer : « **Tout est possible à partir du moment où tu choisis ce que tu veux vraiment faire.** » Elle décide donc d'aligner son agenda avec ses priorités et rejoint la première promotion de la CEC.

La première session la marque profondément. Les travaux scientifiques présentés par Valérie Masson-Delmotte font voler en éclats l'idée que les entreprises pourront simplement adapter leur modèle à la marge. Pourtant, ce n'est pas l'inquiétude qui domine dans son souvenir. C'est une phrase, presque une promesse, qui continue de l'accompagner : « **Si on**

s'y met vraiment, un enfant qui naît aujourd'hui peut vivre dans un climat stable à l'âge adulte. » Jeune mère, Alexandra Mathiolon reçoit ces mots comme un appel autant que comme une responsabilité. **« En tant que dirigeante et maman, je me sens touchée. Trouver un modèle économique régénératif, c'est la clef. »**

La CEC ne lui apprend pas que la transition écologique est nécessaire. Elle lui fait comprendre qu'elle est profondément systémique. Les métiers de SERFIM ne peuvent plus être pensés séparément. Les réseaux d'eau dialoguent avec les enjeux énergétiques, les déchets deviennent des ressources, les infrastructures participent à l'adaptation climatique des territoires. Cette vision élargie transforme progressivement la stratégie du groupe. La croissance n'est plus une finalité en soi ; elle devient la conséquence d'un choix beaucoup plus exigeant : développer en priorité les activités qui contribuent réellement à la transition écologique.

« La croissance n'est pas un objectif en soi, mais une conséquence. L'important, c'est de faire en sorte que les métiers qui progressent soient ceux qui contribuent à la transition des territoires. »

Cette transformation conduit aussi Alexandra Mathiolon à repenser son propre rôle. Longtemps, le dirigeant était celui qui décidait. Face à des défis aussi complexes que le climat, la biodiversité ou la raréfaction des ressources, elle est convaincue qu'aucune personne, aussi compétente soit-elle, ne peut prétendre détenir seule les réponses. Le rôle du dirigeant change alors de nature. Il ne consiste plus à convaincre chacun de suivre une direction déjà tracée, mais à créer les conditions pour que les idées émergent, se confrontent et grandissent.

Elle le dit avec une image qui résume toute sa philosophie du leadership :

« Chacun doit faire son parcours et sa transformation. C'est très intérieur. Tu ne peux pas l'imposer. Tu peux seulement arroser autour le terreau où la vie va peut-être germer. »

Cette confiance n'a rien d'une naïveté. Elle se construit dans l'exigence, l'écoute et l'humilité.

« J'arrive avec beaucoup d'humilité au poste où je suis. J'écoute, j'essaye de comprendre et de faire bouger les lignes. »

Au sein de SERFIM, cette manière de diriger irrigue peu à peu l'ensemble des métiers. Les projets liés à l'économie circulaire, au recyclage, aux énergies renouvelables ou à la régénération des territoires ne sont plus seulement portés par quelques spécialistes de l'environnement. Ils deviennent une culture commune, une manière de regarder chaque décision et chaque investissement à travers leur contribution au vivant.

Ce changement de regard ne se fait pas toujours sans étonnement.

Alexandra Mathiolon se souvient en souriant des premières réactions lorsqu'elle commence à parler d'entreprise régénérative.

« Quand Alexandra nous a parlé du régénératif, on s'est demandé si elle avait fumé... Puis on a pris le temps de comprendre. Aujourd'hui, je sais que si on ne s'approprie pas ces sujets, on sera has been. »

La transition écologique ne gomme pas les doutes. Elle les rend parfois plus présents encore.

« J'ai une forme d'éco-anxiété qui me revient régulièrement. Je doute peu, mais j'ai peur de ne pas aller assez vite. »

Cette inquiétude ne la paralyse pourtant pas. Elle nourrit au contraire son exigence et sa conviction que les entreprises ont un rôle décisif à jouer dans la transformation des territoires.

Lorsqu'on lui demande ce qui permettra réellement de faire basculer les organisations, Alexandra Mathiolon ne cite ni une technologie ni une réforme.

Elle répond simplement :

« Ce qui nous fera basculer, c'est le collectif. La somme des transitions personnelles de chacun. Une entreprise ne se transforme pas si une majorité de ses collaborateurs n'adhère pas au projet stratégique. Ce n'est pas possible. Et ce n'est pas souhaitable. »

Les grandes transformations naissent d'un regard qui change, d'une responsabilité que l'on accepte d'endosser, d'une conviction qui se partage peu à peu jusqu'à devenir une culture commune. Peut-être est-ce cela, au fond, le nouveau visage du dirigeant : il ne transforme pas une entreprise ; il crée les conditions pour que des milliers de personnes aient envie de la transformer avec lui.

Le baromètre de cette transformation : ce que nous disent les dirigeants après la CEC

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

Lien vers le baromètre complet :

https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2025/12/Barometre-CEC-2025-3_compressed.pdf

1. La transformation change d'échelle. *La transition n'est plus un projet RSE. Elle devient une stratégie d'entreprise.*

6 entreprises sur 10 se considèrent aujourd'hui **contributives ou à visée régénérative**, contre moins de deux avant leur parcours CEC. Les alumni des premières promotions sont même près de **8 sur 10** à se situer à ce niveau de maturité.

2. Les dirigeants gardent le cap. *Malgré un contexte économique difficile, l'ambition ne recule pas.*

80 % des entreprises estiment aujourd'hui que leur cap régénératif fixé à dix ans est atteignable, soit **18 points de plus** qu'un an auparavant.

3. Les transformations deviennent systémiques. *La transition n'est plus une succession d'actions. Elle devient un projet global.*

Les entreprises ne travaillent plus uniquement sur le climat.

- **89 %** agissent sur la gouvernance ;
- **88 %** sur les ressources humaines ;
- **80 %** sur l'environnement ;
- **66 %** transforment déjà leur modèle économique.

4. Coopérer devient une compétence stratégique. *La transformation dépasse désormais les frontières de l'entreprise.*

Les entreprises multiplient les coopérations :

- **60 %** développent des partenariats avec les acteurs de leur territoire ;
- **49 %** avec leurs clients et fournisseurs ;
- **21 %** avec leurs concurrents.

5. Le chemin est exigeant... mais il avance.

La moitié des dirigeants reconnaît avancer moins vite qu'ils ne le souhaiteraient. Pourtant : **89 %** ont lancé une nouvelle action ou franchi une étape importante au cours des douze derniers mois.



"Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde. C'est même de cette façon que cela s'est toujours produit."

Margaret Mead

Contacts :

Relations Presse : helene.delaboulaye@cec-impact.org

07 48 90 21 51

Fondateur : eric@cec-impact.org

06 09 84 07 69

Lien utiles :

Rapport final de la 1e CEC

https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2022/10/221025_CEC-Rapport-Final.pdf

Baromètre des Alumnis de la CEC (177 répondants) :

https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2025/12/Barometre-CEC-2025-3_compressed.pdf

Retrouvez toutes nos ressources : www.cec-impact.org