

ENQUETE : COMMENT FACILITER UNE DÉMARCHE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ?

Muriel Conte, Aurore Halpern, Romain Lentz, Grégory Sonjon (Promo RSEDD17)

ISIGE Mines Paris-PSL - Mastère Spécialisé Executive "Management de la RSE et du Développement Durable, en partenariat avec Cegos

Juin 2025



SOMMAIRE

1. CADRAGE DE L'ETUDE
2. MÉTHODE
3. SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE
4. BOÎTE À OUTILS
5. CONCLUSION

1- LE CADRAGE DE L'ETUDE

NOTRE FICHE DE MISSION

Réaliser, en partenariat avec ECOSYSTEM *, éco-organisme en charge des équipements électriques et électroniques, une **enquête quantitative et qualitative sur l'Economie Circulaire** (EC) dans les entreprises et organisations.

Grâce aux travaux réalisés par les promotions 2022/23 et 2023/24 du Mastère spécialisé ISIGE Mines Paris-PSL - "Management de la RSE et du Développement Durable », en partenariat avec Cegos :

- Les définitions des **termes et notions** de l'EC avaient été clarifiées
- Les **freins et leviers** de la mise en place de l'EC avaient été présentés

Nos objectifs étaient donc les suivants :

- **Élargir le panel de l'enquête** en nombre et en variété de profils, à d'autres secteurs, d'autres types d'entreprises, et à des fonctions multiples
- **Identifier les éléments déclencheurs de la mise en place** d'une démarche d'EC, **les pratiques qui fonctionnent et les freins à lever**
- **Définir les éléments clés d'une boîte à outils** de l'économie circulaire en entreprise/organisation : formations, compétences, organisation, méthodes, outils ...

* ECOSYSTEM a pour objectif de "prolonger la vie des EEE". En 2023 ECOSYSTEM rassemblait 169 collaborateurs, avait perçu 263 M€ d'éco-participations nettes, et avait évité 498 Kt de CO2 eq grâce au recyclage (*données 2024 non encore disponibles*).

2- LA METHODE

LES ETAPES DE NOTRE ENQUETE

Cadrage et échange experts
Sept-oct 24

Entretiens qualitatifs
Nov 24

Jan 25
Diffusion

Analyse des résultats
Fev-mars 25

Construction questionnaire
Oct-nov 24

Ajustement questionnaire
Nov-dec 24

Traitement organisation de la donnée
Fev 25

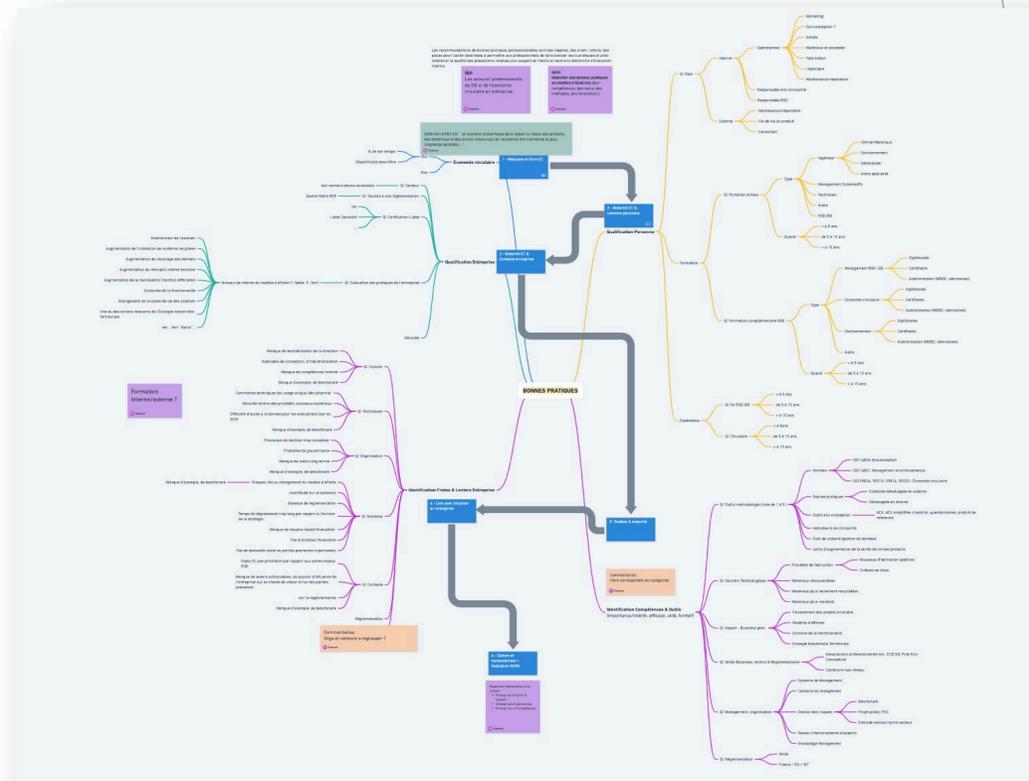
DU CADRAGE AU QUESTIONNAIRE

► Phase de construction et itération

- Alignement des commanditaires avec la note de cadrage
- Réalisation d'un "MIND MAP" pour organiser nos idées et besoins
- Construction de la trame du questionnaires (itérations multiples)



- 1. OBJECTIF DE L'ENQUÊTE**
Identifier des bonnes pratiques, des freins, des compétences, des outils, des méthodes, des formations qui permettent d'influencer/initier une démarche d'économie circulaire en entreprise.
- 2. SCOPE DE L'ENQUÊTE**
 - Nous voulons lancer une enquête de l'économie circulaire pour identifier les avantages, les pratiques et une boîte à outils actionnable (formations, compétence, outils)
 - Nous ne voulons pas nous restreindre au secteurs D3E
 - Nous voulons une enquête ouverte (toucher un maximum de personnes concernées, donc ne pas se limiter aux anciens de l'isige)
 - Nous souhaitons pouvoir partager publiquement le questionnaire et les résultats
 - Volume horaire équipe sur le projet: 50h
 - Equipe = Muriel, Aurore, Gregory, Romain
 - Au nom de qui ? = Mines Paris
 - Partage ? = en fonction des résultats
 - Intégrer au questionnaire = prêt à nous donner du temps ou autre
- 3. LIVRABLES**
 - Enquête sur l'économie circulaire (freins et compétences)
 - Le questionnaire - Forms
 - La diffusion - Email + post Social Media de lancement et de partage des enseignements
 - L'analyse - PPT de synthèse avec datavisualisation, graph et piste de réflexions
 - Attention/réserve :
 - Préciser le focus de l'enquête
 - Ne pas parler de baromètre
 - Attention à ne pas décevoir = surprendre ou trop ambitieux
- 4. QUESTIONNAIRE**
 - **Structure** (Questionnaire WIP => accessible ici)
 - Part 1 : Présentation de la personne = Qui ? Socio-démo, Expérience pro, Maturité Eco-Circulaire ? Pour vous c'est ? Nb années d'expérience dans le DD
 - Part 2 : Présentation de l'entreprise = Secteur/activité/Taille, Rôles/responsabilité au sein de l'entreprise, Quelles sont les actions concrètes d'économie-circulaire à date ?



LE QUESTIONNAIRE

- ▶ Structure du questionnaire en 3 parties
 - La démarche EC et les freins
 - Focus sur les 5 familles de leviers
 - Vous, votre expérience, votre organisation
- ▶ Design du questionnaire
 - Outil utilisé : Forms
 - Objectif 10 minutes pour répondre
 - Au total 65 questions
- ▶ 2 versions différenciées du questionnaire
 - V1: dédiée aux Alumni du certificat Economie Circulaire avec un focus sur la formation (31 personnes)
 - V2: dédiée aux Alumni ISIGE, adhérents Ecosystem et autres partages (plus de 1 000 personnes)

ENQUETE SUR L'ECONOMIE CIRCULAIRE (CEC)

Bonjour,

Elèves en Mastère spécialisé Management RSE et Développement Durable de Mines-Paris-PSL, nous réalisons avec l'Ecole et avec Ecosystem une enquête quantitative et qualitative sur l'Economie Circulaire dans les organisations auprès des anciens élèves du Certificat Economie Circulaire. Nos questions portent sur les éléments déclencheurs de la mise en place d'une démarche d'économie circulaire, sur les pratiques qui fonctionnent et sur les freins éventuels.

Grâce à vos réponses, nous aimerions pouvoir définir les éléments clés d'une boîte à outils de l'économie circulaire : formation, compétences, organisation, méthodes, outils ...

Répondre à ces questions devrait vous prendre environ **10 minutes**. Réponse souhaitée **avant le 03/02/2025**.

Nous vous remercions chaleureusement pour votre temps et votre contribution à cette enquête, dont les réponses seront anonymisées. Nous espérons en tirer des enseignements précieux pour développer avec succès l'économie circulaire au sein des organisations. Les résultats et enseignements de l'enquête seront partagés durant le 1er semestre 2025 avec les personnes qui nous laisseront leur adresse email en fin de formulaire.

Merci pour votre collaboration !
Aurore Halpern, Muriel Conte, Romain Lentz, Grégory Sonjon

Postulat : L'économie circulaire (EC) peut se définir comme un **"système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien être des individus"** (source Ademe)

FREINS, LEVIERS ET FAMILLES DE REGROUPEMENT

FREINS	FAMILLE DE FREINS	LEVIERS	FAMILLE DE LEVIERS
Freins Réglementaires	Réglementaire et juridique	Régulation du marché	Réglementaire et juridique
Freins Économiques	Économiques	Adhésion a une filière à Responsabilité Élargie du Producteur (REP)	Réglementaire et juridique
Freins Techniques / technologiques	Technique, technologique, opérationnel	Plans quinquennaux d'écoconception (cf loi AGECE)	Réglementaire et juridique
Freins Opérationnels	Technique, technologique, opérationnel	Veille et conformité réglementaire	Réglementaire et juridique
Freins Méthodologiques	Méthodologique, humain, culture	Opportunités juridiques	Réglementaire et juridique
Freins Organisationnels	Gouvernance et organisation	Moyens financiers dédiés à l'économie circulaire	Économiques
Freins De gouvernance	Gouvernance et organisation	Obtention de subventions publiques	Économiques
Freins De nature juridique	Réglementaire et juridique	Passage à l'échelle au sein de l'organisation (volumes suffisants, commercialisation)	Économiques
Freins Humains, culturels	Méthodologique, humain, culture	Intégration d'un critère EC dans la sélection des fournisseurs	Économiques
		Existence d'une équipe en charge de travailler sur de nouveaux modèles d'affaires	Économiques
		Rémunération des managers indexée sur des critères EC (objectifs annuels)	Économiques
		Introduction d'une valeur monétaire à des indicateurs (ex : prix interne de la tonne de carbone).	Économiques
		Indicateurs/KPIs d'économie circulaire .	Technique, technologique, opérationnel
		Analyse de cycle de vie .	Technique, technologique, opérationnel
		Bilan carbone .	Technique, technologique, opérationnel
		Outils de traçabilité.	Technique, technologique, opérationnel
		Nouveaux procédés de fabrication	Technique, technologique, opérationnel
		Base de données fiable et pilotée	Technique, technologique, opérationnel
		Création de guides de bonnes pratiques en rapport avec l'économie circulaire intégrés dans les processus de l'organisation	Technique, technologique, opérationnel
		Normes et Systèmes de Management	Méthodologique, humain, culture
		Démarche d'amélioration continue	Méthodologique, humain, culture
		Démarche d'éco-conception	Méthodologique, humain, culture
		Sensibilisation, formation	Méthodologique, humain, culture
		Groupes professionnels/réseaux	Méthodologique, humain, culture
		Ateliers de co-création	Méthodologique, humain, culture
		Promotion de l'innovation (R&D, technologique)	Gouvernance et organisation
		Acquisition de la qualité d'entreprise à mission	Gouvernance et organisation
		Vision et stratégie EC portée par le management	Gouvernance et organisation
		Nomination d'un "chef d'orchestre EC"	Gouvernance et organisation
		Désignation de relais EC opérationnels	Gouvernance et organisation
		Ressources EC dédiées dans les départements	Gouvernance et organisation

► 9 freins et 31 leviers proposés pour l'enquête

► 5 grandes familles de regroupement

- Réglementaire et juridique
- Économique
- Technique, technologique, opérationnel
- Méthodologique, humain, culture
- Gouvernance et organisation

3- SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE

LES REpondants, LEURS ENTREPRISES

- ▶ 127 répondants, dont 58% ont été formés aux Mines de Paris (Mastère RSEDD ou Certificat EC)
- ▶ Expérimentés et majoritairement porteurs de la démarche RSE/EC dans leurs organisations
- ▶ Pour 48% dans des entreprises de + de 2 000 personnes
- ▶ Pour 53% dans l'industrie
- ▶ Pour 34% rattachés à une filière à Responsabilité Elargie des Producteurs (REP)

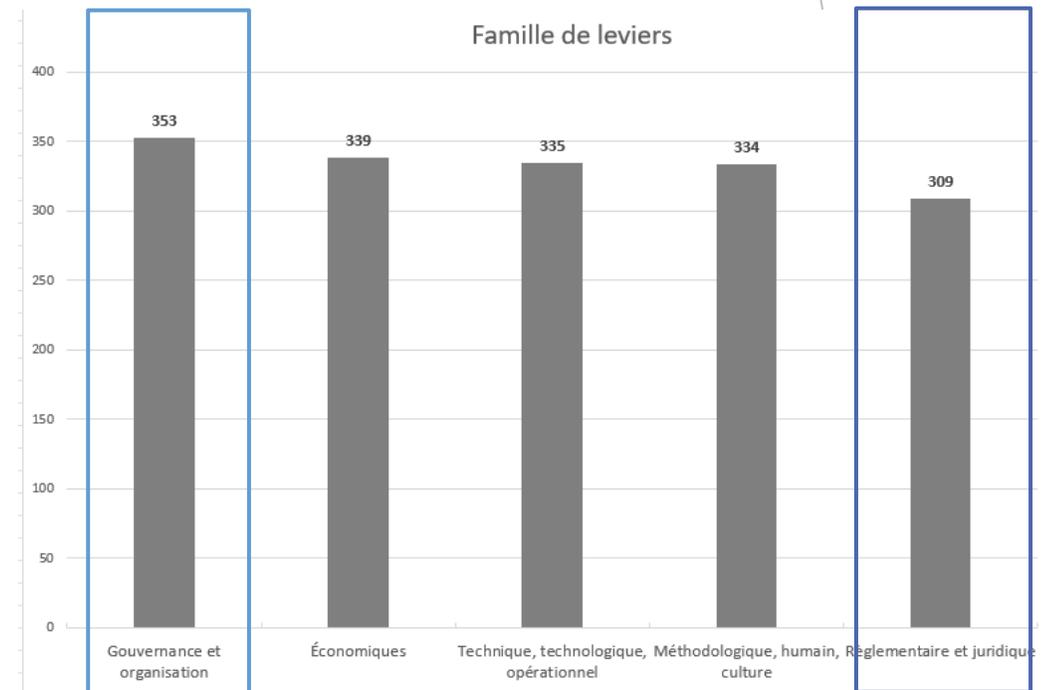
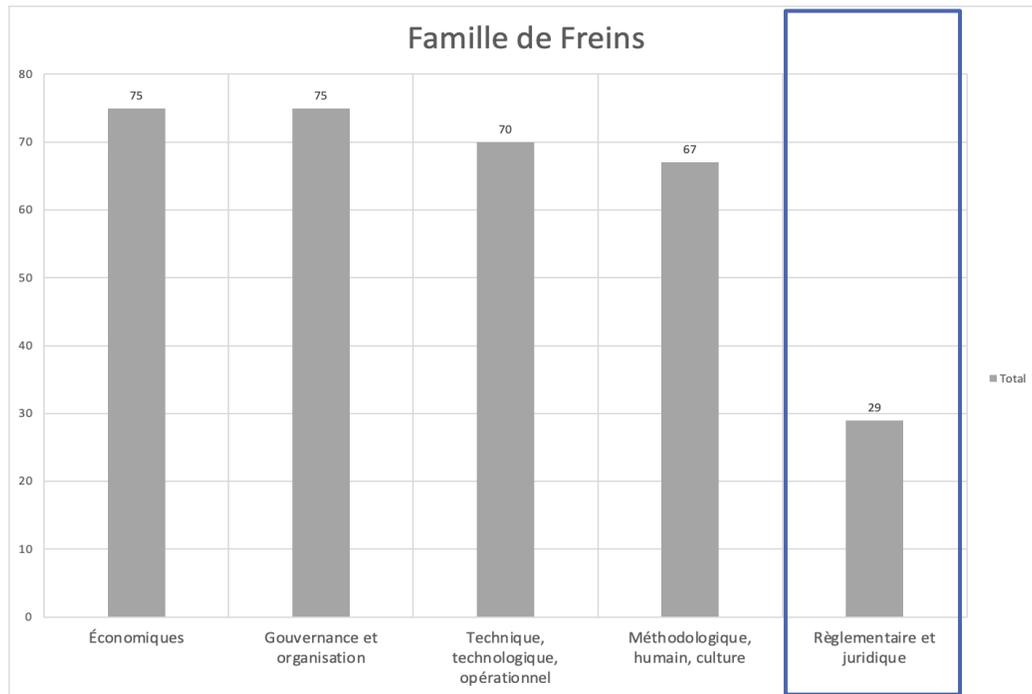
Le panel est donc majoritairement composé d'entreprises de l'industrie de plus de 500 employés, et de personnes expérimentées et majoritairement porteuses de la démarche RSE/EC dans leur entreprise.

LES PRIORITES ET LA MATURITE EC DES ENTREPRISES

- ▶ Les **priorités** des entreprises en matière d'EC sont de **conserver ou de récupérer de la valeur**. La régénération des écosystèmes est très peu citée
- ▶ **78%** des répondants jugent que la maturité de leur entreprise sur l'EC est **intermédiaire ou naissante**, le rattachement à une REP étant corrélé à un degré de maturité supérieur
- ▶ Seules **8%** des entreprises représentées ont fait de l'EC un critère d'intéressement

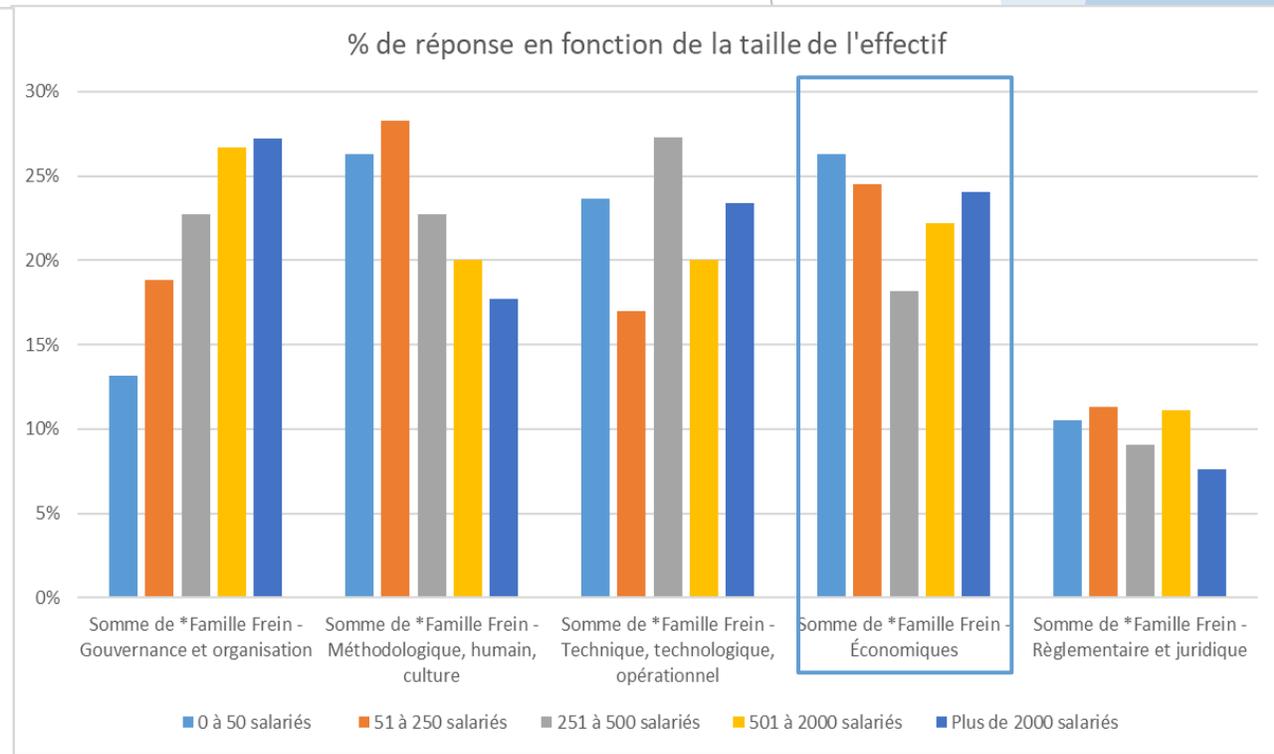
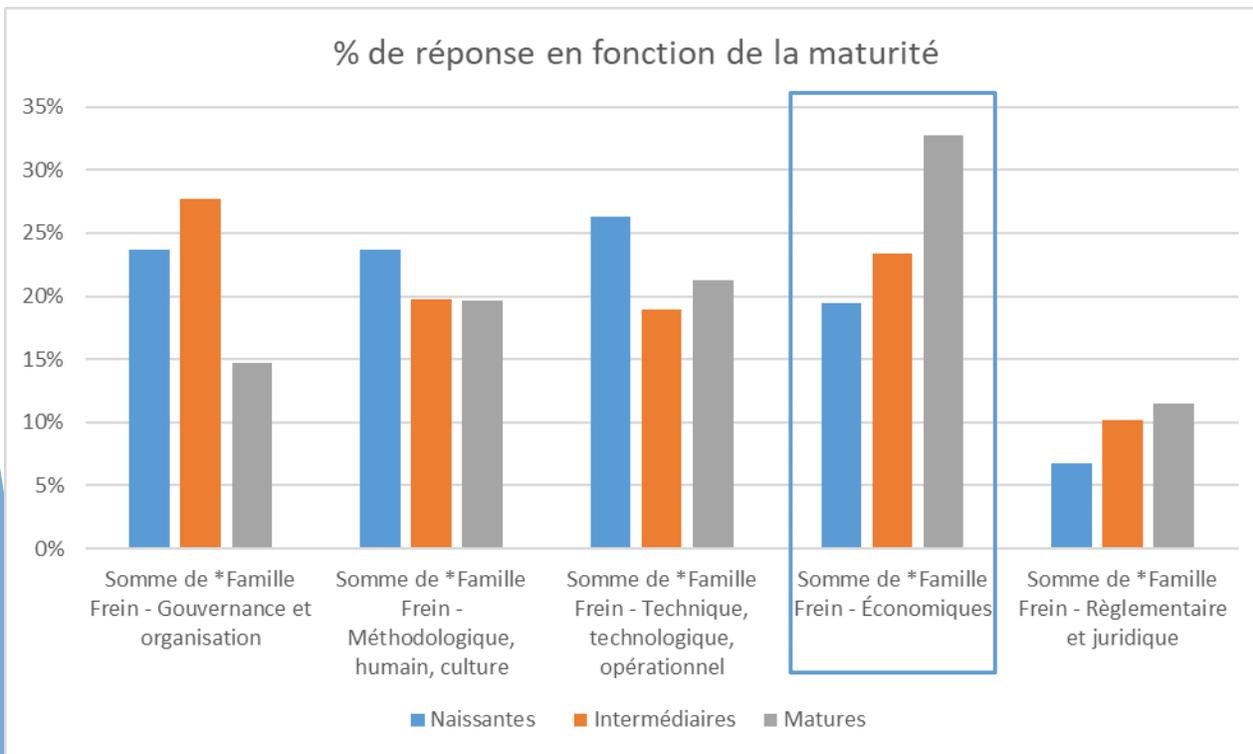
La majorité des répondants estiment que la maturité de leur entreprise est intermédiaire ou naissante ; ces entreprises ont entamé une démarche RSE et/ou EC.

LES GRANDES FAMILLES DE FREINS ET LEVIERS SE RÉPONDENT GLOBALEMENT



- ▶ La famille **Gouvernance et Organisation** se démarque légèrement des autres familles de leviers
- ▶ On peut noter une sous-pondération de la famille **Réglementaire et Juridique**

CORRELATION ENTRE LA MATURITE DE LA DEMARCHE EC ET LA TYPOLOGIE DE FREINS



Les freins économiques semblent être les plus difficiles à lever pour les entreprises matures, indépendamment de la taille de l'effectif

Les entreprises matures en EC citent moins souvent les freins « gouvernance et organisation » que les entreprises moins avancées en EC, indépendamment de la taille de l'effectif.

(confiance faible à cause de la taille réduite de l'échantillon d'entreprises matures)

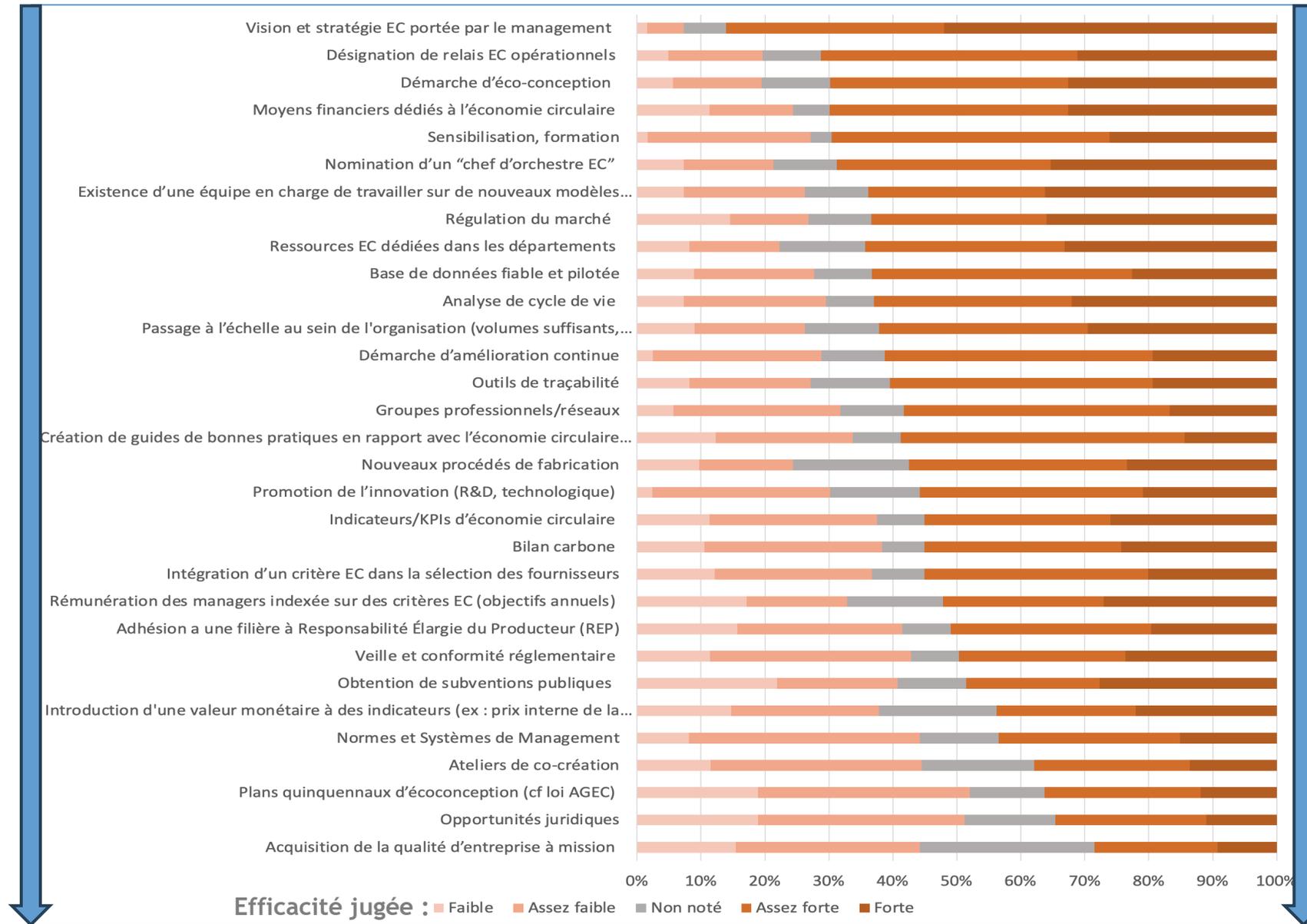
OBSERVATIONS PRINCIPALES DE L'ANALYSE DES FREINS

- ▶ Sur le **frein économique (le plus cité = 61%)**, les principales difficultés exprimées sont
 - La difficulté du passage à l'échelle sur toute la chaîne de valeur (flux encore insuffisants et trop irréguliers pour créer de la valeur, et rendre le prix acceptable par le client)
 - La nécessité d'investir sur du temps long vs une recherche habituelle de Return On Investment rapide dans les modèles linéaires
 - La volonté réelle de mettre au point de nouveaux modèles d'affaires, et de consacrer du temps à les travailler avec méthode
- ▶ Plus l'**effectif est important**, plus les freins **Gouvernance et Organisation** sont marqués

SUR L'ENSEMBLE DES FREINS, LES GRANDES ATTENTES EXPRIMEES SONT

- ▶ le besoin de **formation** (écoconception, éco-innovation de **nouveaux modèles d'affaires**)
- ▶ la nécessité de créer des **filières spécifiques** et de **fédérer les acteurs** autour du sujet (qui porte le projet, qui paye ?)
- ▶ le besoin de dégager du **temps/ressources humaines** pour conduire les projets
- ▶ et enfin que les **clients/fournisseurs s'engagent** et que les **pouvoirs publics** soutiennent réglementairement.

CLASSEMENTS DES 31 LEVIERS PAR ORDRE D'EFFICACITE



L'ANALYSE DES LEVIERS (31 leviers regroupés sous 5 familles de leviers) - quantitative et qualitative

- ▶ Famille de leviers **gouvernance et organisation**
 - Levier majeur : vision et stratégie EC portées par le management
 - Levier atout : désignation de relais EC opérationnels
- ▶ Famille de leviers **économiques**
 - Levier majeur : les moyens dédiés à l'EC, sous toutes leurs formes, quel que soit le profil de l'organisation
 - Levier atout : avoir des stratégies EC rentables à court terme, mettre le temps et les moyens humains, avoir des prix compétitifs pour le recyclé vs le neuf
- ▶ Famille de leviers **techniques, technologiques et opérationnels**
 - Aucun levier ne se dégage particulièrement. Les verbatims nous précisent le potentiel de ces leviers, qui ne semblent pas encore être largement utilisés. Cette famille appellera une approche spécifique.
- ▶ Famille de leviers **méthodologiques, humains et culturels**
 - Majoritairement jugés incontournables, ils nécessitent la mise en place et l'ancrage de bonnes pratiques dans les organisations, par exemple à travers une démarche d'éco-conception et des campagnes de sensibilisation et de formation

L'ANALYSE DES LEVIERS (SUITE)

- quantitative et qualitative

▶ Famille de leviers réglementaires et juridiques

- Levier majeur : la régulation du marché
- Les filières REP sont jugées très efficaces pour forcer le changement
- Les retours d'expérience entre élus, une démarche qui pourrait accélérer les choses et affiner les expressions de besoins des clients

▶ Autres leviers, cités spontanément

- Motiver tous les acteurs de la chaîne de valeur
- Taxer et faire respecter les règles EC à tous
- Être accompagnés par les éco-organismes sur la recherche de solutions et de débouchés circulaires
- Intégrer l'EC dès le design créatif des produits, avant même le design technique

4- PROPOSITION DE BOITE A OUTILS

Outils extraits des résultats
de l'enquête et des verbatims

Familles d'outils décrites
dans les planches suivantes

LA BOITE A OUTILS DE L'EC

CHAINE DE
VALEUR ET
ÉCOSYSTÈME

INDICATEURS

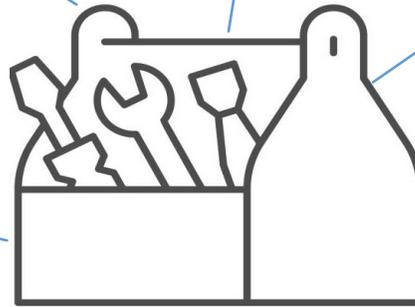
LA PREUVE ET L'ENGAGEMENT
PAR L'EXEMPLE

GOUVERNANCE

SOUTIEN REGLEMENTAIRE
DES POUVOIRS PUBLICS

STRUCTURATION DE
LA FONCTION RSE/EC

FORMATION À L'EC



CHAINE DE VALEUR ET ECOSYSTEME

- Bien connaître sa chaîne de valeur, la convaincre, la former, ancrer l'EC dans le quotidien
- Engager toute la chaîne de valeur (clients, fournisseurs) pour passer à l'échelle (flux, prix)
- Motiver les clients (adhésion, impact réputationnel positif, programmes avantageux à destination des clients)
- Motiver les fournisseurs (systèmes incitatifs en faveur des fournisseurs qui suivent la démarche EC)
- Mobiliser en amont et au centre du processus, et pas seulement en aval (de l'éco-conception à la fin de vie)
- Créer des filières spécifiques et fédérer les acteurs autour du sujet
- Partager des bonnes pratiques entre pairs et avec la profession/les syndicats professionnels

GOUVERNANCE

- La démarche doit partir de la direction
- Avoir une volonté réelle de mettre au point de nouveaux modèles d'affaires
- Faire signer une "Politique EC" par la direction
- Consacrer un budget aux projets et aux ressources humaines liées
- Intégrer le temps long
- Imposer des objectifs
- Suivre des indicateurs et communiquer

STRUCTURATION DE LA FONCTION RSE/EC

- Chef d'orchestre EC
- Sponsor
- Ressources dédiées
- Temps pour réfléchir aux nouveaux modèles d'affaires
- Temps pour conduire les projets
- Constituer des binômes sachant opérationnel/collaborateur RSE-EC

SOUTIEN REGLEMENTAIRE DES POUVOIRS PUBLICS

- Taxer les produits non issus de l'EC
- Interdire les produits non EC les plus nocifs pour l'environnement
- Faire respecter les règles EC aux produits étrangers
- Mettre au point des marchés de performance
- Créer des filières REP supplémentaires
- Etre accompagnés par les éco-organismes sur la recherche de solutions et débouchés circulaires
- Activer davantage le levier de la commande publique (% de produit recyclé)
- Faire témoigner des élus

FORMATION A L'EC

- Former toutes les fonctions de l'entreprise à l'EC
- Faire respecter les consignes par les collaborateurs
- Ancrer les nouvelles habitudes dans le quotidien
- Besoin de spécialistes opérationnels de l'EC
- Intégrer l'EC dès le design créatif des produits, avant même le design technique

INDICATEURS

- Réinventer les indicateurs de l'innovation
- Trouver le moyen de mesurer l'impact et l'efficacité des projets
- Montrer que l'EC peut contribuer aux objectifs de décarbonation

LA PREUVE ET L'ENGAGEMENT PAR L'EXEMPLE

- Lever les freins internes et externes par l'expérimentation
- Commencer par des stratégies d'EC rentables à court terme
- Présenter de nouveaux procédés/nouvelles technologies aux collaborateurs solutionnistes
- Offrir un narratif désirable

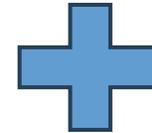
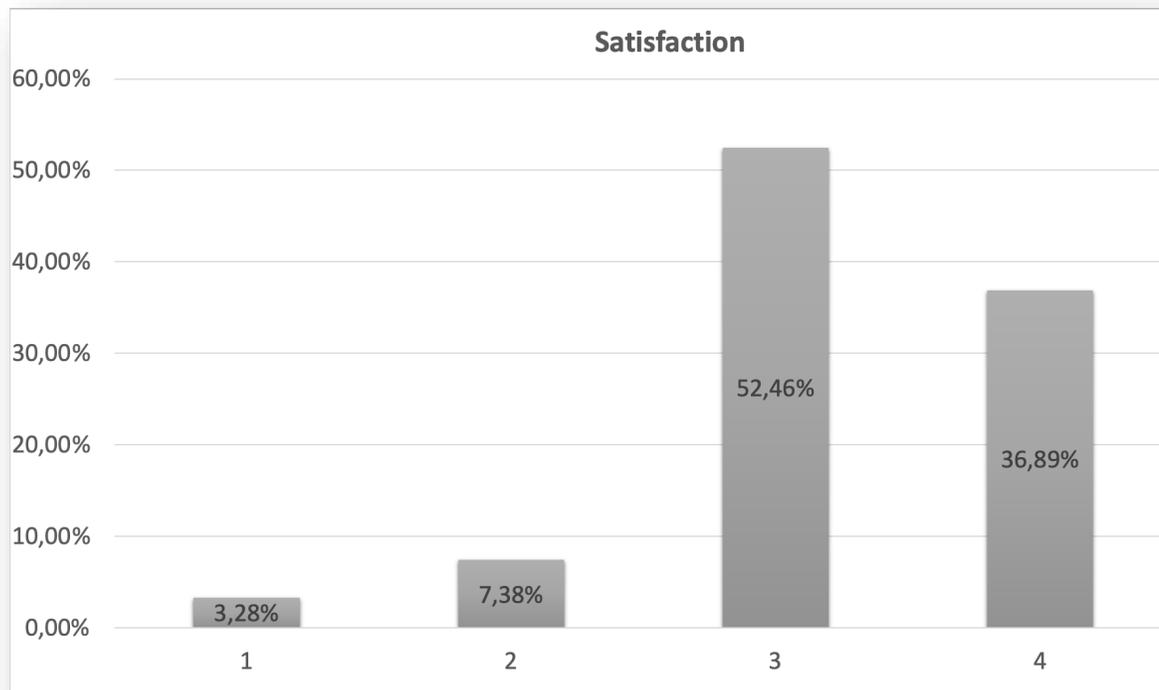
5- CONCLUSION

PISTES D'EXPLORATION POUR UNE ENQUETE COMPLEMENTAIRE

- ▶ Le périmètre était large, cela a permis d'ouvrir des brèches qu'il faut explorer
 - cf leviers techniques/technologiques/opérationnels et méthodologiques/humains/culturels qui ne font pas consensus
 - cf levier économique de valorisation monétaire des indicateurs, qui n'a pas été jugé particulièrement efficace
- ▶ Travailler de façon encore plus rapprochée avec un expert en études, afin de construire le questionnaire en vue d'en faciliter l'analyse
- ▶ Pour un questionnaire à diffusion très large, planifier finement la diffusion et les relances
- ▶ Explorer un partenariat avec un acteur central de l'économie circulaire type INEC
- ▶ Veiller à intégrer plus fortement le secteur public (institutions, collectivité, éco-organismes)
- ▶ Elargir en termes de secteurs et de représentativité des REP
- ▶ Sur-représentation de personnes formées à l'ISIGE, intégrer des profils moins sensibilisés aux sujets de l'EC
- ▶ **Traduire les résultats de cette enquête complémentaire en offre de formation et en fiches de postes**
 - en s'appuyant sur une boîte à outils encore plus fine, encore plus opérationnelle
 - avec une attention particulière aux composantes de la conduite du changement

EVALUATION DU QUESTIONNAIRE PAR LES REpondANTS

89% de satisfaction sur le questionnaire



"Très complet."

"Très chouette cette enquête :)"

"A dispo pour échanger si besoin/ pertinent."



"Manque la possibilité de dire que cela n'est pas appliqué du tout."

"Les administrations publiques n'étaient pas référencées"

"Il aurait fallu des commentaires sous chaque levier."

Merci!