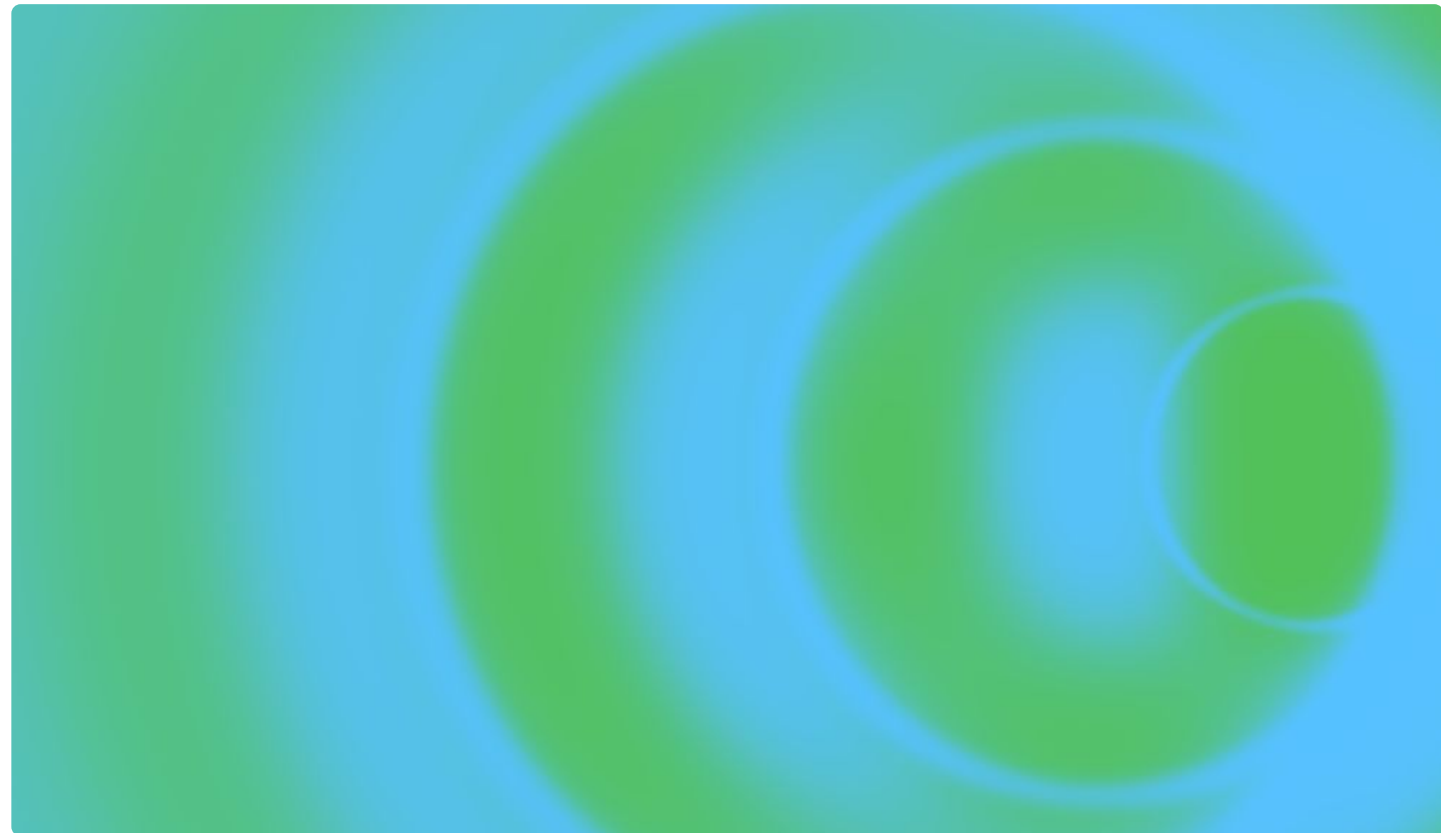




Passage à l'échelle de l'économie circulaire : sortir de l'expérimentation pour réussir l'industrialisation

Retours d'expérience et recommandations issues du "Déjeuner CAC40 Circulaire" du 17 avril 2026

BNP Paribas · Bureau Veritas · EDF · EssilorLuxottica · JCDecaux · Legrand · L'Oréal · Manutan · Orange · Pernod Ricard · Renault Group · SNCF · Société Générale · Unibail Rodamco Westfield · Veolia.

Sommaire

01 Intentions et objectifs du Déjeuner CAC40 circulaire

02 Un impératif industriel : les 6 piliers du passage à l'échelle de l'économie circulaire

03 Synthèse et matrice des leviers pour le passage à l'échelle

04 Perspectives : faire de l'économie circulaire un levier de résilience, de compétitivité et de souveraineté

05 Remerciements et contacts



1. Intentions et objectifs du Déjeuner CAC40 Circulaire

L'économie circulaire repose sur la **coopération** et l'activation des bons écosystèmes. De **nombreux enjeux sont communs** à toutes les entreprises lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des solutions et modèles circulaires.

Le **"Déjeuner CAC40 Circulaire"** est un rendez-vous organisé chaque semestre par le **Club Circul'R** & la **Chaire Économie Circulaire de l'ESSEC**. Il réunit une **quinzaine de CSO et Directeurs.rices du développement durable d'entreprises du CAC40**, pour un déjeuner et des discussions sur un **thème choisi** pour faire l'objet d'échanges et de réflexions entre les différents secteurs et entreprises.

L'objectif : proposer un temps d'**échanges stratégiques** entre pairs, croiser les regards et partager **retours d'expériences** et **facteurs clés de succès** pour accélérer la transition collectivement vers l'économie circulaire.

Pour cette édition du 17 avril 2026, le thème choisi est : **"Passage à l'échelle de l'économie circulaire : sortir de l'expérimentation pour réussir l'industrialisation"**.

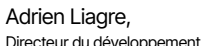


De gauche à droite, premier rang : Cléa Martinet (Groupe Renault), Noémie Bauer (Pernod Ricard), Raphaël Masvigner (Circul'R), Félix Papier (Chaire Essec), Charlène Blaye (Circul'R), Jean-François Cognet (Orange) ; Deuxième rang : Pierre-Emmanuel Saint-Esprit (Chaire Essec, Manutan), Lenaïc Pineau (JCDecaux), Alexandre Marty (EDF), Anne-Sophie Raoult (Manutan), Carine Christophe (Pernod Ricard), Jules Coignard, (Circul'R), Laurence Pessez (BNP Paribas), Adrien Liagre (Circul'R), Emmanuelle Louvet (URW), Alexandre Guinet (EssilorLuxottica). Absents de la photo : Hacina Py (Société Générale), Virginie Gatin (Legrand), Delphine Janicot (Bureau Veritas), Catherine Chevauché (Véolia), Cannelle Lacoste (L'Oréal).

Invités présents :

 BNP PARIBAS Laurence Pessez, Global Chief Sustainability Officer	 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE Hacina Py, Chief Sustainability Officer	 legrand® Virginie Gatin, Group Executive VP Corporate Social Responsibility	 SNCF Céline Tevissen, Directrice Achats et Économie Circulaire Groupe	 BUREAU VERITAS Delphine Janicot, Directrice Offre RSE-ESG-Durabilité
 edf Alexandre Marty, Head of Climate and Natural Resources	 VEOLIA Catherine Chevauché, Nature Director	 orange Jean-François Cognet, Director, Corporate Social Responsibility	 Meritum Anne-Sophie Raoult, Responsable Offre et Opérations de l'Économie circulaire	 EssilorLuxottica Alexandre Guinet, Group Sustainability Program Director
 JCDecaux Lenaïc Pineau, Group Chief Sustainability and Quality Officer	 Pernod Ricard Noémie Bauer Chief Sustainability Officer Carine Christophe Head of Circularity	 L'ORÉAL Cannelle Lacoste, Sustainability Director, Innovation and Circularity	 Renault Group Cléa Martinet, VP Group Sustainability Officer	 UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD Emmanuelle Louvet, Group Sustainability Director

Organisateurs :

 Circul'R Charlène Blaye, Directrice du Club	 ESSEC Global Circular Economy Chair Pierre-Emmanuel Saint-Esprit, Fondateur et Directeur exécutif	 Raphaël Masvigner, Co-fondateur	 Jules Coignard, Co-fondateur	 Adrien Liagre, Directeur du développement et des partenariats	 Johan Aizin, Chargé de projet événementiel et communautaire
---	---	--	---	--	---



Retour d'expérience :

Lucie Basch,
cofondatrice de Too Good To Go, Climate House et Poppins

Lucie Basch a ouvert le déjeuner en présentant trois initiatives qu'elle a cofondées ou auxquelles elle contribue, illustrant différentes approches pour faire émerger et accélérer des modèles à impact :

- **Too Good To Go** : plateforme de lutte contre le gaspillage alimentaire
- **Climate House** : un lieu physique dédié à l'engagement et à la transition écologique
- **Poppins** : application de partage et de location d'objets, visant à transformer les usages du quotidien.

Trois projets qui, bien que différents, partagent un objectif commun : faire converger **impact**, évolution des **usages** et **modèle économique**. Son intervention rappelle que le passage à l'échelle ne dépend pas seulement de l'innovation, mais de la capacité à rendre ces modèles **désirables, utiles et viables**.



2. Un impératif industriel : les 6 piliers du passage à l'échelle de l'économie circulaire

Le passage à l'échelle de l'économie circulaire impose de **transformer des expérimentations** et des initiatives isolées en des **modèles industriels, reproductibles et rentables**. Cela implique de trouver le bon équilibre entre **standardisation**, pour répliquer, et **adaptation**, pour tenir compte des réalités sectorielles et géographiques.

L'économie circulaire ne peut plus être pensée comme un sujet périphérique ou expérimental, mais doit être vue comme un véritable levier de **transformation des modèles d'affaires**.

Au cœur des discussions, un enjeu central : être en capacité d'opérer la **mutation** vers une économie circulaire comme un **levier de résilience, de souveraineté et de compétitivité des organisations**, en alignant finance, opérations, marché & écosystèmes partenariaux.

La question centrale : **pourquoi, malgré la multiplication des preuves de concept, l'économie circulaire peine-t-elle encore à passer à l'échelle ?**

Cette **transformation profonde des modèles d'affaires** fait encore face à des challenges mais plusieurs leviers structurants d'accélération émergent déjà clairement.

Pour recueillir freins et leviers, un **cadre de lecture** a été posé reprenant les principales **composantes du passage à l'échelle de l'économie circulaire** :

1. Equation économique et rentabilité
2. Opérations et supply chain circulaire
3. Demande et dynamique de marché
4. Technologie et data
5. Organisation et gouvernance
6. Partenariats et coopération

La réglementation et les normes complètent transversalement ces composantes.

Les composantes du passage à l'échelle de l'économie circulaire :



Sur chacune de ces 6 composantes principales, les conversations ont permis de nourrir et détailler les **principaux freins** auxquels font face aujourd'hui les entreprises dans le développement industriel des initiatives circulaires, ainsi que les **leviers nécessaires à activer** pour lever ces challenges et accélérer le passage à l'échelle de la circularité.

Les freins sont symbolisés par le pictogramme : (⚠)

Les leviers à activer sont symbolisés par le pictogramme : ➡

La suite de ce document détaille ces éléments.

2.1 – Équation économique et rentabilité : piloter la performance globale des modèles d'affaires circulaires



Les freins : une équation économique encore difficile à défendre.

Unaniment cité, un des freins est celui de la **rentabilité des modèles circulaires**. Les principales limites identifiées :

- Des **modèles financiers et grilles d'évaluation inadaptés** (as-a-service, rentabilité différée).
- Un **ROI différé**, difficile à défendre dans les arbitrages internes, et une performance encore majoritairement évaluée à travers le **chiffre d'affaires à court terme**.
- Des **surcoûts structurels en comparaison aux modèles linéaires**, notamment sur : les **matières secondaires**, la **main d'oeuvre**, la **logistique** (collecte, tri, stockage, logistique inverse).
- Une **difficulté à valoriser des bénéfices** pourtant stratégiques :
 - **sécurisation des ressources ;**
 - **résilience de la chaîne d'approvisionnement ;**
 - **réduction et prévention des risques ;**
 - **coût de l'inaction.**

Les bénéfices de l'économie circulaire sont encore **mal intégrés dans les business cases**.



Les leviers : repenser l'équation économique pour une vision plus globale de la valeur.

Dans un contexte de volatilité des ressources, l'économie circulaire est un levier de souveraineté industrielle. Il est indispensable d'**intégrer une vision plus globale de la valeur** permettant :

- La **réduction des risques**.
- La **sécurisation de l'accès aux ressources**.
- La valorisation globale des **impacts business potentiels** (chiffre d'affaires, nouveaux clients et marchés, fidélisation...)

Plusieurs pistes concrètes pour repenser cette équation économique :

- **Adapter et faire évoluer les modèles financiers et comptables** pour intégrer d'autres capitaux (ex: CARE).
- Raisonner en **valeur captée et en impact business dans le temps** vs chiffre d'affaires immédiat (Customer Lifetime Value, nouveaux clients acquis par les offres circulaires, part des **paniers mixtes** (produits neufs + circulaires) sur le chiffre d'affaires global).
- **Intégrer les coûts et bénéfices réels** du circulaire dès le business case (ex : comparaisons de **capex** dans les business plans).
- **Mobiliser des financements hybrides** pour partager les risques.

L'économie circulaire exige de **rompre avec les grilles d'analyse financière court-termistes pour intégrer la valeur de la résilience et du long terme.**

2.2 - Opérations et supply chain circulaire : bâtir une supply chain hybride et adapter le portefeuille produits



Les freins : des contraintes opérationnelles fortes et une supply chain inadaptée.

Le passage à l'échelle se heurte à des freins très concrets sur le plan opérationnel :

- Un **manque de standardisation** des produits, matériaux et composants qui rend difficile d'industrialiser la réparation, le réemploi ou le recyclage.
- Une grande **diversité des références** dans certains secteurs.
- Des **infrastructures conçues pour des flux linéaires**, non adaptées à la logistique inverse
- Une absence de **filières industrielles de collecte et de retour structurées**.
- **Une conception produit non adaptée** (éco-conception encore trop peu présente) qui conditionne la faisabilité industrielle de la circularité.
- Une **difficulté d'accès et une variabilité des gisements** compte tenu de :
 - produits dispersés ;
 - disponibilité et temporalité inadéquates ;
 - qualité et volume variables ;
 - récupération et mobilisation complexe ;
 - traçabilité non optimale ;
 - perte de propriété du produit.

Sans standardisation, sans filières et sans accès fiable aux gisements, **l'industrialisation reste limitée.**



Les leviers : éco-conception, standardisation et supply chain circulaire.

Pour activer une industrialisation opérationnelle, il est nécessaire :

- **D'intégrer la circularité dès la conception produit - par l'éco-conception**, intégrant des critères de démontabilité, de réparabilité et de recyclabilité.
- **Développer la standardisation** des produits, matériaux et composants.
- Définir le **bon niveau de standardisation** pour intégrer les enjeux de marketing.

Les gisements actuels sont encore largement composés de produits **non éco-conçus**, il faut donc gérer à la fois les **produits futurs** et **l'héritage existant**, et donc **re-concevoir** par éco-conception **le portefeuille existant**.

Du point de vue de la supply chain, le passage à l'échelle de l'économie circulaire nécessite de :

- **Structurer la logistique inverse** et les capacités industrielles.
- **Développer une S&OP circulaire** pour modéliser, estimer et prédire les gisements.

Le passage à l'échelle se heurte à la rigidité d'infrastructures héritées du linéaire ; **l'industrialisation de la circularité est indissociable d'une éco-conception généralisée, d'une standardisation adaptée des actifs et d'une maîtrise prédictive des gisements.**

2.3 - Demande et dynamique de marché : activer la demande et transformer le narratif client



Les freins : une demande encore limitée et parfois contradictoire.

Du côté du marché, plusieurs freins ont été mis en avant :

- Une demande encore limitée et incertaine.
- L'attente d'un prix inférieur au neuf sur les offres circulaires.
- Un **attachement culturel au neuf** encore fort sur certains marchés.
- Des freins liés aux **usages** et aux **représentations**.
- Des **problématiques d'adoption concrètes** sur certains secteurs et un narratif à retravailler (ex : acceptation de solutions de réemploi, achat circulaire du public...)
- Un risque de **cannibalisation** des modèles existants.



Les leviers : activer la demande et changer le narratif.

Au delà des leviers marketing et communication, il est indispensable de pouvoir déployer :

- Déployer **des mécanismes de marché incitatifs** et green premium.
- Structurer **des politiques d'achat (privé et public)** en faveur de l'économie circulaire.
- Accélérer le pivot vers la **servicisation** (Product-as-a-Service).

Les **approches marketing et communication** doivent en complément mettre en avant une **valeur client concrète** - les arguments purement environnementaux étant insuffisants pour déclencher l'adoption - et **faire évoluer le narratif** autour des offres circulaires :

- Un **gain de temps**.
- Une **réduction des contraintes opérationnelles**.
- Une plus grande **praticité** ou meilleur **niveau de service**.
- Des **services additionnels**.

La transition ne se fera pas sans une adhésion massive du marché, qui attend des innovations circulaires une supériorité d'usage, une réponse à un pain point et des éléments de réassurance (qualité, performance).

2.4 - Technologie et data : faire de la traçabilité un actif stratégique



Les freins : une infrastructure numérique encore fragmentée et linéaire.

Dans un système de ressources contraintes, la donnée produit n'est plus une simple information de gestion, elle devient le "carburant" indispensable pour localiser, qualifier et réinjecter la valeur au sein des boucles circulaires :

- **Manque d'outils technologiques** pour identifier et qualifier les produits.
- **Déficit de traçabilité opérationnelle** : Incapacité à localiser les actifs en fin de vie et à qualifier leur état technique à distance, rendant la planification de la supply chain inverse incertaine.
- **Asymétrie de l'information produit** et manque d'interopérabilité des données entre acteurs de la chaîne de valeur (fournisseurs, fabricants, recycleurs).

- **Obsolescence des systèmes d'information** nativement conçus pour des flux transactionnels linéaires, incapables de gérer des modèles de location, de rachat ou de gestion de "stocks tournants".



Les leviers : exploiter la data et les technologies au service de la circularité.

La data apparaît comme un levier structurant pour **piloter et accélérer le passage à l'échelle de l'économie circulaire**, et notamment de :

- Assurer la **traçabilité des produits**.
- Anticiper et piloter les flux circulaires et optimiser leur modélisation.
- Mesurer et prouver la **performance** des modèles circulaires.
- Maîtriser la **qualité de l'information produit**.

L'intelligence artificielle devra également être mise à profit dans les systèmes de **recommandation produit**, pour être à la fois :

- Canal de prescription et mettre en avant les **produits circulaires**.
- Outil stratégique d'amélioration de la **qualité de la donnée** et des **fiches produit**.

Dans un monde de ressources contraintes, la donnée produit et la technologie sont clé pour **localiser, qualifier, modéliser et développer les flux circulaires**.

2.5 - Organisation et gouvernance : désiloter et piloter l'alignement stratégique des métiers



Les freins : des organisations encore silotées sans ownership clair de l'économie circulaire.

Les freins organisationnels sont déterminants :

- Des **organisations en silos incompatibles avec une approche circulaire** et les transformations structurantes nécessaires.
- L'**économie circulaire faiblement intégrée aux métiers** et encore souvent portée par la **RSE**.
- Des indicateurs, **métriques et priorités différenciés** selon les directions et métiers.
- Un **manque d'ownership clair** et d'incentives business pour certaines équipes.
- Des **compétences encore insuffisamment déployées** dans les métiers.
- Une **résistance au changement** reste forte, en interne comme en externe.

L'économie circulaire reste difficile à déployer tant qu'elle n'est pas **pleinement intégrée à la gouvernance de l'entreprise**.



Les leviers : transformer et désiloter les organisations.

Le passage à l'échelle suppose de transformer les **organisations** et de :

- **Déployer une gouvernance transverse** pour **casser les silos** entre directions (finance, opérations, marketing, innovation et RSE).
- Rapprocher les équipes **RSE et finance**.
- Intégrer la **circularité dans les incentives et objectifs business** des métiers.
- Former les équipes métier clés et **activer la conduite du changement en interne**.

Les participants ont également souligné l'intérêt d'avancer **par étapes**, en découpant les sujets pour faciliter la transition et notamment **d'assurer l'équilibre le déploiement des modèles circulaires et l'adaptation locale** dans les contextes internationaux.

Le passage à l'échelle ne se fera pas sans un **alignement interne fort** du COMEX, des différents métiers et un ownership partagé de la circularité.

2.6 – Partenariat et coopérations : orchestrer la transformation de filière



Les freins : fragmentation des acteurs et des actifs.

Le déploiement de modèles circulaires se heurte à des barrières systémiques qui dépassent le périmètre de l'entreprise :

- **Inertie des acteurs historiques** et résistance au changement des acteurs en place face aux nouveaux modèles circulaires.
- **Gouvernance complexe de la valeur** & difficultés de répartition équitable des marges et risques lors du basculement vers des modèles circulaires.
- **Diversité des modèles et chaînes de valeur** à déployer selon les marchés et contexte d'usage.
- **Déficit de coopération industrielle** et de mutualisation qui empêchent l'atteinte de la masse critiques nécessaire à l'équilibre économique.



Les leviers : s'appuyer sur et déployer des coalitions.

Aucune entreprise ne peut transformer seule une chaîne de valeur - le passage à l'échelle suppose de coopérer avec l'ensemble des acteurs et demande de :

- **Développer des coalitions d'acteurs amont et aval** (partenaires industriels, acteurs logistique, financeurs, acteurs de filières) pour massifier les volumes, réduire les coûts et partager les risques.
- **Accélérer la structuration des filières.**
- **Développer des mécanismes de co-investissement**, notamment dans les **infrastructures** nécessaires.
- **Déployer des joint-venture et investissements** dans les solutions circulaires.

Le passage à l'échelle requiert de la coopération : la réussite ne dépend plus de la performance isolée d'un acteur, mais de la **robustesse et de la résilience des écosystèmes circulaires créés**.

Régulations et normes : un cadre réglementaire à adapter



Les freins : un cadre réglementaire encore inadapté.

Malgré une accélération législative, plusieurs verrous limitent encore le déploiement à grande échelle :

- **Cadres réglementaires hétérogènes** et peu harmonisés, notamment dans les contextes internationaux ;
- **Complexité** des cadres existants ;
- **Frein à l'initiative industrielle** et pour certains industriels, à la mise en place de **boucles fermées** ;
- Certains dispositifs peuvent freiner l'innovation autant qu'ils l'encadrent.
- **Déficit d'incitations économiques** (fiscalité, subventions, quotas)

L'ambivalence du cadre réglementaire actuel peut réduire l'économie circulaire à la conformité administrative plutôt qu'à l'ambition industrielle



Les leviers : le cadre réglementaire comme accélérateur.

Pour transformer la réglementation en un véritable accélérateur du passage à l'échelle de l'économie circulaire, il est nécessaire de :

- **Déployer des taxations, subventions et fiscalités incitatives** pour la circularité.
- **Harmoniser une réglementation européenne** pour favoriser l'industrialisation et le passage à l'échelle des filières.

La régulation ne doit plus être subie comme une contrainte de reporting, mais utilisée comme un levier d'accélération et de différenciation stratégique sur le marché mondial. L'Europe est en train de basculer vers un cadre normatif circulaire global (PPWR, ESPR, CRMA, CEA) et il sera nécessaire qu'elle puisse constituer le socle d'une nouvelle souveraineté industrielle européenne.

Synthèse et matrice des leviers pour le passage à l'échelle

Face à des freins structurels et systémiques, des **leviers** à la fois **économiques**, **opérationnels**, **organisationnels**, **technologiques** et coopératifs ont été identifiés. Ils mettent en lumière la nécessaire transformation des chaînes de valeur pour faire advenir un nouveau **standard de résilience, de souveraineté industrielle et de compétitivité** par le passage à l'échelle de l'économie circulaire.

Stratégie

Equation économique et rentabilité

Freins :

- **Modèles financiers et grille d'évaluation inadaptés** (as-a-service, rentabilité différée)
- **ROI long et difficile à défendre** en interne
- **Surcoûts structurels vs modèle linéaire** (matières, logistique, main d'œuvre)
- **Investissements insuffisants** sur les boucles amont
- Arbitrages économiques dépendants des **enjeux matériels propres à chaque industrie**
- Difficulté à raisonner en **investissement de prévention des risques**
- **Absence de mesure du coût de l'inaction**

Leviers :

- **Adapter et faire évoluer les modèles financiers et comptables** (ex: CARE) pour intégrer d'autres capitaux
- **Mobiliser des financements hybrides** pour partager les risques
- **Quantifier tous les impacts business potentiels** (nv client acquis, nb commandes mixtes...)
- **Intégrer les coûts réels** de l'économie circulaire et **valoriser ses bénéfices** (ex : résilience, sécurisation appro., réduction risques, etc.)
- Raisonner en **valeur captée dans le temps** vs CA immédiat (Customer Lifetime Value)

Opérations et supply chain circulaire

Freins :

- **Manque de standardisation** des produits, matériaux et composants qui **rend difficile d'industrialiser** la réparation, le réemploi ou le recyclage
- **Infrastructures conçues pour les chaînes de valeur linéaires**, inadaptée à la **logistique inverse** (filière collecte et retour non existante)
- **Coûts élevés de collecte, tri et stockage**
- **Variabilité des gisements** (mobilisation, disponibilité, volume, qualité, timing)
- **Perte de traçabilité et de propriété du produit** empêchant la boucle retour
- **Conception produit non adaptée** (manque **éco-conception**) qui conditionne la faisabilité industrielle de la circularité

Leviers :

- **Standardiser** les produits, les matériaux et les composants
- **Intégrer la circularité dès la conception produit** avec des critères de démontabilité, de réparabilité et de recyclabilité
- **Re-concevoir** les produits existants et/ou diminuer le nombre de références produit
- **Structurer** la logistique inverse et les capacités industrielles (sous condition d'une taille de flux critiques à atteindre)
- **Développer une S&OP circulaire** pour modéliser, estimer et prédire les gisements

Demande et marché

Freins :

- **Demande limitée & incertaine**
- **Attente d'un prix inférieur** au neuf (contradiction marché)
- **Engagement du consommateur encore limité**
- Risque de **cannibalisation** des modèles existants
- **Différents modèles et chaînes de valeur à déployer** selon les marchés et contexte d'usage
- **Problématique d'adoption** et nouveau narratif à travailler

Leviers :

- **Mécanismes de marché incitatifs** et green premium
- **Structurer des politiques d'achat** économie circulaire en interne
- **Identifier les moyens de "réassurance client"** (qualité, performance)
- **S'appuyer sur les pain points clients** pour construire le marketing

Technologie et Data

Freins :

- **Manque d'outils technologiques** pour **identifier et qualifier les produits**
- **Déficit de traçabilité** opérationnelle
- **Asymétrie de l'information produit** entre acteurs de la chaîne de valeur
- **Obsolescence** des systèmes d'information

Leviers :

- **Assurer la traçabilité** des produits et matériaux
- **Mesurer et prouver** la valeur circulaire
- **Anticiper et piloter les flux** via la modélisation
- Utiliser l'IA comme nouveau canal de prescription produit circulaire
- Maîtriser la **qualité de l'information produit**

Organisation et gouvernance

Freins :

- **Organisations en silos** incompatibles avec une approche circulaire et transformation structurante
- **Indicateurs différenciés** selon les directions et métiers
- **Manque d'ownership clair** et d'incentives business
- **Compétences métiers insuffisantes**
- **Arbitrages complexes** entre business et impact

Leviers :

- **Donner un ownership** clair
- **Adopter une gouvernance transverse** en embarquant l'ensemble des métiers pour transformer les modèles
- **Aligner incentives & objectifs** business des métiers
- **Former** les métiers clés et activer la conduite du changement en interne
- **Assurer équilibre entre déploiement et adaptation des modèles localement** dans le contexte international

Partenariats et coopération

Freins :

- **Résistance au changement des acteurs en place** face aux nouveaux modèles circulaires
- **Répartition de la valeur complexe** entre acteurs

Leviers :

- **Coalitions et partenariats amont & aval** pour massifier les volumes et réduire les coûts
- **JV et investissement** dans les solutions circulaires
- **Mécanismes de co-investissement** entre acteurs de la chaîne de valeur, notamment sur les infrastructures

Freins :

- **Cadres réglementaires hétérogènes** et peu harmonisés
- **Réglementations parfois inadaptées aux modèles circulaires**, voire parfois un frein à l'initiative industrielle
- **Manque d'incitations économiques** (fiscalité, subventions, quotas)

Leviers :

- **Taxation incitatives** et **subventions** pour la circularité
- **Réglementation européenne harmonisée** et orientée passage à l'échelle

Régulation et normes



Perspectives : faire de l'économie circulaire un levier de résilience, de compétitivité et de souveraineté

Le principal enjeu n'est désormais plus de démontrer la pertinence de l'économie circulaire, mais de créer les **conditions de son passage à l'échelle industrielle**.

Les échanges ont mis en évidence une conviction partagée : les initiatives existent, les expérimentations se multiplient, mais leur **déploiement reste freiné** par des systèmes économiques, industriels et réglementaires encore largement pensés selon une **logique linéaire**.

Réussir ce changement d'échelle implique une transformation profonde et coordonnée :

- Des **chaînes de valeur et infrastructures**.
- Des **modèles opérationnels et industriels**.
- Des **mécanismes de financement**.
- Des **indicateurs de performance**.
- Des **modes de décision et de gouvernance**.

Les leviers identifiés sont multiples : économiques, technologiques, organisationnels et réglementaires. Mais un facteur apparaît comme central : la coopération.

Les entreprises qui avancent le plus rapidement sont celles qui construisent des **dynamiques collectives** avec leurs écosystèmes pour mutualiser les risques, structurer les filières et faire émerger de **nouveaux standards industriels**.

Dans un contexte marqué par l'évolution rapide du cadre réglementaire européen (PPWR, ESPR, CRMA, Circular Economy Act), l'économie circulaire entre progressivement dans une nouvelle phase : celle du **passage d'initiatives pionnières** à des **modèles industriels capables de renforcer résilience, compétitivité et souveraineté**.

Remerciements et contacts

L'équipe de Circul'R et de la Chaire Économie Circulaire de l'ESSEC tient à remercier chaleureusement l'ensemble des participants du Déjeuner CAC40 Circulaire du 17 avril, pour la richesse et la sincérité des échanges autour du thème *"Passage à l'échelle de l'économie circulaire : sortir de l'expérimentation pour réussir l'industrialisation"*.

Nous remercions tout particulièrement les CSO et Directeurs.rices du développement durable de BNP Paribas, Bureau Veritas, EDF, EssilorLuxottica, JC Decaux, L'Oréal, Legrand, Manutan, Orange, Pernod Ricard, Renault, Groupe SNCF, Société Générale, Unibail Rodamco Westfield et Veolia, pour avoir partagé sans détour leurs retours d'expérience, leurs freins et leurs convictions.

Un merci particulier à Lucie Basch, cofondatrice de Too Good To Go, Poppins et Climate House, pour son témoignage inspirant en ouverture, ainsi qu'aux équipes de Circul'R et de la Chaire ESSEC pour l'organisation et l'animation de ce temps d'échange.

Ces discussions confirment une conviction partagée : **la coopération entre pairs est un moteur essentiel pour transformer les initiatives circulaires en modèles industriels résilients, compétitifs et souverains. Merci à toutes et tous d'y contribuer, édition après édition.**

Contacts :



Charlène Blaye,
Directrice du Club Circul'R
charlene.blaye@circul-r.com



Adrien Liagre,
Directeur du développement
adrien.liagre@circul-r.com



www.circular-r.com