



PARCOURS  
**OUEST**  
2023

---

# Une grande bascule vers l'entreprise régénérative

RAPPORT FINAL



# Une grande bascule vers l'entreprise régénérative

ÉDITO | P.5

## Découvrir la CEC | P.7

UNE BRÈVE HISTOIRE DE LA CEC | P.8

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA CEC | P.10

MÉTHODOLOGIE DU PARCOURS | P.12

## Comprendre et viser le régénératif | P.15

LE CADRE DES LIMITES PLANÉTAIRES | P.16

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE ? | P.18

LES INGRÉDIENTS D'UNE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE | P.20

## Embarquer dans le Parcours CEC Ouest 2023 | P.23

LE PROFIL DES ORGANISATIONS | P.24

LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | P.26

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | P.27

10 FEUILLES DE ROUTE | P.30

LES PROJETS COOPÉRATIFS | P.54

LE JOURNAL DE BORD DES SESSIONS | P.56

## Rencontrer l'écosystème du Parcours CEC Ouest 2023 | P.71

LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES | P.72

LES CONTRIBUTEURS | P.76

LES PARTENAIRES | P.78

REMERCIEMENTS | P.81



# édito

## La vague CEC déferle sur le Grand Ouest

Pour nous, dirigeants d'entreprises de Bretagne et Pays de la Loire, participants du premier parcours CEC qui avons conçu celui de l'Ouest, la publication de ce rapport est un grand moment. Nous avons vécu à la CEC une expérience unique, profondément transformante, d'un point de vue personnel et organisationnel. Elle nous a permis d'impulser au cœur de nos entreprises le changement de cap vers un modèle régénératif. Lancer une déclinaison de la CEC dans l'Ouest nous a semblé évident : pour donner à notre tour après avoir tant reçu, pour ancrer dans notre territoire la démarche de coopération écosystémique portée par la CEC.

Derrière ce rapport du parcours CEC Ouest 2023, ce sont les parcours individuels de plus de 120 participantes et participants qui sont partagés. Chacun d'eux, tout comme nous, a bien compris que la transformation des modèles d'affaires vers l'économie régénérative est semée d'embûches et nécessite une démarche volontariste et méthodologique rigoureuse. Cette approche interroge nos activités au regard des limites planétaires et ouvre des voies nouvelles vers des offres compatibles avec le vivant, des logiques servicielles et de fonctionnalité ou encore une remise en cause de la logique volumique pouvant nous conduire à certains renoncements. Nous savons aussi et surtout, avec le cœur, que la transition écologique sera un long processus issu de la transition sincère et profonde de femmes et d'hommes qui feront la traversée vers un monde nouveau à (ré)inventer. Pour passer des constats scientifiques qui condamnent les pratiques extractives à la perspective d'entreprises régénératives, la CEC nous offre cette opportunité unique de vivre une aventure humaine qui transforme, crée du lien et ouvre à des coopérations nouvelles.

Derrière ce rapport «final», de nouvelles trajectoires s'ouvrent. Pour les dirigeantes et les dirigeants qui viennent de remettre la Feuille de Route de leur organisation, la CEC amène un changement de cap. Chacune et chacun a défini le sien pour 2030, vers un modèle régénératif ou contributif, avec humilité, en conscience de ses freins et de ses leviers, sachant qu'on ne manœuvre pas une vedette et un cargo avec la même agilité. La vague CEC Ouest va s'amplifier, pénétrer plus encore nos territoires. Chaque participant du parcours 2023 va suivre son cap avec la communauté Alumni qui incarne le pouvoir d'agir qui a émergé de l'expérience CEC. Pour 2024, un nouveau parcours CEC Ouest verra le jour, en lien avec les acteurs institutionnels et l'écosystème du territoire.

Quelle que soit votre implication dans la transition, nous vous proposons de suivre avec ce rapport la boussole de la CEC. Et nous nourissons la ferme espérance de vous retrouver pour naviguer ensemble, dans cet élan vital pour préserver au travers de nos activités l'habitabilité de notre planète.

**David Godest, Jean-Paul Chapron, Magali Barbey, Olivier Clanchin, Olivier Croix, Sophie Leclercq**  
**Initiateurs de la CEC Ouest**





## Découvrir la CEC

*«Toutes les fois qu'une génération ferme  
et résolue se met au travail, l'univers se  
transforme»*

Stefan Zweig

# Une brève histoire de la CEC



CONVENTION DES ENTREPRISES  
POUR LE CLIMAT

## Lancement public du projet

Une association loi 1901, indépendante et apaisante, est créée pour porter le projet : la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) ; le 17 décembre 2020, la CEC publie son premier communiqué de presse sous forme d'appel aux dirigeants économiques français à s'engager dans une démarche de réflexion collective visant à élaborer un ensemble de propositions audacieuses et impactantes.

12.2020

## Lancement du Parcours AFM

Inspirés par les deux premières sessions du parcours « officiel », deux membres de l'écosystème de l'AFM (Association Familiale Mulliez) conçoivent avec l'équipe de la CEC une adaptation de celui-ci pour l'ensemble des présidents, DG, représentants des administrateurs et « leads planète » de ces entreprises que tous les français connaissent : Auchan, Decathlon, Leroy Merlin, Boulanger, Saint Maclou...



03.2022

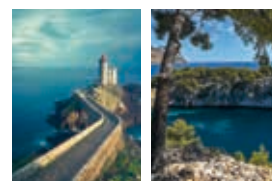
## Fin du Premier Parcours



C'est le 1er juillet dans la salle « Ciel Étoilé » du Grand Rex que sont prononcés les mots de clôture de la dernière session du premier parcours. 150 Feuilles de Route y auront été remises, des propositions politiques débattues et un serment prononcé : « on continue, on ne lâche rien, on fait atterrir nos Feuilles de Route sur le terrain ».

06.2022

## Lancement des Parcours Ouest et Provence-Corse



À l'initiative de plusieurs participants du premier parcours qui avaient la vision claire de l'effet d'une territorialisation de l'approche CEC, 2023 s'ouvre avec deux premiers parcours territoriaux, recouvrant la Bretagne et les Pays de la Loire pour le parcours Ouest, la région PACA augmentée de la Corse pour le parcours Provence-Corse. Ensemble, elles lancent 150 nouvelles entreprises dans l'aventure.

01.2023

09.2021

## Lancement du Premier Parcours



Le 9 septembre 2021, après 9 mois dédiés au recrutement des entreprises, ce sont plus de 300 dirigeantes et dirigeants d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs qui convergent vers Cachan pour la première session du tout premier parcours de la Convention des Entreprises pour le Climat. S'ensuivent six sessions de deux jours et demi chacune, à l'issue desquelles chaque dirigeant aura sa Feuille de Route de transformation à horizon 2030 : le contenu sera dense et le travail intense.

04.2022

## Séquence Politique pour la CEC

Le projet CEC est un projet politique au sens premier du terme : il se soucie de la vie future de la cité. Politique, et apaisante : c'est pourquoi en avril 2022, à travers ses participants, la CEC réalise des interviews des candidats à la présidentielle et de leurs représentants pour des dialogues qui remettent les limites planétaires au centre. Juste après l'élection, la CEC co-signera une tribune appelant à « 20h de formation pour le conseil des ministres » qui fera grand bruit.



10.2022

## Présentation du Rapport Final



Le 25 octobre, lors d'un événement organisé chez ESCP Business School, est présenté le rapport final du premier parcours de la CEC, qui compile tous les apprentissages méthodologiques de l'équipe et présente et analyse 30 Feuilles de Route parmi les 150 remises. Ce rapport est officiellement remis à Christophe Béchu, ministre de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires, au cours d'une soirée très riche en partages, en idées et en énergie.



### Lancement du Parcours Consulting



C'est une double dynamique qui s'est enclenchée avec la démultiplication des parcours CEC : après la territorialisation, l'exploration thématique. Premier de la liste, le thème du Consulting pose la question : puisque c'est le métier du consultant d'être au cœur de toutes les transformations dans toutes les industries, quelle est la puissance de l'effet de levier que nous pourrions activer en guidant le monde du conseil vers l'économie régénérative ?

03.2023

### Événement national : «Un an après»

Un an après la remise des 150 premières Feuilles de Route, l'Association CEC organise à la Maison de l'Océan à Paris puis à la Cité Fertile à Pantin deux événements pour célébrer la communauté CEC et permettre aux dirigeants de témoigner des avancées de leurs transformations d'entreprise. L'occasion de constater la force de l'«esprit CEC» qui vit bien au-delà des sessions.



06.2023

### Lancement du Parcours Monde Financier



Deuxième parcours thématique à se lancer, celui du Monde Financier vient s'attaquer à un nœud gordien : comment financer la transition ? Quelle finance pour rendre possible une économie régénérative ? Avec un collectif de 80 banques, fonds d'investissement, assureurs et acteurs publics totalisant 900Mds€ sous gestion, ce parcours se fixe le pari audacieux de secouer le cœur du système.

11.2023

02.2023

### Lancement des Parcours Bassin Lyonnais & Alpes



En région AURA, ce sont deux parcours «jumeaux» qui se sont organisés : Bassin Lyonnais et Alpes. Après 5 premières sessions dans leurs bassins respectifs, ils se rejoindront pour une clôture en apothéose avec leurs 150 entreprises participantes. Comme dans les autres parcours territoriaux, l'accent sera mis, en plus des Feuilles de Route individuelles, sur des projets coopératifs pour la transition du territoire.

05.2023

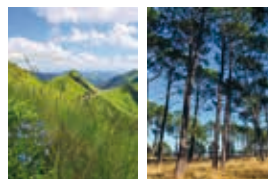
### Lancement du Parcours Bourgogne-Franche-Comté

Cinquième parcours territorial CEC à se lancer, celui de la Bourgogne-Franche-Comté embarque 50 entreprises, avec la spécificité pour l'équipe d'organisation d'être incubée par Alteria, entreprise locale aux pratiques innovantes dont le témoignage avait particulièrement inspiré les participants de la première édition.



10-11.2023

### Lancement des Parcours Massif Central et Nouvelle-Aquitaine



Derniers parcours territoriaux à se lancer en 2023, Massif Central et Nouvelle Aquitaine embarquent respectivement 40 et 80 nouvelles entreprises dans l'aventure CEC. Leur lancement vient conclure une incroyable année de démultiplication de la démarche CEC aux quatre coins de la France... en attendant les derniers territoires et le début de l'international en 2024 !

02-03.2024

### Restitutions des Premiers Parcours

Chaque parcours, passé sa dernière session, organise en miroir du premier un moment de restitution de ses travaux et de présentation d'un rapport retraçant le chemin parcouru... c'est celui que vous tenez entre les mains !



# La théorie du changement de la CEC

## Prendre le temps face à l'urgence

Du 9 septembre 2021 au 1er juillet 2022, la première édition de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) a réuni les dirigeantes et dirigeants de plus de 150 entreprises de toutes les régions de France, de tous secteurs et toutes tailles, pour un exercice de réinvention de leurs modèles d'affaires à l'intérieur des limites planétaires.

Le plus souvent présidents ou directeurs généraux, ces décideurs économiques ont ainsi consacré 12 jours pleins, répartis en six sessions, à un patient travail de remise en question de leurs certitudes. Dans un monde où diriger une entreprise vous assujettit inévitablement à un emploi du temps de ministre, cela relève du jamais vu. Pour autant, cet investissement leur est apparu comme une évidence dès la première session consacrée au constat de l'état de la Terre et de ses ressources : puisqu'il n'y a pas de planète B et que l'entreprise est au cœur de nos imaginaires et de nos impacts environnementaux, son pouvoir et sa responsabilité sont déterminants.

Déterminants, mais contraints : et si les concurrents continuent de polluer à moindre coût ? Et si les consommateurs refusent de payer plus cher un produit plus vertueux ? Et si le régulateur crée ou maintient des conditions défavorables à ma transformation ?

Ainsi se renvoie la balle, ainsi se nourrit l'inertie, ainsi s'égrène le budget carbone qui nous éloigne toujours davantage des objectifs des Accords de Paris et du Green Deal européen...

## Inertie, injonctions contradictoires et dilemme du prisonnier

Les limites planétaires du changement climatique, des pollutions, de l'usage des sols, de la biodiversité sont dépassées et les tendances continuent de s'aggraver sans pour autant que le mode d'emploi ait changé. Entreprendre, diriger, reste un exercice d'optimisation sous contrainte de rentabilité financière et ce qui n'est pas rentable n'est pas entrepris (du moins, pas pour très longtemps). Fidèles à l'esprit de Jean-Baptiste Say pour qui les ressources naturelles étaient infinies et donc gratuites, nos conventions économiques dictent qu'il est moins coûteux de polluer que de dépolluer, d'extraire que de régénérer.

En tant que dirigeant d'entreprise, ma performance est ainsi évaluée à l'aune de la bonne santé de mon compte d'exploitation. Produire vraiment mieux, vraiment localement, sobrement, moins... tout cela, je le sais, permettrait de réduire significativement mes externalités négatives. Mais si chaque choix rogne mes marges, vais-je pouvoir continuer à offrir des produits compétitifs, à promettre des augmentations de salaire, vais-je conserver mon poste ?

On retrouve là un schéma bien connu : le dilemme du prisonnier ou l'idée que la rationalité individuelle inhibe la transformation alors même que celle-ci serait optimale pour tous si tous s'y engageaient. Autrement dit et appliqué à la transition écologique du monde de l'entreprise : à quoi bon m'infliger le coût

de la vertu environnementale si j'anticipe que mes concurrents ne vont pas me suivre, flairant l'opportunité de récupérer mes parts de marché ?

		ENTREPRISE B	
		TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	BUSINESS AS USUAL
ENTREPRISE A	TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	A et B baissent leurs marges	A perd des parts de marché B en gagne
	BUSINESS AS USUAL	A gagne des parts de marché B en perd	A et B détruisent les écosystèmes en attendant le régulateur

Dirigeant d'entreprise, je suis également humain. Devoir choisir entre compte d'exploitation et planète habitable ne manque pas de m'enfoncer dans la dissonance cognitive.

		DIRIGEANT B	
		TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	BUSINESS AS USUAL
DIRIGEANT A	TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	A et B inquiètent leurs actionnaires	A risque son job B le garde
	BUSINESS AS USUAL	A garde son job B le risque	A et B valident de belles plaquettes RSE

Voilà donc les racines de l'inertie, qui s'appliquent tout autant aux choix des États : une France qui impose trop de contraintes à son économie au nom de la planète s'affaiblit face à ses voisins européens. Une Europe qui s'impose trop de contraintes s'affaiblit par rapport à la Chine, aux États-Unis... Mais remettons l'enjeu principal au centre des débats :

		PAYS B	
		TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	BUSINESS AS USUAL
PAYS A	TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	Prosperité, sobriété, géopolitique bouleversée	On est mal
	BUSINESS AS USUAL	On est mal	On est mal

Car c'est bien de l'Humanité qu'il s'agit : de nombreux scénarios de réchauffement climatique, de pollution des eaux et sols, d'effondrement de la biodiversité permettent à la faune de se réinventer sous quelques millions d'années mais excluent la perpétuation de notre civilisation.

## Coopération et réinventions

La littérature sur le sujet est claire : le dilemme du prisonnier se résout par la coopération et celle-ci existe lorsqu'elle est nourrie par la confiance. Au cœur de la théorie du changement de la CEC s'est donc trouvée une impulsion en deux temps : d'abord créer le cadre de confiance qui permet ensuite de faire éclore les conditions de la coopération. Commencer par un constat, grave, qui unit, très vite emporté par l'énergie du collectif et de la réinvention.

Et au cœur de la méthodologie de la CEC, un adage bien connu : « On ne peut pas résoudre un problème avec le même mode de pensée que celui qui l'a généré. »

Forts de cette inspiration, nombre de codes furent repensés :

- Il est souvent dit qu'être entrepreneur, dirigeant, décideur, c'est être seul. La CEC a créé un collectif de décideurs, deux par entreprise, tous égaux, tous investis. Comme le résumait un participant dès le premier soir de la première session : « wow, moi et mes dissonances, nous ne sommes plus seuls ! »
- Il est culturellement attendu d'un décideur, qu'il ou elle incarne et projette partout confiance, vision, certitudes et solutions. Le masque peut-il cependant tenir bien longtemps face à un sujet existentiel que l'on sait mal maîtriser et pour lequel personne n'a de solution toute faite ? La CEC a bâti un cadre de sécurité et de vulnérabilité où les dirigeants peuvent dire : « je ne sais pas », « je suis perdu », « je suis en colère », « j'ai peur ». Avoir le droit de le dire crée l'ouverture qui libère l'énergie pour agir.

• L'hyper-rationalisation crée le plus souvent des organisations parfaitement pyramidales, au sommet desquelles la solution se doit d'exister. L'exercice managérial consiste alors à la découper en tâches à répartir aux échelons inférieurs. Nous n'avons pas le luxe de pouvoir attendre ou espérer que les sommets des pyramides, déjà pétris d'injonctions contradictoires, s'emparent de la pleine connaissance et compréhension de la science environnementale. Leur vaste étendue rend même la tâche impossible. Ce sont donc des décideurs déjà en train de repenser leur propre pyramide que nous avons embarqués dans un exercice d'intelligence collective, pour décupler l'envie et l'élan de l'activer dans leurs organisations.

• Dans le monde de Milton Friedman, la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser la valeur créée pour ses actionnaires dans le respect des règles de concurrence. Dans le monde post-Accords de Paris, l'enjeu est devenu l'équilibre « People / Planet / Profit ». Dans le monde qui prend les limites planétaires comme boussole, il n'y a pas d'humain sans biosphère et il n'y a pas de profit sans humain. Hiérarchiser les enjeux autrement relève au mieux de la naïveté, au pire du déni.

Que peut apprendre une entreprise de services numériques d'un sidérurgiste ? Une marque de vêtements de la SNCF ? Une entreprise industrielle mondialement connue d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire créée par un ancien réfugié ? En réinventant les codes et les cadres, la CEC a permis à ses participants de changer de regard sur le rôle de l'entreprise, sur ce qui a de la valeur, ce qui en a moins et ce qui ne devrait plus en avoir.

En créant des rencontres inattendues, la CEC a permis de faire émerger des coopérations insoupçonnées pour donner corps à un pari osé : un collectif d'entreprises porte-étendard de la transition écologique peut être suffisamment puissant, par son ambition et sa sincérité, pour embarquer le monde économique qui l'entoure et amorcer une redirection ambitieuse et désirable. Suffisamment puissant pour déjouer le dilemme du prisonnier et rendre contagieuse l'envie de coopérer.

## Diffusion et démultiplication

La clé de l'impact de la CEC, ce sera donc sa capacité à créer une vague d'adhésion dans son sillage.

À la fin de la première édition de la Convention des Entreprises pour le Climat, nous avons vu émerger les premières briques d'un « mode d'emploi de la transition écologique du monde économique » qu'avaient appelé de leurs vœux les membres du Comité de Garants du projet en septembre 2021 :

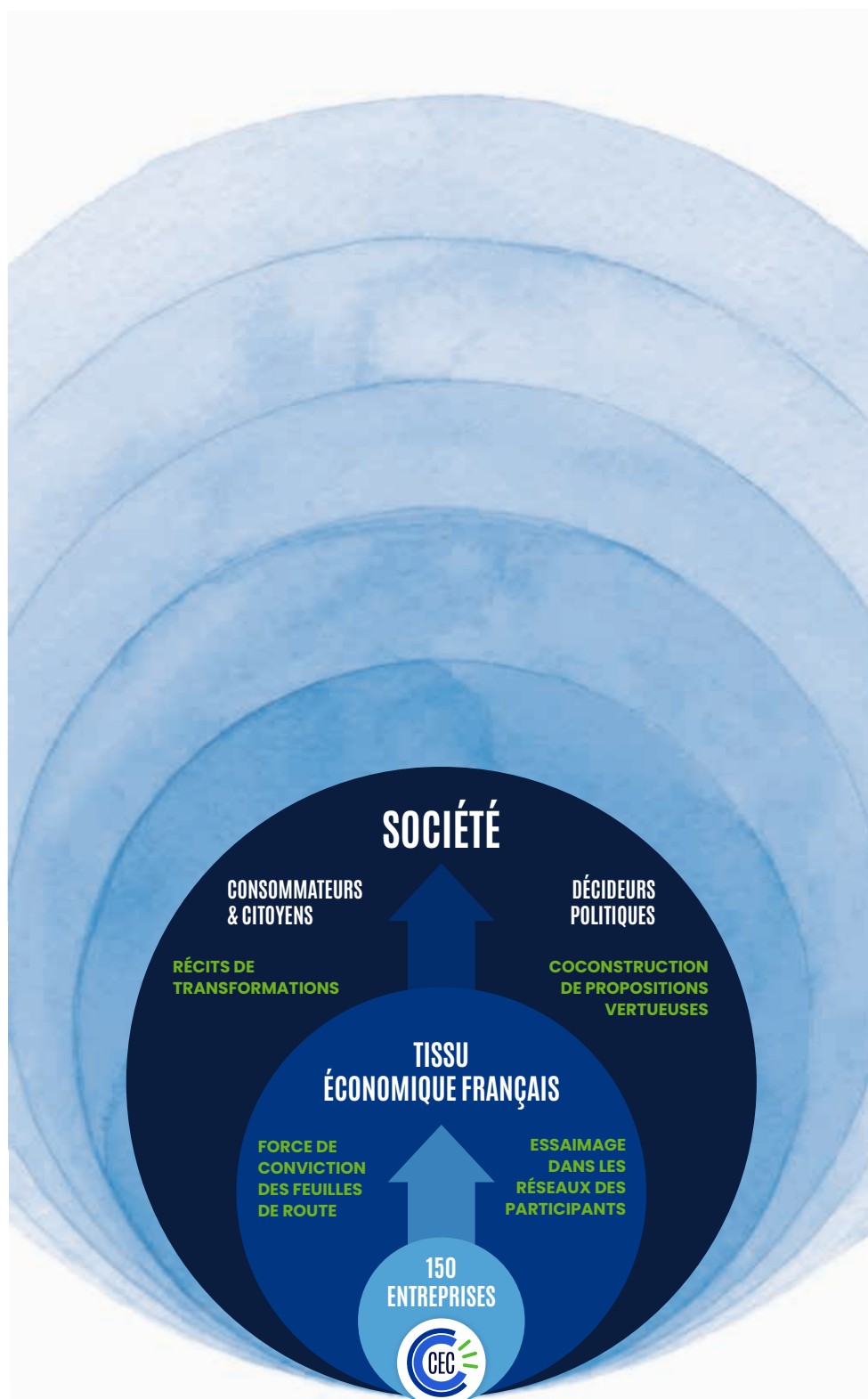
**Étape 1 :** Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

**Étape 2 :** Proposer à ce collectif l'apport de connaissances, la méthodologie et les temps de coconstruction permettant à chaque dirigeant de produire la Feuille de Route de la transformation de son entreprise. Quand l'exemplarité prime, chacun entame d'abord sa propre transformation et débloque ainsi l'inertie du « toi d'abord ».

**Étape 3 :** Donner à ce collectif les outils pour diffuser et démultiplier son travail et son énergie d'abord au sein des entreprises, puis parmi leurs parties prenantes, puis enfin au sein des réseaux des dirigeants (organisations patronales, mouvements d'entrepreneurs engagés, associations).

**Étape 4 :** Créer les ponts entre les entreprises et le monde politique pour que l'énergie des uns inspire des projets plus ambitieux aux autres et que puisse se coconstruire un cadre récompensant la prise de risque de la transformation environnementale.

**Étape 5 :** Capitaliser sur la dynamique du mouvement pour recruter de nouvelles entreprises dans de nouveaux parcours pour accélérer la bascule du monde économique à tous les niveaux : territoires, filières, grands groupes, Europe...



Le 1er juillet 2022, fidèle à sa promesse, la CEC collectait 150 Feuilles de Route de transformation de modèles d'affaires. La grande majorité, librement consultables, ont pour vocation d'inspirer, de désinhiber des transformations plus ambitieuses encore dans toutes les régions et toutes les filières de France, d'Europe...

Le 1er juillet 2022, lors de la cérémonie de clôture de la première édition de la Convention des Entreprises pour le Climat, nous répitions ce que nous avions affirmé le 9 septembre 2021 lors de la cérémonie d'ouverture : nous aurons réussi si nous déclençons un changement culturel. Nous aurons réussi si le dirigeant qui veut transformer positivement la société devient la normalité. Si le dirigeant qui veut préserver la planète devient la normalité. Si le dirigeant engagé devient la normalité.

En ce début d'année 2024, ce sont les participants des parcours territoriaux Alpes, Bassin Lyonnais, Bourgogne-Franche-Comté, Ouest, Provence Corse, et du parcours thématique Consulting qui remettent leurs Feuilles de Route, cela porte à 500 le nombre d'entreprises qui ont achevé un parcours CEC.

500 autres entreprises sont en cours de parcours ou sur le point d'en démarrer un, au sein des parcours territoriaux Nouvelle-Aquitaine, Massif Central, Normandie, Hauts-de-France, Ouest, Alpes, Bassin Lyonnais et Provence Méditerranée et des parcours thématiques Monde Financier, Industries, Nouveaux Imaginaires. Voilà donc 1.000 entreprises sur le chemin de la régénération, 1.000 entreprises en route vers la nouvelle normalité.

# Méthodologie du parcours de la CEC

## Approche Tête, Coeur, Corps

Le parcours de la CEC a été conçu pour engager les dirigeants dans une transformation personnelle comme précondition à une bascule systémique. Il s'adresse au chef d'entreprise mais aussi à l'individu, au citoyen, au parent dans une introspection qui libère un changement authentique et durable. En bout de parcours, les participants trouvent l'énergie pour porter une transformation collective, augmentée d'un leadership où la vulnérabilité devient permise.

Cette bascule personnelle s'appuie sur une combinaison Tête, Coeur, Corps orchestrée avec précision dans la partition de chaque session. L'approche tête pour la dimension analytique et la compréhension en profondeur des enjeux. L'approche coeur pour accueillir les émotions, les ressentis, face aux constats et au long du chemin de transformation. L'approche corps pour la mise en mouvement et le passage à l'action et à l'expérimentation. Une approche triple pour avancer face à ses questionnements avec lucidité et humilité, pour tendre vers le cap régénératif dont l'atteinte n'a rien d'une évidence.

Nos inspirations dans la recherche de ce triple alignement : **La Théorie U**, d'Otto Scharmer et **Le Travail Qui Relie**, de Joanna Macy et Molly Young Brown.

## La puissance du collectif, la force de l'individu

"Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin" est un adage maintes fois entendu dans les couloirs de la CEC. Naviguer à chaque session entre quatre échelles permet d'explorer chaque sujet, opportunité et obstacle de la meilleure façon.

### Première échelle : le Collectif

C'est en format plénière que sont proposées les interventions de scientifiques et experts, les témoignages d'entreprises, les intervenants inspirants et les méthodologies nouvelles. C'est un cadre qui ne laisse pas seul face aux constats. C'est un collectif qui naît dès la 1ère session et se renforce de façon irrésistible au fil du parcours.

### Seconde échelle : le Camp de Base

Le Camp de base est un sous-groupe de travail, accompagné par un binôme coach et facilitateur, garant du cadre : confiance, ouverture, exigence et bienveillance. Un fonctionnement entre pairs, avec une intention commune, donne toutes ses chances à l'entraide, à la coopération et à l'intelligence collective.

### Troisième échelle : le Binôme

Si un dirigeant peut, seul, bloquer la transition de son entreprise, il ne peut, a contrario la porter seul. Le "Planet Champion" accompagne le dirigeant dans le parcours, ensemble ils élaborent leur Feuille de Route. Le PC a un réel pouvoir de décision dans l'entreprise, il agit comme "courroie de transmission" opérationnelle vers l'entreprise et son écosystème.

### Quatrième échelle : l'Individu

Chaque session est jalonnée d'exercices individuels, intimes, au sein des Camps de base : l'écriture d'une "lettre à un enfant du futur", des temps de méditation et visualisation, une "marche du temps profond"... Autant d'exercices qui permettent l'ouverture du coeur, l'accueil des émotions, l'exploration du courage de chacun, l'ancrage dans le temps long.

## La démarche de construction des Feuilles de Route

L'objectif principal d'un parcours CEC est de produire une Feuille de Route de transformation à visée régénérative, une transformation qui va bien au-delà du dérèglement climatique pour s'ancrer dans les neuf limites planétaires.

Développé puis ajusté au fil des sessions, le modèle de Feuille de Route de la CEC émerge comme un récit ambitieux, fédérateur et désirable avec des engagements articulés autour de 3 piliers pour l'entreprise régénérative :

- Maintenir et régénérer le système Terre
- Prendre soin des humains et les accompagner
- Piloter et partager les valeurs créées

Première étape de l'élaboration de la Feuille de Route : une auto-évaluation par les participants de leur modèle économique. L'intention est de se situer par rapport à la visée régénérative et comprendre les transformations nécessaires pour s'intégrer dans les limites planétaires. Cette étape se concrétise par la question générative.

En partant de cette problématisation nouvelle de l'activité de l'entreprise, l'exercice consiste ensuite à définir un cap 2030, des grands leviers de redirection accompagnés d'un plan d'actions et d'objectifs d'impact mesurables. Le tout en engageant les écosystèmes coopératifs - existants et à créer - de l'entreprise.

Chaque session permet d'explorer en profondeur les différentes briques avec des supports de travail et méthodes de facilitation dédiés à la concrétisation de la vision de transformation des participants.

## Nouvelles formes de coopération

En complément de l'élaboration des Feuilles de Route individuelles a émergé la volonté de développer des projets coopératifs, pour répondre à quatre enjeux majeurs :

- Développer et mobiliser des écosystèmes autour de leurs entreprises, pour inspirer et soutenir leurs Feuilles de Route.
- Prendre de la hauteur et remettre son business model et la proposition de valeur de son entreprise dans le cadre des besoins humains fondamentaux.
- Expérimenter la concertation et la coopération avec des personnes issues d'entreprises et de secteurs différents, entre pairs.
- Amorcer la coopération écosystémique territoriale ou sectorielle pour créer de la résilience et de la robustesse.

Les groupes de travail se constituent spontanément, en parallèle des Camps de Base, suivant les affinités, les savoir-faire et les enjeux de chacun, avec un objectif partagé : identifier en équipe une problématique à résoudre, définir une solution commune qui soit à la fois "à impact" et réaliste.

## La Coconstruction Politique

La CEC est un projet politique. Elle explore à travers l'entreprise la plus grande question de ce que l'on appelle la Transition : comment faisons-nous société ? Comment voulons-nous faire société ?

Car à partir du moment où l'on appréhende l'entreprise avec *l'ensemble* de ses externalités positives et négatives, la déconnexion des choix de la cité est un non-sens. Pire, assigner une couleur politique à la volonté de réintégrer l'activité économique à l'intérieur des limites planétaires et condamner ceux qui n'adoptent pas cette couleur c'est se garantir plus de conflits et d'inertie que sans. Même si l'on est pas d'accord avec "l'autre", nous partageons avec elle, avec lui, le même habitat et les mêmes limites.

C'est pour cela que l'Association CEC, dès la conception de son premier parcours, s'est engagée dans la rencontre et la co-construction avec la sphère publique : rencontres parlementaires, ministérielles, auditions à l'Assemblée Nationale et au Sénat, contribution à des projets de loi... Et avec ses nouveaux parcours, co-imagination avec les élus locaux et les différents ministères de la résilience des territoires et des filières.

Avec quatre convictions fondamentales : 1/ Les transformations dont nous avons besoin ne pourront pas s'opérer tant que tous les décideurs ne seront pas correctement formés aux limites planétaires, 2/ tant que cette formation ne débouche pas sur la production de Feuilles de Routes concrètes, qui voient loin, 3/ tant que nous ne faisons pas d'instruments comme la CSRD de réels outils de pilotage stratégique et 4/ tant que la fiscalité incitera davantage au vice qu'à la vertu.



## MODÈLE DE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

### QUESTION GÉNÉRATIVE

La question ouvrant la voie à une redirection du modèle économique. Elle est engageante et amène une « tension créatrice ».

### NOUVEAU CAP 2030

La destination à atteindre à horizon 2030. Ce cap est ambitieux, fédérateur et incitatif. Il inscrit pleinement les activités cœur du *business* dans le maintien des limites planétaires et engage tous les écosystèmes coopératifs de l'entreprise. Il valorise des partis-pris forts : sobriété, décarbonation, adaptation, régénération, coopération, justice sociale, ...

### LEVIERS DE REDIRECTION

3 à 5 orientations majeures qui contribuent à réussir l'impact régénératif visé à 2030, autour desquelles l'entreprise opère la redirection de ses activités cœur. Ces orientations traduisent les partis-pris du nouveau Cap.

### OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

Indicateurs mesurables pour activer et piloter les leviers de redirection. Ils ont une mesure de départ et une cible à 2030, ils sont puissants et ambitieux.

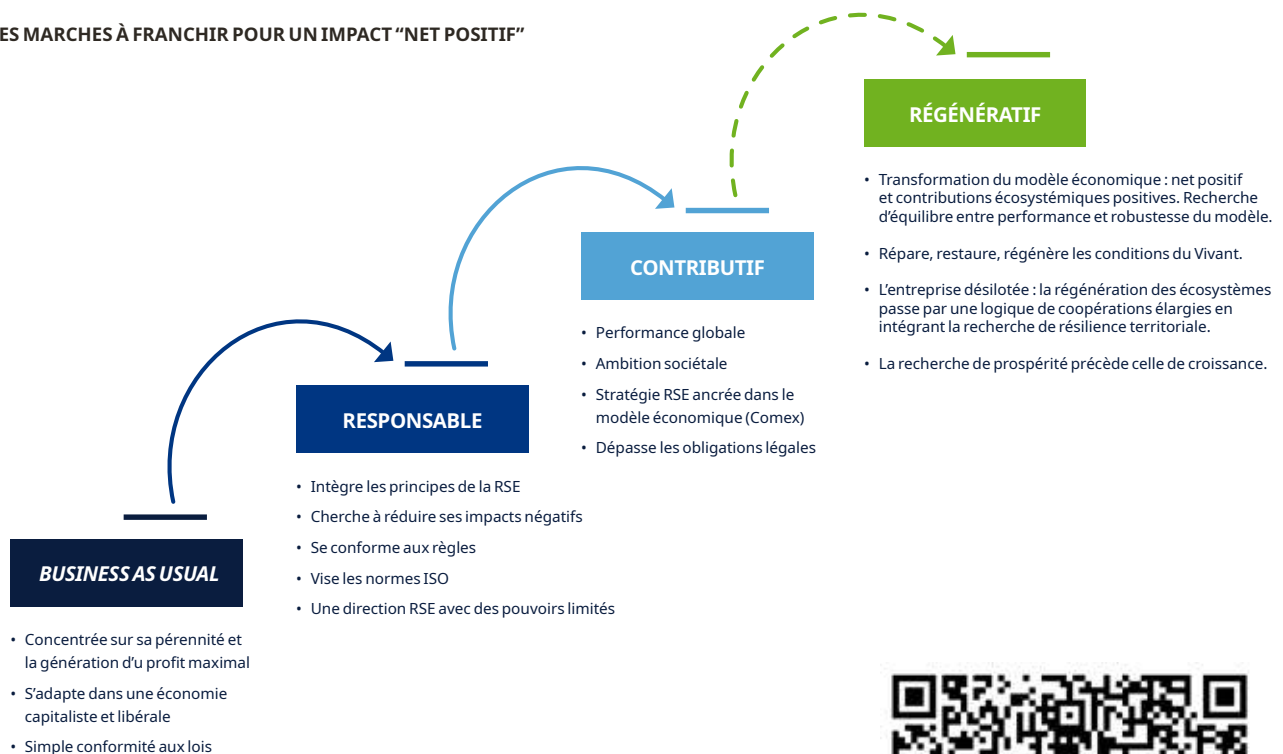
### PLAN D'ACTION

Portefeuille de projets opérationnels interdépendants de type *STOP, START, REPLACE* avec des cibles et des échéances de temps.

### MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Sensibilisation et prise de conscience des parties prenantes internes & externes. Mobilisation intentionnelle des équipes sur les leviers de redirection et le plan d'action. Nouveaux modèles de gouvernance et culture de leadership. Nouvelles coopérations.

## LES MARCHES À FRANCHIR POUR UN IMPACT "NET POSITIF"



Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le rapport final du premier parcours de la CEC





## Comprendre et viser le régénératif

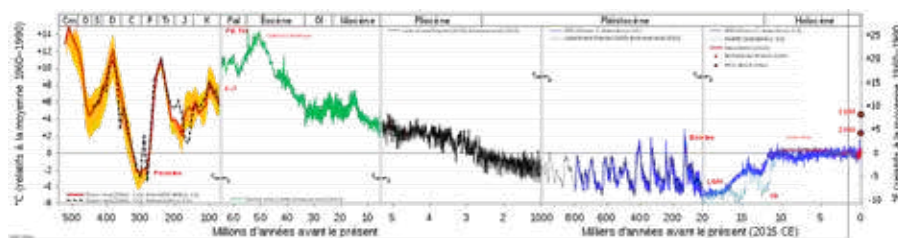
La régénération est le processus qui définit le Vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

Nous habitons l'écosystème Terre et en consomons les ressources 1,7 fois plus vite que ce que la Terre est capable de régénérer. Dans le monde de l'entreprise, on appelle ça un retour sur investissement négatif. Compenser nos vols en avion et repêcher quelques tonnes de plastique dans les océans n'y fera rien : il est temps, il est même impératif, de passer d'une économie extractive à une économie régénérative.

# Le cadre des limites planétaires

## Paléotempératures sur Terre

Loin de constituer un système stable, notre planète Terre a connu dans son histoire des conditions particulièrement fluctuantes. Comme l'illustre le schéma ci-dessous reprenant l'évolution des températures sur les 500 millions d'années écoulées, celles-ci ont considérablement varié à la hausse comme à la baisse. Il va sans dire qu'avec des températures de +14°C ou de -5°C par rapport à la moyenne actuelle, le monde ne ressemblait en rien à ce que nous connaissons aujourd'hui.



Il y a 10 000 ans, les conditions climatiques et de température se sont stabilisées d'une façon qui a permis l'essor successif de civilisations conduisant au monde tel que nous le connaissons. Ces conditions d'équilibre sont particulièrement propices à la vie sur Terre, humaine et non humaine. Les préserver est donc un enjeu de taille. De sorte que les scientifiques ont cherché à comprendre les processus sous-tendant cet équilibre. Ils ont identifié 9 processus, traduits en 9 «limites planétaires» qui doivent faire l'objet d'une attention particulière.

Comme dans tout système complexe, ces limites interagissent les unes avec les autres et il est important de bien comprendre ces interactions. Certaines vont dans le sens d'un maintien des conditions d'équilibre. C'est ce que nous appelons des rétroactions négatives. Quand une variable évolue dans un sens qui menace le système de sortir de son équilibre, une autre intervient pour ramener le système à son état initial. Quand nous faisons un footing, notre corps monte en température. Ce qui pourrait menacer notre intégrité physique et notre santé si un processus ne se mettait pas en oeuvre pour éliminer cet excès de calories : la transpiration. Notre corps peut ainsi maintenir son intégrité. Il en va de même pour le système Terre. L'augmentation des températures consécutive au réchauffement climatique augmente l'évaporation et donc la formation de nuages, ce qui augmente l'effet albédo<sup>1</sup> et réduit les températures.

À l'inverse, certaines rétroactions sont positives : un processus qui se « dérègle » induit le dérèglement d'un autre processus renforçant le dérèglement du premier, avec un effet d'entraînement et un risque d'emballement. Par exemple, le réchauffement climatique induit une fonte des glaciers, réduisant l'albédo et augmentant la chaleur absorbée sur Terre, ce qui augmente encore plus les températures et la fonte des glaces.

## Où en sommes-nous aujourd'hui ?

En dépassant simultanément plusieurs des 9 limites planétaires, nous risquons purement et simplement de passer d'un régime de rétroactions globalement négatives à un régime de rétroactions globalement positives, avec pour conséquence l'emballement du système Terre et des conséquences difficilement prévisibles. Dans tous les cas, l'issue serait dramatique.

**L'ensemble des limites planétaires dispose de variables de contrôle, ainsi que (sauf pour l'une d'entre elles) de seuils à ne pas dépasser, au risque de menacer l'intégrité du processus. Sur 9 limites planétaires, dont 8 limites sont documentées, 6 ont déjà dépassé leur seuil d'alerte.**

La limite la plus franchement dépassée est celle de l'intégrité de la biodiversité. Ce qui est particulièrement préoccupant puisque nous parlons ici de la toile du Vivant, qui interagit de manière directe

avec toutes les autres limites. Les cycles biochimiques de l'azote et du phosphore sont également largement dépassés, principalement en raison de l'usage massif d'engrais azotés et phosphatés par l'agriculture. L'introduction de nouvelles entités est une limite récemment opérationnalisée, qui sans surprise est elle aussi dépassée. Il s'agit d'entités que l'environnement n'est pas capable de bio-assimiler et qui polluent donc de manière durable et persistante notre environnement (plastique, métaux lourds, perturbateurs endocriniens, etc.). Le réchauffement climatique est évidemment un processus ayant franchi son seuil limite, avec une concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère supérieure au niveau de sécurité de 350 parties par million (ppm). Il en va de même pour la modification de l'usage des sols. Ainsi, quand une forêt est coupée pour les besoins de l'agriculture et/ou de l'urbanisation, c'est non seulement l'ensemble de sa biodiversité qui disparaît, mais aussi l'ensemble des services que cette forêt apporte, comme la séquestration du carbone (agissant négativement sur le réchauffement climatique), la régulation des eaux de pluie (agissant négativement sur le cycle de l'eau), etc. Enfin, le cycle de l'eau verte est la dernière limite étudiée qui dépasse elle-aussi son seuil d'alerte.

Nous jouons à proprement parler avec le feu. Les scientifiques considèrent que les conditions d'équilibre à l'œuvre depuis 10 000 ans auraient pu se maintenir au moins 20 000 ans encore (voir bien au-delà) sans intervention humaine. Nous déréglons les processus de maintien des équilibres, avec le risque de transformer des rétroactions globalement négatives en rétroactions globalement positives, qui conduirait alors à une dégradation brutale des conditions de vie sur Terre.

<sup>1</sup> L'albédo est le pouvoir réfléchissant d'une surface. L'effet albédo permet donc de renvoyer une partie de l'énergie solaire reçue vers les hautes couches de l'atmosphère

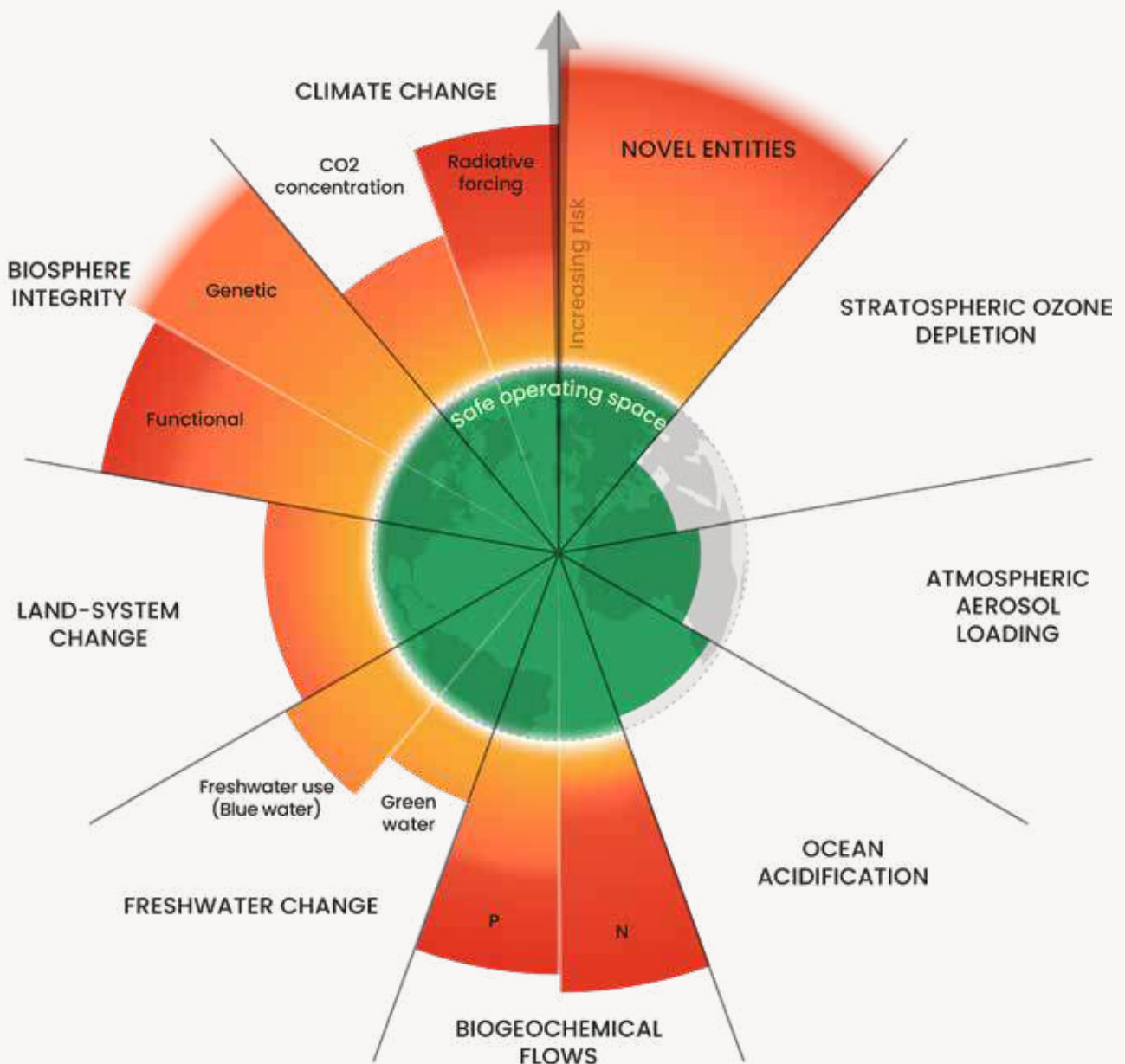
Article initialement produit par Lumia, partenaire de la CEC, mis à jour par nos soins





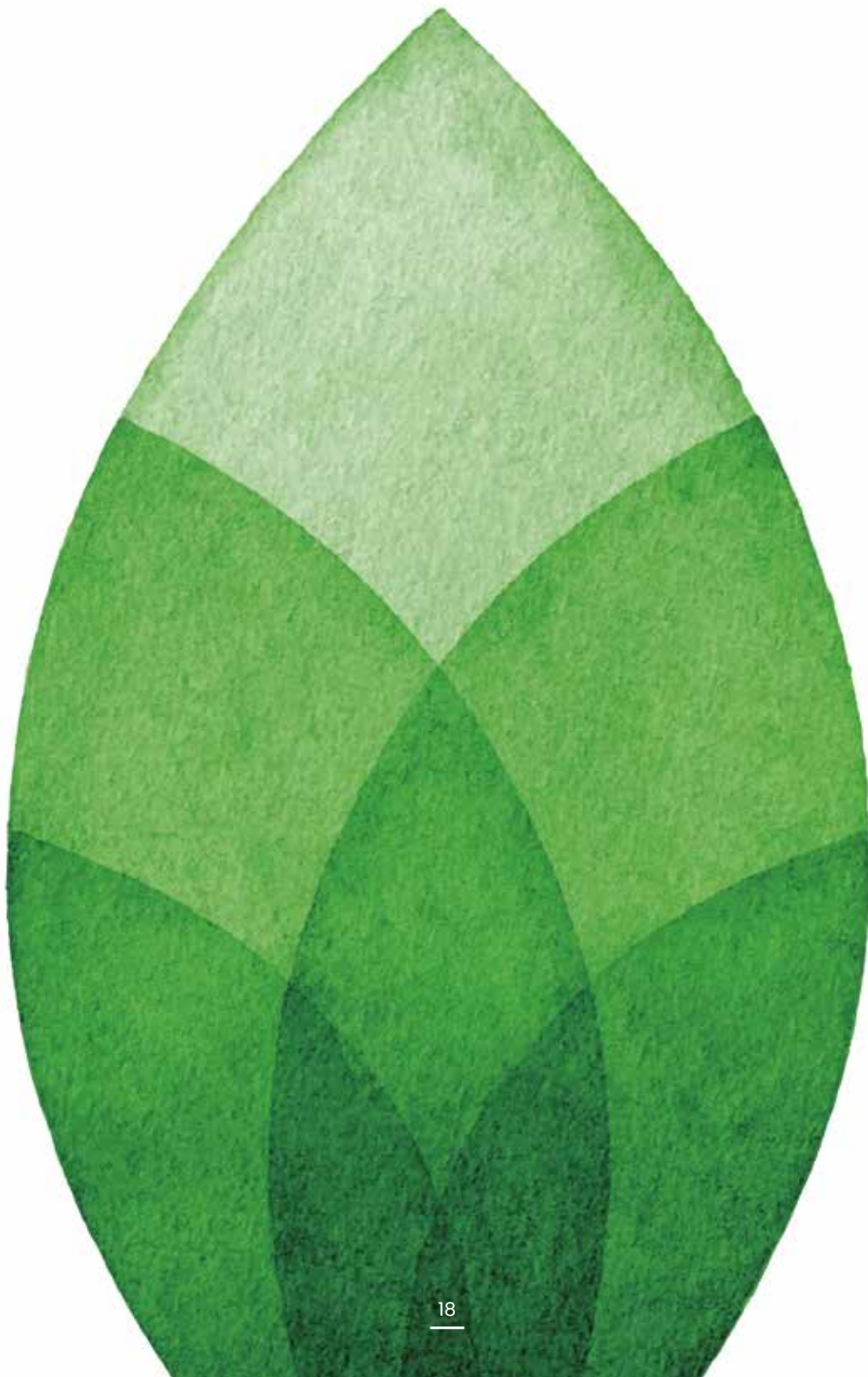


## Limites planétaires



Source : Rapport du Stockholm Resilience Center

Qu'est-ce qu'une  
**entreprise  
régénérative?**



## L'entreprise régénérative, pourquoi ?

Avant même de dresser les contours de ce que serait une entreprise régénérative, la question à se poser, finalement, c'est «pourquoi en aurions-nous besoin ?». Après tout, à quoi bon changer si ça marche ?

Notre système économique est en crise. Sans doute parce qu'il a négligé les conditions de son succès, à savoir de se déployer dans un environnement et un corps social sains. Six des neuf limites planétaires garantissant l'équilibre du système Terre sont désormais dépassées. Après plusieurs décennies de progrès sociaux, les inégalités repartent à la hausse. Les infrastructures de nombre de pays pourtant riches et développés se dégradent. À cela s'ajoutent des pénuries de matières premières parfois critiques, des aléas climatiques ravageurs alors même que 60 à 70% des activités économiques mondiales sont météo-dépendantes, une explosion du coût de l'énergie, une inflation qui repart à la hausse... Clairement, les conditions ne sont pas favorables à la prospérité des entreprises, à la sérénité de leurs dirigeants et au bien-être de leurs salariés. Pas plus qu'elles ne sont soutenables sur un plan écologique et social.

Si l'on se penche sur les causes, il en apparaît au moins deux que l'on pourrait qualifier de principes autodestructeurs :

- La première est que le modèle de développement économique actuel repose largement sur un modèle volumique et extractif : vendre plus pour gagner plus est une injonction intenable dans un contexte de limites planétaires dépassées et de fin d'abondance. A fortiori lorsque ces volumes sont systématiquement adossés à de la consommation de matières premières et d'énergie et que le découplage entre cette consommation et la hausse des volumes est au mieux relatif, local et temporaire quand il devrait être absolu, total, global, permanent, suffisant et suffisamment rapide<sup>1</sup>. Ce qui, malheureusement, est hors de portée, non seulement sur un plan empirique mais également théorique<sup>2</sup>. Cela rend d'une part caduque l'idée de croissance verte et met d'autre part en danger la viabilité des espèces, y compris la nôtre.
- La seconde est la croyance dans la solution technique comme fin en soi. L'histoire a largement démontré que sur le plan environnemental ou social, la technologie, si elle permet de résoudre des problèmes, en crée systématiquement d'autres. Miser sur le high-tech renforce par ailleurs un peu plus le modèle extractif, ces technologies étant très gourmandes en ressources, notamment métalliques, et en énergie.

Les stratégies de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) visant à réduire les impacts négatifs des activités humaines ne sont plus à la hauteur des enjeux. Nous mettons aujourd'hui largement en péril nombre des équilibres du système Terre qui permettent la vie (les fameuses limites planétaires). Or, faire moins mal la même chose, c'est toujours faire mal. Même le net zéro n'est pas satisfaisant : ne plus enlever de briques à un mur largement fragilisé ne lui permet pas de retrouver sa robustesse, il faut au contraire le réparer. Le net zéro ne permet pas non plus aux limites dépassées de revenir sous leur seuil de sécurité. C'est sur la base de ces constats que la CEC s'est organisée autour d'un **nouveau cap : le régénératif**.

L'enjeu, s'il est moral, est aussi vital : comment une entreprise peut-elle espérer fonctionner dans un environnement écologique et social devenant de plus en plus hostile à son activité ?

## Une entreprise régénérative, c'est quoi ?

Régénérer, c'est aller au-delà de la réduction d'impacts négatifs ou de leur neutralisation pour s'engager vers la génération d'impacts positifs nets pour les écosystèmes et la société.

L'entreprise américaine Guayaki, qui vend des boissons énergisantes à base de maté, a mis en œuvre un modèle économique de reforestation de la canopée atlantique, régénératif de la biodiversité et séquestrant une quantité de carbone largement supérieure à celle émise par les activités de l'entreprise, tout en offrant de multiples bénéfices sociaux aux populations locales.

Pochecho, entreprise française de production d'enveloppes et sacs en papier, a largement modifié son système de production, ses infrastructures et ses chaînes d'approvisionnement. Substitution des encres et colles à solvant par des alternatives végétales, désartificialisation des sols, végétalisation des toitures, récupération d'eau de pluie, climatisation adiabatique mimant les structures alvéolaires des ruches d'abeilles, mise en œuvre d'une forêt et d'un jardin nourricier sur site, phytoépuration, approvisionnement de papier via les plus hauts standards en matière de forêts durablement gérées... sont autant de pratiques régénératives vertueuses qui s'avèrent être économiquement rentables pour l'entreprise (ROI et payback après 7 ans seulement).

Interface, célèbre industriel fabricant de dalles de moquettes, s'efforce de développer et déployer le concept de factory as a forest, ou usine forêt, en mimant le fonctionnement de ces écosystèmes particulièrement riches et diversifiés pour une application industrielle.

Séquestrer plus de carbone que l'entreprise n'en émet, régénérer davantage de biodiversité que celle détruite par l'activité, renaturer et revégétaliser, augmenter l'autonomisation (empowerment) des parties prenantes, partager avec elles la valeur et leur offrir un revenu décent, améliorer leur santé physique, émotionnelle et sociale, ... sont autant d'exemples d'objectifs régénératifs que des pionniers intègrent à leur Feuille de Route stratégique.

## Une entreprise régénérative, comment ?

Pour atteindre le régénératif, l'entreprise va dans un premier temps chercher à comprendre les pressions qu'elle exerce sur les écosystèmes et sur la société. Quelles sont les limites planétaires affectées par ses activités ? Quelles sont les ressources critiques indispensables à son fonctionnement ? Quels sont les enjeux sociaux propres à l'entreprise et à ses parties prenantes ? Quelle est sa dynamique de performance, soit ce qu'elle a intérêt à mettre en œuvre pour accroître son chiffre d'affaires et/ou sa rentabilité, et qu'induit-elle pour l'environnement et la société ? Et comment sa croissance et son développement agissent-ils sur ses impacts négatifs ?

Une fois ces analyses menées, l'entreprise pourra poser un regard systémique sur sa situation et formuler correctement les problématiques qu'elle aura à traiter dans sa Feuille de Route de transformation stratégique. Ainsi, un fabricant de poids lourds qui définirait sa Feuille de Route autour de la seule question de la décarbonation de sa flotte passerait à côté des impacts de son activité sur la biodiversité. Le réseau routier français a ainsi augmenté de plus de 12% ces 20 dernières années pour répondre à l'intensification du trafic, notamment de poids lourds, qui a bondi de 56% sur la même période, artificialisant les sols et fragmentant les habitats. Et c'est une des premières causes d'extinction de la biodiversité. Ce fabricant ne tiendrait pas non plus compte des répercussions de son activité sur les autres limites planétaires, sur les enjeux de sécurité routière, de bien-être dans les villes, etc. En adoptant une approche systémique, la seule problématique qui vaille est celle de la réduction du nombre de camions sur la route et des kilomètres qu'ils parcourent, ce qui vient percuter de plein fouet le modèle économique et appelle à des innovations radicales<sup>3</sup>.

Ce n'est qu'une fois la problématique bien posée que la Feuille de Route de transformation pourra être élaborée de façon pertinente. Gardons à l'esprit la pertinence, dans ce processus, du mode expérimental, fait d'essais et d'erreurs.. D'où l'importance de mettre en place des dispositifs d'évaluation systématique permettant de mesurer les effets des actions et décisions sur les écosystèmes et la société.

Pour réussir sa transformation, l'entreprise visant la régénération pourra se référer au vivant, à travers le biomimétisme et la permaculture, dont les principes et l'éthique peuvent guider la conception du nouveau modèle économique.

<sup>1</sup> Le découplage est absolu lorsque la consommation de matières premières et d'énergie diminue en absolu alors même que le PIB continue à augmenter (les variables évoluent dans des directions opposées). Il est relatif si, malgré une amélioration de l'intensité ressource ou énergie de la production, la consommation totale continue d'augmenter avec l'augmentation du PIB, mais moins vite (les variables continuent d'évoluer dans le même sens mais avec une intensité moindre) ; le découplage est total quand il porte à la fois et de manière concomitante sur toutes les ressources et tous les impacts ; il est global quand il porte sur des variables d'échelle planétaires ; il est permanent quand il est durable dans le temps, sans re-couplage ultérieur ; il est suffisant et suffisamment rapide quand il permet d'atteindre les objectifs environnementaux préalablement fixés par la science dans les temps donnés.

<sup>2</sup> Voir p.ex. Parrique et al. 2019, Jackson, 2009 ou encore Grosse, 2010, pour ne citer que quelques sources. Voir également Sempels, 2021 pour une explication détaillée des limites de la croissance.





# Les ingrédients et freins d'une Feuille de Route à visée régénérative

Analyse des Feuilles de Route remises par les participants du premier parcours de la CEC (septembre 2021 - juin 2022)

## Un cap clair produit des trajectoires ambitieuses

La première édition de la CEC a réuni des entreprises de toutes tailles, secteurs, régions de France et aussi, crucialement, de tous types de difficultés de transition. Il est plus aisé de transformer son activité avec un cap régénératif lorsqu'on est une entreprise de production d'aromates que lorsqu'on est sidérurgiste. C'est pourquoi l'on observe d'emblée que si de nombreuses Feuilles de Route projettent leur entreprise vers le Régénératif à horizon 2030, nombreuses aussi sont celles qui ne se positionnent «que» sur l'échelon du Contributif. Parfois le cap Régénératif semble atteignable en 2035, en 2040 et parfois il semble tout simplement inaccessible...

Cet état de fait ne freine en rien les participants, bien au contraire, cela devient l'énergie qui alimente les échanges : que puis-je comprendre des entreprises pour qui le Régénératif vient plus naturellement ? Avec qui vais-je pouvoir coopérer pour que mon empreinte aujourd'hui incompressible soit intégrée au sein d'un écosystème connecté au Vivant, capable d'en compenser au moins une partie ? Mes activités à l'empreinte incompatible avec les limites planétaires peuvent-elles disparaître au profit de nouvelles activités mieux connectées au vivant ?

Nous vous proposons ici de mettre en lumière ce qui est ressorti de l'analyse des premières Feuilles de Route : les ingrédients et les inhibants de transformations extrêmement ambitieuses.

## Les 10 ingrédients d'une Feuille de Route vraiment régénérative

Ces dix ingrédients sont directement inspirés des Feuilles de Route soumises par les entreprises participantes du premier parcours CEC dont l'intégralité a été soumise à l'analyse de l'équipe CEC au cours de l'été 2022. Il est à noter qu'aucune Feuille de Route n'intègre parfaitement l'intégralité de ces ingrédients : la liste se veut avant tout une inspiration pour aider les premiers participants à continuer leur travail de transformation, pour aider les participants des parcours suivants à élaborer leurs Feuilles de Route, et pour aider les lecteurs de ce document à se plonger dans les axes de travail pour tendre eux aussi vers le régénératif.

#### INGRÉDIENT 1

##### **Viser la réduction des émissions à leur seuil incompressible dès que possible**

Parce qu'il est impératif de commencer par réduire au maximum ses émissions, puis seulement de compenser les émissions résiduelles en soutenant une initiative de séquestration via un puits anthropique, préférentiellement biologique et non technologique.

#### INGRÉDIENT 2

##### **Voir (beaucoup) plus loin que le CO2**

Parce que c'est une question de limites planétaires et de rétroactions. Sans vision systémique des enjeux et en étant concentré sur la seule question du carbone, on déplace le plus souvent les problèmes et l'on oublie qu'il n'existe pas de production sans impact.

#### INGRÉDIENT 3

##### **Se reconnecter au vivant**

Parce que seul le Vivant est capable de se régénérer si on lui en donne l'occasion. Il nous faut réapprendre à soutenir et à encourager le Vivant dans l'expression de son potentiel de régénération.

#### INGRÉDIENT 4

##### **Développer un portefeuille de produits compatibles avec le Vivant**

Parce que notre environnement est durablement pollué par des substances persistantes liées à la fabrication de nos produits. Nous devons questionner l'activité des entreprises : quelles nouvelles entités génère-t-elle ?

#### INGRÉDIENT 5

##### **Fixer des objectifs concrets, chiffrés, contraints et ambitieux**

Parce que les données scientifiques et les outils existent pour savoir si la transformation est suffisante. Et parce que sans s'appuyer sur des objectifs quantifiés et datés, nous avons toutes les chances de laisser les enjeux planétaires nous échapper.

#### INGRÉDIENT 6

##### **Abandonner la logique volumique**

Parce que la croissance économique, qu'elle soit verte ou bleue, ne peut coïncider avec la finitude des ressources et la capacité à ramener les limites planétaires sous leur seuil de sécurité.

#### INGRÉDIENT 7

##### **Placer la redirection socio-écologique au coeur de son modèle économique**

Parce que la grande majorité des dynamiques de performance vont à l'encontre même des enjeux environnementaux et sociaux. Pour les désamorcer, il n'y a pas d'autre solution que de modifier le modèle économique.

#### INGRÉDIENT 8

##### **Placer l'humain au coeur des transformations**

Parce que l'enjeu est de permettre l'appropriation par le plus grand nombre des raisons et des modalités des réinventions de l'entreprise pour les en rendre pleinement acteurs, de rendre accessibles les connaissances et le fonctionnement scientifique.

#### INGRÉDIENT 9

##### **Créer des écosystèmes de coopération élargis**

Parce que les relations coopératives s'inscrivent au sein des processus évolutifs et l'aptitude à coopérer serait la marque de maturité d'une espèce, qui passerait de la compétition pour les ressources et le territoire à la coopération avec les autres espèces présentes.

#### INGRÉDIENT 10

##### **Penser le partage de valeur au-delà de sa propre entreprise**

Parce que c'est l'opportunité de lier la correction des inégalités au succès de son entreprise. Le co-bénéfice étant de contribuer à l'acceptabilité de toutes les transformations économiques qui sont et vont être indispensables à la transition écologique.

## **Les 5 freins qui rendent tortueux le chemin de la transformation**

Après chaque session, les premiers participants de la CEC ont répondu à des questionnaires dans lesquels il leur était proposé de s'ouvrir sur leurs idées et avancées mais également sur leurs peurs et points de blocage. Les cinq freins qui suivent sont une synthèse des difficultés exprimées et nous imaginons fort bien que les participants des parcours suivants ainsi que nombre de décideurs économiques n'ayant pas (encore) participé à un parcours CEC s'y retrouveront.

1. Le passage à l'acte du leader
2. La complexité d'embarquer ses parties prenantes
3. Le manque de temps, le manque de moyens
4. Les résistances au changement de modèle économique
5. Finance et monde financier



Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le rapport final du premier parcours de la CEC





## Embarquer dans le Parcours CEC Ouest 2023

62 organisations de Bretagne et Pays de la Loire ont embarqué dans le parcours CEC Ouest, réparties en 6 Camps de base.

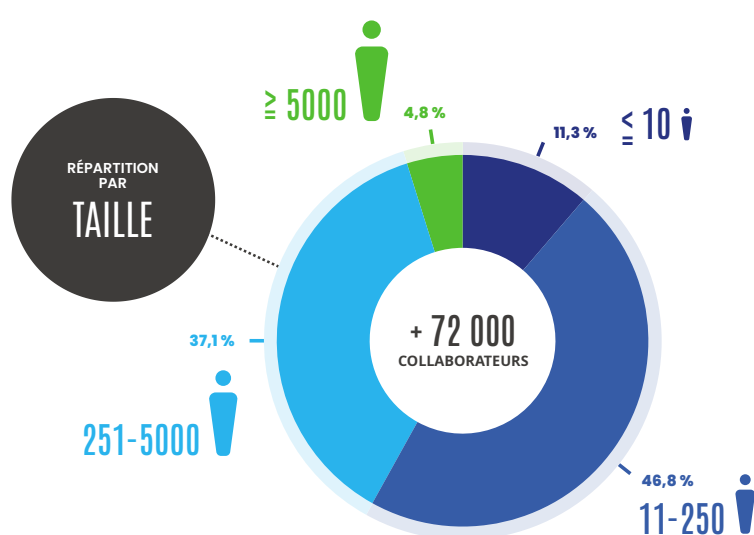
Au fil des sessions, dirigeantes et dirigeants vont naviguer, cap vers le régénératif, pour proposer à l'arrivée une Feuille de Route pour leur entreprise et s'engager dans des projets collectifs sur le territoire, contribuant ainsi à "rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative".

Découvrez leur traversée en 2023 et ce qu'ils en ont rapporté.

# Le profil des organisations

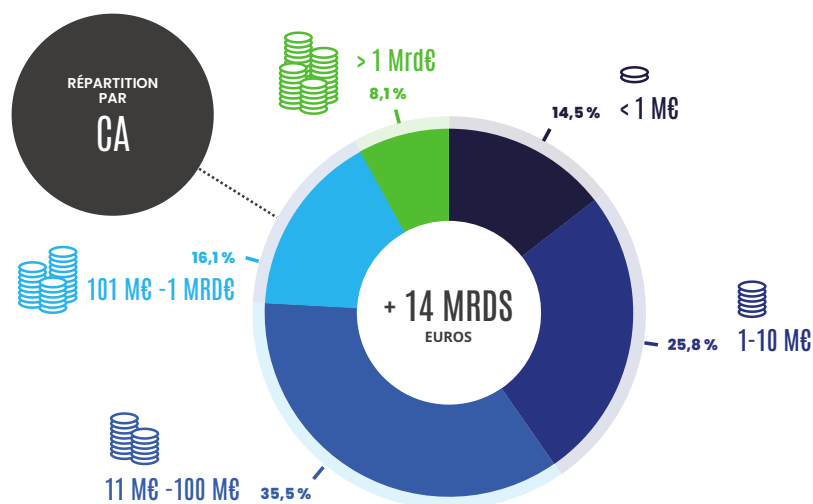
En relais du premier parcours CEC, le parcours Ouest 2023 a réuni 62 organisations de Bretagne et des Pays de la Loire, représentées par leurs dirigeantes et dirigeants et leurs «planet champions» : 125 participantes et participants engagés dans la transformation de leur territoire pour repenser en profondeur leurs modèles d'affaires et emprunter le chemin du régénératif.

Les 62 organisations ont été sélectionnées avec la volonté de former un panel représentatif du territoire en termes de secteurs, tailles d'entreprises, ou encore maturité en termes de transition. Elles représentent plus de 72 000 collaborateurs et 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

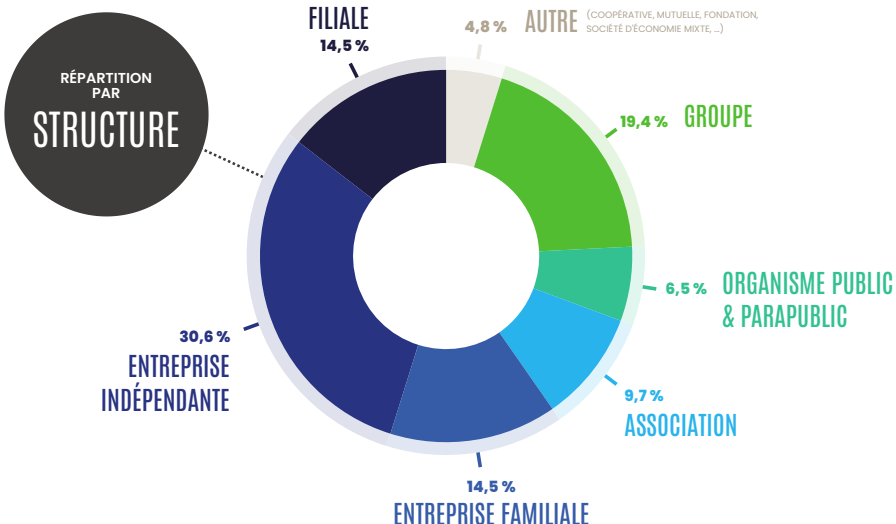


**Taille d'entreprise**

Une majorité de PME (47%) et ETI (37%) qui représentent 84% des organisations participantes, mais aussi des grands groupes (5%) et TPE (11%).

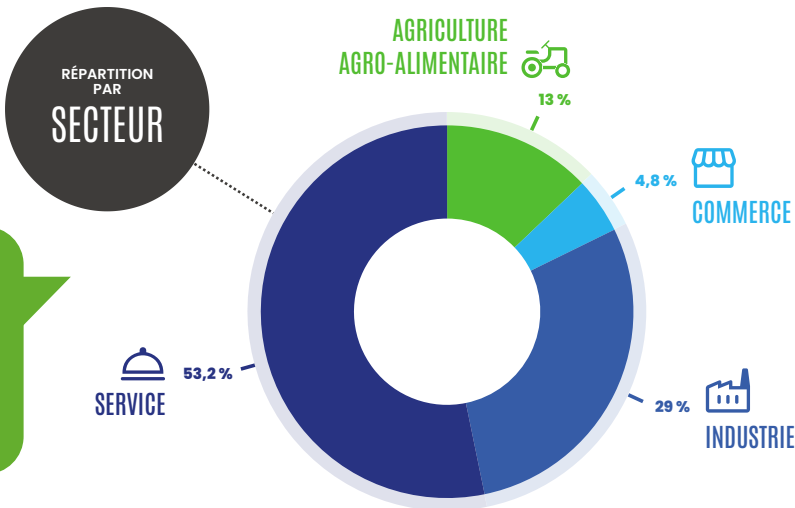






### Structure d'entreprise

Une majorité d'entreprises indépendantes (31%), des groupes (19%), des entreprises familiales (14,5%) et filiales (14,5%), mais aussi des associations (10%) et des organismes publics (6,5%).

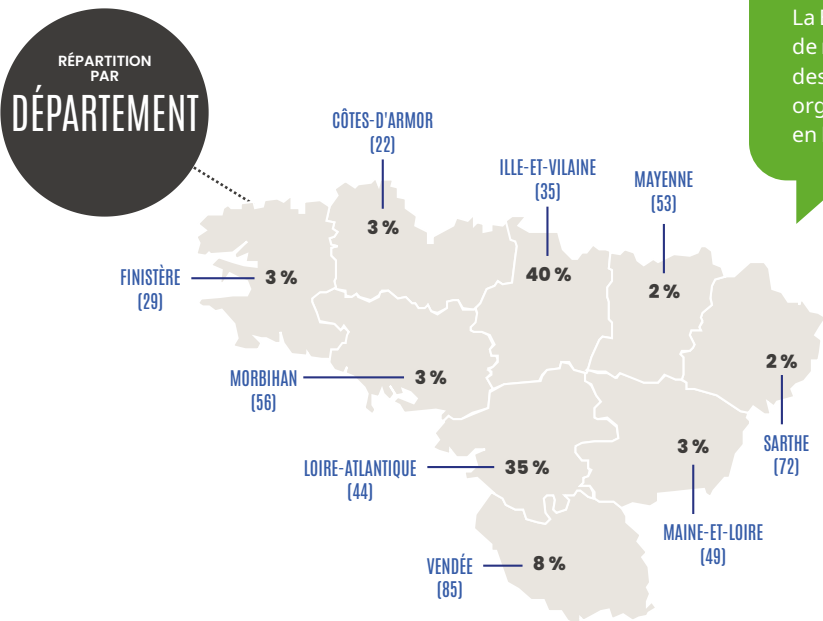


### Secteur d'activité

Plus de la moitié des organisations participantes sont des entreprises de service (53%), 29% des entreprises industrielles, 13% des représentantes du secteur agroalimentaire et 5% du commerce.

### Départements

La Bretagne et les Pays de la Loire sont représentés de manière équilibrée. Si tous les départements des deux régions sont représentés, 40% des organisations sont basées en Ille et Vilaine et 35% en Loire-Atlantique.



# Le sursaut des participants

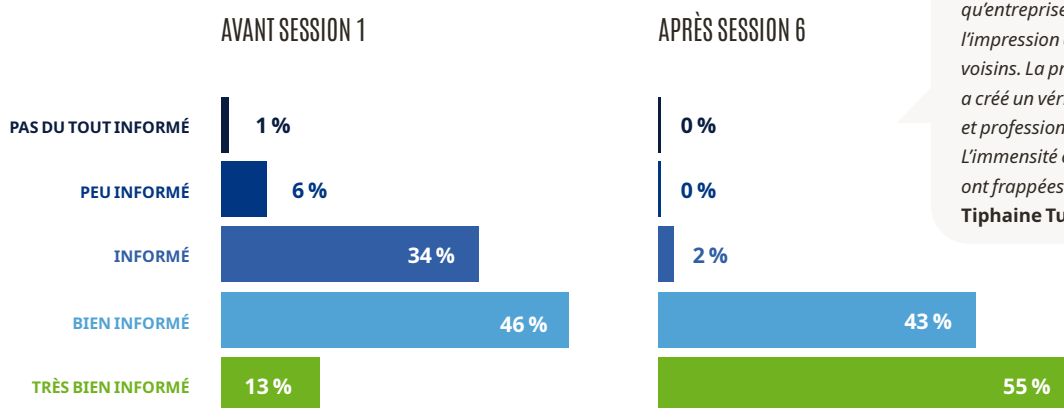
Pire que de ne pas savoir, il y a croire que l'on sait. C'est vrai pour tout problème complexe et c'est particulièrement vrai pour l'économie à visée régénérative, dont la réussite garantira la pérennisation des conditions de prospérité de nos civilisations et dont l'échec garantirait...

l'inverse. C'est peut-être cela le plus grand sursaut qui s'est opéré chez les dirigeants de la CEC : la prise de conscience de la nature de l'enjeu, de l'ampleur, de l'urgence et du rôle à jouer dans l'émergence de scénarios souhaitables et désirables.

## Informés

En rejoignant le parcours CEC Ouest 2023, la majorité des participantes et participants se considèrent comme bien ou très bien informés sur la crise écologique (59%). La première session consacrée aux constats permet de partager une compréhension profonde de l'ampleur de la crise, de son caractère systémique, au-delà de la question climatique.

A la fin du parcours, ce sont 98% des participantes et participants qui déclarent avoir une très bonne ou une bonne compréhension des enjeux : la CEC leur a donné un socle de connaissances et un langage commun.



«En rejoignant le parcours de la CEC en tant qu'entreprise «impact native» nous avons l'impression d'être plutôt en avance sur nos voisins. La première session sur les constats a créé un véritable électrochoc personnel et professionnel chez chacune de nous. L'immensité et l'imminence des enjeux [...] nous ont frappées en pleine face.»  
**Tiphaine Turluche, Les Bottes d'Anémone**

Base : 95 répondants avant session 1, 53 répondants après session 6

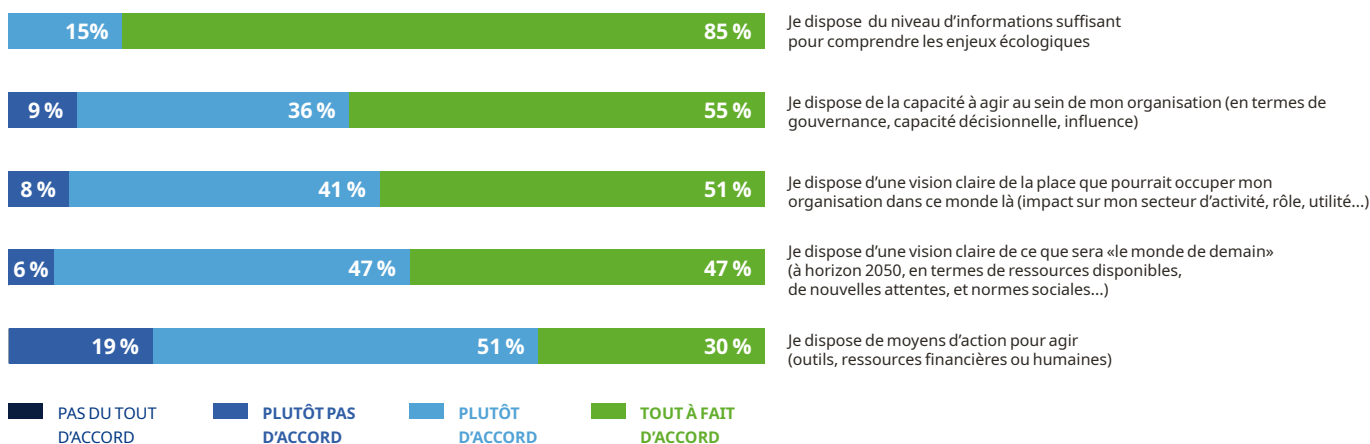
«Sans la CEC, je n'aurais probablement pas eu les connaissances, la ressource personnelle et l'énergie de porter ces sujets depuis des mois.»  
**Pierre Chollin, Leroy Merlin**

## Engagés

Pour reprendre le titre du documentaire projeté le deuxième soir de la première session, «Une fois que tu sais», la prise de conscience de l'état du monde peut générer colère, tristesse, anxiété et repli.

Mais les dirigeantes et dirigeants d'entreprises sont des femmes et des hommes déterminés et résilients. C'est conscients du rôle qu'ils peuvent jouer dans l'émergence de nouveaux modèles, confiants dans leur capacité à agir et équipés, qu'ils terminent le parcours CEC.

### A l'issue du parcours CEC, comment qualifies-tu ta capacité à agir en faveur de la transition écologique ?



Base : 53 répondants après session 6

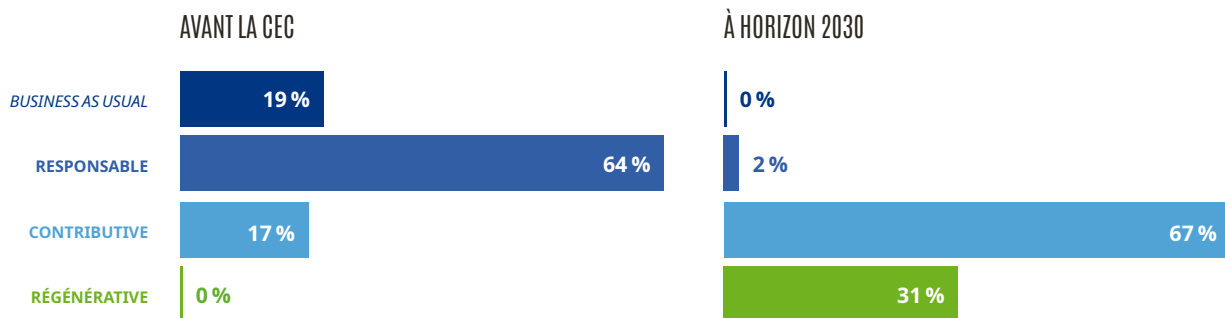
# La transformation des organisations

## Changement de cap

Avec sincérité et humilité, les participantes et participants se sont auto-évalués au démarrage du parcours puis après chacune des sessions. S'ils étaient déjà à considérer leurs entreprises responsables avant

la CEC, à l'issue du parcours, les visions et ambitions se tournent très nettement vers des modèles à visée contributive (67%) ou régénérative (31%), toutes tailles et typologies d'entreprises confondues.

### A quel type de modèle économique associez-vous votre organisation ?



Base : 58 répondants

La montée des curseurs est indéniable. Parmi les 19% d'entreprises se positionnant comme «business as usual» au début du parcours, à l'issue du parcours, 73% visent un modèle contributif à horizon 2030 et 18% un modèle régénératif. Sur les 64% se déclarant responsables

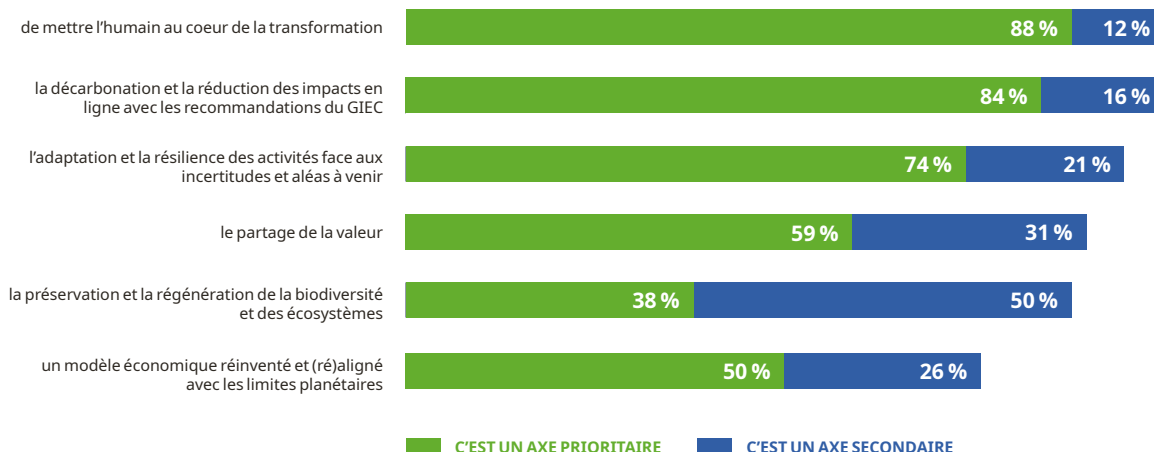
au début du parcours, 73% visent un modèle contributif et 27% un modèle régénératif à l'issue du parcours. Enfin, parmi les 17% se déclarant contributives au début du parcours, 60% visent le régénératif en fin de parcours.

«La participation à la CEC Ouest nous a montré que nous pouvions pousser les curseurs encore plus loin et affiner notre vision dans un contexte sanitaire et géopolitique très bouleversé ces dernières années : nos différentes activités sont impactées par les changements climatiques, l'accès aux matières premières, l'énergie mais aussi les incidences en matière de biodiversité. Les enjeux sociaux de recrutement, d'attractivité, de fidélisation et de sens sont au cœur de nos problématiques (...). Face à ces différents constats, nous ne voulons pas rester spectateur !»

Caroline Lutiniér, Herige

Prendre soin des humains, décarboner les activités, s'adapter aux aléas à venir, partager la valeur, réintégrer son activité dans les limites planétaires, sont les ingrédients que l'on retrouve dans la quasi-totalité des Feuilles de Route.

### A horizon 2030, votre Feuille de Route permettra...



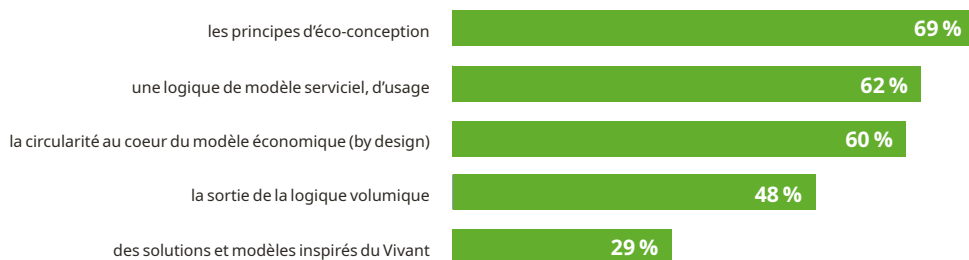
Base : 58 répondants

# La transformation des modèles

Au cœur de la transformation des modèles d'affaires émergent les principes de l'économie circulaire. Ainsi, 60% des organisations affirment mettre la circularité au cœur de leur modèle économique (by design) quand 69% intègrent dans leur

Feuille de Route une démarche d'éco-conception. Si 48% affirment sortir de la logique volumique, elles sont 62% à adopter une logique de modèle serviciel. Enfin 29% intègrent des solutions et modèles inspirés du vivant.

## Dans votre Feuille de Route vous intégrez...



Base : 58 répondants

«En 2030, nous aurons considérablement réduit notre empreinte carbone et l'utilisation de ressources, grâce à des produits à faible émission, simplifiés et éco-conçus pour faciliter la modularité, et le recyclage (...). Nous investissons également dans de nouvelles initiatives à visée régénérative en collaboration avec des écosystèmes de partenaires et d'experts, afin de préparer notre entreprise pour l'avenir.»

**Aude Brezac, Manitou**

## Les enjeux humains

Regroupant l'accompagnement des femmes et des hommes, la gouvernance et le partage de la valeur, le volet humain est au cœur de la transformation, considéré comme l'axe prioritaire pour 88% des organisations.

Si 100% prévoient de mettre en place des dispositifs d'acculturation et de sensibilisation des collaborateurs, 88% prévoient la mise en œuvre de politiques

sociales et RH cohérentes avec la RSE et 79% une politique d'accompagnement de la transformation des métiers. En termes de gouvernance, 88% envisagent la mise en place de nouvelles formes de coopération au sein du territoire et 59% une transformation des processus de décision. Enfin, 55% inscrivent dans leur Feuille de Route le partage de la valeur avec les parties prenantes internes et 52% avec l'écosystème territorial.

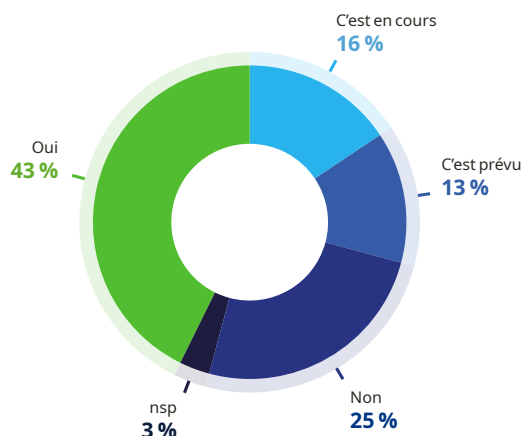
## Trajectoire carbone

La décarbonation est un axe prioritaire pour 84% des entreprises du parcours. On note une mise en mouvement réelle sur cet axe, depuis la mesure jusqu'à la mise en place de plans d'action. Ainsi, si avant le démarrage de la 1ère session, 43% des organisations participantes avaient déjà réalisé un bilan carbone, elles sont 64% à la fin du parcours. En ajoutant celles pour qui un bilan est en cours ou qui prévoient d'en réaliser un, on passe à 93% des organisations. Le périmètre

du bilan évolue lui aussi : alors que 53% des entreprises ayant réalisé un bilan carbone avaient intégré le scope 3 dans leur analyse avant le début du parcours, elles sont 62% à l'issue du parcours. Concernant le plan d'action mis en place suite au bilan carbone, 51% en avaient prévu un avant le parcours contre 63% à l'issue du parcours.

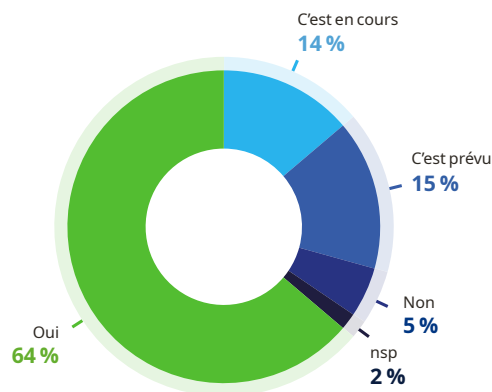
## A ce jour, votre organisation a-t-elle réalisé un bilan carbone ?

AVANT SESSION 1



Base : 96 répondants

APRÈS SESSION 6

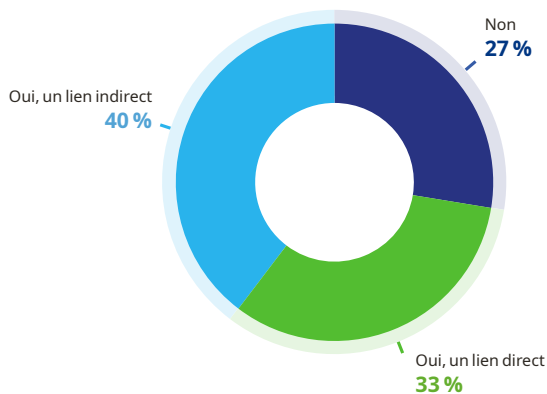


Base : 58 répondants

# Le lien au vivant

Le lien au vivant est au cœur du concept de modèle régénératif et la CEC a permis la prise de conscience des dépendances et des impacts des entreprises sur les écosystèmes naturels. Ainsi, 63% des organisations ont identifié un lien au vivant (40% un lien direct) et/ou une dépendance à la biodiversité. Les Feuilles de Route intègrent des actions pour réduire les facteurs d'érosion de la biodiversité, en premier lieu le climat (91% des organisations prévoient d'agir sur le climat), la surexploitation des ressources naturelles (71%), les pollutions (69%), la destruction d'espaces naturels (52%).

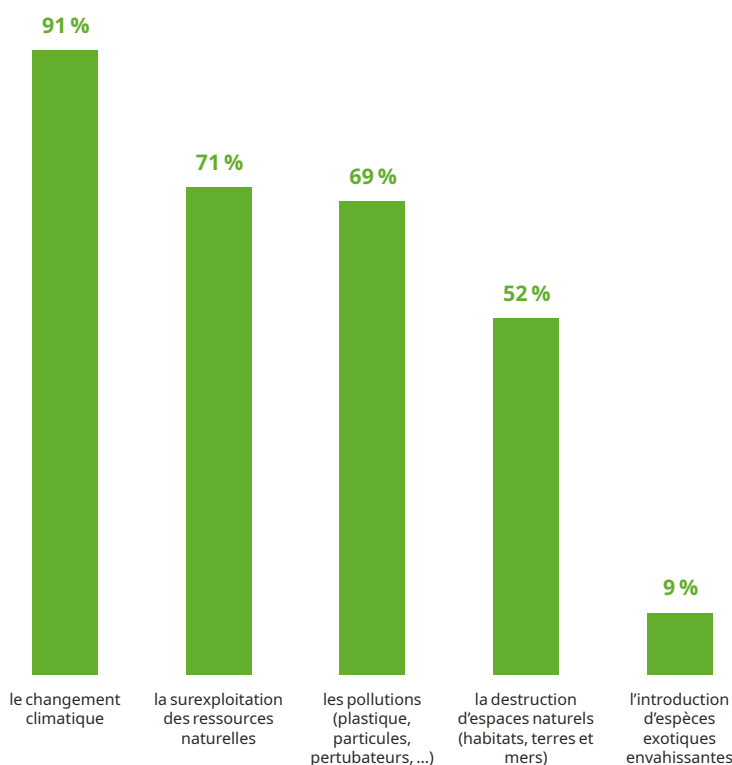
## Dans votre entreprise, avez-vous identifié un lien au Vivant et/ou une dépendance liée à la Biodiversité ?



«La première décision que nous avons prise ? Le Vivant, membre permanent du comité de direction de Quo Vadis ! Et ce n'est que le début des nouvelles pages que Quo Vadis va écrire ...»

Fadia Michel, Quo Vadis

## Sur quels facteurs d'érosion prévoyez-vous d'agir à travers la mise en oeuvre de votre Feuille de Route ?



Base : 58 répondants

## Méthode de mesure des transformations

Tout au long du parcours, l'équipe de la CEC a interrogé les participants pour :

- Comprendre et s'adapter à leurs besoins,
- Suivre l'évolution de leur transformation personnelle et celle de leur organisation,
- Identifier les sursauts et recueillir les récits,
- Collecter les Feuilles de Route de leur entreprise et leur auto-évaluation.

### Questionnaires participants :

7 questionnaires participants administrés sur l'ensemble du parcours afin de suivre les niveaux de compréhension, d'appropriation des enjeux, de cheminement et les élans de transformation de modèles économiques :

- Les questionnaires Point de départ et Fin de parcours permettent l'analyse "avant / après" du sursaut des participants, de leur capacité à engager leur organisation dans la transition écologique et leur satisfaction globale,
- Les questionnaires post-session, de la session 1 à la session 5, permettent un suivi interne de l'engagement et de la satisfaction des participants et l'ajustement du parcours.

### Formulaire Feuille de Route :

A chaque session, un suivi de l'avancement des Feuilles de Route. En session 6, un formulaire de Feuille de Route final pour chaque entreprise comprenant :

- Les éléments constitutifs de la Feuille de Route et la description du sursaut,
- Une auto-évaluation par les participants du niveau d'ambition de la Feuille de Route à horizon 2030 : ces données déclaratives ont permis la restitution et l'analyse quantitative de la transformation des organisations,
- L'accord donné à la CEC pour publication de la Feuille de Route,
- Un engagement à réaliser cette Feuille de Route, à embarquer les parties prenantes dans sa réalisation et à l'enrichir au fur et à mesure des avancées.

### Approche qualitative :

- 30 entretiens individuels menés aux moments clés du parcours afin d'approfondir les motivations et attentes des participants, leur vécu et leur niveau de transformation,
- un suivi des remontées terrain des coaches & facilitateurs pour comprendre le vécu et les niveaux d'engagement des participants,
- le sursaut rédigé dans les Feuilles de Route par les participants eux-mêmes - un récit de la transformation personnelle vécue (déclat, ressentis, moments clés) et/ou de la transformation de l'entreprise, témoignage du chemin et de la bascule opérée pendant le parcours.



# 10 Feuilles de Route

Ces 10 Feuilles de Route ont été choisies par l'équipe CEC parmi les 58 Feuilles de Route remises à l'issue du parcours Ouest 2023. Elles illustrent les trajectoires 2030 que souhaitent suivre les organisations participantes, dans des métiers aussi divers que complémentaires dans la bascule de nos territoires bretons et ligériens.










On y trouve :

- des renoncements courageux à des activités considérées comme éco-incompatibles
- des nouvelles coopérations nouées pendant le parcours
- des récits de transformation personnelle sincères et touchants
- des perspectives de développement de nouvelles offres de produits et services respectueux du vivant
- des engagements ambitieux de réduction des émissions carbone
- une attention portée au bien-être des équipes et à la transformation des métiers.

Chacune de ces Feuilles de Route est la vitrine d'une stratégie conçue tout au long du parcours. Elles sont présentées telles qu'elles ont été collectées en octobre 2023, sans filtre et sans retouche par l'équipe CEC.

Encore plus qu'une stratégie 2030 et des plans d'action concrets, ce sont des rêves qui se dessinent, des nouvelles aventures qui se préparent, dans un mélange de doute et d'enthousiasme.

Bonne lecture !

 UNE ASSOCIATION	 MICROFINANCE	 251 - 5000 SALARIÉS	 ILLE-ET-VILAINE (35)	 FRANCE	<b>CA</b> 11 M€ - 100 M€
		 <b>FABIENNE KERZERHO</b> Directrice Adie Grand Ouest	 <b>ARNAUD GIRAUDON</b> Président Comité Orientation Bretagne		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 <input type="checkbox"/>	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 40 À 55%	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> POINT DE DÉPART	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment développer l'entrepreneuriat local inclusif au service d'une économie régénérative ?

## NOUVEAU CAP 2030

L'Adie est au croisement des transitions, de l'emploi et de l'environnement.

En effet, de plus en plus de personnes, y compris celles en situation de fragilité, choisissent l'entrepreneuriat plus que le salariat pour des raisons d'autonomie, de réalisation de soi ou d'articulation de temps de vie. Beaucoup d'entre elles pensent avoir un rôle à jouer dans la transition écologique, qui, de fait, s'impose progressivement à elles, par l'exigence réglementaire, par contrainte de leurs donneurs d'ordre ou clients, par une obligation d'image.

Par ailleurs, ces typologies d'entreprises, ancrées sur leur territoire, répondant essentiellement aux besoins d'une clientèle endogène, consommant et produisant sur place, sont un atout pour l'économie de demain, basée sur la sobriété.

Sans être toujours synonyme de modèle vertueux en terme environnemental, l'entrepreneuriat de proximité possède pour autant les germes d'une économie régénérative : circulaire, de la fonctionnalité, des mobilités douces, de la réparation ou encore du fait main.

Aussi, la transformation écologique et l'entrepreneuriat inclusif sont doublement liés.

Pour être durable, l'économie s'appuiera sur le maillage de cet entrepreneuriat local inclusif car il est un puissant levier de transformation.

Inversement, l'entrepreneuriat local inclusif devra nécessairement intégrer une dimension de transformation écologique pour être pérenne.

Ce CAP 2030 est en phase avec la raison d'être de l'Adie ; donner le droit à l'initiative économique des publics éloignés de l'emploi. Mieux encore, il l'approfondit en affirmant que ces deux dimensions, inclusion et écologie, sont intimement liées.

### En 2030 :

- L'Adie Grand Ouest aura réduit son empreinte carbone (et autres GES) de 50% par rapport à 2022
- L'Adie aura orienté les modèles économiques des entrepreneurs vers des activités à faibles émissions, soit en faisant bifurquer les business classiques, soit en développant des filières de micro-activité durables.
- L'Adie aura créé les standards méthodologiques et d'expertise de la microfinance régénérative, embarquant sa gouvernance comme l'ensemble de sa chaîne managériale

## SURSAUT

Une participante de la première session nationale m'avait décrit le parcours de la CEC comme original et disruptif. C'est ce qui m'a donné envie de m'y engager.

L'intérêt premier d'un tel parcours est un savant mélange d'apport de contenus et de méthodes mais aussi d'engagement des membres, dans leur volonté d'agir.

Au démarrage, j'ai eu le sentiment que cela allait être différent de tout ce que j'avais traversé, tant sur le fond que la forme.

Tous mes sens étaient mobilisés, mais aussi les émotions, trop souvent laissées à l'extérieur du cadre professionnel. L'intention était clairement de mobiliser tout à la fois la tête, le cœur, le corps des participants. Ce fut un levier puissant pour imprégner pleinement les participants et les mettre en mouvement.

En tous points, j'ai vécu un parcours de transformation, à un moment où le sujet s'est imposé plus fortement à moi dans le cadre professionnel (engagement chez Dirigeants Responsables de Nantes Atlantique, participation au comité de pilotage du programme au niveau du siège Adie). La CEC était, à ce moment-là, logique et nécessaire.

Cette expérience a été extrêmement bénéfique pour me permettre de dessiner une feuille de route robuste, exigeante, innovante pour atteindre un modèle régénératif en 2030. Elle a structuré un programme de mobilisation des équipes régionales sur le sujet et a nourri la stratégie nationale.

La prochaine étape est la participation de l'Adie nationale à la CEC Finance et, en parallèle, la poursuite de la construction de la feuille stratégique sur le sujet de la transition écologique.



## Les leviers de redirection

### 1<sup>er</sup> levier : Réduction de l'empreinte carbone (et autres GES) de l'Adie :

Cela porte sur l'ensemble des scopes, notamment l'immobilier, les déplacements et le numérique. Pour piloter la trajectoire, l'Adie aura construit un référentiel de mesure du bilan carbone des financements octroyés.

### 2<sup>ème</sup> levier : Financement et accompagnement d'un entrepreneuriat local inclusif et durable. L'orientation des modèles économiques des entrepreneurs éloignés de l'emploi vers des activités durables s'opèrera de deux manières :

- Approche « pull » : Pour ceux et celles qui partent d'un business « classique » : Développer une offre de services accélérant les transformations
  - Etablir des outils de diagnostic d'aide à la décision : diagnostic mobilité, fournisseurs, énergie...
  - Accompagner et former à la transition
  - Disposer d'une offre de fournisseurs « verts » disponibles pour les entrepreneurs
  - Disposer des financements incitatifs à la transition : quasi fonds propres, primes
- Approche « push » : Construire des filières de l'économie de la transition (offre de micro-activités durables) : secteur de l'isolation, secteur de mobilité douce, secteur de la réparation (vélo...), secteurs du fait main, de la petite confection (textile), secteur de la petite agriculture locale...

### 3<sup>ème</sup> levier : Création et déploiement par l'Adie d'une expertise de microfinance régénérative :

Il s'agira de repenser l'ensemble des fonctions internes de financement et d'accompagnement des entrepreneurs : politique d'octroi des financements, mesure du risque, expertise en économie régénérative, expertise en co-construction d'offres dans une approche de coopération...

Ce nouveau métier de l'Adie sera partagé et porté par la gouvernance et touchera l'ensemble de la ligne hiérarchique, directions siège-managers réseau-conseillers.

## Plan d'actions

### Financement et accompagnement d'un entrepreneuriat local inclusif et durable.

Le programme d'actions se décline en 7 volets

**1<sup>er</sup> volet :** Ecrire une nouvelle page du récit de l'Adie, en phase avec notre ADN (donner le droit à l'initiative économique) et en tenant compte de la nécessaire transformation écologique. Montrer que l'Adie invente la microfinance régénérative puisqu'elle prend non seulement soin des hommes et femmes en situation de fragilité mais aussi du reste de la Nature.

**2<sup>ème</sup> volet :** Créer l'ensemble des savoirs-expertises-process-pilotage-objectifs-valorisation-partenariats pour créer la microfinance régénérative et la déployer sur l'ensemble de son entité (gouvernance/siège/réseau).

« Compter ce qui compte vraiment » : Développer un système de pilotage et de valorisation qui réponde aux enjeux de la transition écologique inclusive : renforcer l'activité sur le soutien aux micro-activités durables, définir et suivre la mesure de notre scope 3 (empreinte de nos clients), codifier les projets soutenus selon leur durabilité.

**3<sup>ème</sup> volet :** Intégrer la dimension de transformation écologique dans le métier des conseillers Adie : former les salariés et bénévoles à la transformation écologique, créer de l'intrapreneuriat (Adie Camp) de la Transition écologique inclusive, les former à l'animation de coopérations pour la mise en œuvre de solutions durables pour les entrepreneurs ...

**4<sup>ème</sup> volet :** Financer la mobilité durable : mobilité douce, véhicule électrique ou thermique <crit'air 2, auto-partage, transport en commun

**5<sup>ème</sup> volet :** Disposer d'une offre pour faire pivoter les modèles d'affaire classiques : financements adaptés (quasi fonds propres, primes), expertises d'accompagnement, diagnostic, système expert de la mobilité et des approches bas carbone, partenariats établis sur les territoires dans l'économie du partage, de la fonctionnalité, du ré-emploi, de l'emballage...

**6<sup>ème</sup> volet :** Concevoir et déployer des filières de micro-activités durables / ou des coopérations avec des partenaires de l'écosystème pour accompagner la transformation de l'économie (tenant compte des nouvelles obligations/réglementations ou aspirations sociétales) : isolation, permaculture, le « fait main », réparation, mobilité douce...

**7<sup>ème</sup> volet :** Poursuivre au niveau national et amplifier en local le plaidoyer à l'endroit des pouvoirs publics pour une transition écologique juste car inclusive. Cela passera par la mise en place d'aides financières ciblées (comme celle de la conversion des véhicules) ou de programmes dédiés pour les entrepreneurs les plus vulnérables.

## MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

### En externe :

Par nature, l'Adie est au croisement d'un grand nombre d'écosystèmes :




- Bancaire : octroi de fonds pour financer les entrepreneurs
- Emploi - Insertion : pour l'orientation des publics
- Public (Etat et collectivités locales) : pour le financement de notre accompagnement
- Privé : pour la mise en place de « bons plans », du financement de notre accompagnement générique ou spécifique

Dans l'orientation vers une transition écologique inclusive, nous devons enrichir notre approche partenariale, de deux manières :

- Co-construire : soit pour bénéficier de l'expertise des partenaires, soit pour réduire les coûts d'un programme commun, soit pour agir ensemble plus fortement auprès d'une cible (plaidoyer...)
- Explorer de nouveaux écosystèmes de l'économie de la fonctionnalité, du réemploi, de l'économie circulaire, tant pour s'adosser à de nouvelles expertises que pour sourcer des publics d'entrepreneurs qui aujourd'hui nous échappent.

### En interne :

- Partage de cette priorité d'action auprès de toutes les instances de l'Adie, salariés-bénévoles / Siège-réseau
- Approche de subsidiarité Siège / Réseau sur le sujet de la Transition écologique (« c'est celui qui fait qui sait »), dans le cadre d'une stratégie définie par la gouvernance

 UNE ENTREPRISE FAMILIALE	 TRAVAUX PUBLICS	 251 - 5000 SALARIÉS	 LOIRE-ATLANTIQUE (44)	 FRANCE	<b>CA</b> 101 M€ - 1 MRD€
		 <b>JEAN VIDAL</b> Président du directoire	 <b>STÉPHANIE ROMERO</b> Directrice environnement et RSE		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 25 À 40%	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> POINT DE DÉPART	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment contribuer à améliorer la qualité de la vie en réduisant l'impact de nos solutions d'aménagement et d'entretien au seuil incompressible, tout en développant de nouveaux métiers régénératifs ?

## NOUVEAU CAP 2030

Notre raison d'être : « Engagés de génération en génération sur nos territoires depuis 1897, ensemble et le cœur à l'ouvrage, nous imaginons et construisons des solutions d'aménagement pour améliorer la qualité de la vie. Nous agissons pour que ça dure en nous fixant 3 objectifs : transmettre, innover, rassembler. »

Nouveau Cap 2030 : Prendre soin des humains et de la nature en s'appuyant sur la pérennité de nos performances économiques. Agir pour que ça dure.

En 2030 nous serons une référence de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie au travail. Nous afficherons un taux de départ des plus faibles, et un taux de promotion interne record. L'accès à l'emploi pour tous a été facilité par les nombreuses actions d'intégration, d'inclusion, de mixité et d'insertion. L'actionariat salarié est généralisé et le partage de la valeur une réalité. L'innovation sociale est reconnue.

En 2030, nous aurons réduit l'intensité de nos émissions GES de 50 % par rapport à 2020. Par ailleurs, les nouveaux métiers régénératifs contribueront activement à en absorber une partie croissante. L'intensité de nos consommations d'énergie fossiles aura diminué de moitié. La production de matériaux recyclés et le réemploi seront prédominants. Nous aurons substitué aux matières premières fossiles de nouveaux matériaux végétaux et renouvelables. Nos actions en faveur de la biodiversité seront nombreuses et exemplaires. La gestion des ressources en eau sera optimisée.

En 2030, nos solutions bas-carbone seront matures et largement adoptées par nos clients. Le concept d'enrobés et plus généralement de matériaux bas-carbone aura été développé et généralisé. Nous aurons conçu de nouveaux concepts d'infrastructures régénératives correspondant à des typologies d'usage définies.

Les collaborations avec nos parties prenantes donnent naissance à de nombreuses innovations techniques, sociales et environnementales, avec une priorité accordée au vivant.

Nous sommes devenus un acteur majeur de la régénération des territoires.

## SURSAUT

Des sauts de puces au rebond régénératif...

Depuis plus de 20 ans, CHARIER a pour ambition de se développer durablement en minimisant son empreinte environnementale et a intégré la RSE dans sa stratégie en devenant entreprise à mission, mais la CEC nous a définitivement convaincus que nous devons aller plus loin dans notre ambition.

Notre laborieux cheminement, depuis la brutalité des nouvelles réalités climatiques et le grand dérangement de nos consciences en plein déni, nous a menés vers la compréhension plus globale des enjeux planétaires et vers cette implacable conclusion : l'avenir sera régénératif ou ne sera plus. Quelques signes d'espoir et de belles rencontres plus tard, c'était le grand sursaut qui nous conduit maintenant à réviser notre modèle d'affaires et de croissance, recentré sur l'Humain et la Nature et mobilisant toutes nos parties prenantes.

Citis, Altius, Fortius (plus vite, plus haut, plus fort) sera la devise de notre rebond vers la bascule régénérative, rendue possible grâce à l'exécution de notre feuille de route.

## Levier 1

**Former et accompagner l'ensemble des salariés pour qu'ils participent activement à la mission de l'entreprise et ainsi permettre de systématiser l'évaluation de l'impact environnemental & RSE dans toute prise de décision**

### Objectif d'impacts mesurables

Déployer la Fresque AGIR2030 CHARIER (100% des employés ont participé à la fresque en 2030)

Déployer la Fresque du climat (100% de l'encadrement ont participé à la fresque en 2030)

Augmenter le score LMS (Leadership en Matière de Sécurité) : 4.3 en 2030

Baisser le TF1 : 4 en 2030

Baisser le taux d'accident avec arrêt : 80% des agences à 0 accident avec arrêt en 2030

Déployer le Passeport CHARIER : 100% des nouveaux embauchés en 2030

Développer des actions participatives

Mettre en place l'actionnariat salarié : 60% des salariés en 2030

Créer un Indice de santé sociale d'ici 2030

### Plan d'actions

Bâtir et déployer la fresque AGIR2030 CHARIER (premières fresques déployées lors des journées sécurités 2024) : 80% des salariés participent à la fresque AGIR2030 CHARIER en 2024, 100% en 2030

Déployer la fresque du climat (4 fresqueurs formés en interne en 2023), notamment un atelier pour le Comex (2024)

Déployer la fresque de la biodiversité (2025)

Améliorer notre culture santé-sécurité par le déploiement du programme PEPS et le Passeport CHARIER. 100% des nouveaux embauchés détiennent le Passeport CHARIER (2025)

Mettre un objectif sécurité et un objectif RSE dans les objectifs des directeurs d'agence (2025)

Mettre un critère RSE dans les modalités de calcul de l'intéressement (2025)

2 ateliers de progression PEPS pour 2024

Développer le compagnonnage des nouveaux entrants par personne partant prochainement à la retraite ou dans le cadre d'une évolution professionnelle

Mettre en place un fonds commun de placement entreprise CHARIER alimenté notamment via l'épargne salariale

Créer un indice de santé sociale, comprenant la sécurité, l'inclusion, la diversité, la satisfaction des employés, la QVT (2030)

## Levier 2

**Repenser nos process pour atteindre la neutralité carbone et repenser nos stratégies pour devenir entreprise régénérative**

### Objectif d'impacts mesurables

-30% CO2 scopes 1, 2 et 3 en 2030 vs 2022

-50% intensité carbone scopes 1 & 2 en 2030 vs 2020

20% du CA par des activités régénératives en 2030

Faire évoluer une part des employés vers des métiers régénératifs : 10% en 2030

### Plan d'actions

Développer un outil de mesure et de reporting des énergies permettant un suivi mensuel des consommations (2024)

Affiner la mesure du scope 3 (2025)

Démarrer une cartographie CO2 des achats (2024)

100% électricité d'origine renouvelable par autoconsommation (PV), contrats d'achat et PPA et développement de l'autoconsommation collective (2030)

Energie consommée par les usines d'enrobés : 50% combustible biosourcé / décarboné (2030)

Augmenter le % d'agrégats d'enrobés recyclés pour atteindre 32% dans les solutions en 2030

Augmenter la part d'enrobés tièdes : 56% en 2030

Augmenter la part d'enrobés froids : 12% en 2030

Flotte VL et VUL 100% électrique en 2030

Achat PL 100% biocarburant, électrique ou hydrogène en 2030

Evaluer l'opportunité et la faisabilité de la comptabilité CO2 (2030)

Former 100% des conducteurs d'engins et PL à l'éco-conduite (2025)

Bâtir la grille d'évaluation RSE des projets (2025) et l'appliquer aux AO > 10M€ CA (2030)

Développer l'offre d'activités régénératives innovantes et multi-métiers, telles que le génie écologique, la lutte contre les espèces invasives sur nos chantiers, la désimpermeabilisation

Acquérir de nouveaux business régénératifs et faire évoluer le portefeuille d'activités vers le régénératif (2030)

Développer l'expertise métiers régénératifs par l'embauche de profils experts et la formation de nos employés pour une prise en compte dans leurs activités (reconnaissance des espèces invasives et modes de gestion, renaturation de cours d'eau, dépollution, etc.)

Reconvertir les employés volontaires vers des métiers plus régénératifs que les métiers traditionnels de l'Entreprise (2030)

## Levier 3

**Intégrer les besoins de nos parties prenantes dans nos solutions et accompagner nos clients dans la transition écologique en les orientant vers des offres à impact positif**

### Objectif d'impacts mesurables

Impliquer nos parties prenantes : clients, fournisseurs, acteurs du territoire etc. Promouvoir et développer les solutions d'entretien bas carbone et / ou régénératives

### Plan d'actions

Mettre à jour la cartographie des parties prenantes et faire une matrice de double matérialité (2024)

Appliquer notre politique achats responsables : 50% des fournisseurs (en volume d'achats) : conformes - contrôle en place (2030)

Organiser des journées techniques avec nos clients : 3 en 2025, 6 soit 1 par métier en 2030

Mettre en place des partenariats avec les acteurs du territoire : 1 partenariat avec une association de défense de l'environnement, 1 à 2 partenariats avec start-up, fournisseurs ou instances de coopération territoriales et professionnelles. Soutien aux associations par le fonds de dotation.

Dialoguer avec les parties prenantes en amont de tous les nouveaux projets industriels : information préalable des parties prenantes avant les formalités (2025)

Organiser 1 comité de suivi par carrière (2025)

Organiser une porte ouverte multi-métiers (2025)

## MOBILISATION DES ECOSYSTEMES










Embarquement du Comex, des cadres, des Etam, du Conseil de surveillance

Entrée des parties prenantes dans l'entreprise via le Comité de Mission

Nouvelles coopérations régionales avec DR-NA

Nouvelles coopérations nationales avec UNI-TP

Poursuite des actions collaboratives avec FNTP, RdF et le METI

 UN GROUPE	 ÉNERGIE	 251 - 5000 SALARIÉS	 ILLE-ET-VILAINE (35)	 FRANCE	CA -
		 <b>JEAN-PHILIPPE LAMARCADE</b> Directeur Régional Bretagne	 <b>SANDRA COUGARD</b> Directrice Cabinet, Communication et RSE		
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030 JUSQU'À 25%	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE POINT DE DÉPART	CONTRIBUTIF CAP 2030	

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment répondre au besoin essentiel d'électricité et aux nouveaux usages électriques tout en limitant la dette climat ressources biodiversité et en s'adaptant aux nouvelles contraintes climatiques ?

## NOUVEAU CAP 2030

Agir pour un service public de la distribution d'électricité innovant, performant et solidaire. Raccorder la société au défi collectif d'un monde durable.

Agir pour l'électricité : Mobiliser notre expertise industrielle et numérique pour un réseau de distribution performant qui accompagne les modes de production décentralisés et qui accélère les usages sobres et innovants de l'électricité.

Agir pour l'environnement : Intégrer dans nos activités les enjeux climatiques, la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles.

Agir pour les territoires : Engager nos ressources et nos investissements au plus près des collectivités au service de la cohésion et de la résilience des territoires.

Agir en collectif : Agir avec nos salariés et nos partenaires pour un service public proche de nos clients, inclusif et solidaire.

Agir avec respect : Ancrer dans nos métiers la diversité des personnes et des parcours, et préserver la santé et la qualité de vie au travail.

## SURSAUT

Depuis 1946, Enedis est l'entreprise du service public de la distribution d'électricité en Bretagne. Nous accompagnons les territoires et les Bretons pour leurs besoins en électricité en garantissant un service de proximité 24h/24 à un tarif égal pour tous.

En tant qu'entreprise de service public d'un bien essentiel, nous sommes engagés pour délivrer un service de qualité au quotidien, tout en innovant en permanence pour garantir la continuité et la qualité de l'alimentation électrique.

Acteur incontournable du paysage énergétique français, Enedis revendique aujourd'hui sa place de colonne vertébrale de la transition écologique et connaît une hausse exceptionnelle d'activité. L'avenir va dans le même sens avec l'objectif de raccorder les français aux nouveaux usages électriques qui fleurissent : nous vivons la 2ème électrification de la France !

C'est une chance. Cela fait de nous des acteurs de la décarbonation : nos salariés sont des héros ! C'est une chance qui implique une responsabilité immense car nous devons adapter à grande vitesse le réseau à cette nouvelle donne et le rendre résilient aux changements futurs.

Toute entreprise se réjouit de voir son carnet de commandes plein pour les années qui viennent. Oui mais.

Et s'il s'agissait d'un miroir aux alouettes ?

La Convention des Entreprises pour le Climat a été un accélérateur de cette prise de conscience. Raccorder : oui. Mais pas à n'importe quel prix.

Il y a bien urgence à accélérer la décarbonation. Pour autant, cette vague doit s'accompagner d'une réflexion systémique autour de la planification territoriale et du sens de nos actions.

Il est temps de réfléchir de façon structurelle à limiter l'impact environnemental de notre entreprise. Cela veut dire faire d'Enedis une entreprise sobre en matières premières et en impact sur la biodiversité.

Il est temps, face à la rapidité et l'ampleur des changements, d'accélérer la résilience du réseau électrique pour l'avenir.

Il est temps de réintroduire le vivant dans nos relations professionnelles. Le changement dans l'entreprise ne sera pas facile et la lucidité peut vite basculer dans l'anxiété. L'entreprise doit donc être un espace de valeurs partagées.

Et surtout, il est temps globalement d'accepter que l'électricité puisse ne plus couler à flot demain et que l'abondance d'électricité ne soit pas viable à long terme, et ce pour préserver nos ressources. La qualité du réseau doit être compatible avec une approche réfléchie et collective d'une sobriété choisie.

## Levier 1

### Réduire les impacts de nos activités sur le vivant

#### Objectif d'impacts mesurables

- Nombre de chantiers bas-carbone à l'année, soit un objectif de 80% des chantiers en 2030,
- Analyse des impacts des chantiers transmise systématiquement aux clients (impact carbone et biodiversité),
- Elagage programmé strictement réalisé en dehors des périodes de nidification, soit 100% (hors aléas climatiques et curatif),
- 100% des contrats achats incluant des critères d'éco-responsabilité.

#### Plan d'actions

- Intégrer les impacts environnementaux dans le choix de la solution technique de référence,
- Utiliser les terres recyclées en partenariat avec nos prestataires et éradication des voyages à vide,
- Réduire le volume d'élagage en période de nidification avec une saisonnalité des activités de maintenance du réseau aérien,
- Limiter la pose de groupes électrogènes lors de travaux aux seuls chantiers affectant des clients sensibles,
- Massifier le réemploi dans tous les métiers,
- Tendre vers le zéro déchet sur nos chantiers,
- Impulser une dynamique avec tous les acteurs de travaux publics (prestataires, gestionnaires de voiries, autres opérateurs de réseau, centrales d'enrobés, etc) pour généraliser les solutions bas carbone,
- Profiter de nos travaux et ouvrages pour expérimenter le « coup de pouce » à la biodiversité : semis de fleurs pollinisatrices, nichoirs, hôtels à insectes...

## Levier 2

### Accompagner nos clients et les territoires pour une utilisation vertueuse de l'électricité (Accompagnement vers la sobriété, planification territoriale) et adapter nos réseaux à l'évolution climatique

#### Objectif d'impacts mesurables

- 90% des investissements délibérés contribuant à la résilience au changement climatique,
- Production d'une étude de planification territoriale co-élaborée avec les acteurs du territoire,
- Taux d'utilisation des données Linky de 50%.

#### Plan d'actions

- Sensibiliser au coût environnemental des choix de solutions techniques,
- Mettre à disposition des données pour travailler à la compréhension des enjeux avec les acteurs territoriaux (ALEC, centres d'information sur l'énergie, point France services, PIMMS, etc),

- Travailler à l'émergence des flexibilités réseau et identifier les opportunités réseau,

- Continuer à faciliter l'autoconsommation,

- Jouer un rôle de conseil autour de la planification énergétique et par extension l'aménagement territorial (renégociation du SRADDET, PPE, travaux du CRE, SCOT, etc) dans un but de limitation des impacts environnementaux globaux,

- Réaliser une étude de planification territoriale pour étudier les impacts des aléas sur nos ouvrages,

- Définir un programme d'investissement pour maîtriser les risques pour nos ouvrages,

- Renforcer la coopération avec les autres directions régionales pour améliorer notre capacité à agir en cas d'aléas climatiques,

- Reconsidérer l'implantation de nos réseaux et sites et leur résilience en lien avec les nouvelles zones incidentogènes,

- Adapter nos organisations, nos modes de travail et nos équipements.

## Levier 3

### Embarquer les salariés et les engager vers l'éco-lucidité et mobiliser l'écosystème autour des enjeux de décarbonation du réseau électrique

#### Objectif d'impacts mesurables

- 100% de salariés ayant participé à la fresque du climat,
- 50% des entreprises prestataires ayant établi une feuille de route régénérative,
- Généralisation du ré-emploi et prolongation de la durée de vie de nos matériels, là où une filière industrielle existe (transformateurs, disjoncteurs, etc...)

#### Plan d'actions

- Identifier dans tous nos contrats annuels de performance des engagements vers le régénératif,
- Favoriser une mobilité adaptée en diminuant les déplacements et en privilégiant la mobilité douce et les transports en commun,
- Créer un réseau de bienveilleurs écologiques pour faire entrer nos salariés dans l'éco-lucidité et lutter contre les risques sur la santé mentale,
- Poursuivre la démarche environnementale dans son ensemble sur nos sites,
- Adapter nos métiers à la transition écologique et former nos salariés à de nouvelles compétences pour maintenir leur employabilité,
- Œuvrer pour participer et contribuer aux travaux des acteurs institutionnels en matière d'actions pour le climat,
- Créer un club des prestataires pour l'expérimentation de la réutilisation des terres extraites.

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

### Interne

Poursuivre la sensibilisation des salariés : déployer les feuilles de route carbone RSE et maintenant régénératif, nommer un représentant de la nature pour chaque prise de décision CODIR, interventions externes, faire appel aux volontaires pour accélérer la mise en œuvre de la feuille de route,

Créer un réseau de bienveilleurs écologiques,

Favoriser et faciliter l'engagement dans des initiatives citoyennes.

### Prestataires

Convaincre un de nos prestataires de s'embarquer dans la future session CEC Ouest,

Créer un club des prestataires pour l'expérimentation de la réutilisation des terres extraites.



### Travaux publics

Mobiliser l'ensemble des entreprises de réseau dans un club breton visant à diminuer nos impacts,

Sensibiliser et faire évoluer nos gestionnaires de voirie en utilisant notamment le club des prestataires.

### Acteurs institutionnels et acteurs de l'énergie

Présenter notre feuille de route régénérative à l'ensemble des acteurs.

 UNE FILIALE	 GESTION ET MAINTENANCE DE NAVIRES	 251 - 5000 SALARIÉS	 FINISTÈRE (29)	 MONDE	<b>CA</b> 11 M€ - 100 M€
		 <b>LEANDRE BREHIER</b> DAF	 <b>FRÉDÉRIC BENON</b> Directeur des Equipements Communs		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> NON DÉFINI	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> POINT DE DÉPART	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

### QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment amener la décarbonation des missions scientifiques et techniques opérées par Genavir-OD MARINE à un seuil incompressible ?

### NOUVEAU CAP 2030

En 2030, Genavir-OD MARINE opère ses activités sur un modèle énergétique sobre et résilient, par les moyens navals utilisés et son organisation, par ses pratiques de gestion et grâce à des infrastructures immobilières et techniques respectueuses de l'environnement.

## SURSAUT

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

La CEC m'a permis de comprendre que les meilleures solutions se forment par des coopérations qui vont au-delà des frontières de l'entreprise. Que coopérer est un puissant levier de résilience car le partage de la valeur créée résulte de dépendances choisies avec des acteurs de son écosystème. Que c'est aussi une nécessité car on touche vite aux limites de ses ressources propres.

La feuille de route GENAVIR-OD MARINE est marquée de cette empreinte avec des leviers de redirection qui font appel à des acteurs qui auparavant n'étaient pas nécessairement dans notre « radar ».

La coopération initiée par OD MARINE avec The Sea Cleaners par exemple, est dans cette veine. L'objectif de construire puis d'exploiter le voilier innovant MANTA, conçu pour l'étude, la collecte et le traitement de déchets plastiques aux embouchures de fleuves et en mer, nous aurait peut-être paru trop éloigné de nos préoccupations du moment.

La CEC nous a montré le chemin de la coopération avec des parties prenantes proches et permis de réconcilier les horizons du temps court avec ceux du moyen et long terme de nos plans d'action.

## Levier 1

### Opérer un moyen naval hybride à propulsion vélique

--> Jouer un rôle actif dans la décarbonation du secteur maritime aux côtés d'opérateurs développant des solutions innovantes sans attendre que les solutions soient matures.

*Nota Bene* : Genavir-OD MARINE est un ship manager qui maintient et opère des moyens navals dont il n'a pas la propriété.

#### Objectif d'impacts mesurables

- T CO2eq/an Navires NG (nouvelle génération) : réduction de -30 à -60% vs navire même tonnage (2030)

- Nb J/H Embarquement Marins : 4 000 H/J marins par an (en 2030)

#### Plan d'actions

- OD MARINE noue un partenariat sur un projet vélique innovant avec THE SEA CLEANERS à Lorient pour coopérer à la réalisation du voilier hybride MANTA (57 m), dédié à l'étude, à la collecte et au traitement de déchets plastiques en mer (signature sept 2023).

- OD MARINE devient armateur du navire lors de sa mise en exploitation.

## Levier 2

### Opérer des drones USV nouvelle génération (de type DRIX) :

--> Développer une offre de services de collecte de données océanographiques via un modèle d'affaire à moyens légers permettant une réduction d'empreinte carbone d'un facteur 10 à 60 sur une partie significative des activités.

#### Objectif d'impacts mesurables

- Nb Salariés formés au DRIX : minimum 5 salariés formés

- Nb H d'opération à la mer : à définir

#### Plan d'actions

Non public

## Levier 3

### Opérer les activités à partir d'une base immobilière et logistique exemplaire labellisée HQE située sur la zone portuaire de Brest

--> Organisation et logistique terrestre optimisées (services regroupés, accessibilité, coût transports et ruptures de charges réduits)

--> Infrastructure exemplaire en termes environnemental (éco-conception...) : vecteur d'image et de communication externe

--> Communication interne facilitée, communauté de marins replacée au cœur de son écosystème maritime local

#### Objectif d'impacts mesurables

Construire un bâtiment exemplaire conforme aux meilleures normes NF HQE avec obtention d'un certificat à déterminer (BREAM, LEED, BBC, BBCE, ...) répondant aux 4 critères suivants :

· éco-construction : utilisation de matériaux et de procédés de construction respectueux de l'environnement, chantier à faibles nuisances ;

· éco-gestion : gestion responsable et écologique de l'eau, de l'énergie, des déchets d'activité, de l'entretien et de la maintenance ;

· confort : bien-être olfactif, hygrothermique, acoustique et visuel des occupants du bâtiment ;

· santé : respect des règles sanitaires, niveau de qualité de l'air et de l'eau

*N.B.* : métriques à définir

#### Plan d'actions

- Echanger avec les aménageurs du port de Brest sur les possibilités d'implantation (nov 2023 à 2024)

- Etude architecturale jusqu'à l'esquisse du bâtiment (2024)

## Levier 4

### Restauration à bord des navires : proposer une alimentation saine composée de produits respectueux des saisonnalités et des principes de gestion durable

--> Les particularités d'un embarquement professionnel à bord d'un navire hauturier ou côtier confèrent aux repas servis d'importants attributs de la Qualité de Vie à Bord (QVB-QVT) perçue par les marins et les scientifiques accueillis (env. 100 000 repas servis par an).

#### Objectif d'impacts mesurables

Satisfaction des marins et scientifiques sur la qualité des repas servis à bord

#### Plan d'actions

- Audit externe par professionnel de la restauration (mai 2023)

- GT internes de mise en adéquation des recommandations (octobre 2023)

- Mise en œuvre des recommandations, investissements techniques, cahier des charges d'achats vivres, contractualisation fournisseurs

## Levier 5

### Mettre en oeuvre une politique d'achats responsables

--> Définir la politique achats durables de Genavir-OD MARINE par segments d'achat en s'efforçant de bénéficier des retours d'expérience de confrères ou d'acteurs déjà très engagés (principes «réduire-réutiliser-réparer-recycler»...)

#### Objectif d'impacts mesurables

- % CA achats responsables : à définir










- Nb segments d'achats engagés en DD : à définir

#### Plan d'actions

Benchmarking confrères armateurs ou acteurs locaux déjà engagés

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Armateurs de France, EXAIL, TheSeaCleaners,...

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 CONSEIL	 11 - 250 SALARIÉS	 LOIRE-ATLANTIQUE (44)	 FRANCE	<b>CA</b> 11 M€ - 100 M€
		 <b>OLIVIER MARQUIS</b> Président	 <b>MARINE CHARRIER</b> Responsable Administrative et Financière		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 40 À 55 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> POINT DE DÉPART	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment proposer à nos clients des offres dédiées au pilotage de la transition régénérative tout en étant nous-mêmes dans une démarche d'exemplarité et d'engagement ?

**NOUVEAU CAP 2030**

En 2030, nous poursuivons notre politique centrée sur le bien-être et la sobriété de nos collaborateurs. Toute notre équipe est sensibilisée et engagée dans cette démarche de soutenabilité. La mesure de nos impacts – positifs ou négatifs – ne passe plus par le seul prisme financier mais aussi par celui de la nature, c'est-à-dire de l'humain et son environnement.

En créant un pôle d'expertise sur la transition vers une économie régénérative, nous nous sommes donné les moyens d'accompagner nos clients, partenaires éditeurs et sous-traitants dans leur démarche de transformation. La Data représente un outil précieux tant pour se mesurer que pour assurer un pilotage de la transition socio-environnementale.

Alors que nous proposons aux entreprises des outils d'analyse de la Data, nous sommes passés à un modèle où nous devenons acteurs de la prise de conscience de nos clients et partenaires.

## SURSAUT

Nous nous surnomons la NextTribu. En effet le mot «Humain» revient souvent dans nos récits que ce soit en faveur de nos collaborateurs qu'envers nos différents mécénats sociétaux.

Nous sommes plus de 250 collègues et faisons en sorte de nous rencontrer régulièrement lors d'afterworks ou de séminaires.

En souhaitant faire plaisir à cette grande famille, nous avons décidé d'organiser un séminaire à l'étranger. Tous ensemble !

Quelle désillusion, le cadeau de trop, tape à l'œil, offert par l'oncle très généreux qui a voulu faire plaisir à ses neveux...

Sauf que cette fois-ci, les collègues dans le rôle des neveux ont réagi : nous allons TOUS prendre l'avion sans nous poser de question sur notre impact écologique ?? première claque...

Nous nous sommes dit qu'il était temps de changer de direction.

Novembre 2022, inscription à la CEC OUEST. L'aventure commence.

Janvier 2023, première session de deux jours : le constat. Deuxième claque !

Pendant deux jours, nous avons écouté le discours de scientifiques, climatologues, et sociologues.

Nous avons eu peur : nous savions mais ne reconnaissons pas cette urgence climatique. Cette session fut nécessaire ! Comme l'ont dit certains coéquipiers de la CEC, après la claque, la niaque !

En tant qu'entreprise, en tant que dirigeant, c'est à nous de partager cette urgence et d'avoir le courage d'agir.

Nous nous sommes posé des questions sur notre modèle économique : pourquoi suis-je là ? Comment s'en sortir ?

Le parcours CEC nous a aidés à donner un cadre à nos actions. Aspect rassurant de ne pas être seul dans son engagement et beaucoup d'autres entreprises partagent les mêmes valeurs. Faire partie d'un collectif.

Naturellement, nous décidons de continuer à mettre l'humain au devant tout en intégrant le volet environnemental. Notre nouvelle vision et mission de notre entreprise en sus de notre implication sociale et sociétale :

Poursuivre notre ambition d'exemplarité en interne

Développer des solutions de pilotage de la transition environnementale et sociale

Sensibiliser nos clients et les convaincre du bien-fondé d'un modèle économique plus vertueux, tenant compte de l'humain et de l'écosystème dans lequel il évolue

Notre objectif : agrandir notre NextTribu à tout notre écosystème !

En plus d'être acteur, nous allons devenir prescripteur.



## Levier 1

**L'exemplarité : d'abord balayer devant sa porte !  
Changer de paradigme et infuser les enjeux éco-environnementaux à tous les niveaux de l'entreprise : impliquer nos collaborateurs puis accompagner nos clients.**

### Objectif d'impacts mesurables

#### Sensibiliser :

- Sensibiliser et former l'ensemble de nos collaborateurs aux enjeux environnementaux et sociaux.
- Mesure initiale (2022) : 10 % -> Mesure cible (2030) : 100 %

#### Se mesurer :

- Calculer et réduire de 75 % nos émissions de gaz à effet de serre.
- Bilan carbone 2022 — Scope 1 et 2 : 2,3 tonnes/an/collaborateur (560 tonnes/an au total)
- Bilan carbone 2030 — Scope 1 et 2 : 0,5 tonne/an/collaborateur (200 tonnes/an au total)

#### Le bien-être :

- Assurer le bien-être des collaborateurs, mesurable via les sondages « bien-être au travail » et « donner du sens » réalisés au cours des entretiens annuels.
- Mesure initiale (2021) : 8/10 -> Mesure cible (2030) : 9/10

#### Actionnariat salarial :

- Augmenter la part des salariés dans le capital de l'entreprise.
- Mesure initiale (2022) : 24 % -> Mesure cible (2030) : 50 %

#### Sobriété numérique :

- Acheter 90% de matériels informatiques reconditionnés ou favoriser la durée de vie du matériel (supérieure à 7 ans).
- Mesure initiale (2022) : non mesurée -> Mesure cible (2030) : 90 %

#### L'humain :

- Attribuer une part du résultat net à des projets sociétaux.
- Mesure initiale (2022) : 3 % -> Mesure cible (2030) : 5 %

### Plan d'actions

#### Poursuite de projets déjà engagés

##### Bilan carbone :

- Calcul du bilan carbone annuel global
- Calcul du bilan carbone individuel mensuel pour la partie transport
- Définition de nos objectifs/feuille de route pour l'année N+1 à partir des données précédentes

##### Sensibilisation :

- Sensibilisation et formation continue de nos collaborateurs qui ont tous participé à la fresque du climat en septembre 2023
- Tous les nouveaux arrivants participeront à la fresque du climat au cours de leur intégration

##### Mécénat :

- Poursuivre nos mécénats (ou associations) avec des organismes dédiés à l'environnement, au social, à l'enseignement, à la culture ou au sport, via le financement ou le bénévolat de nos collaborateurs

##### Politique d'achats éco-responsables :

- Mise en place d'une charte de fournisseurs éco-responsables
- Augmenter la durée de vie du matériel informatique en faisant notamment le choix du reconditionné et des fairphones
- Energies : choix depuis 2022 de fournisseurs verts

#### Projets à l'échéance 2024

- Mise en place et communication en interne du reporting extra-financier intégrant les volets sociaux, sociétaux, environnementaux et financiers

- Mise en place et suivi de notre politique de mobilité douce
- Développement d'une flotte de véhicules non motorisés
- Forfait mobilités douces par une incitation financière
- Flotte de véhicules autopartagée
- Réduction des déplacements en avion de 50 % par rapport à 2022
- Augmentation des déplacements en train de 50%
- Management et bien-être : Améliorer notre questionnaire du bien-être dans nos entretiens annuels - Mettre un plan d'action concret suite aux résultats

## Levier 2

**La coopération : s'engager collectivement.**

**Travailler de concert avec des sociétés locales de conseil spécialisées dans la transition et avec nos clients afin de concevoir des systèmes de pilotage de la Data tournés vers la transition environnementale.**

### Objectif d'impacts mesurables

Créer un écosystème d'acteurs spécialisés dans le conseil de la transition avec pour objectif d'augmenter la part de projets portés en partenariat avec des entreprises locales spécialisées dans le conseil de la transition.

Mesure initiale (2023) : 0 % -> Mesure cible (2030) : 25 %

### Plan d'actions

#### Poursuite de projets déjà engagés :

Co-développer avec nos clients des modélisations dédiées au pilotage de la transformation (3 projets sur mesure d'expérimentation en 2023)

#### Projets à venir :

Co-construire des offres d'expertise autour du pilotage de la décarbonation et de la transition écologique en coopérant avec des acteurs locaux spécialisés dans le conseil de la transition (échéance 2024)

Créer une solution NEXT DECISION grâce à une équipe R&D interne dédiée (échéance 2026)

## Levier 3

**Rediriger notre offre : piloter l'essentiel.  
Se tourner vers une économie régénérative de la Data, en proposant des offres mieux adaptées aux enjeux environnementaux et sociétaux actuels.**

### Objectif d'impacts mesurables

- Déploiement d'offres compatibles avec le vivant via le développement d'un portefeuille de services répondant à des critères extra-financiers comportant les volets sociaux, sociétaux et environnementaux.

Mesure initiale (2022) : < 5% de nos projets -> Mesure cible (2030) : 75 %

- Choisir préférentiellement des partenaires éditeurs qui proposent des solutions de transformation.

Mesure initiale (2022) : < 5 % de nos projets en 2022 -> Mesure cible (2030) : 35 %

### Plan d'actions

Proposer des offres de transition bas carbone, de mise en place de reportings extra-financiers, d'une plateforme DATA dédiée à l'extra-financier, en partenariat avec nos partenaires éditeurs actuels et des sociétés spécialisées en RSE/transition écologique. (échéance 2024)  
Faire évoluer notre modèle d'affaires en intégrant plus de 50% d'indicateurs de performance socio-écologiques à nos reportings. Grâce à ces reportings, les décisions stratégiques

de l'entreprise seront prises au regard de ces nouveaux indicateurs (échéance 2024)  
Intégrer le bilan carbone du projet client dans nos offres  
Evaluer la compatibilité de toutes nos missions actuelles avec les objectifs de développement durable

## Levier 4

**Se reconnecter au vivant : allez, cap !**

### Objectif d'impacts mesurables

- Agir pour la biodiversité en attribuant une part du résultat net à des projets liés à la biodiversité et à la contribution bas carbone : reforestation et préservation des forêts existantes, entretien de zones naturelles, des zones territoriales, etc.

Mesure initiale (2022) : 1 % (25 K€) -> Mesure cible (2030) : 5 %

- Développer le mécénat en faveur de la biodiversité et s'engager par des actions concrètes de bénévolat des collaborateurs.

Mesure initiale (2022) : non mesuré -> Mesure cible (2030) : 1 jour par an et par collaborateur (soit plus d'un collaborateur par jour ouvré)

### Plan d'actions

- Encourager des projets à impact positif
- Poursuivre notre politique bas carbone via des partenariats avec Planète Urgence (protection des forêts) ou encore Fermes d'Avenir (soutien du développement de l'agro-écologie)
- Prolonger nos partenariats existants avec des associations de préservation des forêts, de préservation des terres agricoles, des apiculteurs, etc.
- Adhérer à un programme tel que « Entreprises Engagées pour la Nature » proposé par l'OFB, l'Office Français de la Biodiversité (échéance 2024)
- Végétaliser nos agences et participer à la végétalisation extérieure pour lutter contre les îlots de chaleur urbains (échéance 2024)
- Réaliser une étude « compostage » pour la valorisation des déchets alimentaires dans nos agences (échéance 2024)
- Vivre en extérieur en participant à des actions locales en faveur de la biodiversité, à raison d'une journée par an et par collaborateur (échéance 2024)

## MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

### La data au service de la transition










Chez Next Décision, nous considérons que la data et son analyse représentent un levier pour orienter les actions en faveur de la durabilité environnementale. Mais encore faut-il disposer des bons outils et convaincre les clients de les adopter. D'où la nécessité de coopérer avec les différentes parties prenantes – éditeurs, clients et nous – ainsi que des entreprises locales spécialisées dans le conseil de la transition pour définir un objectif commun et imaginer les outils techniques qui permettront de l'atteindre.

### Des ambassadeurs

Nous poursuivons en interne notre démarche de sensibilisation de tous nos collaborateurs à la transition et à la question régénérative. Ils deviennent ainsi les ambassadeurs de cette volonté de changement. Nos consultants, au contact des clients, opèrent en plus de leurs missions « classiques » un travail de sensibilisation à la nécessité pour les entreprises de s'orienter vers un modèle économique régénératif.

### Mécénats et partenariats

En poursuivant et en développant notre engagement auprès de partenaires portant des projets sociaux, environnementaux et culturels, nous concrétisons le désir de nos collaborateurs d'être acteurs d'une évolution plus vertueuse.

 UNE FILIALE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE	 TRANSPORT	 251 - 5000 SALARIÉS	 ILLE-ET-VILAINE (35)	 FRANCE	<b>CA</b> 101 M€ - 1 MRD€
		 <b>MAGALI EUVERTE</b> Directrice régionale TER Bretagne	 <b>NICOLAS POISSON</b> Directeur Technicentre Maintenance Bretagne		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> NON DÉFINI	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>BUSINESS AS USUAL</b> POINT DE DÉPART	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment baisser l'émission de CO<sub>2</sub>e liée à la mobilité en Bretagne et redonner sa place au vivant pour une société en mouvement solidaire et durable ?

## NOUVEAU CAP 2030

Les émissions de CO<sub>2</sub> en Bretagne liées à la mobilité ont baissé en 2030 car nous aurons :

- doublé la part des km faits en train sur l'ensemble des transports de voyageurs sur le territoire breton dans un trafic global constant
- installé une coopération performante avec les acteurs des mobilités douces et collectives pour faciliter l'intermodalité bas carbone
- minimisé nos impacts socio-environnementaux négatifs et redonné sa place au vivant
- et sensibilisé aussi bien en interne qu'en externe.

## SURSAUT

« Dès la première session, la situation de l'humanité est posée : Quelle claque lorsque l'on prend conscience clairement des enjeux climatiques et sociaux qui sont là juste devant nous. Chez SNCF Voyageurs TER Bretagne, nous faisons du transport collectif au service de la Région Bretagne, du transport bas carbone dans une entreprise qui a une histoire sociale avec des bases positives, et pourtant...

Et pourtant, on comprend qu'un modèle différent est nécessaire, un modèle où le train fait déjà partie de la solution, mais avec un modèle actuel qui n'est pas suffisant. Pour sortir du modèle centré sur le train, nous voulons travailler avec nos partenaires dans l'écosystème régional des mobilités douces et bas carbone et trouver des solutions aux interfaces. Nous devons ensemble faciliter ce transport collectif qui reste aujourd'hui encore trop contraignant pour tous ceux qui « voudraient bien voyager autrement qu'en voiture individuelle », mais « ne voient pas encore vraiment comment s'y prendre ».

Le modèle est aussi à revoir en interne sur nos propres émissions de CO<sub>2</sub>e et impacts sur la biodiversité et le vivant. Le groupe SNCF est déjà résolument engagé sur cette voie, et la Région Bretagne très active sur ces sujets, nous voulons avec les équipes bretonnes de SNCF Voyageurs TER Bretagne nous inscrire dans ce mouvement avec des actions concrètes.

En 2030, nous regardons cette transformation qui nous a conduit :

- A permettre à plus de citoyens de laisser leur voiture individuelle pour voyager en transport collectif, et ce faisant de baisser le niveau d'émission de CO<sub>2</sub>e des mobilités en Bretagne
- A installer une coopération performante avec les partenaires bretons des mobilités douces et collectives pour faciliter les trajets intermodaux et éviter les trajets de voiture individuelle pour venir en gare.
- A réduire les impacts négatifs et assurer la résilience du transport en train malgré la dérive climatique grâce à son organisation, y compris avec les parties prenantes dont les fournisseurs
- A donner à voir la biodiversité au cœur des territoires traversés et réintroduire le vivant dans les environnements ferroviaires aux bénéfices des salariés et des voyageurs
- A contribuer à l'humanisation des territoires par l'action des équipes mobiles, des partenariats autour d'événements et l'action des associations soutenues localement
- A atteindre le niveau d'engagement espéré de nos collectifs internes car ils ont concilié leur vie personnelle, leur quotidien, leur parcours professionnel, et leur engagement citoyen »

## Levier 1

**Faciliter les coopérations sur le bout en bout et l'intermodalité bas carbone dans chaque territoire (sortir du modèle centré uniquement sur le train)**

### Objectifs d'impact

- Doublement de la part de marché des trajets en train (via leviers 1, 2 et 4)
- + 10 pts sur la satisfaction des clients sur les solutions «porte à porte» (76,4% en août 2023) (levier 1)
- Baisse de 20% des émissions de CO2e associées au trajet pour venir en gare (leviers 1 et 2)

### Plan d'actions

- Proposer une coopération à des partenaires bretons de la mobilité, en soutien de la Région Bretagne et des Agglomérations, pour expérimenter une approche intermodale sur l'offre et l'information voyageurs.
- Changement de culture interne pour raisonner au-delà du trajet en train, et ce à toutes les étapes du parcours du client, notamment sur l'offre et l'information voyageurs durant les travaux sur les voies ou en gare.
- Déploiement par SNCF Voyageurs d'un laboratoire des Mobilités sur un territoire pour tester de nouveaux services, dont l'expérimentation d'un système de Vélo libre-service en gare de Lannion et de conseil en mobilité au cœur des territoires.

## Levier 2

**Rendre accessible et visible l'offre de mobilité bas carbone au plus grand nombre (aller au cœur des territoires vers les publics éloignés du train)**

### Objectifs d'impact

- Doublement de la part de marché des trajets en train (via leviers 1, 2 et 4)
- Baisse de 20% des émissions de CO2e associées au trajet pour venir en gare (leviers 1 et 2)
- Doublement du nombre d'interventions d'humanisation dans les territoires (leviers 2, 3 et 5)

### Plan d'actions

- Organisation d'ateliers inclusifs sur la mobilité, notamment pour les populations les plus éloignées du train
- Poursuite du déploiement d'équipes mobiles pour une présence humaine au cœur des territoires afin de faire connaître et conseiller sur l'offre de mobilités
- Accompagnement de la démarche de la Région Bretagne en faveur de la mobilité des jeunes
- Poursuivre les interventions en milieu scolaire

## Levier 3

**Minimiser nos impacts socio-environnementaux négatifs et redonner sa place au vivant**

### Objectifs d'impact

- Baisse de 10% la consommation d'électricité et diesel (train et activités connexes) (levier 3)
- Doublement du nombre d'interventions d'humanisation dans les territoires (leviers 2, 3 et 5)
- Zones de Nature réimplantées sur 10% de la surface du site de maintenance (levier 3)

### Plan d'actions

- Poursuivre les démarches d'«éco-conduite» et «éco-stationnement» afin de baisser la consommation d'énergie électrique et diesel pour la circulation des trains
- Apporter à la Région Bretagne une expertise sur les pistes de décarbonation des trains
- Travailler avec nos fournisseurs sur des pistes d'impact positif
- Revégétaliser nos sites, notamment au Technicentre de Maintenance Bretagne à Rennes
- Réduire l'utilisation du parc de véhicules automobiles et le rendre électrique
- Travail avec les entreprises de notre zone d'activité sur des projets d'économie circulaire
- Déployer un dispositif de panneaux photovoltaïques sur le site du Technicentre Maintenance de Bretagne à Rennes avec une cible de mise en autonomie du site grâce à un système de stockage de l'énergie électrique hors batterie électrochimique
- Poursuivre les actions du plan d'engagement des salariés (SNCF&Moi et C'est à Vous), notamment sur les engagements sur la mixité et sur le forfait mobilité durable
- Poursuite des actions avec la Fondation SNCF en faveur de la jeunesse et de l'environnement
- Systématisation du point de vue du vivant dans les évaluations des projets et dans les rituels managériaux, y compris sur l'aspect financier (dispositif de performance, part variable)
- Valorisation des bienfaits du vivant dans les territoires traversés par les voyages en train

## Levier 4

**Anticiper les conditions nécessaires pour accueillir plus de voyageurs**

### Objectifs d'impact

- Doublement de la part de marché des trajets en train (via leviers 1, 2 et 4)

### Plan d'actions

- Consolider les actions mises en œuvre avec la Région Bretagne pour permettre l'emport des vélos dans les meilleures conditions

- Continuer les travaux sur la disponibilité des trains commerciaux sans augmenter le nombre de train total et sur l'affectation de la capacité au plus près des besoins
- Apporter notre expertise technique à la Région Bretagne pour la mise en œuvre de son ambition de développement de l'offre ferroviaire
- Travailler des pistes pour orienter les voyageurs qui le peuvent vers des trains encore peu remplis plutôt qu'en heure de pointe pour mieux répartir l'affluence
- Travailler une piste de réservation facultative pour proposer une garantie de place assise en cas de forte affluence

## Levier 5

**Être une entreprise militante au sein de l'écosystème avec la force de l'interne**

### Objectifs d'impact

- Doublement du nombre d'interventions d'humanisation dans les territoires (leviers 2, 3 et 5)
- 75/100 comme note d'engagement des salariés dans l'enquête « C'est à vous » (levier 5)

### Plan d'actions

- Déploiement de la Fresque Tous RSE en interne
- Utiliser la force du groupe pour soutenir et/ ou promouvoir les actions en faveur de la RSE (entreprises, start-up, associations) sur le territoire
- Partenariat avec les acteurs de la mobilité en Bretagne sur les enjeux d'intermodalité bas carbone et de bout en bout : la Région Bretagne, les EPCI, les transporteurs routiers et maritimes, les acteurs du tourisme, SNCF Gares et Connexions, SNCF Réseau, SNCF Voyageurs TGV Intercités, ...
- Partenariats avec les entreprises engagées, les start-up RSE & Mobilité pour contribuer à l'intelligence collective sur le territoire

## MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Collaborateurs : s'appuyer sur des collaborateurs engagés pour en faire des ambassadeurs

Animation des fournisseurs autour de problématiques RSE communes

Partenariat avec les acteurs de la mobilité en Bretagne sur les enjeux d'intermodalité bas carbone et de bout en bout : la Région Bretagne, les EPCI, les transporteurs routiers et maritimes, les acteurs du tourisme, SNCF Gares et Connexions, SNCF Réseau, SNCF Voyageurs TGV Intercités

Partenariats avec les entreprises engagées, les start-up RSE & Mobilité pour contribuer à l'intelligence collective sur le territoire

Mobiliser et soutenir l'écosystème des associations au travers de la Fondation SNCF

S'appuyer sur l'envergure du groupe SNCF et de SNCF Voyageurs en France pour renforcer l'impact des actions menées

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 MOBILIER	 11 - 250 SALARIÉS	 LOIRE-ATLANTIQUE (44)	 FRANCE	<b>CA</b> 11 M€ - 100 M€
		 <b>THOMAS DE LA GIRODAY</b> Dirigeant associé	 <b>PAUL TESSON</b> Dirigeant associé		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 <input type="checkbox"/>	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> JUSQU'À -25%	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>BUSINESS AS USUAL</b> POINT DE DÉPART	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment concevoir et fabriquer des mobiliers bois, de qualité qui façonnent un cadre de vie plus beau en limitant au maximum les externalités négatives et en nous engageant, nous-mêmes et nos parties-prenantes, vers des solutions qui régénèrent le vivant ?

## NOUVEAU CAP 2030

En 2030, SOMEVA est devenue une menuiserie multi-activités, saine, indépendante et performante.

L'entreprise positionne les limites planétaires, le bien-être au travail et la satisfaction clients au cœur de son business model.

Ancrée sur son territoire, SOMEVA s'est développée en écosystème à travers un ensemble de partenaires et de filiales qui partagent les mêmes valeurs et le même attachement au travail bien fait.

Le beau et le bien-vivre ensemble, SOMEVA l'exprime dans toutes ses respirations

## SURSAUT

**Thomas :** « Ce parcours m'a fait évoluer et m'a même transformé. Maintenant ... je sais ! C'est lourd, c'est dur ... »

Je sais donc qu'il est impératif de nous engager personnellement et professionnellement vers un modèle résolument différent. Ce sera difficile et surtout, grâce à ce que nous avons vécu à la CEC, je suis aussi convaincu que ce parcours sera enrichissant et même enthousiasmant. Let's go ! »

**Paul :** « Ce parcours à la CEC nous a confrontés à la réalité d'un monde en surchauffe, à un système qui conduit à la perte de l'humanité.

Passée cette claque, nous avons choisi d'agir et d'engager SOMEVA dans une trajectoire régénérative, convaincus du rôle fondamental des entreprises dans cette grande bascule devenue indispensable. »

## Levier 1

### Bien vivre ensemble à travers un modèle social juste, joyeux et inclusif.

#### Objectif d'impacts mesurables

- 90% des salariés se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » de leurs conditions de travail.

- SOMEVA est une «Entreprise à Mission» et bénéficie du label «B-Corp».

- SOMEVA s'engage pour la mixité, la part de l'effectif féminin a doublé depuis 2022 et atteint 30%.

- SOMEVA promeut l'inclusion sociale. A ce titre 10% des effectifs bénéficient d'un programme de retour à l'emploi.

- Des événements conviviaux nous réunissent chaque mois. Nous associons également nos familles et nos partenaires chaque année.

#### Plan d'actions

Non public

## Levier 2

### Viser l'excellence opérationnelle et la performance globale

#### Objectif d'impacts mesurables

- 90% de nos fournisseurs se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » de leur partenariat avec SOMEVA.

- SOMEVA a diversifié ses activités et adresse plusieurs marchés qui ne représentent, chacun, pas plus de 60% du CA global.

- On prend soin de la santé physique et mentale de chaque salarié et on enregistre 0 accident de travail sur l'année.

- Le coût de nos non-conformités internes et SAV clients n'excède pas 1% du CA.

- Nous évaluons nos performances à travers une triple comptabilité (économique, sociale et environnementale).

#### Plan d'actions

Non public

## Levier 3

### Tenir compte des limites planétaires et régénérer le vivant.

#### Objectif d'impacts mesurables

- Nous limitons nos émissions de carbone à 3.150 TeCo<sup>2</sup> par an (vs 4200 en 2022, soit -25%).

- 100% des salariés sont sensibilisés aux enjeux climatiques et environnementaux (Fresque du Climat, The Week, ...).

- Nos 10 principaux fournisseurs se sont engagés à réduire leur empreinte environnementale et nous suivons l'exécution de leur plan d'actions.

- Nos produits sont recyclables et fabriqués à hauteur de 30% de leur valeur avec des matériaux recyclés.

- 10% des résultats financiers sont redistribués pour des projets régénératifs.

#### Plan d'actions

Non public

## Levier 4

### Ecoconcevoir des produits et services innovants et proposer une expérience clients remarquable.

#### Objectif d'impacts mesurables

- 90% de nos clients se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » de leur partenariat avec SOMEVA.

- Nos produits se déclinent en gammes écoconçues et sont personnalisables. - Un centre d'innovation permet de proposer des solutions remarquables (design, matériaux, technologies, ...).

- Nous transformons plus de 50% des affaires étudiées.

- SOMEVA réunit une centaine de clients chaque année pour un bilan de la feuille de route et une présentation des innovations produits.

#### Plan d'actions

Non public

## Levier 5

### S'engager et agir pour notre écosystème.

#### Objectif d'impacts mesurables

- SOMEVA regroupe un ensemble de filiales et d'entreprises partenaires qui agissent en collaboration.

- Le Village SOMEVA réunit des activités diversifiées et complémentaires (production, formation, hôtellerie, innovation, ...).

- SOMEVA anime des Clubs d'Experts coopératifs (GMS, Design, Bois, ...).

- 90% de nos fournisseurs de rang 1 sont basés dans un rayon de moins de 500 km.

- Chaque membre du COPIL est engagé dans une association professionnelle / culturelle / sportive du territoire.

#### Plan d'actions










Non public

## MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Cette Feuille de Route a été construite avec la participation de l'ensemble des salariés. Elle a ensuite été présentée à des clients et partenaires de l'entreprise.

Nous avons la conviction qu'une entreprise qui agit seule, en compétition, est vouée à mourir. Seule la coopération et la mobilisation en écosystème peut permettre d'élaborer et conduire des solutions durables.

Concrètement, SOMEVA s'engage à agir en écosystème. Nous mobiliserons clients et fournisseurs pour qu'ils vivent la CEC, nous créerons des clubs métiers, les collaborateurs seront invités à s'impliquer dans des associations du territoire, SOMEVA réunira un « village » de filiales et partenaires qui partagent les mêmes valeurs, le même attachement au travail bien fait et la même intention régénérative.

 UNE ENTREPRISE FAMILIALE	 IMMOBILIER	 11 - 250 SALARIÉS	 LOIRE-ATLANTIQUE (44)	 FRANCE	<b>CA</b> 11 M€ - 100 M€
		 <b>BENOÎT THIERRY</b> DG ASSOCIE	 <b>ADÉLAÏDE BIGOT</b> Responsable Innovation et Communication		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 <input type="checkbox"/>	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 40 À 55%	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>CONTRIBUTIF</b> POINT DE DÉPART	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment transformer les façons de vivre et d'habiter en communauté dans son logement, sa résidence et son quartier, pour permettre un quotidien joyeux et sobre dans l'usage des ressources naturelles ?

## NOUVEAU CAP 2030

En 2030, Thierry Immobilier, administrateur de biens immobiliers (syndic, gestion locative et vente), est pionnier de cette transformation et inspire son écosystème en partageant ses démarches et innovations.

Thierry Immobilier rassemble les compétences et les solutions adaptées pour un habitat plus juste et respectueux de la nature.

Par ses expérimentations, les équipes sont en capacité de mettre en mouvement les communautés d'habitants pour :

- économiser les ressources,
- protéger la biodiversité,
- développer l'usage intensif de l'économie circulaire,
- limiter les déchets et les émissions de CO<sub>2</sub>.

## SURSAUT

Dirigée par la 4<sup>e</sup> génération depuis 100 ans, l'entreprise familiale et indépendante est un acteur majeur de l'immobilier dans le Grand Ouest à Nantes, Saint-Nazaire, Guérande, Rennes et Dinard. Animés par un fort esprit d'engagement et d'innovation, 180 collaborateurs sont experts dans 4 métiers : gestion de copropriété, gestion locative, location et en vente. Depuis 2016, l'entreprise capitalise sur ses expérimentations en coopération avec des partenaires pour développer plusieurs offres de services «à impact», soutenue par l'ADEME en 2021. Acteur impliqué sur les enjeux de l'habitat collectif, de rénovation énergétique et de maîtrise des charges, son ambition est d'apporter des compétences et solutions pour faciliter le quotidien de ses clients. Il se différencie en portant une attention particulière à l'amélioration de la qualité de vie, et engage ses clients dans des choix de consommation plus justes.

L'entreprise est impliquée dans une démarche d'amélioration continue ( grâce aux audits réguliers avec l'association Planet RSE depuis 2015, notre adhésion à Dirigeants Responsables de l'Ouest depuis 2017, l'accompagnement d'Open Lande). Avec nos bilans carbone annuels depuis 2019, nous mesurons les efforts réalisés et ceux à venir en tant qu'entreprise. Nous sommes en effet mobilisés dans une trajectoire de réduction de 50% des EGES d'ici 2030.

Pour autant, notre levier d'action va bien au-delà de nos murs. Le projet d'entreprise 2020-2024 embarque l'ensemble des équipes : «changeons ensemble pour vivre mieux». Conscients de notre rôle sur notre territoire du Grand Ouest auprès de nos partenaires, clients, nous expérimentons et imaginons des innovations de services en coopération. Notre motivation? la quête d'un impact positif sur le quotidien de nos clients tant sur le plan environnemental que social.

Si les événements climatiques, la pénurie de ressources, l'individualisation de la société influent sur les modes d'habiter, notre entreprise centenaire se projette dans un futur désirable pour tous.

Pour pouvoir continuer à assurer nos missions essentielles de valorisation du patrimoine et sécurisation du parcours immobilier de nos clients en 2030, notre entreprise compte bien transformer les modes de vie auprès de sa communauté de 70.000 usagers. Et si nous étions valorisés par la bonne maîtrise des charges, mais aussi par les économies de ressources générées ?

### Une aventure collective

2022, La Convention des Entreprises pour le Climat nous a particulièrement attirés par son caractère collectif et notre souhait de pouvoir partager et nous faire challenger par d'autres entreprises. La qualité des interventions, la puissance des références, nous ont déjà aidés à transmettre à nos équipes l'importance d'agir et de changer. «L'état de la planète n'attend pas et la CEC m'a donné un regain d'énergie pour transformer l'entreprise.» (Benoît THIERRY)

### Ce que l'on sait avec la CEC :

Nous avons une vision plus claire de notre rôle dans notre écosystème.

On arrivera à se transformer par la coopération avec nos partenaires, avec nos collaborateurs. Nous devons également mettre en mouvement nos usagers en construisant une communauté qui donne envie de transformer leurs modes de vie.

Notre conviction est renforcée et nous donne clairement envie d'accélérer.

Pour réussir nos engagements à l'issue de la CEC : chaque collaborateur doit pouvoir être en capacité de mobiliser ses clients : 1 collaborateur, 1 client, 1 impact.

## Levier 1

**Mettre en mouvement des communautés d'habitants (locataires ou propriétaires). Les inspirer, les animer et les conseiller.**

### Objectif d'impacts mesurables

cf. levier 4

### Plan d'actions

Dépasser le cadre contractuel en créant une nouvelle offre de service au modèle économique basé sur l'usage auprès de toute la communauté de résidents, qu'ils soient locataires ou propriétaires

Donner accès à une communauté de partage de services et d'entraide qui facilite le quotidien de ses usagers sous la forme d'une interface web et mobile

Adapter les conseils et offres en fonction du profil de chaque client

Soutenir les initiatives basées sur l'économie circulaire

Valoriser les habitants experts au sein de la communauté THIERRY Immobilier (grâce à son maillage fin de copropriétés dans certaines zones urbaines)

## Levier 2

**Engager les habitants dans des choix d'usages et de consommation plus adaptés et justes.**

### Objectif d'impacts mesurables

cf. levier 4

### Plan d'actions

Mettre à disposition des outils de pilotage de leur consommation de ressources (KWh, m<sup>3</sup>, CO<sup>2</sup>) qu'elles soient individuelles ou collectives

Offres de services visant à réduire leur consommation de ressources (énergie, eau...) en partenariat.

## Levier 3

**Accélérer la rénovation énergétique dans les copropriétés et logements individuels existants de nos clients (cible particuliers)**

### Objectif d'impacts mesurables

cf. levier 4

### Plan d'actions

Former nos collaborateurs sur la rénovation énergétique et la gestion durable des bâtiments et logements.

Dédier un expert technique au suivi des projets de rénovation énergétique en copropriété et logements individuels.

## Levier 4

**Devenir pionnier dans le secteur de la gestion et vente immobilière sur ces transformations**

### Objectif d'impacts mesurables

Nos objectifs d'impacts transverses :

#### Impact carbone

Réduction carbone de notre entreprise de -50% d'ici 2030, notamment sur le volet mobilité de nos équipes et amélioration significatives des données prises en compte sur le scope 3 d'ici 2030

#### Impact environnemental

Réduction de -20% la consommation d'énergie chez nos usagers

30% des bâtiments démonstrateurs avec un taux d'équipements «à impact» (KWh, CO<sup>2</sup>)  
30% de bâtiments rénovés en 2030

Coopération

Identification systématique de partenaires dans le développement des offres

Montage d'un modèle économique de l'offre Le Bon Geste en EFC

Chaque collaborateur sait tenir le discours adapté à son client. 1 collab 1 client 1 impact

3000 étudiants sensibilisés aux nouveaux modes d'habiter

Engagement de notre communauté

150 partages d'expériences de membres de la communauté

20% d'abonnement à la plateforme communautaire par nos usagers

Indice de bien-être défini calculé sur 50 premiers immeubles

### Plan d'actions

Essaimer notre expertise dans le secteur immobilier à l'échelle nationale (réseaux FNAIM, UNIS, écoles partenaires)

Développer une offre open-source de méthodologies de gestion de projets, diagnostics, recommandations (empreinte carbone, plans d'actions)

Proposer le calcul d'un indice de bien-être dans l'immeuble

Sortir de l'approche volumique en partageant des indicateurs d'économies réalisées

## MOBILISATION DES ECOSYSTEMES











Créer et animer des boucles d'expérimentation avec nos usagers et nos collaborateurs en soutien des initiatives portées par les métropoles de Nantes et Rennes, agglomération de Saint-Nazaire.

Développer le scope 3 de notre bilan carbone avec l'implication de nos fournisseurs.

Organiser des temps forts de partages d'expériences avec nos usagers et partenaires pour donner envie et essaimer.

Mobiliser nos fournisseurs pour explorer les pistes de coopération : identifier tester déployer des solutions qui permettront de valoriser des prestations à impact auprès de nos clients, de réduire les déplacements inutiles.

Partager nos avancées et sensibiliser notre écosystème immobilier (réseaux FNAIM, UNIS, écoles partenaires) aux enjeux pour leur donner envie de se mettre en mouvement également.

 UN ORGANISME PUBLIC & PARAPUBLIC	 ENSEIGNEMENT	 251 - 5000 SALARIÉS	 ILLE-ET-VILAINE (35)	 MONDE	<b>CA</b> 101 M€ - 1 MRD€
		 <b>ERIC HITTI</b> Vice président du conseil d'administration	 <b>FRANÇOIS BERTHET</b> Directeur Développement Durable Responsabilité Sociétale	 <b>ÉMILIE RÉAU</b> Directrice de la modernisation de l'organisation	
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 25 À 40 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> POINT DE DÉPART	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si l'université produisait et transmettait les savoirs et compétences pour répondre aux grands défis des transitions écologique, économique et sociétale vers un monde plus habitable juste, sûr et désirable, en mobilisant ses communautés et en développant les coopérations avec ses écosystèmes ?

défis écologiques et sociétaux, et aider à la décision en matière de politiques publiques.

> Nos coopérations scientifiques et académiques avec nos parties prenantes (collectivités, entreprises, universités ...) permettent de mettre en place des projets régénératifs et contributifs, au niveau territorial, national et international.

Ensuite vient le terreau fertile et l'huile de coude :

- Une démarche technique, sectorielle, qui devient une démarche systémique, relationnelle, et qui amène à porter un regard nouveau.
- Une université qui décide d'orienter sa production de savoirs et de compétences au service de l'enjeu commun de transition écologique et sociale pour habiter un monde durable, juste, sûr et désirable.
- Une université qui souhaite repartir des justes besoins de ses étudiants, de ses personnels et de ses parties-prenantes, en imaginant comment faire autrement dans le respect des limites planétaires.

## NOUVEAU CAP 2030

> L'ensemble de nos communautés et parties prenantes sont embarquées / mobilisées vers un modèle qui valorise des partis-pris forts : sobriété, décarbonation, adaptation, connexion au vivant, coopération, justice sociale, qui inspirent et influencent nos écosystèmes.

> Nos apprenants – étudiants et professionnels - sont formés aux 5 compétences de la transition (rapport J. Jouzel) qu'ils mettent en œuvre dans leur métier et contribuent à la régénération des écosystèmes vivants, humains et non humains.

> Nos étudiants sont nos partenaires pour contribuer aux projets régénératifs du territoire avec les acteurs socio-économiques (entreprises, collectivités, associations...).

> La recherche menée dans nos laboratoires apporte des nouvelles connaissances partagées avec la société, les citoyens, les pouvoirs publics et économiques, pour répondre aux

## SURSAUT

C'est l'histoire d'une transformation sociétale qui doit s'engager, l'histoire d'une université qui souhaite pleinement jouer son rôle.

Tout commence par la plantation de graines :

- Un collègue, Ronan, conscient et connecté au vivant, qui invite un jour à engager le parcours de la CEC Ouest.
- Un Président et son équipe, engagés dans le développement durable et la responsabilité sociétale, qui lui font confiance.
- Une équipe convaincue qui prend le temps de cette CEC : d'entendre ensemble, de vivre ensemble, de s'aligner ensemble, de poser les 1ères bases d'une transformation individuelle et collective.
- Des étudiants qui décident de s'engager dans le sens de cette stratégie (et qui finiront par créer leur propre camp de base au sein de la CEC et inspirer les autres CEC !)

Et si nous parvenions collectivement à faire pousser ?

Et si le 1er fruit était la construction d'une convention de l'université en transition : un parcours de transformation destiné à la gouvernance, aux directions (recherche, formation, administration) et à des représentants des acteurs de l'université (étudiants, personnels, parties prenantes externes) dans le but de co-construire l'Université de Rennes 2030 au service de cet enjeu commun ?

C'est une histoire de conscience, de pouvoir d'agir, de coopération avec une feuille de route imparfaite. Mais... nous n'avons plus le temps d'attendre d'être parfait.

Car une fois que l'on sait, on est obligé. C'est une histoire d'humilité.



## Levier 1

**L'université engage ses communautés dans des parcours de transformation permettant de construire une feuille de route pour inscrire ses activités et son fonctionnement dans le cadre des limites planétaires à horizon 2030.**

### Objectif d'impacts mesurables

- Nombre de participants impliqués dans les parcours.
- Définition des Feuilles de Route opérationnelles pour les composantes de formation, unités de recherche et services.
- Publication d'un schéma directeur SD DD&RS fin 2024.
- Orientation des investissements immobiliers sur la rénovation thermique performante (facteur 4) et amélioration fonctionnelle des bâtiments tout en visant la sobriété des surfaces.

### Plan d'actions

- Organisation en 2024 d'une convention de l'université en transition. Ce parcours, inspiré du processus de transformation de la CEC, est destiné à la gouvernance, aux directions et à des représentants des acteurs de l'université (étudiants, personnels, parties prenantes externes)
- Organisation de parcours thématiques embarquant l'ensemble des personnels et étudiants.
- Plan global de rénovation des campus nommé «Rennes Campus 2030».

## Levier 2

**L'université forme tous ses apprenants, pour devenir des citoyens et professionnels engagés sur leur territoire, acteurs des transitions, reconnectés au vivant, pour une planète habitable, juste, sûre et désirable.**

### Objectif d'impacts mesurables

- 100% de nos offres de formation intègrent les connaissances et compétences sur les enjeux écologiques et sociaux.
- Nos enseignants et enseignants-chercheurs sont accompagnés dans la transformation pédagogique de leur enseignement et des maquettes de formation par la mise en place d'une cellule d'accompagnement pédagogique.

### Plan d'actions

- Création d'un temps commun de formation à la rentrée pour tous les étudiants pour lancer le parcours de formation
- Création d'une unité d'enseignement intégrant des éléments du socle commun les connaissances et les compétences sur les enjeux écologiques et sociaux dans toutes les formations de l'université

Création d'un réseau de référents Formation TES (Transition Ecologique et Sociétale) dans chaque composante

Prise en compte systématiques des enjeux de TES dans les formations lors des mises à jour et refontes des maquettes de formation

Programmation annuelle d'un cycle de conférences, tables rondes, écoles d'été

Création, formation et animation d'un groupe d'enseignants / formateurs TES dédié pour intervenir dans les composantes sur le socle commun

Création d'une plateforme de mise en relation entre les besoins et les projets des acteurs et actrices de la transition (dans l'université, les entreprises et les collectivités) et les formations (responsables pédagogiques, étudiant.es)

## Levier 3

**L'université développe une recherche éthique, frugale dans ses pratiques, qui joue un rôle moteur pour produire et mettre en valeur des savoirs permettant d'élaborer des solutions à impact positif.**

### Objectif d'impacts mesurables










- Nombre de bourses doctorales et chaires fléchées (Etablissements/Collectivités)
- Nombre de financement de projets à impact positif
- Nombre de laboratoires accompagnés à la production d'un bilan carbone et du plan d'actions associé

### Plan d'actions

- Financement de projets de recherches interdisciplinaires et co-construites entre partenaires académiques et non-académiques pour répondre aux défis sociétaux, économiques et environnementaux de notre territoire.
- Définition d'un « agenda des recherches collaboratives » (thématiques prioritaires)
- Mise en place d'un plan de transition bas carbone dans chaque unité de recherche.

## MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

- Collectivités
- Entreprises
- Organismes nationaux de recherche
- CHU
- Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
- Établissements enseignement supérieur partenaires au niveau local, national et international

 UNE ENTREPRISE FAMILIALE	 INDUSTRIE	 11 - 250 SALARIÉS	 LOIRE-ATLANTIQUE (44)	 FRANCE	<b>CA</b> 11 M€ - 100 M€
 SFCMM LA MAÎTRISE DU MÉTAL		 <b>PIERRE BARET</b> Responsable d'activité	 <b>AMAURY CHAIX</b> Responsable de production		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 25 À 40%	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>BUSINESS AS USUAL</b> POINT DE DÉPART	<b>CONTRIBUTIF</b>	<b>CAP 2030</b>

## QUESTION GÉNÉRATIVE

En tant que sous-traitant industriel, comment pouvons-nous accompagner une clientèle engagée pour le climat, en trouvant des filières d'approvisionnement alternatives, non extractives et à empreinte carbone incompressible, tout en améliorant les conditions de vie de nos salariés et en revalorisant la surface de notre site industriel pour favoriser la biodiversité ?

## NOUVEAU CAP 2030

La raison d'être de SFCMM est notre conviction que l'Industrie est une source de richesse, de développement et d'autonomie pour la France. Notre mission d'entreprise est de soutenir et développer la production industrielle locale et nationale en apportant des savoir-faire technologiques avancés avec réactivité et agilité, pour aider nos clients à être les plus performants possible sur leur marché. Cette mission a du sens si elle est partagée et si elle permet à chacun de grandir. Cette raison d'être peut se décliner en un nouveau cap 2030, SFCMM devant prendre sa part de responsabilité et jouer un rôle majeur dans la transition écologique collective de sa filière. C'est pour quoi, en 2030, SFCMM sera un acteur de l'industrie reconnu pour sa fabrication majoritairement à partir de matériaux recyclés et son travail exemplaire d'accompagnement de ses clients dans une démarche d'éco-conception, de minimisation des pertes de matières et de circularité de leurs produits.

En 2030, nos contributions (en interne ou liées aux produits de nos clients) seront toutes évaluées au regard de l'impact financier, humain et écologique. Ces impacts, positifs ou négatifs, seront mesurés et les comportements vertueux récompensés en conséquence.

Nos externalités négatives seront étudiées sur l'ensemble de leur cycle de vie (matières venant de nos fournisseurs, utilisation et fin de vie des produits de nos clients) et réduites au strict minimum afin d'assurer :

- Bien-être et lien social (indispensables pour assurer la confiance mutuelle dans et avec notre écosystème)
- Pérennité de notre activité
- Préservation et valorisation de la biodiversité

Enfin, nos externalités positives ne seront pas des lignes d'investissement comptable, mais bien des projets que nous suivrons au fil des années pour nous assurer de leur impact réel.

## SURSAUT

SFCMM, c'est 60 ans d'une aventure humaine et industrielle ! 60 années qui ont permis à notre entreprise de s'établir en tant que sous-traitant de référence en France sur ses domaines d'activité !

SFCMM c'est aussi une entreprise familiale, avec désormais une dizaine de collaborateurs associés. C'est aussi une entreprise qui a toujours voulu être un précurseur dans son domaine d'activités par rapport à ses concurrents.

En nous lançant dans le parcours CEC, après un audit RSE en 2022 qui qualifiait notre démarche RSE de « Confirmée », nous avons une belle idée de ce qu'était une entreprise RSE, mais nous étions bien loin d'imaginer parler, dans le milieu de la sous-traitance en métallurgie, d'entreprise régénérative, de biodiversité et de vivant dans le monde de l'entreprise ! Alors que s'est-il passé ?

Après être tombé de haut en découvrant les constats du GIEC, et les perspectives du monde à venir, il a bien fallu se rendre à l'évidence : il faut changer de modèle. Nous sommes la dernière génération à avoir la connaissance et la capacité à agir avant qu'il ne soit trop tard. Il faut donc changer, et changer vite. Mais comment ? L'acier, qu'on le veuille ou non, cela a un impact fort et négatif sur le climat et le vivant. Alors quoi, on arrête tout ? Et que fait-on de l'existant, des infrastructures et des machines ?

Simplement, le monde de demain ne se fera pas sans acier. Ce matériau est extraordinaire : il ne perd aucune de ses propriétés dans le temps, il est recyclable à l'infini et mélange résistance et élasticité, conditions nécessaires à la fabrication de beaucoup de pièces industrielles. Il faut donc raisonner sur toute la chaîne de valeur de nos produits, et pas seulement sur le périmètre propre de SFCMM. La question est donc plutôt : au service de quoi, et à quelle condition, pouvons-nous mettre les moyens dont nous disposons au service d'un modèle régénératif ?

C'est cette question qui nous a poussés à trouver nos 5 leviers de redirection : être un acteur de la transition de tout le secteur de la métallurgie, accompagner et mieux choisir notre clientèle, prendre soin et emmener nos salariés dans cette transition, réintroduire la biodiversité localement et promouvoir la vie en collectivité.

## Levier 1

**Se fournir et fabriquer nos produits en matière première exclusivement recyclée (via un circuit de recyclage et valorisation des matières premières européen, voire français) ou dont le mode de production minimise les émissions de CO2**

### Objectif d'impacts mesurables

1/ Mesurer et diminuer nos rejets de CO2 (réduction de 55% à horizon 2035) pour être sur une trajectoire SBTi.

Mesure initiale en 2022 : nc.  
Mesure cible :

- Diminution de 35% en 2030
- Diminution de 55% en 2035

2/ Objectif Matière 100% recyclée et 100% européenne (2 mesures différentes avec même objectif).

Mesure initiale 2022 peu fiable (estimée entre 20 et 30%).

Mesure cible :

- 50% en 2028
- 75% en 2032
- 100% en 2035

Il est possible que ces chiffres ne soient pas atteignables, si tel est le cas le complément de matière achetée devra minimiser l'empreinte carbone de fabrication de l'acier.

### Plan d'actions

1/ Supprimer les matières premières issues d'extraction à 100% d'ici 2035 avec plusieurs paliers progressifs, par conséquent n'utiliser que de la matière recyclée européenne en 2035.

2/Réaliser un bilan carbone tous les 2 ans à minima

3/ Elaborer une stratégie bas-carbone sur 10 ans alignés sur les objectifs SBTi dans la mesure du possible

4/ Avoir un plan d'actions associées dans le temps et réévalué annuellement

## Levier 2

**Devenir un exemple et un acteur incontournable de notre écosystème d'industriels en termes d'accompagnement de nos clients à éco-concevoir, de minimisation des déchets, de circularité de la matière première, de gestion logistique optimisée**

### Objectif d'impacts mesurables

1/ Proportion de clients accompagnés en éco-conception par une équipe dédiée (formation) Mesure initiale en 2022 : moins de 5% (uniquement sur des critères d'imbrication et optimisation matière).

Mesure cible : 25% en 2030 (et donc plus de 80% de notre production)

2/ Minimisation de déchets de matières (inhérent aux systèmes de production).

Mesure initiale en 2022 : 14,1% de déchets produits sur le volume de matière.

Mesure cible en 2030 : Moins de 10%

3/ Diminution tonnage déchets.

Mesure initiale en 2022 : 50 tonnes de déchets DIB (estimé à 75% de valorisable).

Mesure cible en 2030 :

- 25 tonnes de déchets
- 0 déchets non valorisables

4/ Accompagner nos clients vers des marchés régénératifs, sinon renoncer à ces clients ou ces marchés non éco-compatibles.

Pas de mesure initiale.

Mesure cible en 2030 :

- 0 nouveaux clients sur des marchés non éco-compatibles
- 50% de nos clients sur des marchés éco-compatibles (à définir)

5/ Intégration de produits clients dans une chaîne de revalorisation connue et « certifiée ».

Pas de mesure initiale.

Mesure cible en 2030 : 25% en 2030 (plus de 50% de notre production)

6/ Bilan carbone transports amont et aval

Mesure initiale en 2022

Mesure cible :

- Diminution de 35% en 2030
- Diminution de 55% en 2035

### Plan d'actions

Par un service dédié ou une formation de nos technico-commerciaux, SFCMM sera en mesure de conseiller et d'accompagner vers une démarche d'éco-conception de leurs produits. Être partie prenante d'un centre de compétence d'éco-conception avec nos clients (ECO-BOOK ?)

Ouvrir un dialogue avec les clients sur les offres à impact que l'entreprise pourrait leur proposer.

En accompagnant nos clients existants vers des marchés éco-compatibles, en orientant la prospection commerciale et en bloquant la prise de commande vers certains types de marchés, nous nous assurerons que la clientèle SFCMM est engagée sur les enjeux de la préservation du climat et de l'environnement.

En mettant en relation clients, circuits de revalorisation et fournisseurs, SFCMM oeuvrera pour l'intégration des produits de nos clients dans une économie circulaire locale.

Réduction du taux de chute en optimisant l'imbrication de nos pièces et en diversifiant les longueurs d'achat sur nos clients partenaires / gros clients.

Par l'inventaire de nos déchets produits et non revalorisés, et par le benchmark des solutions locales de revalorisation des différents produits, nous nous engageons à réduire au minimum nos déchets non revalorisés.

- Réduire le volume de nos déchets
- Supprimer une ou plusieurs catégories de déchets non valorisés
- Tri sélectif dans l'entreprise (bureaux, ateliers, réfectoires)

En auditant nos partenaires logistiques, en privilégiant les plus vertueux, et en augmentant le tonnage moyen / camion en aval, nous réduisons le bilan carbone de la logistique de nos produits.

- Orientation du transport de nos marchandises avec les transporteurs les plus vertueux
- Maximisation logistique (palettes pleines, camions pleins)»

S'assurer que nos déchets métalliques (chutes) sont injectés à 100% dans un circuit de recyclage et production d'acier français (four à arc électriques fonctionnant à 100% en énergie renouvelable).

Participer à la mise en place d'une filière d'acier recyclé 100% européen (valorisation déchets, recyclage et circularité).

Revoir la pondération des critères d'achats pour la prise en compte des limites planétaires. Mettre en place des moyens de contrôle effectifs au delà du rang.

Relocaliser les achats (Européen) / contribuer à la relocalisation de filières le cas échéant».

Identifier les renoncements (matières nocives) ou substituts organiques disponibles (et non concurrents de besoins essentiels).

Favoriser l'achat de produits et services éco-labellisés - éco-conçus - écoresponsables.

Un maximum de familles de produits / achats avec label éco certifiés.

## Levier 3

**Être un acteur engagé dans la sensibilisation et le bien-être de nos salariés et de notre écosystème local, favoriser l'état d'esprit coopératif**

### Objectif d'impacts mesurables

1/ Sensibilisation de nos salariés (Fresque du climat, explication bilan carbone, etc...)

Mesure initiale en 2022 : 0%  
Mesure cible : 100% des salariés sensibilisés dès 2024

2/ Mesure de l'épanouissement social (multicritère) et de la qualité de vie au travail

Pas de mesure initiale : nc  
Mesure cible à définir suite à la mesure réalisée via baromètre social en 2024

3/ Création et animation de la ZIRE Saint-Herblain Loire (Zone industrielle régénérative)

### Plan d'actions

1/ Sensibilisation de 100% des salariés sur les enjeux environnementaux et de biodiversité

- Module de formation RSE proposé à tous les salariés
- Diffuser la Fresque du climat dans l'organisation et créer un temps dédié de partage du bilan carbone aux équipes

2/ En mesurant l'épanouissement social et en promouvant les initiatives des salariés, nous nous assurons que les salariés sont épanouis et intégrés dans les équipes

- Mise en place d'un audit - baromètre social - mesure biannuelle

3/ En s'attachant à améliorer les conditions de travail et de vie sur site des salariés, et en proposant des actions concrètes qui permettent d'améliorer la qualité de vie hors site des employés (AMAP - alimentation issue d'un partenariat

consommateurs / producteurs paysans, potager partagé, ...), SFCMM s'assure que les salariés ont une bonne qualité de vie et en amélioration

4/ Création et suivi annuel d'une politique RSE coconstruite avec les parties prenantes (idée de création d'un comité de suivi et d'évaluation du plan d'actions RSE).

5/ Mise en place d'indicateurs avec objectifs annuels et plans d'amélioration sur des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance.

Stratégie de l'entreprise avec prise en compte de ces objectifs au même niveau que les objectifs financiers

6/ Prévention des risques liés à l'outil de production, aux produits chimiques et/ou dangereux + formation

7/ Mise en place une politique ciblée d'embauche des personnes chroniquement éloignées de l'emploi (exemple : aller au-delà du minimum légal pour l'emploi de personnes en situation handicap)

## Levier 4

**Favoriser et protéger la biodiversité sur notre site industriel ; participer à son retour dans des sites externes à l'entreprise**

### Objectif d'impacts mesurables

1/ Pourcentage de la surface du site dédiée biodiversité

Mesure initiale en 2022 : 0%

Mesure cible en 2030 : 30% du site (proportion de la surface non construite)

2/ Pourcentage du résultat dédié à la renaturation hors site + biodiversité

Mesure initiale en 2022 : 0%

Mesure cible en 2030 : 5%

### Plan d'actions

1/ Allô la Terre : Favoriser l'engagement de l'entreprise dans une démarche environnementale en prenant en compte la terre (CO2, biodiversité...) dans les décisions stratégiques et opérationnelles

2/ Utiliser notre foncier non construit au maximum pour végétaliser les espaces et y favoriser la vie de la biodiversité locale

3/ Pourcentage du CA/résultat dédié à la renaturation hors site + biodiversité

- Partage de la création de richesse avec fonds de dotation environnement / biodiversité
- Engagement de l'entreprise dans plusieurs associations (actions collectives)

4/ Mesurer les dépendances et les pressions sur la biodiversité dans notre chaîne de valeur  
Mettre en place des inventaires de biodiversité sur le site

5/ Limiter l'expansion des bâtiments et l'artificialisation du sol

## Levier 5

**S'inscrire dans des collectifs locaux d'indépendance énergétique, de circuits courts, de plan de mobilité, de gestion et partage des**

## ressources de notre territoire

### Objectif d'impacts mesurables

1/ Achat en collectif d'électricité

Mesure initiale en 2022 : 0%  
Mesure cible en 2024 : 100%

2/ Achat et production d'électricité renouvelable

Mesure initiale en 2022 : 0%  
Mesure cible en 2024 : 30%  
Mesure cible en 2030 : 100%

3/ Flotte de véhicules électriques entreprises

Mesure initiale en 2022 : 0%  
Mesure cible en 2030 : 75%

4/ Bilan carbone mobilité salariés

Mesure initiale en 2022  
Mesure cible en 2030 : Diminution de 50%

5/ Nombre de partenaires locaux en coopération  
Catégorisation et mesure cible à définir

### Plan d'actions

1/ Achat groupé d'électricité via un collectif local.  
Objectif : 100% d'électricité renouvelable en 2030

2/ Production, autoconsommation et utilisation d'énergies renouvelables (via des systèmes de production fabriqués en France – PV par exemple)

Réduire la consommation d'électricité à production équivalente

3/ Plan de mobilité dans l'entreprise (2025) puis à l'échelle de la Zone Industrielle (Covoiturage, transport en commun, mobilité douce)

4/ Achat et création d'un parc de mobilité douce (vélo électrique par exemple) et mise à disposition (sous condition d'utilisation) pour les salariés

5/ Revaloriser l'eau pluviale issue des toits auprès d'un acteur local (pour qui c'est une ressource)

6/ Renouvellement flotte véhicule de services avec des véhicules électriques

7/ Minimiser les déplacements professionnels avec carburant énergies fossiles (avions et voitures)

8/ En animant une zone industrielle locale et diversifiée, SFCMM favorise les interactions inter-entreprises, et développe les partenariats (transports fret et salariés, éducation, santé, services à la personne, ...)

9/ Soutenir et s'impliquer dans des réseaux qui participent à la transformation des entreprises et de la société (CEC des industries, etc...)

## MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

SFCMM est un acteur important dans son travail de sous-traitant dans le domaine de la métallurgie de l'Ouest de la France. Du fait de notre métier et de notre offre, nous saisissons tout l'enjeu de la mobilisation des écosystèmes étant donné notre rôle central dans la chaîne de valeur de nombreux industriels qui sont nos clients et pour lequel nous transformons la matière. La mobilisation des écosystèmes est un enjeu fort et nous avons listé un certain

nombre de mobilisations qu'il va falloir mettre en œuvre pour que notre feuille de route se réalise. Ces actions décrivent une mobilisation complète de notre écosystème en faveur d'une économie régénérative, tout en renforçant nos relations avec nos parties prenantes.

Pour décrire cette mobilisation de manière cohérente, nous avons créé plusieurs catégories qui sont listées ci-dessous :

### 1) Sensibilisation des salariés :

- Sensibilisation aux enjeux du changement climatique
- Actions individuelles et collectives à entreprendre
- Diffusion de la Fresque du climat à tous les salariés

### 2) Gouvernance RSE :

- Intégration d'objectifs RSE dans le projet d'entreprise
- Création d'un comité transversal RSE
- Communication des engagements RSE conformément à la feuille de route
- Réalisation d'un Bilan Carbone biannuel pour engager les parties prenantes et piloter notre trajectoire bas carbone

### 3) Collaboration avec clients et parties prenantes :

- Organisation d'ateliers pour élaborer des actions concrètes
- Établissement de liens solides avec concurrents, fournisseurs, clients, talents, et partenaires
- Renforcer les relations avec les fournisseurs et les clients
- Rencontres avec les décideurs
- Concentration sur des clients dont les marchés sont éco-compatibles.

### 4) Stratégie d'achats responsable :

- Orientation vers des fournisseurs vertueux
- Partage du Bilan Carbone des fournisseurs
- Encouragement des filières européennes d'acier recyclé
- Orientation vers des fournisseurs n'utilisant que des matières recyclées
- Transparence et visibilité : Suivi des Feuilles de Route des fournisseurs de matières premières

### 5) Diversification :

- Exploration de nouveaux horizons et acteurs inconnus
- Identification des besoins pour évoluer vers ces nouveaux horizons

### 6) Circularité et éco-conception :

- Partenaires de rachat de matière pour promouvoir la circularité
- Collaboration avec organismes de formation pour l'éco-conception

### 7) Valorisation de l'environnement :

- Collaborer avec des acteurs de l'environnement pour améliorer le foncier disponible
- Partage de la création de richesse avec fonds de dotation environnement / biodiversité

### 8) Partenaires locaux :

- Collaboration avec des entreprises de l'écosystème local.



**Retrouvez l'ensemble des Feuilles de Route en ligne.** Elles regorgent de pépites et d'engagements inspirants, que nous n'avons pas pu présenter intégralement ici.

# Les projets coopératifs

## L'INTENTION

### Susciter l'émergence de projets coopératifs territoriaux inspirés des écosystèmes vivants

Les écosystèmes vivants (forêts, corps humain, jardins, lacs,...) sont des lieux d'échanges intenses et complexes entre leurs très nombreuses et diverses parties prenantes.

Ces échanges coopératifs de matières, d'énergies et d'informations permettent aux écosystèmes d'être extrêmement robustes, résilients et régénératifs. Ils sont fondés sur la circularité et génèrent très peu de déchets.

Les modèles économiques éco-compatibles à visée régénérative sont eux aussi fondés sur une forte intensité d'échanges de matières, d'énergies, d'informations... et de valeur entre les parties prenantes, par exemple via des modèles économiques circulaires, relocalisés, biosourcés ou la bonne gestion des biens communs (eau, sols, air, biodiversité...).

Les coopérations renforcées entre les acteurs du territoire permettent d'adresser les enjeux de redirection écologique : réduction des impacts, résilience des territoires, régénération des écosystèmes.

## LA MÉTHODE

### Un dispositif de soutien aux initiatives de coopération au coeur du parcours CEC

- Appréhender les enjeux du territoire et faire émerger des projets : en session 2, à Nantes, les participants se sont réunis autour de six thématiques clés pour le territoire : énergie, résilience alimentaire, mobilités, emploi, emprise au sol, biodiversité. Ces séances de créativité animées en intelligence collective et nourries par des experts et partenaires ont permis de faire jaillir des pistes de projets collectifs concrets, ancrés sur le territoire et d'identifier des porteurs de projets.
- Donner envie de coopérer : en session 3, à Saint-Malo, six participants ont pitché des projets en émergence. Préparés à la prise de parole en public, dans une salle chauffée à bloc, ils ont présenté leur idée pour inviter les participants à les rejoindre. A l'issue de cette séquence, environ 60 personnes se sont positionnées pour contribuer.
- Avancer sur les projets : lors de la session 4, à Brest, un temps dédié a permis aux équipes de se constituer, d'identifier leviers de coopération et synergies et de s'organiser pour avancer. Pour la suite des travaux, les équipes ont fonctionné en auto-organisation.
- S'ouvrir et bonifier grâce à la coopération écosystémique : pour apporter des idées, lever les freins, réduire les externalités négatives, faire des mises en relation avec des acteurs de terrain ou des projets similaires, apporter des moyens (méthodes, dispositifs d'accompagnement, finances etc), les partenaires du territoire ont été invités à une journée spécifique le 1er septembre et ont participé aux sessions 5 et 6 à Angers et Nantes.



La parole à Nicolas Poisson, initiateur du projet «Les îlots forestiers de Pavie», Directeur du Technicentre Maintenance Bretagne @SNCF Voyageurs

### En quoi consiste le projet ?

Le but de ce projet, né durant le parcours Ouest de la CEC, est double : renaturer le Technicentre Maintenance Bretagne de la SNCF situé à Rennes et favoriser l'essaimage de ce type de projet à travers le mode coopératif mis en place ainsi que par la diffusion des conditions de réalisation. Il s'agit de réintroduire la nature sur ce type de lieu plutôt industriel et urbain en créant également les nouvelles conditions d'entretien des espaces qui permettent le bon fonctionnement du site. La renaturation se fera par la plantation d'îlots boisés denses, de haies ou de couvre-sols en fonction des possibilités liées à l'exploitation ferroviaire de la zone et de la capacité des sols à être support de plantations avec le minimum d'apports externes.

### Quelles sont les coopérations tissées à la CEC ?

Elles sont vitales ! Les relations nouées ont donné lieu à des partenariats étroits avec notamment Prigent&Associés, l'ALAPH, le réseau GRAAL et l'Institut Agro Rennes-Angers. Par ces partenariats, par les mises en relation complémentaires, des partages d'informations, des propositions d'œuvrer sur le terrain, ce sont au total une dizaine d'organisations de la CEC qui sont mobilisées.

### Quelle est la prochaine étape ?

C'est la plantation sur un îlot « pilote » d'environ 1000 m<sup>2</sup>, par des équipes mixtes composées de salariés SNCF, de membres de la CEC et bénévoles, et de personnes en situation de handicap accompagnées par les associations du réseau GRAAL. La date est fixée : rendez-vous le 23 mars 2024 ! Cette journée printanière réunira notre écosystème, on y croisera des représentants d'Activ'Est de l'Ecopole Sud-Est de Rennes comme des jeunes mobilisés pour la transition, dont Hélène Cloître que nous avons rencontrée à la première session à Rennes.





## LES RÉALISATIONS

### 5 projets coopératifs territoriaux en cours, sur 3 thématiques spécifiques

Les projets coopératifs lancés pendant le parcours CEC Ouest sont à des degrés d'avancement variés. Souvent, la CEC a permis de faire sortir de terre des projets en germe dans l'esprit d'une participante ou un participant et de leur donner une ambition nouvelle en matière de contribution à la régénération et d'embarquement d'un écosystème élargi par rapport à l'intention initiale.

Cinq projets sont à ce jour engagés, autour de la préservation et la restauration de la biodiversité, de la coopération et la résilience territoriale et de l'énergie.

PROJET	THÉMATIQUE	PORTEURS	IDÉE	AVANCEMENT		
				PROJET DÉFINI	RÉALISATION ENGAGÉE	PROJET CONCRÉTISÉ
<b>Space4nature : Création d'un fonds de dotation pour sanctuariser des terres</b>	Préservation et restauration de la biodiversité	Amélie André (Sodero Gestion)	✓	✓	✓	✓
<b>Création de la ZARé du Vignoble Nantais, première Zone d'Activité Régénérative</b>	Coopération et résilience territoriale	Thomas de la Giroday (Someva), Olivier Croix (Cocon Poêle)	✓	✓		
<b>Mobilité partagée : Mutualisation de solutions de transport et de services au sein des 3 zones d'activité de Guichen</b>	Coopération et résilience territoriale	Laetitia Duplaa (Hyper U Guichen)	✓	✓	✓	
<b>Les îlots forestiers de Pavie - Renaturation d'un site industriel SNCF à Rennes</b>	Préservation et restauration de la biodiversité	Nicolas Poisson (SNCF)	✓	✓	✓	
<b>Urbanthink platform : Auto-consommation collective</b>	Energie	Gwenaëlle Carfantan (Setur)	✓	✓	✓	

**La parole à Amélie André**, initiatrice du projet Space4Nature, Directrice de l'innovation et de l'impact @Sodero Gestion

#### En quoi consiste le projet ?

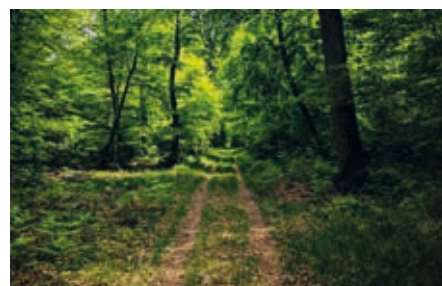
Space For Nature est une initiative citoyenne dont la mission est de préserver des îlots de biodiversité volontaires à côté de chez nous. Chacun, en tant que citoyen ou entreprise, peut contribuer à l'acquisition de terres pour protéger sur le long terme les habitats naturels.

Cette contribution se fait via un Groundfunding qui permet d'abonder au fonds de dotation Space For Nature qui devient donc le propriétaire des terrains. La contrepartie : un Retour Sur Emotion garanti avec notamment une cartographie évolutive du maillage de réserves volontaires, le diagnostic biodiversité

d'entrée, les inventaires 4 saisons, une expérience scientifique et éducative avec l'un de nos écologues,...

#### Quelle a été l'impulsion de la CEC dans l'accélération du projet ?

Ce mouvement est né d'une coopération bénévole avec 4 amis. J'ai proposé aux participants de la CEC de contribuer à ce mouvement de protection de la biodiversité. Une quinzaine de personnes s'est mobilisée avec des pistes de coopération déjà concrètes et de nombreuses à venir. Soig et Olivier de Neosoft ont notamment mis à disposition 2 salariés pour aider S4N à sortir sa première version de site web, Laetitia de l'Hyper U de Guichen prévoit des



mises en relation avec les magasins U à proximité des terrains pour mettre en place un système de donateur, Armelle, copilote CEC du parcours Ouest 2023, a activé son réseau, des entreprises comme Shopopop (Delphine), TBS (Julien), SOMEVA (Paul) ont exprimé leur volonté de participer au financement d'un terrain ou de se mobiliser sur le sourcing des terrains. Bientôt un « terrain CEC Ouest » acquis par les participants ?

# Le journal de bord des sessions

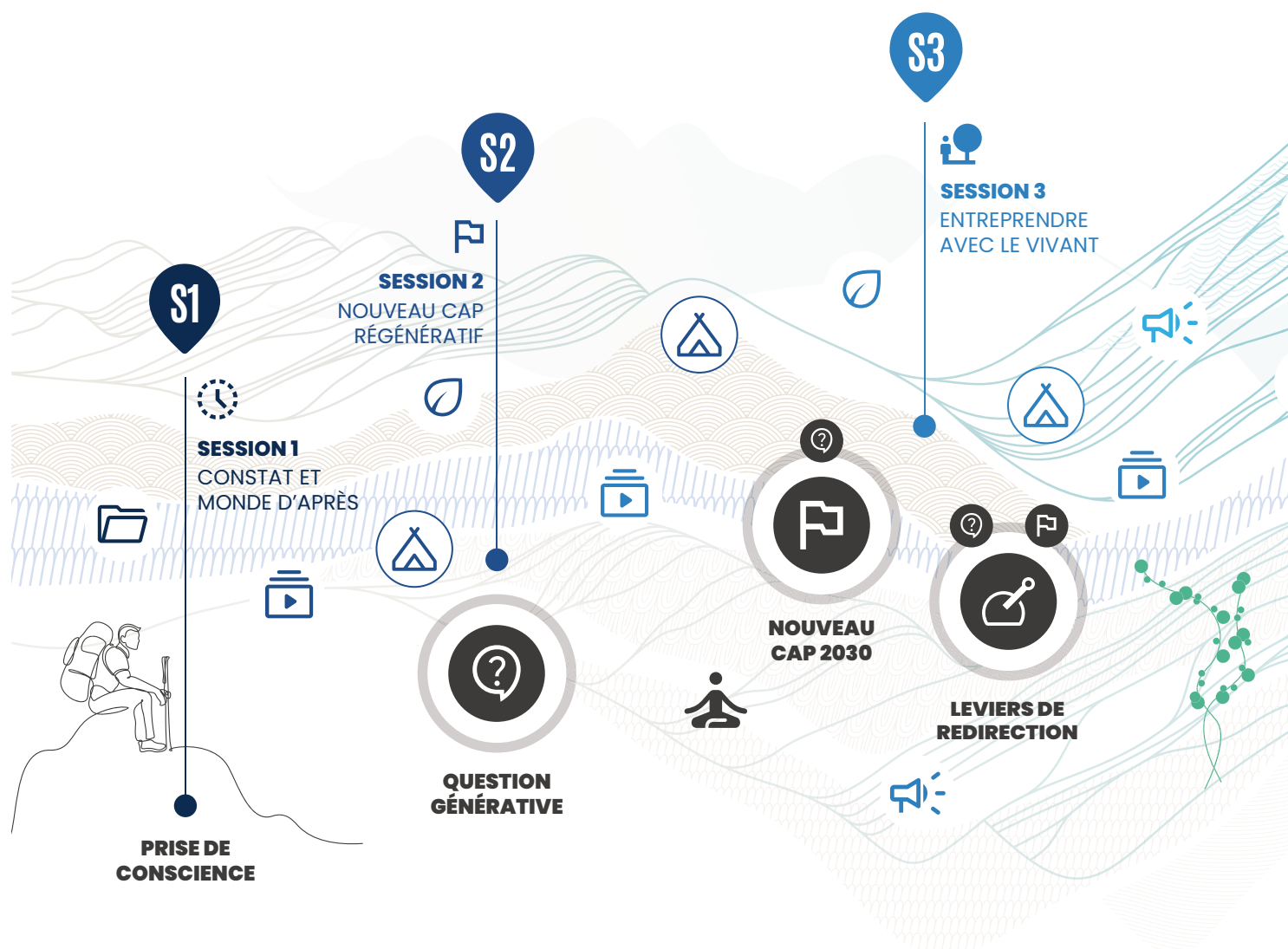
6 sessions d'un jour et demi à deux jours et demi sur 10 mois. Entre deux sessions, un temps de suivi en Camps de base animés par les binômes Coach & Facilitateur, ainsi que des webinaires à destination du collectif faisant intervenir de nouveaux experts thématiques et l'accès à des ressources pour approfondir les sujets abordés.

## Les sessions :

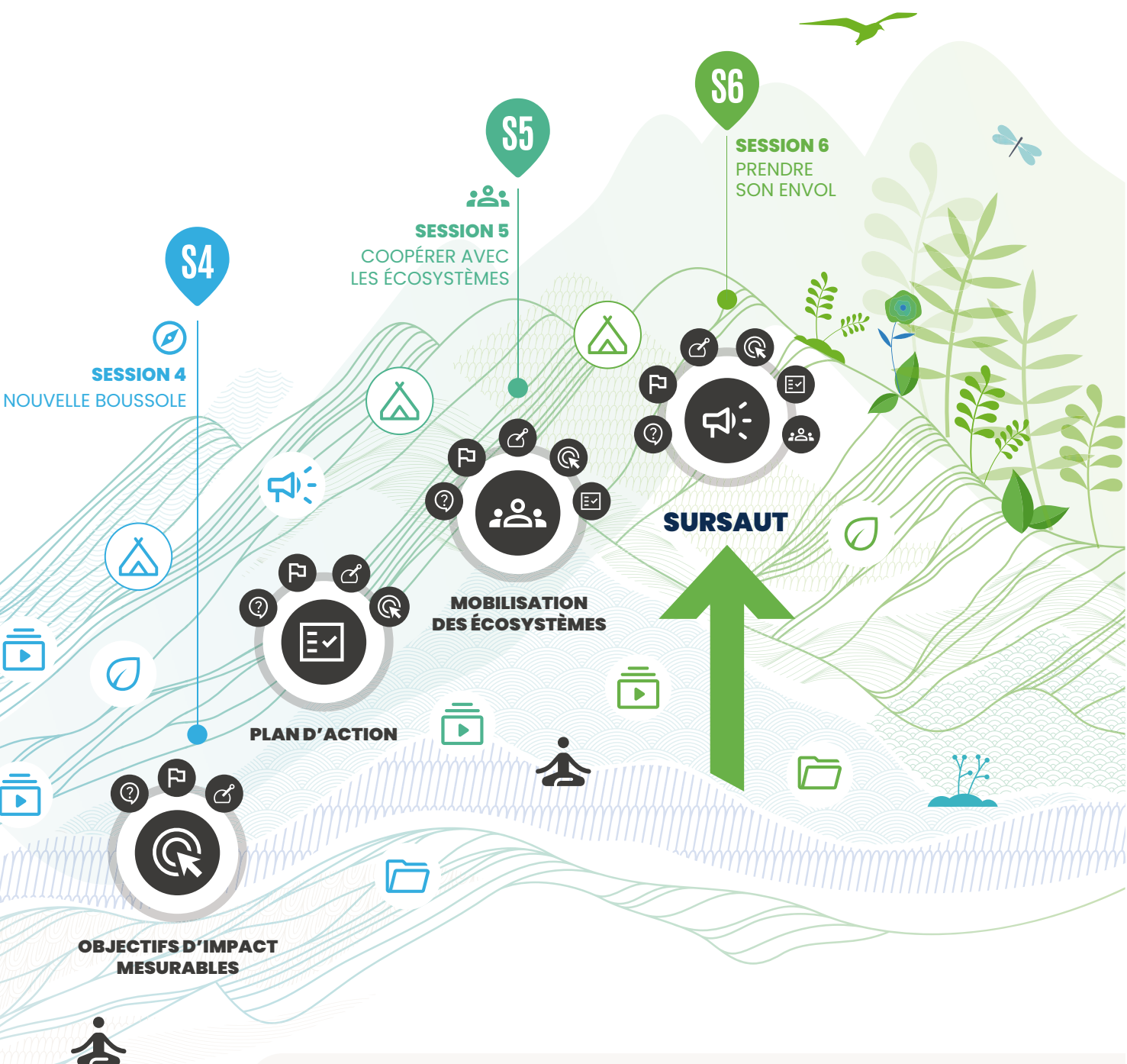
- Rennes | 20-21 janvier 2023
- Nantes | 10-11 mars 2023
- Saint-Malo | 4-5 mai 2023
- Brest | 29-30 juin 2023
- Angers | 14-15 septembre 2023
- Nantes | 12-13 octobre 2023

## Les webinaires :

- Bilan carbone, biodiversité et entreprise | 10 février 2023
- Embarquer l'équipage | 7 avril 2023
- Marketing éco-compatible | 26 mai 2023
- Co-construction politique | 13 juin 2023
- Numérique responsable | 22 juin 2023
- Résilience & coopérations territoriales | 31 août 2023
- Feuilles de route | 5 octobre 2023







		GROUPES DE TRAVAIL	RESSOURCES
	TRAVAIL DES FEUILLE DE ROUTE		
	SESSION		
	TEMPS DE RECONNEXION À SOI ET AU VIVANT		

# Session 1

## Rennes : Constat et Monde d'après



### Montée à bord !

Ils sont venus en ce soir du 19 janvier, 125 dirigeantes et dirigeants, rassemblés pour s'engager à oeuvrer avec la CEC à la transition de leur organisation.

A leurs côtés, 35 contributeurs : organisateurs, coachs-facilitateurs, experts et témoins...

Bonne résolution de début d'année ? Chacun a ses raisons, et arrive, pour voir, comprendre, se mettre en mouvement, parfois sans savoir vraiment.

Paul et Thomas ont repris récemment SOMEVA, qui conçoit et fabrique du mobilier pour GMS en Loire-Atlantique. Ils sont décidés à intégrer la transition écologique à leur projet stratégique. Cécile, responsable qualité et RSE chez Rozen, fabricant de vêtements de travail légers dans les Côtes d'Armor, a embarqué Eric, son dirigeant dans l'aventure CEC. Julien est facilitateur, il arrive d'Auray, déterminé à mobiliser ses talents avec force et cœur. Sophie est chez elle à Rennes. Après avoir participé au parcours national de la CEC pour Treebal, la messagerie éthique et éco-responsable, elle s'est engagée comme copilote du parcours Ouest.

### Première rencontre avec le climat et le vivant, ici maintenant

Les conférences et témoignages se succèdent. Les experts posent les constats scientifiques, implacables, sur l'évolution du climat, le dépassement des limites planétaires, l'érosion de la biodiversité, les conséquences désastreuses des pollutions.

Quand Philippe Grandcolas, directeur de recherches au CNRS, expose les dépendances absolues de l'homme et de l'économie aux services rendus par la nature et explique que l'équilibre du système Terre est menacé par l'extrême rapidité de la 6ème extinction, l'émotion s'invite à la lisière d'une conférence scientifique. Voici que chacun est cueilli, au petit matin, en échangeant avec son voisin sur ce qu'il a entendu et ce qui résonne en lui : vulnérabilité, responsabilité...

Ces constats sont pour nous, ici et maintenant, en Région, ils viennent nous percuter dans notre réalité de citoyen, citoyenne, acteur du monde économique, parent, dans notre quotidien breton ou ligérien, au travers de l'exposé de Virginie Raisson-Victor, présidente du GIEC Pays de la Loire, qui illustre l'évolution du climat par les tendances observées localement et montre des projections assorties des conséquences sur l'habitabilité de la terre à horizon 10, 20, 30 ans. Si on n'agit pas rapidement et massivement pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, la hausse des températures moyennes dans la région atteindra 2°C à 2,5°C en 2055. Nantes et Angers pourraient alors afficher des températures annuelles moyennes équivalentes à celles de Biarritz sur la période 1976-2005. Les jeunes de 20 ans ont de fortes chances de vivre une hausse de température de 2,5 °C et de connaître des événements de type stress thermique fatal dans de nombreuses régions, pénuries alimentaires, migrations massives ... (GIEC Pays de la Loire). Silence angoissé dans la salle. Une participante confie qu'elle

pense à sa fille, qui a 20 ans aujourd'hui.

Pascale Guiffant, co-fondatrice d'Open Lande, tisse les liens entre la santé des écosystèmes et les activités économiques. 1% seulement des masses d'eau superficielles de la région affichent un bon état écologique. Elle invite chacun à questionner ses activités sur ses dépendances et ses impacts, et à réfléchir à la nécessaire adaptation à opérer pour œuvrer à l'habitabilité de notre territoire, en citant Edouard Glissant « Agis en ton lieu, pense avec le monde ».

### Première rencontre avec soi-même : « Êtes-vous prêts ? »

C'est l'interpellation de Loïc Steffan, économiste, qui laisse entrevoir à ceux qui espéraient trouver d'entrée des solutions concrètes que la question est d'une autre portée, essentielle, celle de la survie de nos activités. « Dans un monde effondré, il n'y a pas de part de marché ». L'invitation à s'interroger est lancée à chacune et chacun : mon modèle d'affaires et ma proposition de valeur sont-ils compatibles avec les contraintes climatiques, de ressources et les enjeux sociaux ? « Si non, ton business, il est mort » assène Loïc.

### Premières rencontres entre nous

Des groupes de 10 entreprises sont constitués, qui se réuniront durant tout le parcours, les « Camps de base », animés par un binôme de COFA. Un espace pour cheminer, dans lequel les participantes et participants vont partager, s'interroger, croiser leurs regards pour amorcer la transition. Après de longues heures assis, à écouter, à comprendre, les participants font connaissance, les corps bougent, les cœurs s'ouvrent.

Les émotions surgissent : colère, tristesse, espérance aussi. Une expérience collective, pour, ensemble, accueillir la souffrance pour la terre et prendre conscience, ensemble, de son pouvoir de faire émerger un autre monde.

### Première rencontre avec le monde de demain

« Une fois que tu sais »... c'est le titre du film d'Emmanuel Cappellin, projeté en soirée et suivi d'un échange avec le réalisateur ; une séquence qui nous met en mouvement et illustre la force du collectif pour agir - on se regarde, on se lève, on s'assied, on voit le mouvement se dessiner à partir de quelques-uns.

« Une fois que tu sais » ... comment inventer le monde d'après ?

« Imagine 2050 », telle est la proposition de Côme Girschig, qui dans sa conférence prospective met en avant la puissance des récits dominants et propose de dépasser les récits qui rendent « normaux » les comportements qui malmènent la vie sur terre, épuisent les ressources et creusent les inégalités.

Pour enclencher le changement, il faut commencer par changer de récit. A l'écran des images qui proposent une autre vision de l'épanouissement, de la réussite, dans la salle l'énergie ressurgit, la pause qui suit est fertile !

### En lien pour la suite du chemin ...

Paul, Thomas, Cécile, Sophie, chacune et chacun reprennent leur chemin, désormais en lien.

Lien avec soi, ses convictions, ses émotions, ses questions, ses espoirs. Lien avec les autres, ces personnes qui nous soutiennent, nous guident, nous inspirent, nous interrogent et pour qui l'on décide d'agir. Lien avec le Vivant qui nous nourrit, nous soigne, nous protège.

C'est ensemble désormais que les participants se confronteront au constat des grands défis écologiques et sociaux pour aborder la transition, en responsabilité.

## COFA kesako ?



Indice : Les COFA fonctionnent en binôme et animent des groupes de pairs portant des noms d'animaux, parfois même des noms d'oiseaux...

COFA pour Coach-Facilitateur.

Leur rôle consiste à accompagner à travers tout le parcours un camp de base, sous-groupe de 20 participantes et participants, représentants de 10 entreprises, dans leur transition intérieure et leur transformation organisationnelle.

Professionnels de l'accompagnement de cadres dirigeants et d'organisations, ils sont des experts en dynamiques collaboratives et créent les conditions pour que le potentiel de chacun puisse s'exprimer au sein du groupe.

Du rire aux larmes, avec exigence et bienveillance, les COFA sont aux côtés des dirigeantes et dirigeants dans leur cheminement.



**Les Camps de base :** Dauphins, renards roux, hippocampes, mouettes, macareux et hermines.



«Nous avons eu peur : nous savions mais ne reconnaissons pas cette urgence climatique. Cette session fut nécessaire ! Comme l'ont dit certains coéquipiers de la CEC, après la claque, la niaque !»

Olivier Marquis, Next Decision



**Ne dites plus  
«Bravo les jeunes !»**

**Arthur Gosset et Hélène Cloître**, réalisateur et coproductrice du film «Ruptures», témoignent de la dissonance ressentie lors de leurs premières expériences professionnelles de jeunes diplômés et appellent les dirigeants à agir aujourd'hui à la hauteur des enjeux.



**Tiphaine témoigne au long  
cours de son parcours...**

*Tiphaine a cofondé avec Emmanuel l'agence DiCi il y a 18 ans. Elle aborde la CEC déterminée à s'impliquer dans une aventure humaine collective. Ses mots nous accompagnent de session en session.*

**Qu'as-tu vécu lors de la première session de la CEC à Rennes ?**

J'ai vécu un choc. Autant de constats scientifiques incontestables, et bien au-delà du climat : les limites planétaires, la crise de la biodiversité, l'alerte de l'économiste «dans 10 ans vous êtes morts».

Le contenu est très enrichissant intellectuellement et impactant émotionnellement : qu'allons-nous faire de notre planète, pour nous, pour nos enfants ?

J'ai découvert en camp de base des façons différentes, parfois un peu déstabilisantes, d'interagir. Je me souviens avoir tenu la main de Franck, que je ne connaissais pas, pendant 2 minutes.

**Découvrir le livre blanc «Régénérer» d'Open Lande**, un panorama des fragilités et potentialités écologiques, économiques et humaines des Pays de la Loire :



# Session 2

## Nantes : Cap vers le Régénératif

Vers où aller ? Un peu perdus dans le hall monumental de l'Hôtel de Région à Nantes, les participantes et participants cherchent à s'orienter. Pour fixer le cap vers le régénératif, la Session 2 va déployer les différents leviers de la méthodologie CEC.

**Pour aborder la complexité, les participants découvrent la fresque de l'entreprise régénérative, créée et animée par l'équipe Open Lande**



Fin de journée, autour de Katell et Emmanuelle, une équipe s'attable avec un jeu de cartes. Pas de méprise, le sujet est l'entreprise régénérative, qu'il s'agit d'aborder de façon collective. Les principes de la fresque ? S'approprier des réalités scientifiques en trouvant les liens de cause à effet entre les différentes cartes. La Fresque de l'entreprise régénérative propose une traversée en trois temps :

- plongée immersive dans la chaîne de valeur d'une entreprise,
- identification des dépendances et impacts de l'ensemble de la chaîne de valeur sur les écosystèmes et les humains,
- ouverture sur des actions de régénération.

Au fur et à mesure de l'atelier, les défis complexes, systémiques et interdépendants vont se révéler. Les conclusions bouleversent plus d'un participant : prise de conscience et besoin d'action assurés !

**Pour comprendre le cap visé, Walter Bouvais ouvre la voie «Vers l'entreprise régénérative»**

Walter Bouvais, co-fondateur d'Open Lande, nous rappelle des faits énoncés en session 1.

La nature nous apporte quotidiennement un grand nombre de bénéfices, dont nous peinons à prendre conscience. «La valeur de ces services est de 1,5 fois le PIB mondial. Pour 1 dollar de PIB, il y a 1,5 dollar de nature. Ni les abeilles, ni la forêt, ni la Loire ne nous ont jamais envoyé la facture.»

Avec six limites planétaires franchies sur neuf, la planète se trouve aujourd'hui bien au-delà de l'espace de fonctionnement sûr pour l'humanité. C'est pourquoi il est impératif de changer la hiérarchie habituelle des priorités dans le cadre du développement de nouveaux projets. «Etsi, avant de lancer un projet, vous appelez d'abord la nature pour savoir si c'est compatible, puis les RH pour savoir s'il y a des talents pour le déployer, et enfin la compta pour savoir si c'est rentable?»

Une invitation à laquelle répond Marine Guiard, d'Altios, à sa façon : «Et si on invitait la nature à nos Comités de Direction pour qu'elle soit partie prenante de nos décisions?»

Walter propose de changer de logiciel pour re-designer l'économie en se fondant sur la théorie du «donut» de Kate Raworth qui définit un espace juste et sûr pour l'humanité dans lequel l'économie doit s'inscrire, entre le «plancher social» qui garantit les besoins humains

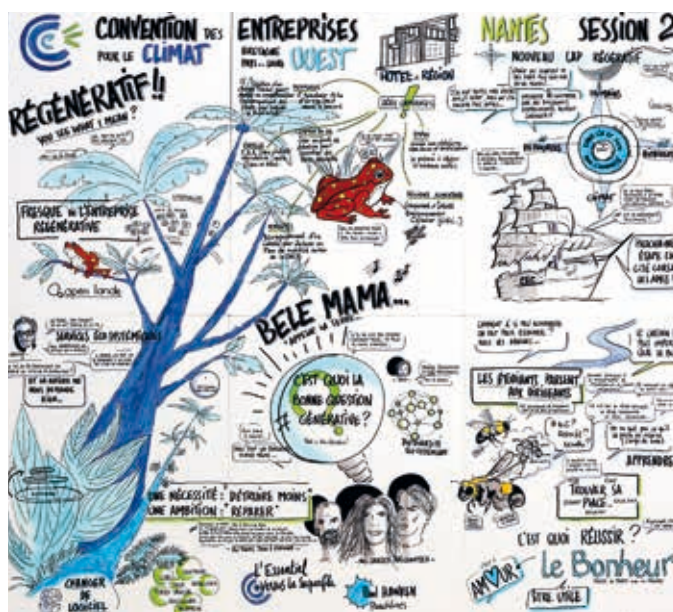
«Merci de déclencher cette dynamique collective pour trouver ensemble les solutions qui paraissent impossibles aujourd'hui.»

Magali Euverte, SNCF Voyageurs

fondamentaux et le «plafond environnemental» représenté par les limites planétaires.

La voie vers l'économie régénérative est tracée autour d'une nécessité - détruire moins, et d'une ambition - réparer.

Pour illustrer les pistes d'action vers le modèle régénératif, Walter présente la trajectoire d'entreprises pionnières. Parmi elles, Interface, entreprise américaine de fabrication de dalles de moquettes dont le fondateur, Ray Anderson, a lancé dès 1994 une initiative visant la neutralité environnementale, puis un projet régénératif qui a pour objectif d'aller au-delà de la neutralité en générant un impact positif. Pour témoigner des trajectoires vers le régénératif, la CEC accueille Laure Rondeau-Desroches, qui a été responsable du développement durable d'Interface jusqu'en 2014 et a depuis créé Revisit, entreprise de réemploi de mobilier de bureau.



**Pour se repérer parmi les modèles adaptés, l'ADEME présente l'EFC - Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération**

Ce serait un leurre de croire qu'une entreprise puisse construire seule un modèle d'affaires régénératif. Dans ce nouveau paradigme, une des clés de la réussite consiste à créer de nouvelles coopérations en écosystème au sein de son territoire.

Pour illustrer cette nouvelle vision de la coopération, Claire Pinet, spécialiste de l'EFC à l'ADEME, l'Agence de la transition écologique, présente des exemples dans les territoires ; «l'entreprise et ses partenaires privés et publics se constituent en écosystème coopératif pour développer une nouvelle performance placée au centre du modèle.»

L'économie de la fonctionnalité propose de sortir des logiques volumiques pour développer un modèle économique serviciel basé sur les usages et la recherche de contrats de performance au service



de toutes les parties prenantes. Ce cadre de référence fait pleinement partie du dispositif méthodologique de la CEC.

Philippe Vincent, référent ADEME pour les Pays de la Loire expose les accompagnements que l'ADEME peut apporter aux entreprises, en particulier sur les dynamiques collectives. Des dispositifs qui seront présentés de façon plus détaillée lors d'échanges au cours des sessions suivantes.

Après cet exposé, participantes et participants se retrouvent pour des ateliers thématiques dédiés aux projets coopératifs. Cette séquence de réflexion en intelligence collective, avec des acteurs du territoire embarqués dans la redirection, a pour objet de faire émerger des projets coopératifs à visée régénérative en Bretagne et Pays de la Loire.

### Pour définir le cap 2030 de chaque entreprise, le travail en Camp de base est de mise

Les séquences en Camp de base de la session 1 ont permis la rencontre. A partir de la session 2, elles permettront d'avancer selon la méthodologie développée par la CEC pour établir la feuille de route de chaque organisation vers un modèle à visée régénérative en suivant la boussole de la CEC, pour maintenir et régénérer le système Terre, prendre soin des humains et les accompagner, piloter et partager les valeurs créées.



Durant cette session, le binôme représentant chaque organisation a pour mission de :

- questionner sa raison d'être,
- décrire son modèle économique et évaluer l'éco-(in)compatibilité de son modèle avec les limites planétaires,
- poser une première version de question générative,
- formuler une première version du cap 2030.

Tiphaine, planet champion de Dici a rejoint son Camp de base des Mouettes pour s'approprier les notions et passer à l'action.



### Comment as-tu abordé l'économie régénérative à Nantes ?

Je ne savais pas trop ce que ça voulait dire, j'ai fait un premier pas pour mieux comprendre. On est entré dans le vif du sujet pour nous, notre entreprise, en nous posant les bonnes questions pour faire un diagnostic de notre situation, par rapport aux limites planétaires notamment. J'ai aimé en camp de base confronter nos réflexions à celle d'une autre entreprise, croiser nos regards.

### Pour aller de l'avant, les étudiants prennent les devants en créant leur camp de base

Afin de partager le constat, l'Université de Rennes et l'INSA, organisations participantes, avaient associé des auditeurs libres et des étudiants à la première session. Piqués par la curiosité, ils ont souhaité poursuivre le parcours. Les étudiants ont ainsi fondé à Nantes le camp de base des Abeilles pour polliniser les réflexions des institutions, avec une double intention : contribuer à la Feuille de Route de l'établissement et proposer une façon d'embarquer les autres étudiants de leur école. En fin de parcours, lors de la dernière session, les étudiants témoigneront de leur expérience, de leurs ambitions futures et de comment ils perçoivent le Sursaut et les Feuilles de Route des participants ...

### Souvenirs d'instant ému, pour intégrer pleinement, ressentir personnellement

Au fil des conférences, on entend parfois sonner un bol tibétain. Audrey, COFA, appelle l'assistance à quelques instants de silence pour laisser résonner en soi les propos des intervenants.

A d'autres moments, l'amphi retentit du chant des participants, pour se souvenir d'appeler la Terre dans les moments importants. «Bele Mama», c'est le refrain désormais familier, entonné par Solen et Laurent et repris en chœur et en canon par l'assistance.





qui allie «sobrement» et «bruissement», celui de la réinvention. L'assobrissement invite à «désindustrialiser nos imaginaires et s'inspirer du Vivant pour engendrer de nouveaux discours et réinvestir les ruines de l'anthropocène.»

### **Biomimétisme, permaculture, lowtech : quelques graines glanées par les participants, à semer dans les modèles d'entreprise**

«Le Vivant, c'est 3,8 milliards d'année de R&D en Opensource. Il n'y a que l'humain qui brevète !»

Le biomimétisme, par Virginie Blanville, cofondatrice de l'Institut D. : un changement de posture vers une juste réponse au juste besoin dans une juste mesure. Les 3M du biomimétisme : prendre pour la nature pour Modèle, pour Mesure et pour Mentor.

La permaculture, par Christiane Jenny, COFA et permacultrice : «un modèle pour requestionner nos modèles». «Plus c'est dense, plus c'est complexe, plus c'est résilient».

La low-tech, par Pierre-Alain Lévêque, co-fondateur du Low-tech Lab : un état d'esprit basé sur le bon sens et la rareté pour «créer de l'abondance autour du Vivant et du partage».

### **Laboratoires Expanscience, exemple inspirant d'une feuille de route intégrant le Vivant**

Après les conférences, place à l'expérience : la parole à Sophie Robert-Vellut, DG des Laboratoires Expanscience. Son intervention offre une illustration de feuille de route à visée régénérative issue du premier parcours CEC. De sa question générative à ses renoncements, elle expose son plan d'action et répond aux questions.

Le point de départ de la réflexion : «Et si nos offres étaient essentielles, locales et réparatrices des écosystèmes où les familles vivent ?»

Avec humilité et générosité, elle partage ses conseils pour rester combatif et garder son énergie : penser aux réussites, anticiper les difficultés, et se faire aider !



**Tiphaine témoigne au long cours de son parcours...**

#### **Qu'est-ce qui est vivant en toi quand tu repenses à la session 3, à Saint-Malo ?**

Savoir qu'on forme, en camp de base, un collectif qui avance ensemble et qu'on est content aussi de se connaître en tant qu'individu, de prolonger la réflexion par un repas préparé entre «Mouettes» en regardant le soleil se coucher en bord de mer.

Dans l'atelier «neige», la question de ce à quoi on doit renoncer m'a marquée, pour Dici et pour tous les clients que nous accompagnons. Elle permet de se projeter plus loin, dans une situation où ce qui est central aujourd'hui n'existe plus. Whaou, je fais comment ? Et finalement est-ce qu'on a toujours besoin de faire plus ? Comment on se voit avec plus de frugalité, de sobriété ?



# Session 4

## Brest: Nouvelle Boussole

### Compter en PPM, pour mesurer l'accélération de la concentration en CO2

BORN IN ... PPM est une série de portraits initiée par Mary-Lou Mauricio, à découvrir sur [borninppm.com](http://borninppm.com). Les personnes posent avec le taux de concentration en CO2 (exprimée en PPM, Parties Par Million) de leur année de naissance en signe de mobilisation contre la combustion des énergies fossiles toujours plus grandissante et pour dénoncer l'injustice climatique. Lors des prises de vues, la photographe questionne chacun sur ses sentiments face au dérèglement climatique afin qu'il choisisse où écrire le taux de son année de naissance en fonction de son ressenti.

ET VOUS? A QUEL PPM ÊTES-VOUS NÉ.E ?

La réponse en images pour chacune et chacun des participantes et participants ...





«Une session importante et concrète qui pose les bases pour piloter nos entreprises selon les 3 critères clefs : économiques, environnementaux et sociaux. Indispensable et impératif : let's go !»

Thomas de La Giroday, SOMEVA

## Compter ce qui compte vraiment... telle est l'invitation de la session !

Selon différents formats, avec différents médias, dans différents lieux. Entre les Ateliers des Capucins, anciens bâtiments industriels de l'Arsenal et la PAM, lieu ressource expérimental, le téléphérique de Brest offre un moment de prise de hauteur, un temps de méditation guidée au son du chant des baleines.



## Compter au-delà du PIB : quels indicateurs pertinents au service de la reconversion écologique ?

Sa voix est familière pour certains, auditeurs de ses chroniques sur France Culture. Ce matin du 30 juin, Dominique Méda, philosophe, professeure de sociologie à l'université Paris-Dauphine, directrice de l'Institut de recherches interdisciplinaires en sciences sociales, partage le fruit de plus de 20 ans de recherche sur les indicateurs de richesse, le travail et la redirection écologique.

Le PIB rend-il correctement compte de la richesse de la société ? Le PIB a ses limites, il compte pour zéro des activités essentielles à

la société : domestiques, bénévoles, politiques, citoyennes... Pire, les accidents et catastrophes écologiques font augmenter le PIB. Dominique Méda propose d'enserrer le PIB dans deux indicateurs : l'empreinte carbone et l'indice de santé sociale.

Elle défend le concept d'une société post-croissance pour laquelle nous avons besoin d'une vision commune, d'un scénario et d'une action coordonnée et propose pour la reconversion écologique, de «mettre en place un paradigme de l'amour et du prendre soin. Ce qui est juste et bon, c'est ce qui préserve».

«Pour cela, il faut entreprendre une conversion des mentalités, à rebours de ce qui a été construit dans notre société depuis l'ère industrielle... un chantier enthousiasmant».

## Compter en «comptabilité écologique»

Souâd Taïbi, enseignante-chercheuse de la Chaire performance globale d'Audencia nous rappelle la finalité de la comptabilité : «La comptabilité est une convention, une manière de simplifier la complexité du monde. Cela revient à se poser la question de : qu'est-ce que je veux voir et donner à voir à mes parties prenantes ?»

Composantes clés de la finance durable, la taxonomie et la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) sont au programme. Souâd Taïbi partage ses expérimentations en entreprises de nouveaux modèles comptables qui intègrent le capital naturel et le capital humain dans les comptes financiers. L'objectif : proposer une nouvelle donne pour transformer la comptabilité nationale et donner une nouvelle boussole de performance des entreprises.

## Compter sur le collectif

Les regards croisés, les moments partagés en authenticité, l'activation en confiance de l'intelligence collective font la force et la singularité de l'expérience CEC. La session a débuté par des ateliers fertiles, pour échanger en petit format, au-delà des Camps de base, avancer en équipe sur les projets territoriaux, bénéficier d'un coup de «pousse» sur les Feuilles de Route, trouver des voies pour embarquer les équipes, ou dépasser l'éco-anxiété.

Des occasions d'avancer et aussi de laisser émerger ses doutes, ses élans, ses prises de conscience. «Prendre le temps de ne rien faire. Compter ce qui ne se mesure pas.»



Tiphaine témoigne au long cours de son parcours...

### Qu'est-ce qui a vraiment compté pour toi en session 4, à Brest ?

J'ai appris énormément pendant les conférences. En partant d'un vocabulaire connu des entreprises, on vient regarder comment voir les choses autrement, trouver de nouveaux indicateurs, avoir une grille de lecture pour échanger avec d'autres. Plus on avance, plus c'est compliqué. Entre nous, nous avons nos biais cognitifs, mais quand j'en parle avec d'autres à l'extérieur, j'entends « tu vas couler ta boîte». Alors comment faire rimer régénératif et rentabilité ?

C'est génial d'être en dehors du quotidien. Aborder le temps autrement : il n'y a pas de temps à perdre et c'est impossible à mettre en place du jour au lendemain !

# Session 5

## Angers : Coopérer avec ses Écosystèmes

### C'est bien ici, à la CCI

14-15 septembre, une date qui sent la rentrée, mais où le soleil offre encore la possibilité de travailler sous un arbre... Dans l'Ouest, la réunion de rentrée de la CEC a lieu à Angers, dans un lieu dédié à l'apprentissage, le centre de formation de la CCI Maine-et-Loire.

Pour Cyrille et Amélie, investis pour la CCI dans le camp de base des Hippocampes, nous accueillir ici c'est faire coïncider leur engagement à la CEC et leur activité.

Du mot d'accueil du Président, qui nous dit sa fierté d'être engagé - pour la CCI elle-même, pour les jeunes formés et pour les entreprises accompagnées par la CCI, à la mobilisation souriante de toute l'équipe, on ressent la joie de coopérer.

Coopérer, c'est bien le cœur du sujet pour ces deux journées : trouver des clés pour sensibiliser, mobiliser et embarquer toutes les parties prenantes internes et externes et s'ouvrir à des nouvelles coopérations sur le territoire.

### Se mettre en mouvement à partir de son écosystème existant, puis élargir son horizon de coopération

L'atelier «mapping 3D» du premier camp de base permet à chaque binôme de modéliser l'écosystème de son organisation, pour prendre conscience des différents éléments qui le composent, de leurs relations et du potentiel d'évolution du système. Cette expérience issue des pratiques de la théorie U invite à positionner de façon intuitive des objets qui figurent les éléments de l'écosystème, à les observer, puis à les déplacer pour maquetter l'écosystème futur que l'on souhaite voir émerger.

Les binômes se répartissent des sacs de matériel : billes, feuilles, fils, jetons... Sur les créations apparaissent concrètement les fondateurs de l'entreprise, la zone d'activité, les fournisseurs ou les clients, l'argent ou les contraintes réglementaires...

Les émotions et les élans se libèrent également «on est percuté par la réalité du 3D».



Au-delà des écosystèmes vus par chaque organisation, les partages d'Arnaud Giraudon et François Guérin lors de la table ronde «coopérer en écosystèmes et entre écosystèmes» ont ouvert la réflexion sur la richesse de la lisière, du don, de la curiosité, de la recherche de l'additionnalité.

Les partenaires du parcours CEC Ouest présents à Angers - ADEME, Bpifrance, l'Office Français de la Biodiversité, Open Lande, Rehab

et Entrepreneurs pour la Planète, ont nourri les échanges vers de nouvelles coopérations sur le territoire.

Après Angers, les perspectives de coopération ont bougé pour les participantes et participants :

«J'ai compris ce qu'est l'écosystème et comment je peux interagir avec lui.»  
«Le territoire reprend son importance lors de cette session 5 avec la valorisation de l'écosystème et des coopérations. Je décide d'entreprendre ICI.»

«Nous allons aller à la rencontre de nos parties prenantes pour leur présenter notre feuille de route et savoir comment ils peuvent nous aider à la réaliser.»

«Ne pas avancer seul sur des choses qui nous paraissent inaccessibles, aujourd'hui, prendre le risque d'aller parler à nos confrères, concurrents territoriaux, pour essayer de co-construire quelque chose.»

### Être pleinement présent pour s'ouvrir au «Regenerative leadership»

Avec son accent so british et son humour, Charlie Felgate, ancien directeur du développement durable de Décathlon, nous partage son espérance d'un monde «post-sustainability» et ouvre des perspectives nouvelles sur la manière d'y parvenir en développant un leadership régénératif.

«It is better to be present than prepared», c'est la formule tatouée sur son bras. En début de conférence, il invite l'assistance à en faire l'expérience, avec une séquence de voyage vers l'enfance. Quelques minutes pour soi, une minute de partage avec son voisin, pour une nouvelle qualité de liens.



Charlie interpelle l'efficacité des politiques de développement durable déployées dans les entreprises. Ont-elles permis d'inverser la dégradation de nos écosystèmes? Manifestement non! Alors, «What's next?»: construire des entreprises régénératrices qui enrichissent la vie... et pour cela développer une nouvelle culture, celle du leadership régénératif, c'est-à-dire un leadership inspiré par la sagesse de la nature, qui apporte de la vitalité et du bien-être à tous les systèmes vivants. Un leadership aujourd'hui empêché par le stress omniprésent et la vision du modèle économique néo-classique qui, depuis le 19ème siècle, nous sépare de la nature et nous sépare les uns des autres.

Face à ce constat, Charlie nous invite à changer de paradigme pour remettre la nature au centre de nos entreprises, de nos décisions et de notre culture managériale. Les principes du Vivant doivent inspirer toute l'entreprise :

- pour l'offre : Living system design
- pour l'organisation et le management : Living system culture
- pour les comportements et la façon d'être : Living systems being.

### Expérimenter des pratiques de transformation par le coaching collectif

La conférence de Charlie a ouvert des voies nouvelles. Pour les emprunter, six ateliers de coaching collectif proposés dans la foulée vont permettre d'expérimenter la théorie sur le leadership et la gouvernance.

Laura, COFA, anime un atelier sur la gouvernance partagée et son potentiel de coopération et de transformation. Décider seul, co-décider ou ne pas décider... qui décide, comment nous décidons ? Au menu, une exploration des différents modes de décisions selon leur capacité à engager les parties prenantes et à faciliter des transformations systémiques.

A propos de ces ateliers, «je suis frustrée de n'avoir pu en faire qu'un seul» confie une participante... une prise de conscience de la nécessité de se former, se faire accompagner pour la suite ?



## Finaliser sa Feuille de Route en mobilisant l'écosystème CEC

Il y a urgence à finaliser cette feuille de route d'ici la dernière session, et à passer à l'action... et il est nécessaire aussi de prendre le temps, d'écouter ses besoins.

Cette dualité, Solen et Julien ont offert aux participantes et participants de la ressentir physiquement lors d'une mise en énergie combinant un geste pour aller vers le concret et l'action et un geste du lâcher prise et du temps long. «Un moment incroyable, l'intelligence du Vivant fait qu'on peut faire les deux en même temps» partage Roselyne.



Pour finaliser sa Feuille de Route, la complémentarité des modalités a permis à chacune et chacun de débloquent, d'avancer, de confronter selon ses besoins :

- pour avancer dans la formalisation du plan d'action et du Sursaut : rendez-vous pour toutes et tous en Camp de base
- pour bénéficier d'un appui personnalisé, en petits comités : rencontres coup de «pousse» avec des partenaires, des alumni, des membres de l'équipe. Katell, présidente de Scoop Voyages, agence indépendante spécialisée dans le tourisme d'affaires sur mesure, a choisi de participer au «coup de pouce» pour challenger sa trajectoire 2030 au regard de sa raison d'être, pour interroger le voyage en avion dans son activité.
- pour pitcher sa feuille de route et recevoir des feed-backs nourrissants : une séquence de «regards croisés» impliquant tous les profils de l'écosystème CEC «C'est en ouvrant nos Feuilles de Route au regard des autres que nous les enrichissons.» Là aussi, Katell a participé !



Tiphaine témoigne au long cours de son parcours...

### Comment s'est incarnée la coopération, pour toi, à Angers ?

En tissant des liens. Nous ne sommes pas des parties prenantes, mais des individus. A la CEC, j'ai vu les personnes derrière les fonctions. Nous avons pu assumer notre sensibilité, aller chercher dans l'émotion, les sentiments qu'on n'est pas seul à ressentir, ça permet de créer des liens plus forts qui font qu'on ose dire les choses. Respirer, se reconnecter, s'écouter, toutes ces pratiques nous ont aidés.

J'ai été embarquée par l'énergie dégagée par Charlie Felgate, son ouverture sur d'autres façons de voir, l'idée de suivre la nature et de s'autoriser à hiverner. Je me souviens des discussions en camp de base à partir de son parcours chez Decathlon et en dehors. Pour transformer, rester ou s'en aller ? Tous freelances ou consultants, est-ce vraiment une solution ? Comment transformer en restant dedans ?



# Session 6

## Nantes : Prendre son Envol

La session 6 est un feu d'artifice, un temps festif où jaillissent toutes les formes et les couleurs qui se sont exprimées à la CEC.

### Ils sont venus témoigner

**Alexis Nollet, initiateur du parcours CEC Bourgogne-Franche-Comté 2023, raconte l'aventure d'Ulteria : d'une entreprise industrielle spécialisée dans la menuiserie et l'agencement d'espaces à un écosystème créateur de valeurs pour l'homme et le Vivant**

«Je viens témoigner du chemin que j'ai parcouru à titre personnel et que mon entreprise a parcouru, je ne viens pas présenter un modèle.» Pour transformer l'entreprise, Alexis et son associé ont engagé quatre mouvements :

1. Faire évoluer la gouvernance : «Ce serait assez fair que la personne morale soit représentée et ait son mot à dire dans le long terme.»
2. Manager autrement : «On est allé beaucoup trop vite. Le changement culturel s'organise sur du temps long, cela peut prendre 5 à 10 ans.»
3. Définir une raison d'être : «En quoi notre entreprise sert-elle le monde?»
4. Opérer un changement systémique, partant d'un constat : «On génère de la dette sociale et environnementale sans la payer. Le chemin n'est pas facile mais on garde toujours notre objectif de visée régénérative.»

**Marc de la Ménardière, réalisateur du documentaire «En Quête de Sens», entrepreneur social et paysan nous raconte comment il est passé du rêve américain au rêve deux-sévrien**

«Pour être aligné, il faut travailler avec la tête, le coeur et les mains.»  
«Quand tu poses une action juste sans y mettre trop d'ego et que tu te détaches du résultat, ça crée une dynamique, les autres s'en emparent. On n'a pas cherché à convaincre mais à inspirer.»  
«Si on arrive à créer plus d'harmonie avec les autres, avec le Vivant, je pense qu'on arrivera à aller vers du régénératif.»



### Feuilles de Route, derniers doutes et fiertés

Avant-dernier Camp de base, ultime occasion de peaufiner les Feuilles de Route qui vont être publiées, qui vont engager chacune et chacun à tenir son cap et mettre en œuvre le plan d'action élaboré pour l'organisation. Les binômes se sont dispersés dans tous les espaces pour trouver la sérénité. Les couloirs bruissent encore de questions : Notre cap est-il contributif ou régénératif ? Comment expliquer notre Sursaut, ce qui s'est passé pour nous à la CEC depuis janvier ? Pouvons-nous attendre pour publier d'avoir partagé notre Feuille de Route avec nos actionnaires ?

Le lendemain, ils sont 6 participantes et participants à monter sur scène pour présenter leur Feuille de Route ou leur Sursaut. Pour comprendre les trajectoires, on peut lire les Feuilles de Route, des documents qui vont guider la navigation, cap sur la régénération. Pour

comprendre véritablement les transformations organisationnelles et personnelles à l'œuvre, il fallait être présent, vivre ce moment, pour entendre l'émotion derrière les mots ou les silences.

Émotion quand Priscille, Présidente du groupe Tesson, entreprise familiale vendéenne de gestion des flux, explique sa «claque» devant la photo de son arrière grand-père tenant son père dans les bras. «Je me suis rendue compte que la prochaine passation de témoin ne serait peut-être pas possible, car il n'y aurait plus de société si on ne travaillait pas les enjeux auxquels on est confrontés aujourd'hui. D'où ma présence et mon engagement à la CEC.»



Émotion quand Frédéric, dirigeant de Lobodis, entreprise bretonne de sourcing, torréfaction et commercialisation de café déroule sa Feuille de Route. Frédéric est venu avec son caféier, il explique que cet arbre est en danger du fait du changement climatique et de la pression économique. La question se pose de savoir si l'on pourra toujours torréfier du café demain. Alors Frédéric a fait un choix : «mettre nos savoir-faire de torréfacteur au service de nouveaux produits avec du sourcing local. On va inventer les boissons chaudes de demain.»

### Perspectives : comment la CEC active la bascule vers l'économie régénérative ?

Yannick Servant, cofondateur de la CEC est venu à Nantes pour parler de l'après, et accueillir les participantes et participants de l'Ouest dans la grande communauté des Alumni CEC, 1000 dirigeantes et dirigeants en décembre 2023. Il a entendu Laetitia et Thierry partager leurs Sursauts, ces récits puissants qui portent un changement culturel.



Il découvre l'énergie incroyable des participants en mouvement, dans leurs danses et leurs chants, et au travers des Feuilles de Route qui annoncent la transformation des modèles d'affaires. Il reconnaît la «vibe» CEC, les élans de transformation portés avec humanité qui vont pouvoir rayonner vers la société et les décideurs politiques selon la théorie du changement de la CEC.



Il appelle à l'action, car cette théorie du changement tiendra si :

- les Feuilles de Route sont une preuve d'engagement convaincante,
- la communauté CEC s'agrandit, s'enrichit, coopère et unit la somme de ses parties,
- les transformations s'opèrent et les Feuilles de Route atterrissent sur le terrain,
- la preuve d'impact est quantitative autant que qualitative,
- la communauté CEC embrasse son potentiel d'influence auprès de la puissance publique.

«Vous avez, en tant que dirigeants d'entreprise, le potentiel de trouver le courage d'assumer votre pouvoir pour une transformation à la racine. Les transformations d'aujourd'hui sont la résilience de demain.»

«Ce n'est pas fini» enchaîne Sophie, copilote du parcours Ouest. L'ancrage local de la CEC dans l'Ouest se poursuit au travers de deux projets pour 2024 :

- la création de la communauté Alumni de l'Ouest, à inventer collectivement pour garder le lien humain tissé, continuer le chemin tracé par les Feuilles de Route et faire face aux doutes
- le lancement d'un deuxième parcours Ouest, pour embarquer plus largement les écosystèmes, et en premier lieu ceux des participants.

L'invitation est lancée «Tous ambassadeurs, tous recruteurs pour cette deuxième édition».



**Tiphaine témoigne au long cours de son parcours...**

**Quel est ton mot de la fin sur le parcours ?**

Je pensais être très bien informée avant d'arriver, que notre feuille de route RSE était une belle preuve de notre engagement. Je me suis finalement aperçue que j'étais encore loin du compte.

A la CEC, j'ai trouvé de l'énergie, des individus, un collectif, une envie de faire, d'aller plus loin mais aussi des doutes, des peurs, des accélérations dans les projets. Je repars outillée, entourée, au début du chemin, avec une belle énergie collective et un cap à atteindre.







## Rencontrer l'écosystème du Parcours Ouest 2023

Qui sont les dirigeantes et dirigeants  
qui ont engagé leur entreprise dans  
le parcours CEC Ouest en 2023 ?  
Avec qui ont-ils vogué durant cette  
année ?

En soutien de leur transformation,  
un vaste collectif de contributeurs  
d'une expérience et d'un talent hors  
du commun s'est mobilisé, et un en-  
semble de partenaires territoriaux  
engagés a oeuvré à la démultiplica-  
tion de leur impact.

Pour que demain s'amplifie la grande  
bascule des entreprises de l'Ouest  
vers la régénération, rejoignez-nous !

# LES 62 ORGANISATIONS



**adie**

**ADIE (35)**

FABIENNE KERZERHO  
ARNAUD GIRAUDON



**MACHIN  
Bidule**  
COMPTOIR CRÉDIT

**AGENCE MACHIN BIDULE (72)**

OLIVIA GUILBAUD  
RAPHAËLE DEBART



**Agence Décllic**  
TERRITOIRES DE DEMAIN

**AGENCE DECLIC (35)**

AURÉLIEN OLLIVRY  
JULIEN JARNY



**Alaph**  
Association pour l'Accompagnement de la Petite Enfance

**ALAPH (35)**

DELPHINE GODEST  
MARION TIREAU



**ALTIOS**

**ALTIOS INTERNATIONAL (44)**

GAËL SABBAGH  
MARINE GUIARD



**ARKEA BANQUE**  
ENTREPRISES & INSTITUTIONNELS

**ARKEA BANQUE ENTREPRISES  
ET INSTITUTIONNELS (35)**

ALAIN HERVE  
PATRICIA MORAND



**B. SOLFIN**  
maître en France depuis 1930

**B. SOLFIN (85)**

LUDOVIC SAMSON  
BLANDINE LIARD



**Beapp**

**BEAPP (44)**

ANAÏS VIVION  
SOPHIE NGOMA



**beem**

**BEEM ENERGY (44)**

RALPH FEGHALI  
BENJAMIN CALIMEZ



**Boisdellys**  
Vos projets ont du sens

**BOISDELLYS (35)**

AYMERIC DELSARTE  
JULIEN DELYS



**CCI MAINE-ET-LOIRE**

**CCI MAINE ET LOIRE (49)**

CYRILLE LAHEURTE  
AMÉLIE BOSSARD



**Céréco**

**CERECO (35)**

DELPHINE DALLOT  
SYLVAIN GARNIER



**CGI**

**CGI (35)**

XAVIER TORPE  
MYLÈNE CUART



**CHARIER**

**CHARIER (44)**

JEAN VIDAL  
STÉPHANIE ROMERO



**CA**  
ILLE-ET-VILAINE

**CRÉDIT AGRICOLE D'ILLE ET  
VILAINE (35)**

PATRICK LAPOUBLE  
VÉRONIQUE MOREL





**DiCi**  
positive design

**DiCi(44)**

EMMANUEL THOUAN  
TIPHAINÉ IGIGABEL



**QUO VADIS**  
DEPUIS 1954

**EDITIONS QUO VADIS (44)**

JÉRÔME NUSSE  
FADIA MICHEL



**enedis**

**ENEDIS (35)**

JEAN-PHILIPPE LAMARCADE  
SANDRA COUGARD



**GALAPAGOS**  
GOURMET

**GALAPAGOS GOURMET (35)**

AURÉLIE TACQUARD  
ANNE-LAURE COCHERIL



**Genavir**

**GENAVIR (29)**

LEANDRE BREHIER  
FRÉDÉRIC BENON



**Groupama**  
LOIRE-BRETAGNE  
là vraie vie s'assure ici

**GROUPAMA  
BRETAGNE PAYS DE LOIRE (35)**

NICOLAS NAFTALSKI  
EMMANUELLE NAVE



**actual**

**GROUPE ACTUAL (53)**

SAMUEL TUAL  
GUYLAINE BOSSIS



**GROUPE BENETEAU**

**GROUPE BENETEAU (85)**

ERWAN FAOUCHER  
CLARENCE DUFLOCO



**GROUPE  
TESSON**

**GROUPE TESSON (85)**

PRISCILLE GAUTHIER  
MARIE BOUREAU



**HERIGE**  
ENTREPRENEURS D'AVENIR

**HERIGE (85)**

DANIEL ROBIN  
CAROLINE LUTINIER



**HYPER U**  
Guichen

**HYPER U GUICHEN (35)**

SEVERINE ATTIMON  
LAETITIA DUPLAA



**INSA** INSTITUT NATIONAL  
DES SCIENCES  
APPLIQUÉES  
RENNES

**INSA RENNES (35)**

VINCENT BRUNIE  
BRIAC FAVÉ



**IREMIA**

**IREMIA (44)**

JOHN BILHEUR  
ALEXIS REGOULASSY



**KEOLIS**

**KEOLIS DIRECTION RÉGIONALE  
NORD-OUEST (35)**

DAVID ROULLEAUX  
SIMON MARTENOT



**KEOLIS**  
RENNES

**KEOLIS RENNES (35)**

ANNE STRUGEON  
THIBAUT ARDAILLON



**L'ÉCOLE DE  
DESIGN**  
Nantes Atlantique

**L'ÉCOLE DE DESIGN  
NANTES ATLANTIQUE (44)**

FLORENT ORSONI  
JEAN-LUC BARASSARD

# LES 62 ORGANISATIONS



## LE GUERANDAIS (44)

LAURENT BOULO



## LEROY MERLIN AGGLOMERATION OUEST (44)

PIERRE CHOLLIN  
LOIC BLIN



## LES BOTTES D'ANÉMONE (56)

TIPHAIN TURLUCHE  
MARGUERITE LEGROS



## LOBODIS (35)

FREDERIC LEREBOUR  
GUILLAUME BROHAN



## MAINTENANT ! (35)

IVAN QUENARDEL  
NOLWENN DAVID



## MAISON LE GOFF (29)

MARIE-LAURE JARRY  
LUDIVINE SAVÉAN



## MANITOU GROUP (44)

HERVÉ ROCHET  
AUDE BRÉZAC



## MEDEF PAYS DE LA LOIRE (44)

FRÉDÉRIQUE BARTEAU  
MANON NICOLAS



## MINCO (44)

EMMANUEL LE COZ  
FREDDY THOMIN



## NÉO-SOFT (35)

SOIG LE BRUCHEC  
OLIVIER CREPLET



## NEXT DECISION (44)

OLIVIER MARQUIS  
MARINE CHARRIER



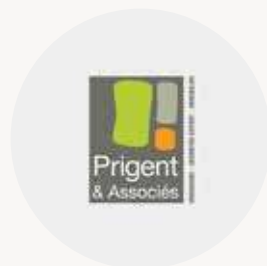
## ORANGE (35)

ALAIN SIKSIK  
CÉLINE OBEJERO



## OUEST CROISSANCE (44)

FRANCK CALLE  
CLÉMENTCE LESTRA



## PRIGENT ET ASSOCIÉS (35)

XAVIER PRIGENT  
HUGO ROSE



## RENNES SCHOOL OF BUSINESS (35)

THOMAS FROELICHER  
BLANDINE DOLLE



**RESTAURANTS LE REEF,  
MAMA & NONNA (85)**

ANTOINE HOFFMANN  
MARINE THOMAS



**SFCMM (44)**

PIERRE BARET  
AMAURY CHAIX



**SCOOP (35)**

KATELL TANGUY  
SÉGOLÈNE LECLERCQ



**SETUR (35)**

GWENAELLE GARFANTAN  
CHRISTOPHE GEFFROY



**ROZEN (22)**

ERIC GUILLAUME  
CÉCILE BARON



**SODERO GESTION (44)**

OLIVIER BLOT  
AMÉLIE ANDRÉ



**SINGA NANTES (44)**

PAULINE BIAN-GAZEAU  
CHLOÉ LESTERLIN



**SNCF VOYAGEURS (35)**

MAGALI EUVERTE  
NICOLAS POISSON



**SHOPOPOP (44)**

ANTOINE CHEUL  
DELPHINE DE LA GOURNERIE



**SOMEVA (44)**

THOMAS DE LA GIRODAY  
PAUL TESSON



**TBS (49)**

JULIEN BIANCHI  
CÉLINE DELION



**TERRITOIRE APPRENANT  
PAYS DE VANNES (56)**

JEAN-MARC BIENVENU  
CHRISTOPHE HAMONIC



**THEOS (22)**

JULIEN BONTE  
AUDREY GUEVENEUX



**THIERRY IMMOBILIER (44)**

BENOÎT THIERRY  
ADÉLAÏDE BIGOT



**UNIVERSITÉ DE RENNES (35)**

ERIC HITTI  
FRANÇOIS BERTHET  
ÉMILIE RÉAU



**YDEAL (44)**

ANNE-CLAIRE GOYER



# Les Contributeurs du Parcours CEC Ouest

Au départ, l'idée d'un parcours Ouest de la CEC a jailli de l'esprit de 6 participants du premier parcours CEC. Puis l'équipe s'est constituée pour passer de l'idée au projet : copilotes, équipe de recrutement des entreprises. Et l'équipe a grandi, pour se mobiliser autour des différentes missions à exercer tout au long du parcours pour rechercher des financements, monter des partenariats, concevoir le programme, organiser les sessions, accompagner les Camps de base, faire vivre l'écosystème ou assurer la résonance de la CEC en Bretagne et Pays de la Loire... Chacun a contribué, ponctuellement ou sur le parcours entier, sur des missions dans l'ombre ou en pleine lumière, sur scène ou au vestiaire.

**Alexandre Chrétien**  
**Amélie Vitet**  
**Anne Maurin-Monin**  
**Anne-Sophie Louboutin**  
**Armelle du Peloux**  
**Audrey Berté**  
**Caroline Jolly**  
**Céline Crosnier**  
**Christiane Jenny**  
**Claire Faverial**  
**Clémentine Pace**

**Denis Sabardine**  
**Eugénie Pace**  
**Emmanuelle Costalat**  
**Fabienne Cottret**  
**Guillaume Bizet**  
**Jean-Paul Chapron**  
**Jean-Pierre Lecuyer**  
**Jeanne Guillaume**  
**Julia Dimian**  
**Julien Maury**  
**Kako Dubs**

**Laura Thierry**  
**Laurence Duval**  
**Laurent Jacques**  
**Ludovic Stephan**  
**Magali Barbey**  
**Morgan Marzin**  
**Nathalie Marty Duffau**  
**Nicolas Schmit**  
**Olivier Croix**  
**Ombeline Siraudeau**  
**Pascal Grebopal**

**Roselyne Lécuyer**  
**Solen Le Marec**  
**Sophie Leclercq**  
**Sophie Bernard**  
**Stéphanie Gelot**  
**Sylvain Mauger**  
**Thierry Kuoch**  
**Véronique Lagneau**  
**Victor Nusse**



**A nos côtés pour  
animer la fresque  
de l'entreprise  
régénérative  
Open Lande  
à Nantes**

**Alexandra Dacier**  
**Elise Bonneau**  
**Elodie Douaglin**  
**Isabelle Briand**  
**Kevin Gadret**  
**Kristel Molette Bon**  
**Laure Rondeau**  
**Desroches**

**Lise Germon**  
**Marie Jedar**  
**Marine Laurent**  
**Marion Simon**  
**Pascale Guiffant**  
**Pauline Caroni**  
**Yoann Rouillac**  
**Walter Bouvais**

**A nos côtés pour  
animer la Marche  
du Temps Profond  
à Saint-Malo**

**Alexis Blum**  
**Armelle Stoltz**  
**Benoît Pinier**  
**Kevin Gadret**

**Marine Lejeune**  
**Odile Soulas**  
**Pauline Caroni**  
**Samia Klouche**



# Les Partenaires

La CEC porte un objectif collectif ambitieux : engager les entreprises de Bretagne et des Pays de la Loire dans une transition écologique de leur modèle d'affaires qui contribue à la bascule vers une économie régénérative de leurs territoires.

Afin de garantir l'exigence du parcours et son ancrage dans la réalité du grand Ouest, la CEC s'est entourée de partenaires locaux variés, organisations publiques, associations... Par leur expertise, leur soutien méthodologique ou financier, leur accueil, leur participation active aux sessions et les liens tissés hors sessions, ils garantissent et nourrissent la vision de la CEC.

Leurs apports, leurs regards, leurs conseils, leur implication sont durablement précieux sur la voie de l'économie régénérative.

## NOS PARTENAIRES PUBLICS



## NOS PARTENAIRES ÉCOSYSTÈME





**PHILIPPE VINCENT**  
ADEME

*L'expérience du premier parcours national, a prouvé qu'il était possible d'amener des décideuses et des décideurs, à formaliser une nouvelle vision d'avenir pour leurs structures et surtout à s'engager dans une trajectoire plus soutenable, grâce une réelle prise de conscience des limites planétaires.*

*A la CEC Ouest, nous avons rencontré des femmes et des hommes portés par l'enthousiasme collectif, qui au travers d'un parcours engageant et structurant, témoignent de cette même volonté, celle de faire de leurs entreprises des éléments de solutions face aux défis de la transition écologique.*

*Les Feuilles de Route et leurs mises en œuvre témoignent des possibles envisageables dès maintenant.*



**BENOÎT RIGOT**  
DIRECTEUR RÉGIONAL, BPIFRANCE



**AMÉLIE PONCIN**  
COORDINATRICE DU PLAN CLIMAT, BPIFRANCE

*Notre rôle de Banque Publique d'Investissement nous donne un grand privilège : celui d'être aux premières loges des transformations des entreprises, et notamment de leur parcours pour tenter d'inscrire leur modèle d'affaires dans un monde bas carbone et aux ressources limitées. Et cela soulève des enjeux de transformation tellement profonds !*

*Franchir les portes d'un amphi plein à craquer de Chefs d'entreprises et de Collaborateurs engagés dans le parcours CEC, c'est à coup sûr plonger tête la première dans les limites planétaires ... et dans les nouveaux récits économiques. Et nous avons tous besoin de cela : de nouveaux récits ! Tout est dans la raison d'être de la CEC : « Rendre irrésistible la bascule d'une économie extractive vers une économie régénérative d'ici 2030 » : car il s'agit bien de l'enjeu de la décennie. Le parcours de la CEC montre la force du collectif et la puissance du savoir : cela a été pour nous une grande source d'inspiration.*

*Un grand merci à toute l'équipe de la CEC Ouest de nous avoir ouvert leurs portes pour parler des dispositifs d'accompagnement et de financement de Bpifrance. Comptez sur nous pour accompagner et financer vos Feuilles de Route vers une économie régénérative. Bonne continuation à la CEC Ouest !*



**WALTER BOUVAIS**  
CO-FONDATEUR, OPEN LANDE

*Pour Open Lande, entreprise engagée sur les thématiques de la transformation écologique et la régénération, s'engager aux côtés de la CEC allait de soi. Nous avons été consultés très tôt lors du design du programme, dans un immédiat esprit de coopération et de co-construction. C'était un gage de confiance.*

*La CEC nous a donné l'occasion de partager à plusieurs reprises nos expériences : l'analyse des enjeux de régénération du Grand Ouest et l'organisation d'une mémorable session de la Fresque de l'entreprise régénérative, entre autres. Nous avons également pu croiser nos approches des trajectoires d'entreprises régénératives avec celles de la CEC.*

*En retour, nous avons découvert une énergie incroyable et contagieuse, diffusée par des dirigeantes et dirigeants en quête de sens et de changement, et des entreprises en demande de méthode et de projets concrets. Pour l'équipe Open Lande, apporter sa pierre à la mise en route concrète vers une bascule écologique, est une très belle source de motivation. Vivement la suite !*





# Remerciements

**COMITÉ DE RÉDACTION** : Anne Maurin-Monin, Céline Crosnier, Sophie Leclercq, Stéphanie Moittié, Yannick Servant

**DIRECTION ARTISTIQUE ET MAQUETTE** : Laurence Frémont ([www.blobdesign.fr](http://www.blobdesign.fr))

**CRÉDITS PHOTO** : participants et contributeurs CEC Parcours Ouest 2023, Antoine Etesse, CCI Maine-et-Loire, Claire Faverial, Institut Supérieur de Design de Saint-Malo, Iris Pictures, Maylis Rolland, Ombeline Siraudeau

**CAPTATION GRAPHIQUE DES SESSIONS** : Morgan Marzin ([www.lineup.bzh](http://www.lineup.bzh))

## INTERVENANTS

- **Session 1** : Arthur Gosset, Côme Girschig, Emmanuel Cappellin, Hélène Cloitre, José Maillet, Loïc Steffan, Pascale Guiffant, Philippe Grandcolas, Robert Vautard, Sophie Leclercq, Virginie Raisson-Victor
- **Session 2** : Anna Le Faouder, Claire Pinet, Elise Bonneau, Laure Rondeau-Desroches, Marine Laurent, Philippe Vincent, Walter Bouvais
- **Session 3** : Alexandra Legros, Christiane Jenny, Elise Motte, Fabrice Barbin, Julien Vey, Pierre-Alain Lévêque, Sophie Robert-Velut, Thiago Maximo, Virginie Blanville
- **Session 4** : Anne Le Goff, Dominique Meda, Marie-Anne Gobert, Nathalie Richard, Souâd Taïbi
- **Session 5** : Arnaud Giraudon, Charlie Felgate, François Guérin, Nathanaël Wallenhorst, Pascal Greboval, Vincent Avanzi
- **Session 6** : Alexis Nollet, Marc de la Ménardière, Yannick Servant
- **Webinaires** : Aude Brezac, Bertrand Bailly, Céline Crosnier, Charlotte Rivaton, Elisabeth Laville, Emmanuel Delannoy, Emmanuel Morisot, Grégoire Fraty, Hervé Rochet, Hugues Ferreboeuf, Ingrid kandelman, Laure Jarlaud, Marie Pailler, Magali Barbey, Maïka Nuti, Ludovic Piquant, Noé Deschanel, Olivier Bailloux, Pascale Guiffant, Sabine Ozil, Sophie Leclercq, Stéphanie Moittié, Yannick Servant

L'équipe de tous les contributeurs du Parcours CEC Ouest qui ont offert avec enthousiasme et générosité leur énergie, leur temps, leurs compétences, leurs sourires et leurs larmes ; les partenaires et les acteurs de l'écosystème CEC qui ont été à nos côtés durant toute la traversée et sans qui cette aventure ne serait pas possible. Merci.

Ce parcours n'aurait pas vu le jour sans l'incroyable énergie et la mobilisation indéfectible de l'équipe de copilotage et du Bureau qui l'a soutenu : Alexandre Chrétien, Amélie Vitet, Armelle du Peloux, Céline Crosnier, Jean-Paul Chapron, Magali Barbey, Sophie Leclercq, Olivier Croix, Véronique Lagneau.

---



Le présent document est mis à disposition par la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) selon les termes de la licence Creative Commons — Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International — CC BY-NC-ND 4.0 ce qui signifie que la CEC autorise les utilisateurs à télécharger et partager librement son contenu sous réserve que celui-ci ne soit pas modifié ni ne soit utilisé à des fins commerciales (sauf autorisation écrite de la CEC) et que la CEC soit clairement citée comme auteur de l'œuvre.





