



PARCOURS
NORMANDIE
2024

Une grande
bascule vers
l'entreprise
régénérative

RAPPORT FINAL

Une grande bascule vers l'entreprise régénérative

ÉDITO | **P.3**

Pionniers : l'exposition | **P.4**

Découvrir la CEC | **P.25**

PETITE HISTOIRE DE LA CEC | **P.26**

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA CEC | **P.28**

MÉTHODOLOGIE DU PARCOURS | **P.30**

Comprendre et viser le régénératif | **P.33**

LE CADRE DES LIMITES PLANÉTAIRES | **P.34**

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE ? | **P.36**

LES INGRÉDIENTS D'UNE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE | **P.38**

Embarquer dans le Parcours CEC Normandie 2024 | **P.41**

LE PROFIL DES ORGANISATIONS | **P.42**

LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | **P.44**

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | **P.45**

LES PROJETS COOPÉRATIFS | **P.48**

LE JOURNAL DE BORD DES SESSIONS | **P.50**

LES CAMPS DE BASE | **P.58**

Rencontrer l'écosystème du Parcours CEC Normandie 2024 | **P.63**

LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES | **P.64**

LES CONTRIBUTEURS | **P.68**

LES PARTENAIRES | **P.70**

REMERCIEMENTS | **P.73**



édito

C'est l'histoire...

C'est l'histoire de dirigeants. Des femmes et des hommes qui osent voir plus loin. Qui prennent leurs responsabilités face aux défis d'aujourd'hui et de demain. Ils portent une vision claire : celle d'une économie qui régénère plutôt qu'elle n'épuise, qui restaure plutôt qu'elle ne détruit. Avec audace, ils bousculent leurs certitudes, questionnent leurs croyances, réinventent leurs modèles. Des Pionniers qui tracent de nouvelles voies au service du vivant.

C'est l'histoire d'un territoire. La Normandie, terre de chocs et de résilience. Dont la lumière illumine nos vies et attire les peintres. Un territoire où l'identité maritime, agricole et industrielle se mêlent. Où s'expriment des savoir-faire uniques, entre traditions artisanales et innovations de pointe. Une région aux racines profondes et au regard tourné vers l'avenir, qui inspire, fédère et offre un terrain fertile aux initiatives audacieuses.

C'est l'histoire d'une équipe. Des pépites engagées, passionnées, déterminées. Des femmes et des hommes qui ont fait le pari du collectif pour impulser un mouvement de transformation. Ils accompagnent, soutiennent, accélèrent cette bascule nécessaire. À force d'écoute, de pédagogie et d'engagement, ils facilitent et sécurisent le cheminement de celles et ceux qui osent changer. Leur énergie est un moteur, leur expertise un guide.

C'est l'histoire de la CEC. Un parcours qui interpelle, bouscule, transforme. Il offre aux participants un espace d'authenticité, d'apprentissage, de réflexion et d'action. Il leur permet de faire un pas de côté nécessaire, d'expérimenter d'autres façons d'être au monde et de faire, de créer du sens. Un parcours qui devient vite une famille, des personnes avec qui l'on partage le même langage, avec qui se ressourcer et phosphorer aussi. C'est une expérience qui marque, qui change, qui ouvre sur d'autres possibles : un futur désirable que l'on souhaite léguer à nos enfants.

Cette histoire, nous sommes fier.e.s de vous en partager les premières lignes dans ce rapport qui retrace l'aventure de la Première Edition du parcours CEC Normandie.

La suite en cours d'écriture...

L'équipe CEC Normandie

Agnès BENOIT GONIN, Agnès MARTIN, Alain LECORRE, Antoine LOUISET, Armelle STOLTZ, Bénédicte PARRY, Benoit FRICARD, Edouard FOURNIER, Eléonore MANDEL, Estelle DEROSNE, Florence BOURSIN, Florentin LEMERCIER, Hélène KERGOAT, Isabelle BARATON, Jean-Philippe POUPARD, Lydia BATAILLE, Marie ATINAULT, Marie-Emmanuelle AUBERT, Matthieu CATTONI, Romain SABY, Sarah VAUTIER, Séverine GERVAIS, Sophie BOUTROIS, Xavière MAKOUICHE

Pionniers

Cette exposition est un **hommage à ces femmes et ces hommes**, dirigeant.e.s d'entreprises et "Planet Champions", les premiers en Normandie à s'être engagé.es dans un parcours CEC.

D'avril 2024 à janvier 2025, ces représentant.es de **34 organisations normandes** ont relevé le défi : en six sessions de deux jours, ils ont exploré ensemble **la puissance d'une méthode fondée sur la science et le collectif** pour faire pivoter leurs organisations vers l'économie régénérative.

Qu'ils exercent dans l'industrie, les services ou la santé, dans les technologies de l'information, le bâtiment ou encore dans l'agriculture ; qu'ils soient engagés pour la transition depuis longtemps ou que le parcours ait été l'occasion de se lancer ; qu'ils aient 5 collaborateurs ou 5 000, tous en témoignent : **ils ont vécu une aventure unique, qui les a profondément transformé.es.**

Armés d'un appareil photo pour Alain, d'un carnet pour Bénédicte, nous avons observé leurs joies et leurs détresses, leurs fiertés et leurs doutes, nous avons partagé leurs apprentissages, leurs efforts et leurs moments de plénitude. **Nous livrons ici, en images et en mots, ce qui nous a marqué, ce qui nous a ému dans le parcours de ces pionniers.**

Et en italique et dans les bulles, des paroles de participant(e)s.

Une exposition conçue et réalisée par Alain le Corre (photos) et Bénédicte Parry (narration), avec la contribution attentive de Hélène Kergoat, Sophie Boutrois et Stéphanie Moitié.





Embarquement

Ils observent. Ne savent pas à quoi s'attendre. Qui sont ces accompagnateurs à l'énergie communicative ? Et les autres participants, qui sont-ils ? La liste les rassure : ce sont des gens sérieux. Eux qui ont l'habitude de diriger, ils ne savent pas où on les entraîne. C'est inconfortable. Ils s'inquiètent : est-ce que ça vaudra le temps et l'argent investis ?

Petit à petit, ils se détendent. Finalement c'est agréable de se laisser porter. De retrouver une posture d'apprenant. Accepter de se laisser bousculer. Poser son téléphone. Recevoir ce parcours comme un cadeau pour soi et une opportunité d'effectuer une prise de recul stratégique pour son organisation.

"On ne sait pas très bien ce qu'on attend, ce que ça va nous apporter. Ce qu'on sait, c'est qu'on ne peut pas rester dans l'immobilisme. Alors on y va, le cœur ouvert."



Claque

Ils pensaient savoir, ils ne savaient pas. Les faits scientifiques sont décortiqués, implacables : l'ampleur et l'urgence de la dérive environnementale sont telles que la survie de l'humanité est en jeu. Tout comme la pérennité des entreprises. Extrême vulnérabilité.

Pour beaucoup, c'est la claque. Ils sont touchés au plus profond de leur être. Larmes. Incompréhension. Colère. Pourquoi on n'agit pas ? Tristesse, culpabilité. Prendre conscience qu'on fait partie du problème et qu'on ne le résoudra pas avec de petits gestes. Ouvrir ses oreilles et son cœur à des vérités que l'on n'a pas envie d'entendre. Ça fait mal.

Et quand on pense à l'avenir de ses enfants, ça fait encore plus mal.

"Je suis arrivée avec l'idée que je savais déjà beaucoup, mais j'ai quand même pris une grosse claque."



Introspection

Avoir besoin de rentrer à l'intérieur de soi. Face-à-face avec soi-même. Observer ses schémas mentaux et s'interroger. Pourquoi est-ce que je pense ça ? Parce que je l'ai choisi ? Ou bien parce que mon parcours, mon éducation, la société me l'imposent ?

Que sont ces croyances, ces repères face au tsunami que je viens de vivre ? Je pensais savoir, et mes certitudes partent en poussière. Je les regarde s'envoler, soufflées par le vent de la science. Il y a un deuil à faire. C'est dur, mais je suis prêt.e. Il est temps pour moi de désapprendre, de bousculer mes automatismes, de modifier mes priorités. Et de reconstruire. Avec courage. Avec confiance. En alignement avec mes valeurs et mes convictions.

"La CEC réveille en moi des valeurs que j'avais apprises enfant, mais qui n'étaient plus centrales dans ma vie."



Solitude

Rentrer chez soi, retourner dans son organisation et se sentir seul.e. Ce qui est important pour les autres, ce vers quoi ils courent... tout ça n'a pas de sens ! La priorité est ailleurs, ne le voient-ils pas ? Avoir envie de crier, de les secouer, et puis s'isoler un temps, pour se protéger. Se sentir impuissant, démuni. Comprendre qu'on est passé de l'autre côté du miroir.

Lire le journal et avoir envie de pleurer parce que le monde est fou. Tenter d'inventer un langage que les autres comprennent. Essayer de bâtir des ponts. Échouer. Avoir l'impression qu'on n'y arrivera jamais. Manquer de courage. Se raccrocher à l'essentiel. Serrer ses enfants dans ses bras.

« Dans le monde extérieur, c'est la division : chacun vient avec ce qu'il connaît et campe sur ses positions. Il faut tellement d'énergie à chaque fois pour déconstruire, informer ! Parfois on n'a plus le courage. »



Nouvelle famille

Retrouver la communauté CEC avec soulagement. Les autres aussi ont vécu ce chemin de solitude. Ils comprennent. Avec eux, je n'ai pas besoin d'expliquer, je n'ai pas besoin de lutter. Que c'est reposant ! Pouvoir parler ouvertement, s'amuser des anecdotes vécues par les uns et les autres. Se ressourcer dans leur bienveillance. Enlever son costume de dirigeant.e pour être soi-même. Oser l'authenticité. Un esprit de groupe commence à se former.

Surtout, sentir qu'on n'est pas seul. Qu'on ne sera plus jamais seul, car on a des alliés. Des personnes qui parlent le même langage. Avec lesquelles on peut avancer dans la même direction, en confiance. Une nouvelle famille. Puiser de l'énergie dans la magie du collectif. Savoir qu'on est au bon endroit.

"Il me fait vibrer ce collectif ! Le cadre bienveillant qui est mis en place, c'est ça le truc magique"



Vertige

S'armer de courage et plonger plus profond dans les eaux de la connaissance. Écouter de nouvelles voix, explorer de nouvelles voies et être pris de vertige : le problème n'est pas seulement le climat. C'est la biodiversité, ce sont les pollutions, les ressources. Ce sont les inégalités, la démocratie, le système financier... Tout est lié, tout est systémique.

Dès qu'on imagine une solution, se rendre compte qu'elle pose un nouveau problème. C'est kafkaïen. Comment penser à tout ? Comment éviter de créer les catastrophes de demain en voulant relever les défis d'aujourd'hui ? Se sentir impuissant, tout petit. Sur quoi s'appuyer face à l'incertitude ? Je ne suis même pas sûr.e que l'activité de mon organisation aura encore du sens dans 30 ans...

"Pour le climat, j'étais au courant. Mais à la deuxième session j'ai pris ma claque. Je ne m'y attendais pas. La systémique. La biodiversité. Ça m'a mis par terre !"



Décision

Depuis qu'ils ont changé de lunettes pour regarder le monde, le "business as usual" leur est devenu insupportable. Alors ils décident de dire STOP. Pas tous en même temps. Pas tous de la même manière. Renoncer à un investissement productif et abandonner la course à la croissance. Réunir sa filière pour signer une charte de transition. Entamer un pivot radical vers la dépollution de ses activités...

Ils savent que leur action sera imparfaite. Qu'elle prendra du temps. Qu'il y aura des frustrations et des oppositions. Mais ils prennent la décision d'avancer vers la bascule avec courage. Avec exigence. Détermination. Humilité. À défaut de savoir comment, ils savent exactement pourquoi. Un sursaut, une évidence : protéger ce qui compte vraiment.

"On a pris la décision de raconter une histoire différente, de montrer qu'il existe des alternatives, et qu'elles sont crédibles. Cette décision nous donne un rôle dans la grande histoire, elle donne un sens à notre action."



Action

Il y a urgence, il faut agir... Oui mais les actions d'envergure prennent du temps. Élaborer sa vision ; identifier les leviers ; acquérir de nouveaux outils ; embarquer les équipes ; tester de nouvelles méthodes... C'est long. Frustrant.

Insupportable pour certains.

Ils éprouvent le besoin de faire quelque chose tout de suite. De ressentir dans leur chair l'engagement qu'ils ont pris. De poser un acte fort, radical, immédiat. Venir à vélo à chaque session de la CEC, quelle que soit la distance. Devenir végétarienne du jour au lendemain. Abandonner les achats de vêtements en ligne. Programmer une Fresque du Climat pour ses collaborateurs. Ces gestes concrets portent haut l'étendard de leurs valeurs. Pour les autres, et pour eux-mêmes.

"Dans mon plan d'action commercial, j'ai ajouté une colonne impact. Ça ne paraît pas grand chose mais là enfin ça commence à devenir concret, ça me parle, ça infuse et ça alimente tout le reste."



Camp de base

Derrière ce terme presque militaire se cache une réalité profondément humaine. Petit groupe de huit à neuf organisations, le Camp de base est un lieu d'explorations et d'avancées concrètes. Au début on y fait connaissance timidement, poliment. Et puis à force d'écoute, de partages et de moments forts vécus ensemble sous la houlette bienveillante d'un duo de "COFAs", les carapaces tombent et des trésors apparaissent : authenticité, confiance, échanges entre pairs, émulation. Puissance des émotions pour passer à l'action.

Si les liens créés ont une coloration distincte dans chaque groupe, ils sont toujours forts. Ils soutiennent. Ils challengent pour aller plus loin, pour relever son ambition dans la bascule de son organisation. On le sait, on le sent : ces nouveaux alliés continueront de compter pour nous bien après la fin du parcours.

"Les liens dans notre Camp de base deviennent très forts : ça me porte."



Émerveillement

Protéger ce qui compte vraiment, c'est aussi porter un regard neuf sur ce que l'on ne voyait pas, ou plus. Réapprendre à s'émerveiller comme un enfant. Se laisser toucher par des choses simples. Refuser les évidences pour recevoir en conscience les cadeaux de la vie. Marcher pieds nus dans l'herbe. Regarder la planète Terre vue de l'espace. Et puis se passionner pour les sciences du vivant. Comprendre le délicat écosystème des sols. Se régaler de découvertes.

Enfin s'inspirer de nouveaux héros. De ces entreprises qui ont déjà mis en place des changements ambitieux. De ces pairs qui se transforment sous nos yeux. De ces experts qui éclairent un sujet d'une lumière nouvelle et nous ouvrent des horizons : permaculture, robustesse, low-tech... Y puiser de l'optimisme. Se sentir vivant.e.

"Marcher pieds nus dans l'herbe, en fait c'est incroyable !"



Feuille de Route

Ah ! La Feuille de Route ! Colonne vertébrale d'un parcours CEC, elle vise à décrire les étapes concrètes de redirection de son organisation. Angoisse de la page blanche pour tout le monde.

Rester perplexe devant la "question générative". Faire la moue sur le "cap à 10 ans". Mais faire confiance à la méthode et avancer par itérations. Identifier des leviers de redirection. Être trop ambitieux, puis tout changer et ne plus l'être assez. Se laisser bousculer par le regard des autres. Au détour d'une conférence ou d'une conversation, avoir un déclic. Clarifier un point. En ajouter un autre. Y revenir, encore et encore.

Comprendre que ce n'est que le début.

"La Feuille de Route a besoin de maturation sur le temps long. Au début on ne voyait vraiment pas comment avancer. Et puis petit à petit on a réussi. On est fiers du résultat."



Doute

Ça arrive sans prévenir. Une discussion qui nous donne l'impression que les autres font mieux que nous, qu'ils vont plus loin ou qu'ils sont plus créatifs. Le temps qui manque pour avancer avec son binôme entre deux sessions, la Feuille de Route qui prend du retard. La visée régénérative qui nous échappe. Des collaborateurs qui ne comprennent pas vers où on veut aller. Les indicateurs de performance qui nous engluent dans le système d'aujourd'hui...

Le doute arrive. À quoi ça sert de construire une Feuille de Route ambitieuse si on n'arrive pas à la mettre en place ? Renoncer à la rapidité, à la perfection. Le défi, c'est de garder son énergie dans la durée.

"Même avec la motivation, on ne trouve pas le temps. En session on est motivés et puis dès le lundi on retrouve le quotidien et les contraintes qui nous empêchent d'avancer."



Coopération

Arriver à la conclusion qu'on n'accomplira rien tout seul, qu'on a besoin de faire écosystème. Pour réussir, il faudra développer la coopération véritable. Celle qui écoute et qui prend soin, celle qui met la diversité et la relation au service du bien commun. Celle qui se pratique avec authenticité et gratitude. Car dans le jeu de la transition, tout le monde gagne ou personne ne gagne.

La coopération apparaît au détour des Feuilles de Route. Elle s'invite dans les agendas : on se rencontre entre alliés de la CEC, on explore des idées. Elle modifie les relations avec un fournisseur qui devient partenaire... On explore des outils concrets, des méthodes pour apprendre à mieux coopérer. Des mots qui faisaient peur deviennent familiers. Coopétition. Marge. Entraide. Collectif.

"Ma claque à moi ce n'était pas le constat, je le connaissais déjà. Ma claque à moi c'est le comment : c'est ensemble, et en coopérant."



Joie

Ça commence par la joie de se retrouver, de plus en plus grande à chaque nouvelle session. Plus on se connaît, plus on s'autorise de joyeux pas de côté : on se taquine, on se lance des défis, on rit, on danse. Et puis on partage des découvertes qui nous enthousiasment, on s'encourage, on célèbre chaque pas en avant, chaque déclic, chaque prise de conscience. La joie naît de ce collectif qui se soutient et qui avance dans la même direction.

Surtout, une joie puissante s'ancre profondément en chacun.e. La joie de se sentir au bon endroit, en phase avec ses valeurs. La joie d'entrer dans l'action et d'y trouver du sens. La joie d'être en marche vers un but irrésistible : créer un monde meilleur.

"Maintenant ça y est, je me sens prête à entrer dans l'action, et ça me procure une grande joie."



Territoire

Il y a les travaux du GIEC* normand, qui détaillent les impacts du changement climatique à l'échelle régionale et permettent de préparer l'adaptation de son entreprise. Et puis la cartographie des dépendances et vulnérabilités, où l'on réalise qu'il va falloir travailler main dans la main avec ses partenaires locaux pour augmenter sa résilience. Apprendre à parler avec les collectivités territoriales, saisir les mains que certains tendent, interpeller les autres, construire avec eux des projets concrets.

Et puis il y a l'envie. L'envie de coopérer avec son écosystème territorial, de s'impliquer dans sa zone d'activité, dans sa ville. Parce que ça a du sens. Parce que c'est là qu'on vit, c'est là qu'on travaille. Parce qu'aucune activité n'est hors sol, et que tout est lié.

"On veut pousser les coopérations avec des fournisseurs locaux, des clients locaux. C'est ça qui a du sens pour nous. C'est ça qui nous rend résilients."

* Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat



Fierté

On a réussi ! Ces mots, on les entend ou on les lit dans les yeux des participant.e.s lorsqu'ils présentent leur Feuille de Route au public. Ils sont fiers du chemin parcouru, fiers d'avoir réussi à produire une Feuille de Route à la fois réaliste et ambitieuse, fiers de faire partie de ces pionniers qui s'engagent. Ils sont soulagés, aussi. Ça n'a pas été facile.

Si c'était à refaire, ils signeraient les yeux fermés. Car il y aura un avant et un après la CEC, pour eux et pour leur entreprise. Beaucoup se sentent changés par ce parcours. Plus alignés. Heureuse métamorphose. Ce temps qu'on n'avait pas, qu'est-ce qu'on a bien fait de l'investir dans ce parcours !

"La CEC ne nous a pas changées, elle nous a révélées. À nous-mêmes et autres. Maintenant je sais où je veux aller, et ça change tout !"

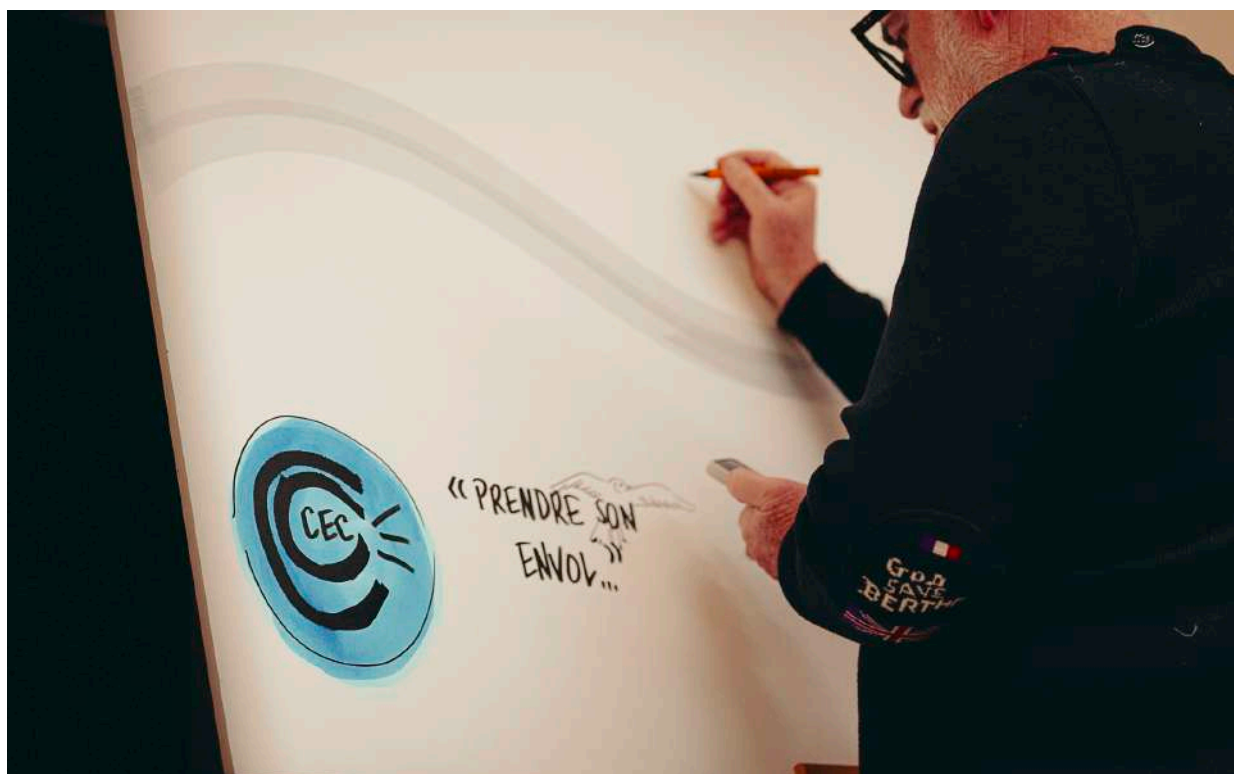


Responsabilité

Témoigner. Partager son parcours. Dépasser le syndrome de l'imposteur pour raconter ce que l'on fait, même si ce n'est qu'un début, même si c'est imparfait, même si l'on n'a pas encore assez échoué, même si l'on n'a pas encore assez appris.

Parce qu'il est essentiel d'embarquer tout le monde ! Nos équipes. Nos clients. Nos fournisseurs. Nos partenaires. Nos concurrents. Nos proches. Nos élus. La bascule ne se fera pas sans eux, elle a besoin de tout le monde. Certain.e.s se forment à la prise de parole en public et dans les media pour devenir des "Top Voices" de la CEC. Tous ont conscience de leur responsabilité. Nous, participant.e.s de la CEC, nous sommes des ambassadeur.ice.s de la transition. Notre mission : faire et raconter.

"On doit témoigner de ce qu'on a fait : la CEC, ce n'est pas un truc d'extra-terrestres ou de gentils rêveurs. Témoigner, c'est prendre nos responsabilités."



Envol

Le premier parcours CEC Normandie est désormais terminé. Les participant.e.s ont pris leur envol, oiseaux migrateurs en quête d'un horizon plus durable, plus respectueux du vivant, plus solidaire. Un espace juste et sûr où se poser.

Leur route sera longue. Déployer leurs leviers de redirection. Embarquer leurs parties prenantes. Maintenir l'élan. Ce ne sera pas facile mais ils le savent déjà : l'entraide continuera.

Un nouveau parcours va naître, qui va poursuivre et amplifier la dynamique créée par ces pionniers. D'autres organisations de la région viendront renforcer l'alliance. Et la nuée pourra continuer d'avancer, même face au vent, avec envie et confiance.

"J'ai conscience de l'ampleur du travail qui reste à faire. Naïvement au début du parcours, je pensais qu'après la CEC on serait sur des rails. On en est loin ! Mais maintenant on a un cap, des outils, et un réseau d'alliés. C'est déjà énorme."



**PARCOURS
NORMANDIE
2024**



Présentation de l'ensemble
de l'équipage du parcours
CEC Normandie





Découvrir la CEC

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

Stefan Zweig

Petite **histoire** de la CEC

Créée en 2020, la CEC est une association d'intérêt général dont la vocation est d'organiser des parcours de prise de conscience et de transformation pour décideurs économiques.

L'intérêt général, au cœur de notre action

Cet intérêt général est incarné par :

- La **Raison d'Être de l'Association** : rendre irrésistible la bascule d'une économie extractive vers une économie régénérative d'ici 2030
- Le **libre accès à un grand nombre de Feuilles de Route** de transition écologique d'entreprises participantes produites par leurs dirigeants
- L'**activité de plaidoyer** de la CEC, à destination des mondes économique, politique et institutionnel, au service de la Raison d'Être et des efforts de transition des entreprises

L'activité de la CEC est résolument tournée vers l'action : **équiper, informer, engager et faire coopérer les décideurs économiques** pour leur faire franchir le pas, avec leurs écosystèmes, de transformations systémiques.

La genèse de la CEC, une idée audacieuse

Mi 2020, en voyant les propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat remises au Président de la République, Eric Duverger, alors cadre chez Michelin, a une idée...

Que se passerait-il... ?

- si les décideurs économiques **prenaient le temps** de comprendre notre dette écologique aussi bien qu'ils maîtrisent leur compte d'exploitation ?
- si l'on **engageait l'intelligence collective** de tous les secteurs de l'économie pour revoir l'ambition environnementale que chacun porte individuellement ?
- si l'on **donnait la priorité à l'invention d'un futur désirable et soutenable** pour la prochaine décennie plus qu'à la recherche d'une rentabilité maximale pour le prochain trimestre ?

La vocation de la CEC est de mettre en mouvement les décideuses et décideurs économiques pour répondre à ces trois questions. Elle les embarque pour un voyage de **réconciliation de l'économie et du vivant**. Elle parle leur langage : celui des faits, des chiffres, des perspectives. Recrutés pour leur sincérité, nous leur proposons de vivre une traversée originale et inédite qui a pour vocation de les voir arriver à quai avec l'énergie de l'action et de la réinvention.

La 1ère édition, l'émergence de la visée régénérative

En 2021/2022, la première édition de la CEC réunit les dirigeantes et dirigeants de plus de **150 entreprises de toutes les régions de France, de tous secteurs d'activité et de toutes tailles**, pour un exercice de réinvention de leurs modèles d'affaires à l'intérieur des limites planétaires.

Soutenue par un comité garant de la mission, des experts indépendants, des facilitateurs, ainsi que des participants du monde étudiant, cette première édition a pour mission **d'accélérer les stratégies bas-carbone et de reconexion au vivant** de chacune des entreprises participantes, de faire naître les **premiers projets coopératifs** et de **formuler des propositions**, issues des entreprises, en faveur de la transition vers une économie écologique.

Mi 2022, après un parcours de 10 mois, 6 sessions et 12 jours, les dirigeants participants rendent leurs **150 Feuilles de Route à visée régénérative**. Une grande partie sera rendue publique, constituant ainsi le socle d'une grande collection de Feuilles de Route de la transition, qui en compte actuellement plus de 650.



En octobre 2022, le **rapport final de ce premier parcours de la CEC**, qui compile les apprentissages méthodologiques et présente et analyse 30 Feuilles de Route parmi les 150 remises, est publié. Ce rapport est remis au Ministre de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires au cours d'une soirée riche en partages, idées et énergie.

La démultiplication, l'essaimage du cap régénératif

En 2023/2024, **la CEC se démultiplie en France et se spécialise** pour accompagner des centaines de dirigeants dans leur transition écologique.

Fin 2024, ce sont **27 parcours** qui ont été initiés :

- des **parcours territoriaux** qui fédèrent les acteurs d'un territoire pour leur transformation individuelle et pour la construction de la résilience territoriale : Alpes, Bassin Lyonnais, Bourgogne-Franche-Comté, Grand Est, Hauts-de-France, Massif Central, Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Ouest, Provence Méditerranée (2 éditions pour certains)
- des **parcours thématiques** qui fédèrent les acteurs d'un secteur pour leur transformation individuelle et pour l'accélération de la transformation sectorielle : Consulting, Monde Financier, Industries, Nouveaux Imaginaires, Agri&Agro, Océan
- des **parcours dans le monde** : Pacifique, Suisse, Belgique

Chaque parcours qui se termine nous conforte dans notre conviction : **les parcours CEC permettent de pousser les curseurs au maximum**. Après avoir reçu ensemble la "claque climatique" et entraperçu le risque d'effondrement systémique, les collectifs des parcours se relèvent pour travailler en intelligence collective, déployer des **coopérations** et imaginer des **réinventions** profondes de modèles d'affaires.

Formés, désinhibés, coalisés, les dirigeants d'entreprises peuvent tout changer.

La coopération, le levier d'une transformation profonde

Les projets coopératifs issus des parcours CEC

L'intention des projets coopératifs est de **faire expérimenter la concertation et la coopération** aux participants et de faire émer

ger des **projets au service du bien commun**. Cette expérience permet d'appréhender la bonne posture pour créer des écosystèmes de coopération, mettre en place des nouvelles formes d'organisation, remettre son business model dans le cadre des besoins humains fondamentaux et étendre sa proposition de valeur aux champs humain et environnemental.

Quelques **exemples de projets coopératifs** issus des parcours CEC :

- un outil d'aide à la décision pour choisir la meilleure modalité - présentiel ou distanciel - pour ses rendez-vous professionnels selon une combinaison de critères environnementaux, sociaux et économiques (1ère édition)
- un projet de renaturation de la métropole de Lyon (parcours Bassin Lyonnais)
- un projet de plateforme de réemploi des déchets du BTP (parcours Alpes)
- un fonds de dotation pour sanctuariser des terres (parcours Ouest)
- une réflexion collective autour du partage de la valeur dans l'immobilier (parcours Provence Méditerranée)
- un écosystème coopératif dans l'Yonne pour régénérer lien social et vivant (parcours Bourgogne-Franche-Comté)
- la communauté du conseil à visée régénérative pour accélérer la transformation du secteur du conseil (parcours Consulting)

La coopération avec les alliés de la régénération du vivant

En février 2024, la CEC avec 18 autres organisations - AXA Climate, Butterfly School, Circl.earth, C3D, Des enjeux et des hommes, Entreprise symbiotique, Fresque de l'économie régénératrice, Imfusio, Institut des Futurs souhaitables, Kairos, Lumia, Open Lande, Permaentreprise, Pixelis, Regen School, Regenes Institute, Territory Lab, Tribaleo - a décidé de créer le **Regen Ecosystem**.

Il s'agit de lancer une dynamique collective pour **donner leurs pleines puissances aux approches régénératives et construire des Communs dédiés** afin d'aider les organisations à se réinventer en profondeur :

- Etudes de cas de transformation d'entreprises vers le régénératif,
- Projets coopératifs de territoires et d'organisations,
- Bibliothèque de publications et de recherches,
- Ressources sur les approches régénératives (conférences, podcasts...)

En juin 2024, le projet Regen Ecosystem a été récompensé lors du **Grand Prix de la Good Economy** - organisé par le média The Good - par le **prix Argent dans la catégorie Nature**. Un bel encouragement, **mais tout reste à construire!**

La coopération avec les mouvements d'entreprises engagées

Nous ne réussissons pas à faire basculer l'économie française seuls. D'ailleurs, nous n'avons pas été les premiers à œuvrer dans ce sens ! De nombreux mouvements d'entreprises engagées sont à l'œuvre depuis des années et nous sommes convaincus qu'**unir nos forces est une des clés de la bascule**.

Depuis 2022, nous avons par exemple tissé des liens avec le **Mouvement Impact France**. En mars de cette année-là, nous avons co-organisé les UEED (Universités d'Été de l'Économie de Demain) à Marseille, c'était aussi le 1er jour de la session 4 du 1er parcours CEC. Depuis, la CEC est intervenue dans de nombreux ateliers et conférences des UEED du MIF.

Les synergies se font également entre nos communautés. De nombreux participants / alumni / contributeurs CEC font partie de la communauté MIF et certains en sont des ambassadeurs régionaux. Yannick Servant, co-fondateur de la CEC, est par ailleurs membre invité du Conseil d'Administration MIF depuis 2023.

Des coopérations se créent également sur les outils : la CEC est en cours d'appropriation progressive de l'Impact Score - créé par le MIF

en 2020 et utilisé par plus de 5.000 entreprises à date - comme un outil au service de la preuve d'impact de l'action de la CEC à travers la mise en oeuvre des Feuilles de Route.

Nous nourrissons aussi des coopérations avec d'**autres mouvements d'entreprises engagées** :

- **la Communauté des Entreprises à Mission** : exploration de synergies de méthodologies et de communautés
- **B Lab France** : utilisation du BIA (Business Impact Assessment) simplifié lors du 1er parcours CEC en 2021 et synergies de communautés
- **ChangeNOW** : partenariat 2024, un stand CEC et des interventions CEC / Alumni
- **CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) et FBN (Family Business Network)** : signature de partenariats de coopération en 2024

L'action politique, créer les conditions de la transition pour les entreprises

Depuis sa création, la CEC se définit comme un **projet politique** (l'entreprise est pleinement partie prenante de la vie de la cité) et **apartisan** (les limites planétaires n'ont pas de couleur politique).

L'enseignement de la **Convention Citoyenne pour le Climat**, dans laquelle la CEC a puisé son inspiration, est que **la main tendue et le dialogue sont nécessaires** pour mobiliser autour du constat scientifique. Ce sont ces principes que nous appliquons à toutes nos rencontres avec les sphères économiques et politiques.

Lors du premier parcours en 2021/2022, l'objectif était de **se faire connaître du monde politique** pour proposer **une nouvelle voix**, celle de dirigeants qui engagent, avec courage et détermination, des transformations fondamentales de leurs modèles économiques.

Depuis, nous agissons à créer :

- **des rencontres territoriales** (régions, métropoles, parlementaires) pour faire émerger les conditions de coopérations public-privé qui permettront de construire la résilience des territoires
- **des rencontres nationales** (ministères et parlementaires) pour éclairer les conditions de transformations des filières (industrie, métiers créatifs, agro-agri, etc.)

Enfin, 90% de la norme environnementale qui s'applique en France venant de Bruxelles, nous gardons en point de mire la **réflexion européenne**.

Les chiffres clés de la CEC

27 parcours depuis 2022

3 parcours internationaux

+ de 1100 entreprises embarquées

+ de 650 Feuilles de Route rendues

+ de 40 Projets Coopératifs Territoriaux

8,8 / 10 note de satisfaction des participants

350 contributeurs actifs

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde, c'est même de cette façon que cela s'est toujours produit. »
Margaret Mead

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 :

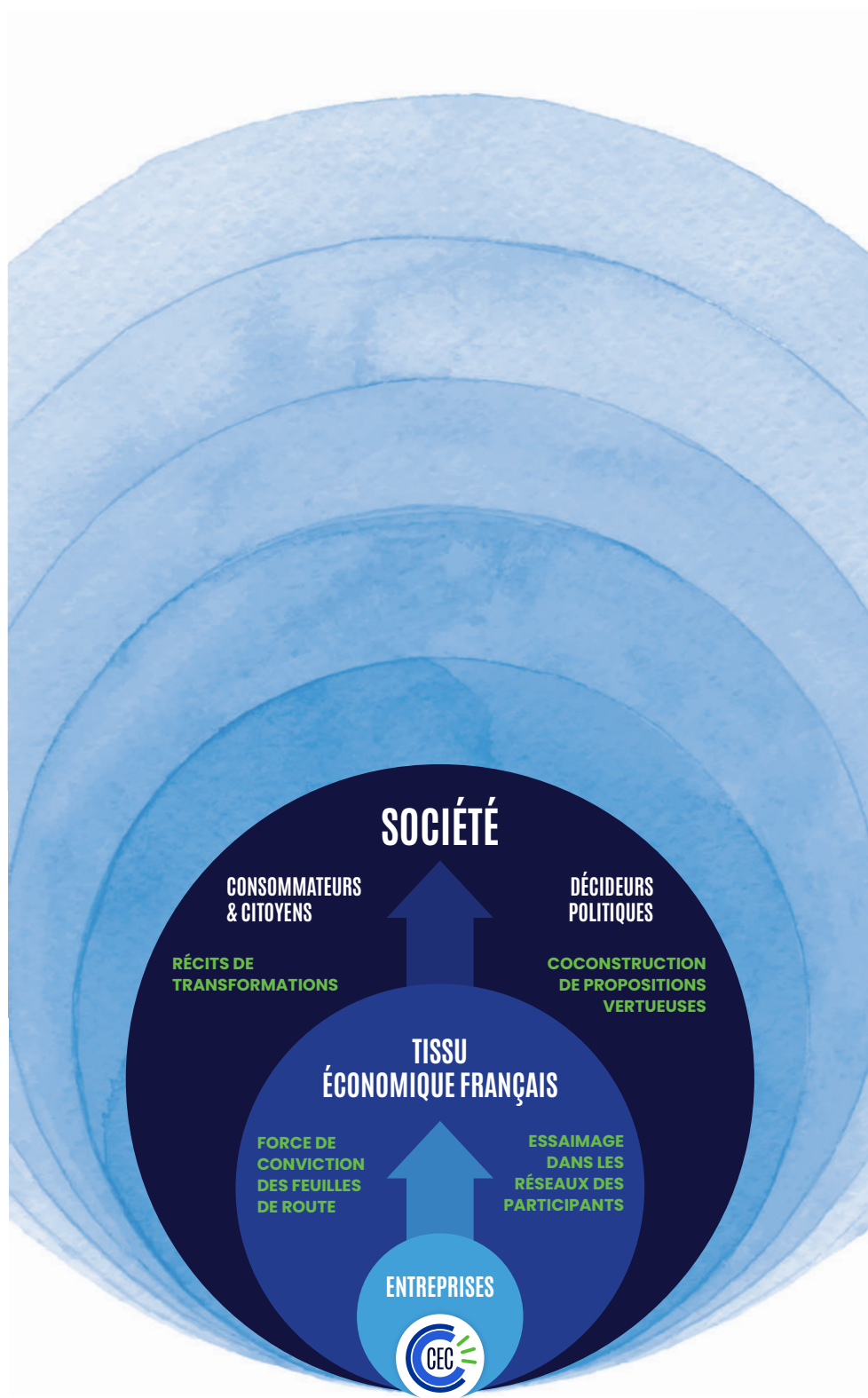
Étape 1 : Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

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 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.

Depuis, 500 autres entreprises sont en cours de parcours, l'ont achevé ou sont 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.

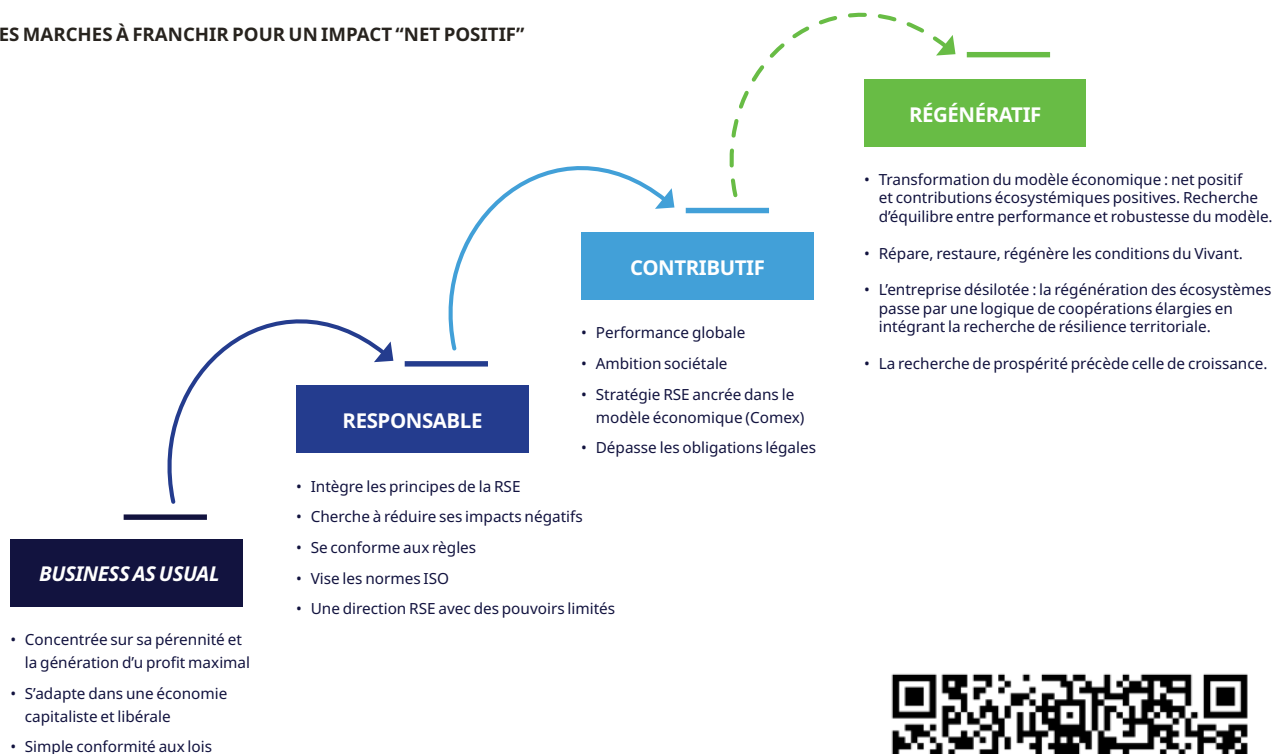
PLAN D'ACTION

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

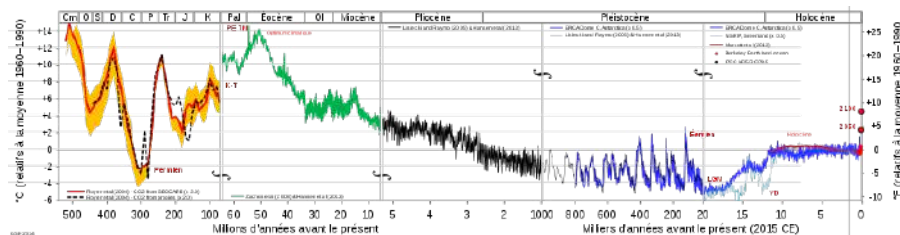
La régénération est le processus qui définit le Vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

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 albédo¹ 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.

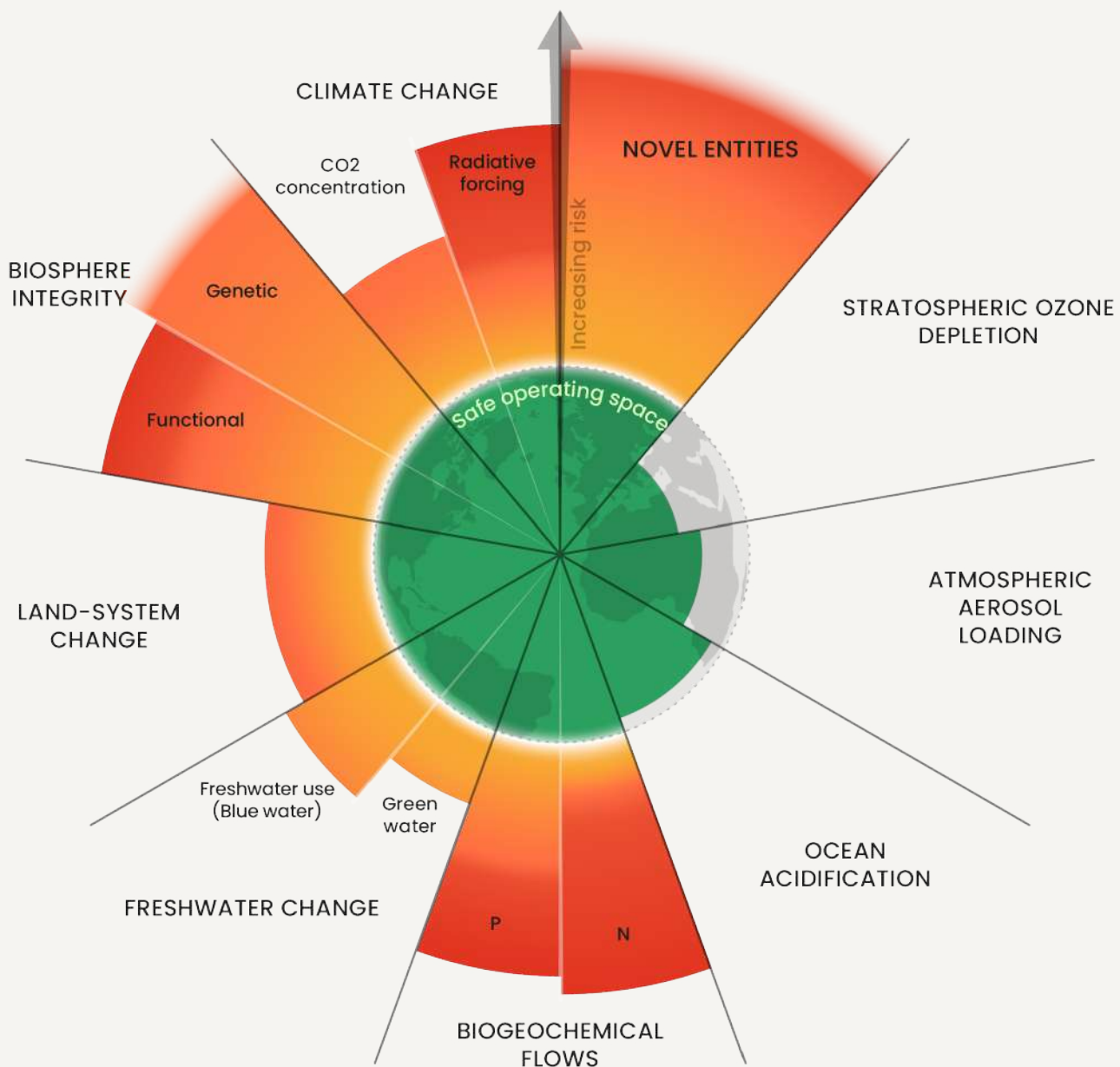
¹ L'albédo est le pouvoir réfléchissant d'une surface. L'effet albédo permet donc de renvoyer une partie de l'énergie solaire reçue vers les hautes couches de l'atmosphère

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



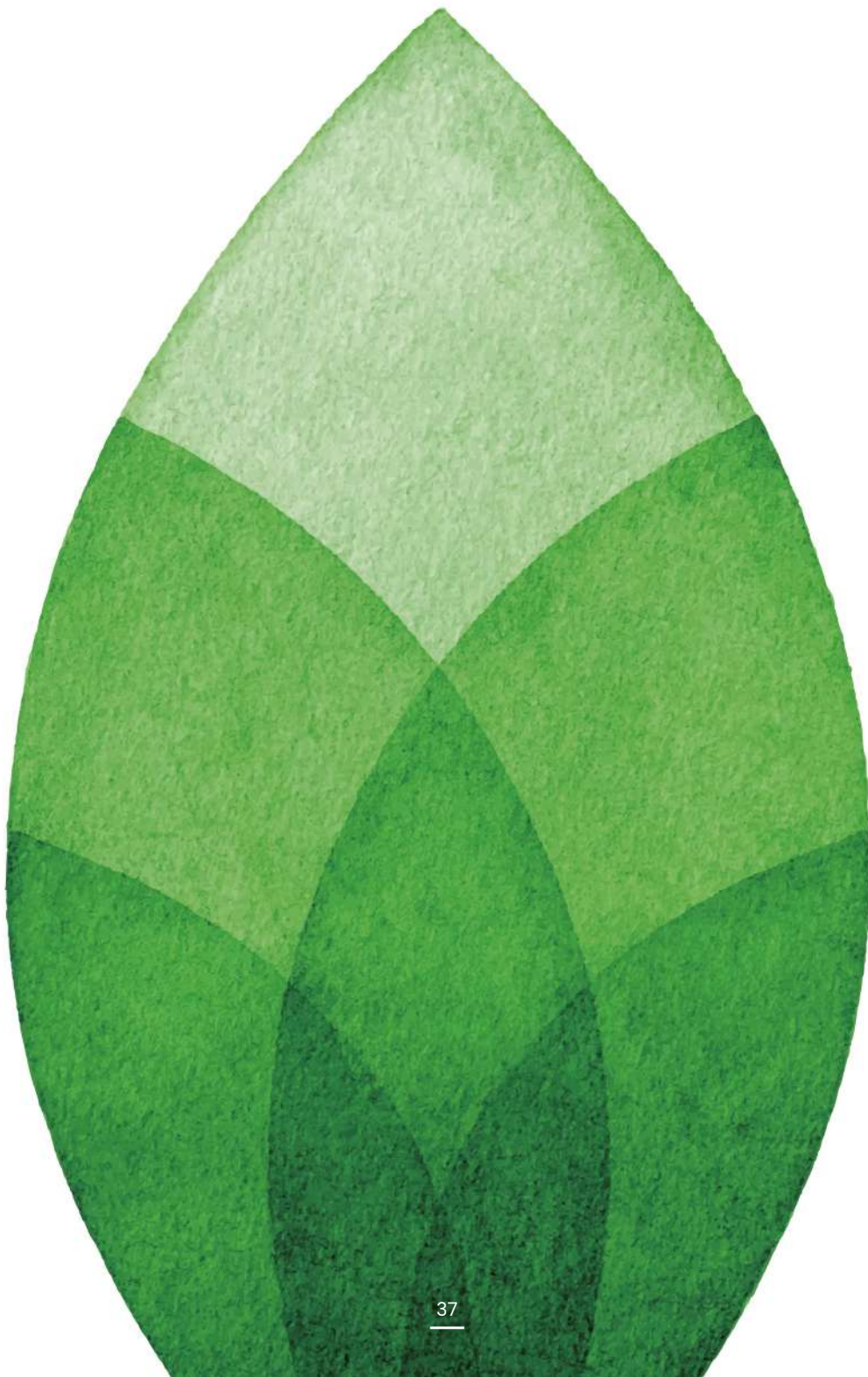


Planetary boundaries - 2023



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 rapide¹. Ce qui, malheureusement, est hors de portée, non seulement sur un plan empirique mais également théorique². 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 radicales³.

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.

¹ 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.

² 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 Normandie 2024

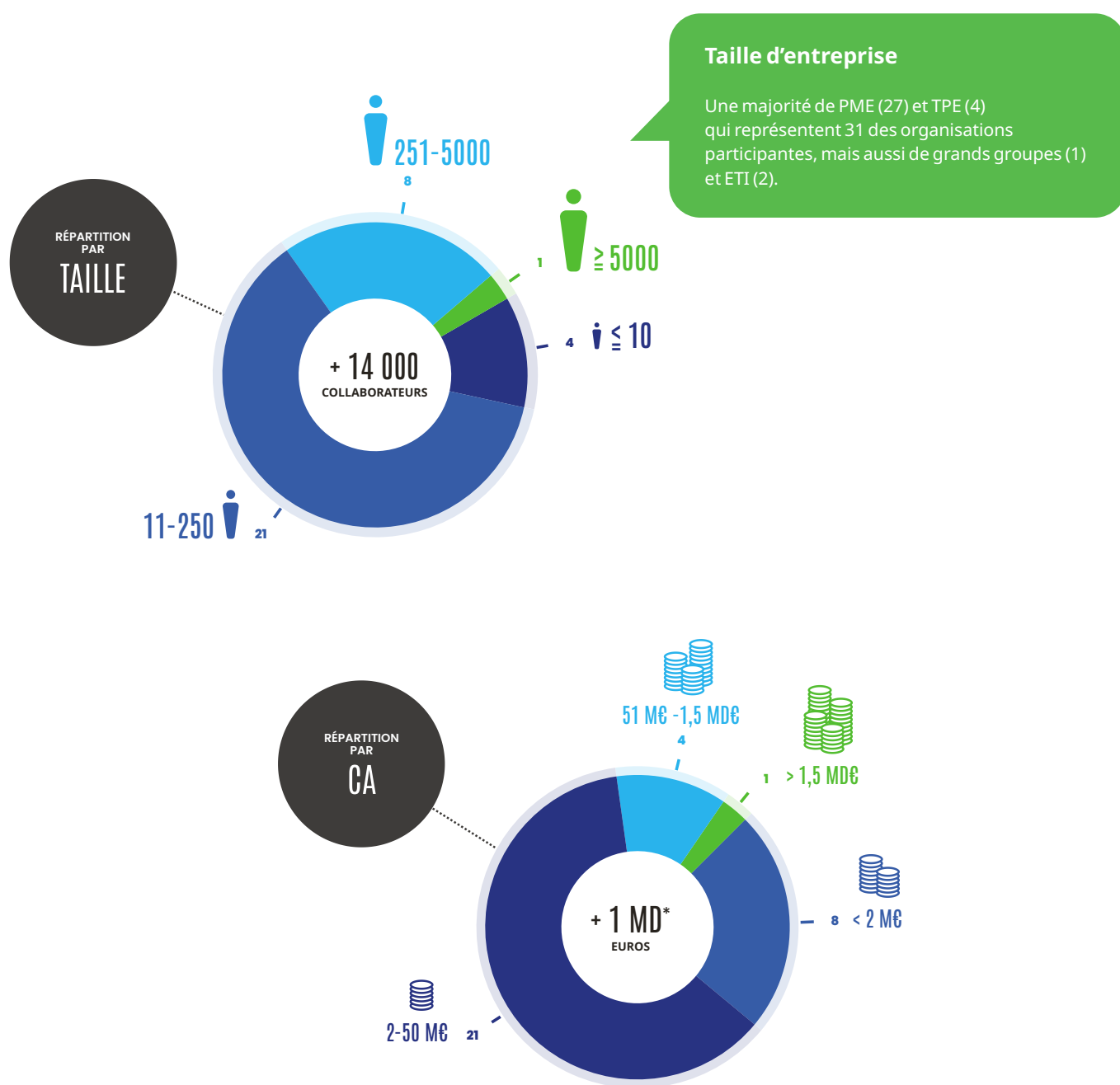
34 organisations ont décidé de rejoindre l'aventure du parcours CEC Normandie qui a débuté en avril 2024.

Elles s'engagent, au fil des sessions, vers un modèle régénératif. De Camps de base en plénières, elles sont accompagnées par des conférenciers captivants, des témoins inspirants, des COFAs aux petits soins et une équipe dédiée.

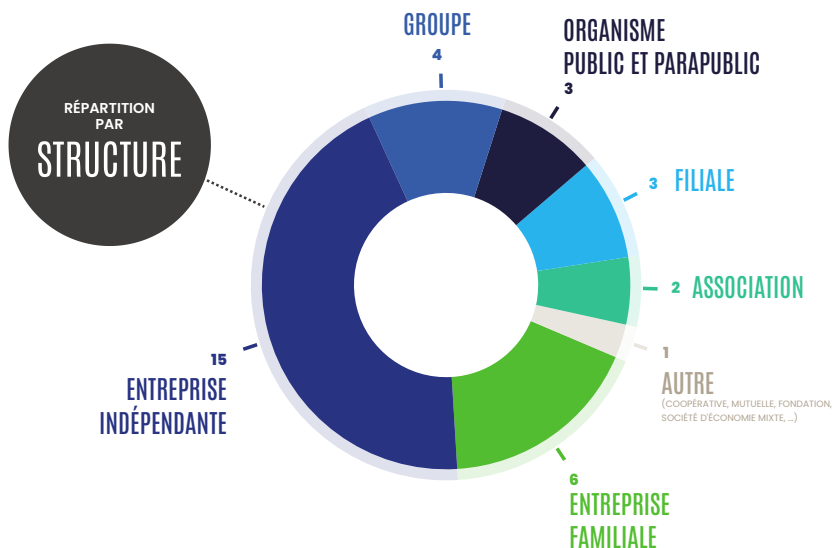
Revivons avec elles leur extraordinaire aventure !

Le profil des organisations

Le parcours Normandie 2024 a réuni à son lancement 34 organisations représentées par leurs dirigeantes et dirigeants et leurs « planet champions » : 70 participantes et participants et participants engagés dans la transformation de leur territoire pour repenser en profondeur leurs modèles d'affaires et emprunter le chemin du régénératif. Ces organisations ont été sélectionnées avec la volonté de former un panel représentatif du territoire en termes de secteurs, tailles d'entreprises, ou encore maturité sur la transition. Elles représentent plus de 14 000 collaborateurs et 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires (hors grands comptes).

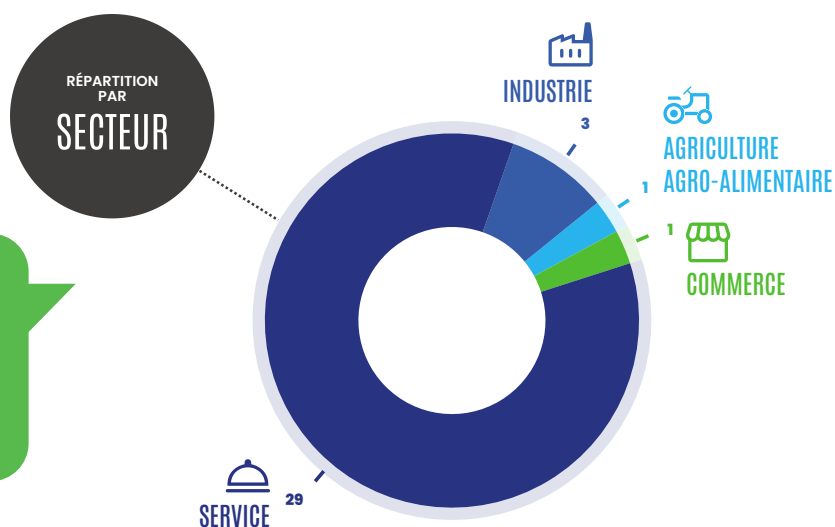


*hors grands comptes



Structure d'entreprise

Une majorité d'entreprises indépendantes (15), des groupes (4), des entreprises familiales (6) et filiales (3), mais aussi des associations (2) et des organismes publics (3).

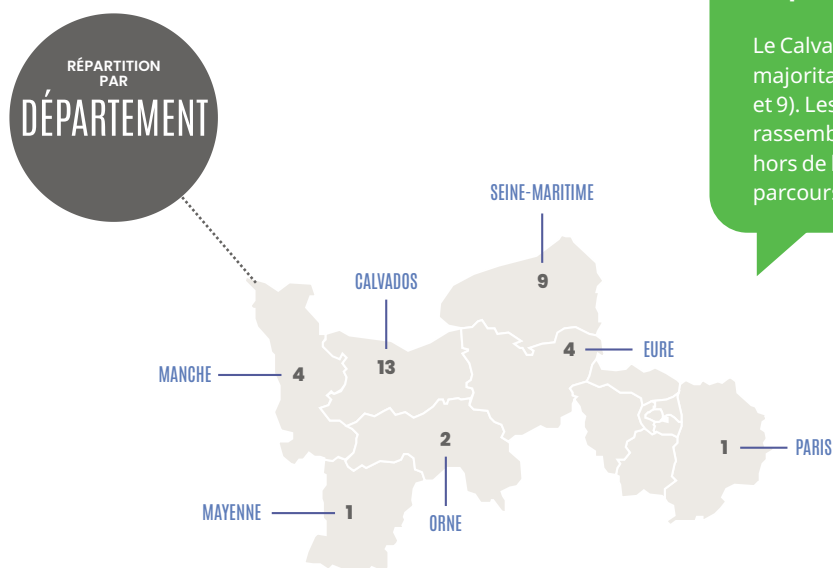


Secteur d'activité

Plus de la moitié des organisations participantes sont des entreprises de services (29), 3 des entreprises industrielles, 1 représente le secteur agroalimentaire et 1, le commerce.

Départements

Le Calvados et la Seine-Maritime sont majoritairement représentés (respectivement 13 et 9). Les trois autres départements normands rassemblent 10 organisations. Deux organisations, hors de la région, ont décidé de participer à ce parcours (Mayenne et Île de France)



Le sursaut des participants

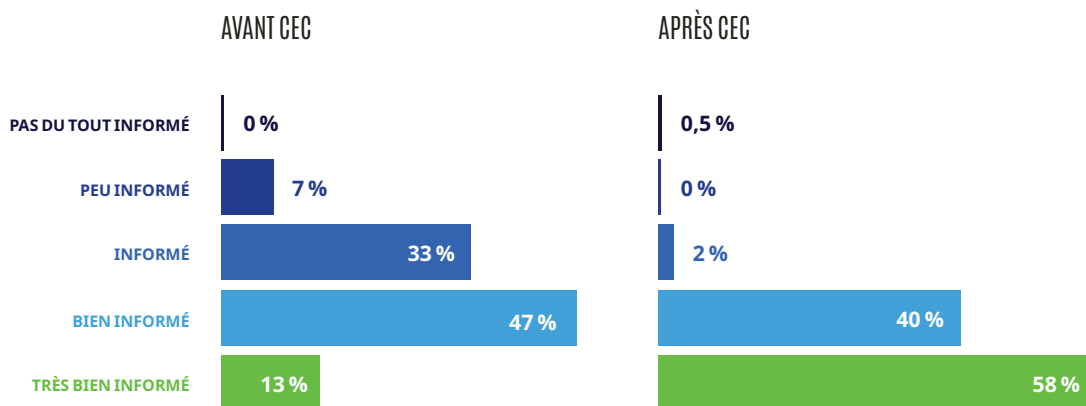
Pire que de ne pas savoir, il y a croire ce que l'on sait. C'est vrai, pour tout problème complexe et c'est particulièrement vrai pour l'économie à visée régénérative, dont la réussite garantira la pérennisation des conditions de prospérité de nos civilisations et dont l'échec,

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 Normandie 2024, la majorité des participantes et participants se considèrent comme informés ou bien informés sur la crise écologique (80 %). 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 bonne voire, très bonne compréhension des enjeux : la CEC leur a donné un socle de connaissances et un langage commun.



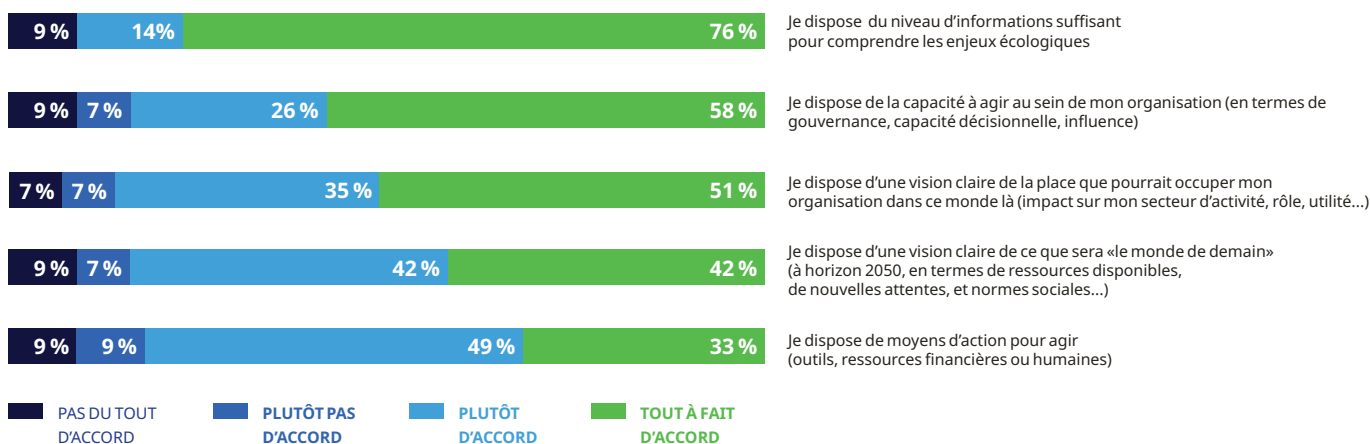
Base: 33 répondants

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: 33 répondants

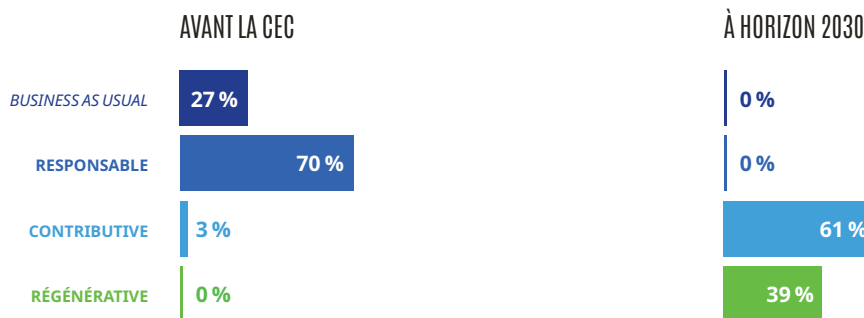
La transformation des organisations

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 70 % à considérer leurs entreprises responsables

avant la CEC; à l'issue du parcours, les visions et ambitions se tournent toutes vers des modèles à visée contributive et même régénérative avec respectivement 61 % et 39 %.

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

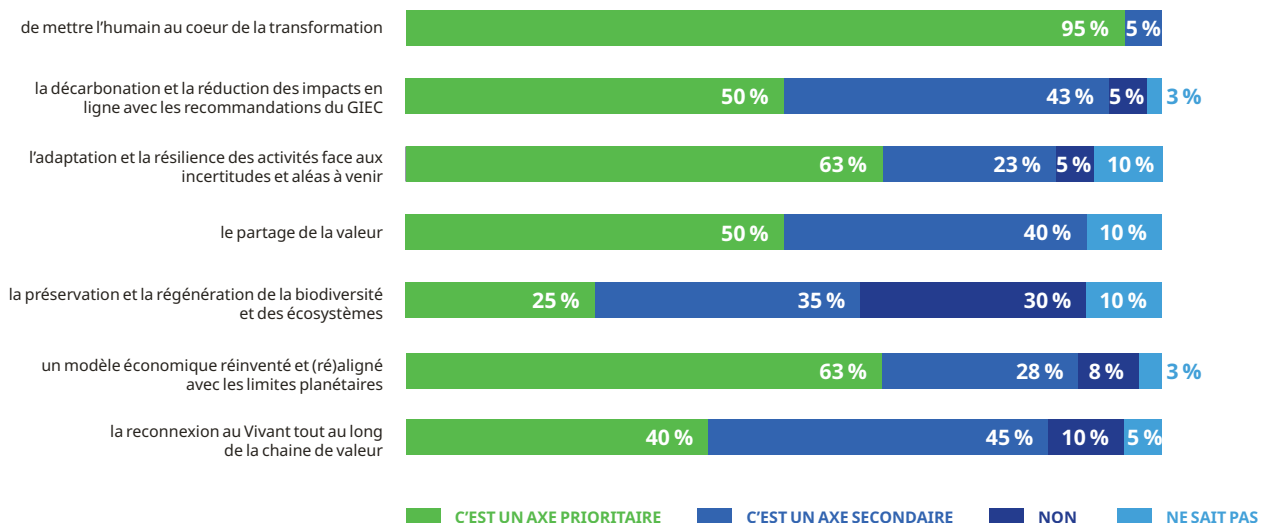


Base: 33 répondants

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.

À horizon 2030, votre Feuille de Route permettra...



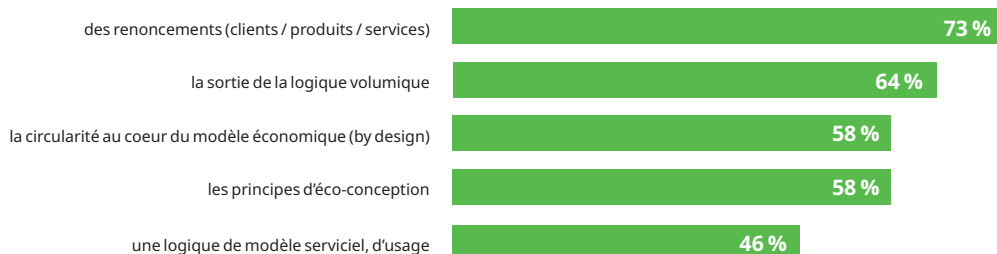
Base: 33 répondants

La transformation des modèles

Au cœur de la transformation des modèles d'affaires émergent les principes de renoncements pour 73% des organisations. Quand 64% affirment sortir de la logique volumique, 58% affirment mettre la circularité au cœur de leur modèle économique (by design) et 58%

également intègrent dans leur Feuille de Route une démarche d'éco-conception. Enfin, elles sont 46% à adopter une logique de modèle serviciel.

Dans votre Feuille de Route vous intégrez...



Base : 33 répondants

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 un axe prioritaire pour 95 % des organisations. Si 94 % prévoient de mettre en place des dispositifs d'acculturation et de sensibilisation des collaborateurs, 76 % prévoient la mise en œuvre de politiques sociales et RH cohérentes avec la RSE et 79 % également une politique

d'accompagnement de la transformation des métiers. En termes de gouvernance, 97 % envisagent la mise en place de nouvelles formes de coopération au sein de leur territoire ou de leur secteur et 73 % le partage de valeur avec les parties prenantes internes. Enfin, 30 % inscrivent dans leur Feuille de Route le partage de la valeur créée avec l'écosystème territorial et 88 % l'intégration des collaborateurs dans l'organisation et les processus de décision.

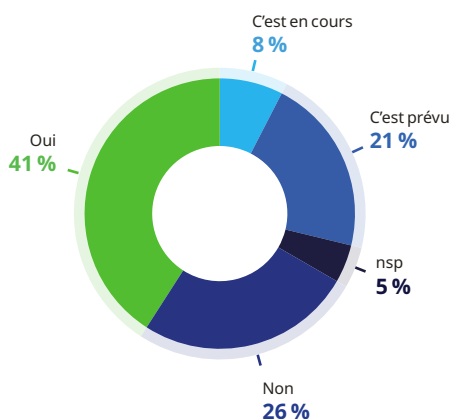
Trajectoire carbone

La décarbonation est un axe prioritaire pour 50 % 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, 45 % des organisations participantes

avaient déjà réalisé un bilan carbone, 15 % étaient en cours et 30 % prévus.. En ajoutant celles pour qui un bilan est en cours ou qui prévoient d'en réaliser un, on passe donc à 90 % des organisations.

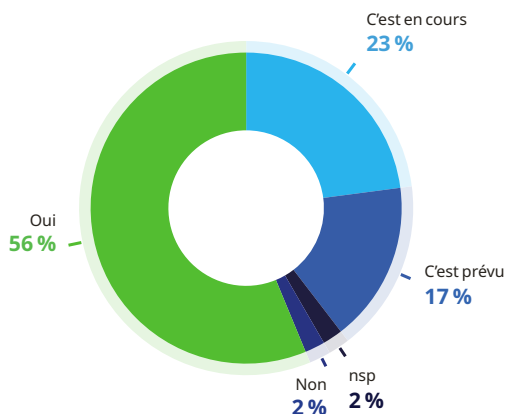
À ce jour, votre organisation a-t-elle réalisé un bilan carbone ?

AVANT SESSION 1



Base : 33 répondants

APRÈS SESSION 6

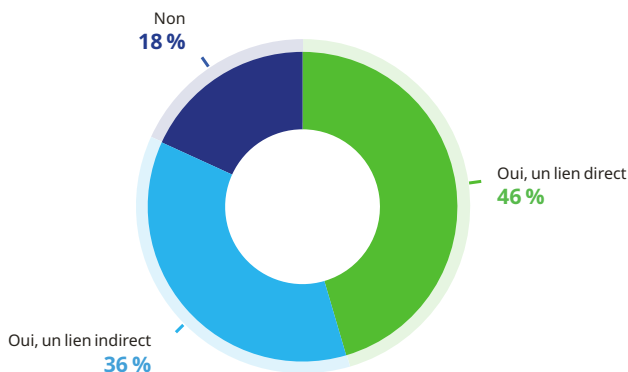


Base : 33 répondants

Le lien au vivant

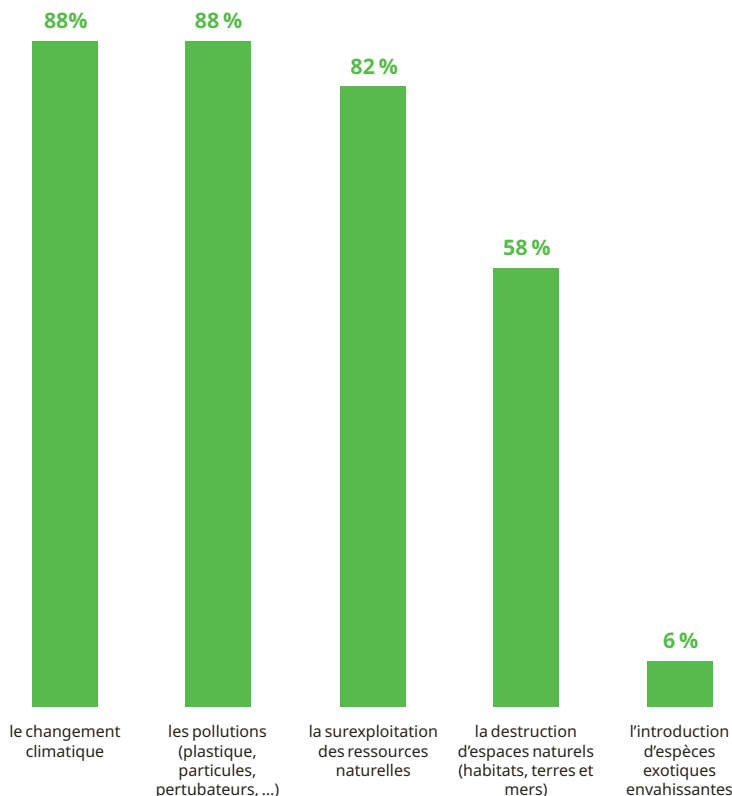
Le lien au vivant est au cœur du concept de modèle régénératif et la CEC a permis la prise de conscience des dépendances et des impacts des entreprises sur les écosystèmes naturels. Ainsi, 82% des organisations ont identifié un lien au vivant (46% un lien direct) et/ou une dépendance à la biodiversité. Les Feuilles de Route intègrent des actions pour réduire les facteurs d'érosion de la biodiversité, en premier lieu le climat et les pollutions (88%), la surexploitation des ressources naturelles (82%), la destruction d'espaces naturels (58%), la destruction d'espaces naturels (58%).

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



Base : 33 répondants

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



Base : 33 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.

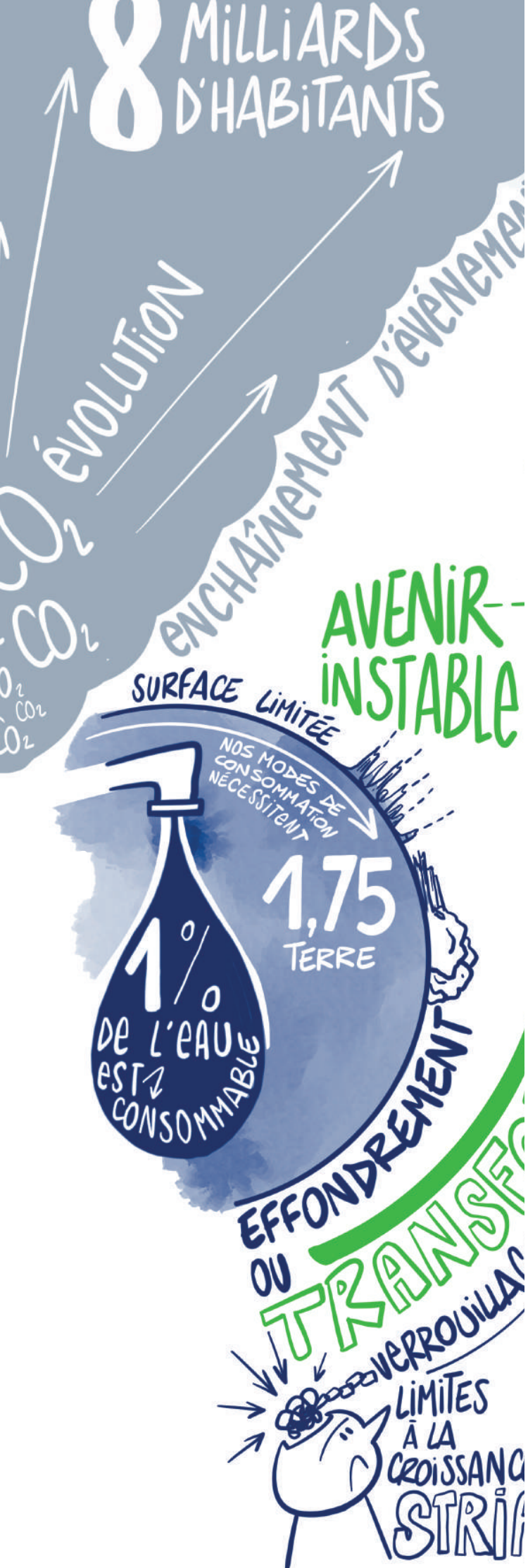
Formulaire Feuille de Route :

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.



Les projets coopératifs

Pourquoi "Les projets coopératifs CEC" ?

L'intention première des projets coopératifs est de faire expérimenter la concertation et la coopération aux participant.e.s de faire émerger des projets au service du bien commun.

Cette expérience permet d'appréhender la bonne posture pour créer localement des écosystèmes de coopération, mettre en place de nouvelles formes d'organisation, et remettre son business model dans le cadre des besoins humains fondamentaux.

C'est ainsi que le parcours Normandie a permis un début de bascule, peut-être plus intangible, mais aussi plus concret : la mise en place d'un espace et socle commun de dialogue, de compréhension des enjeux, pour que des coopérations fertiles émergent.

Au fil des sessions, des groupes de travail se sont constitués, suivant les affinités, les savoir-faire, et les enjeux de chacun, avec un objectif partagé : identifier en équipe une problématique à explorer et définir une réponse commune qui soit à la fois "à impact" et réaliste. Cette méthodologie permet de concevoir et de construire avec d'autres entreprises et parties prenantes des projets coopératifs en dehors du cadre concurrentiel habituel.

Après quelques mois de travail, avec le soutien de l'équipe CEC, notamment Estelle Derosne et Isabelle Baraton, huit projets ont débouché sur des propositions, à différents niveaux de concrétisation, et dans des domaines très variés.

Coopération avec les hôpitaux

Comment mettre en place une politique d'achat plus vertueuse ? Re-définir des besoins, recycler, créer une nouvelle filière de revalorisation...

Et innover pour cela ! Concrètement, des essais vont bientôt commencer avec Papeco, participant du parcours, pour récupérer les déchets papier en vue de la création future d'une filière locale circulaire pour les draps d'examen et essuies-mains.

GTEC Normandie : l'autoconsommation collective au service du territoire

Dans le cadre du groupe Énergie, une idée a germé dans la tête de Sébastien, Dirigeant chez GTEC Normandie : s'équiper de panneaux photovoltaïques pour alimenter son entreprise et mettre de l'énergie renouvelable et décarbonée à disposition des organisations voisines de sa zone d'activité.

Son ambition ? Rendre ce type d'énergie plus accessible aux petites structures voisines, tout en renforçant les liens entre acteurs économiques locaux.

« Pour nous, ce projet est bien plus qu'une simple initiative énergétique ou économique : il vise à créer du lien et favoriser une dynamique collective au sein de notre zone d'activité »

Aujourd'hui, le montage du projet touche à sa finalisation, mais l'aventure n'est pas sans défis. Pour un dirigeant qui démarre, trouver les bonnes informations sur l'autoconsommation collective – et non individuelle ou en revente simple à EdF, – peut s'apparenter à un parcours du combattant. C'est pourquoi, Sébastien a décidé de partager son expérience en rédigeant un mémo sur les étapes et contacts clés, afin de faciliter le chemin à d'autres entrepreneurs tentés par l'aventure.

Une belle démonstration que la transition énergétique peut aussi être un levier de coopération et de transformation territoriale.

Potager participatif

Re-mobiliser les salariés pour que l'entreprise ne soit pas qu'un lieu de travail mais également un lieu d'échange social (partage, transmission, éducation/sensibilisation à l'environnement); pour les reconnecter au vivant et à la nature et pour mieux les embarquer, co construire le projet avec eux !

Créateur d'éveil et de coopération

Comment accompagner les acteurs du territoire pour créer les conditions de réussite de bascule et vivre ensemble, dans une approche coopérative à l'échelle locale ?

Un parcours embarquant, déployé en Mayenne, en collaboration avec la CCI 53, qui sera déployé à partir de Septembre 2025.

Kit projet coopératif

La coopération n'est pas une posture naturelle, elle doit être travaillée, et nous devons créer les conditions qui lui permettent de s'exprimer, notamment en mettant en place un cadre de travail.

Sans coopération, il n'y a guère de résultats significatifs et on peut aussi laisser des angles morts et ne pas explorer complètement le sujet. Il s'agit donc de créer de véritables coalitions sur un sujet, de réussir à se parler et co-construire entre acteurs, ayant des intérêts différents, voire divergents.

Un kit en sept étapes pour déployer des projets de coopérations à l'échelle d'un territoire est en cours de création.

Robustesse des territoires

Comment créer des partenariats, producteurs de valeurs, sur le territoire ?

La société ABC Meubles, participant du parcours Normandie, collabore aujourd'hui avec la société Secondly pour la diffusion de sa gamme de matelas recyclés. Ce partenariat génère une grande fierté au sein de l'entreprise, confortant l'idée qu'ils sont sur la bonne voie pour réduire leur impact en s'associant avec des entreprises locales. En parallèle, ABC Meubles développe une gamme "montagne" en association avec l'ESAT, qui réalisera toute la première transformation du bois avec des approvisionnements locaux. Une belle image d'ancrage local sur un territoire pour avancer à plusieurs.

Du vivant dans nos bâtiments

Comment protéger et restaurer la biodiversité, maintenir un équilibre écologique, compenser les impacts environnementaux, repenser les modèles de construction pour réduire l'occupation des sols, favoriser le bien-être des personnes, et réintroduire des matériaux biosourcés dans les constructions ?

Un livrable a été créé pour être déployé au sein du groupe constitué autour de ce projet.

Place à l'action, désormais !

Transformer une zone d'activité en zone de vie

Les entreprises localisées dans une zone d'activité ont généralement pour objectif commun de générer du profit. Et si nous repensions ces zones d'activité, pour les transformer en zones de vie ?

- **Un enjeu social**
La zone comme vecteur de lien social : fidélisation des salariés en apportant des services du quotidien pour rendre leur vie plus agréable (service d'alimentation de bien être, de mobilité,...).
- **Un enjeu environnemental**
La mutualisation des ressources des entreprises pour limiter les impacts (carbone, artificialisation des sols,...)
- **Un enjeu économique**
La réallocation des économies dégagées par la mutualisation.

À cette fin, il est primordial de commencer par se connaître et créer du lien, dans un cadre souple et simple, pour mettre en œuvre des projets internes et enfin élargir ce collectif.

Les projets coopératifs qui émergent sur un territoire, sont bien plus que de simples initiatives locales : ils sont le socle d'une dynamique collective permettant de tisser des liens entre habitants, acteurs économiques et associations. Ces projets prennent du temps pour se déployer, car ils reposent sur la confiance, l'implication de chacun et une vision partagée du bien commun.

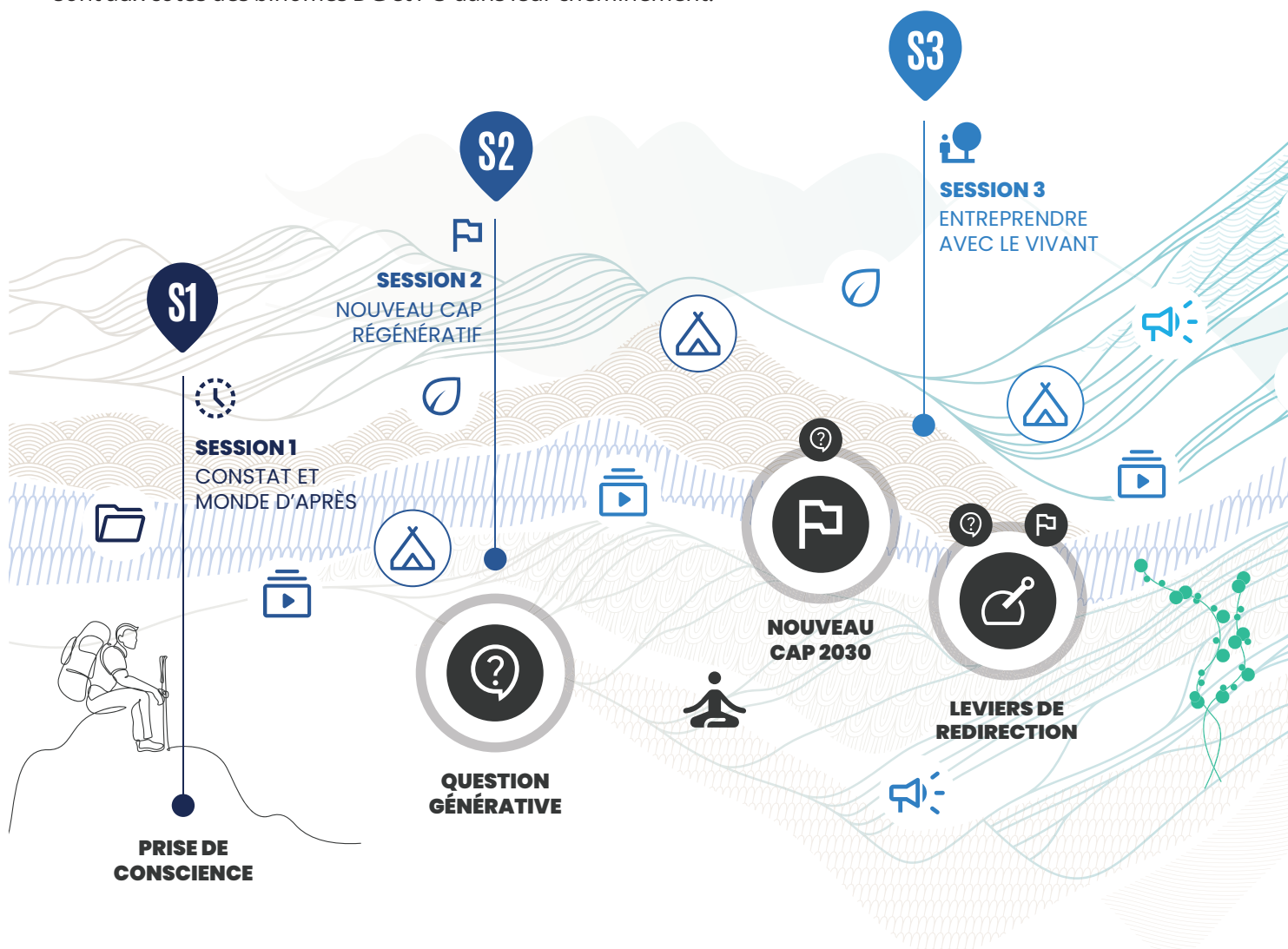
Ces initiatives créent un territoire plus engagé et résilient, un écosystème vivant ! Ce n'est que le début du chemin !

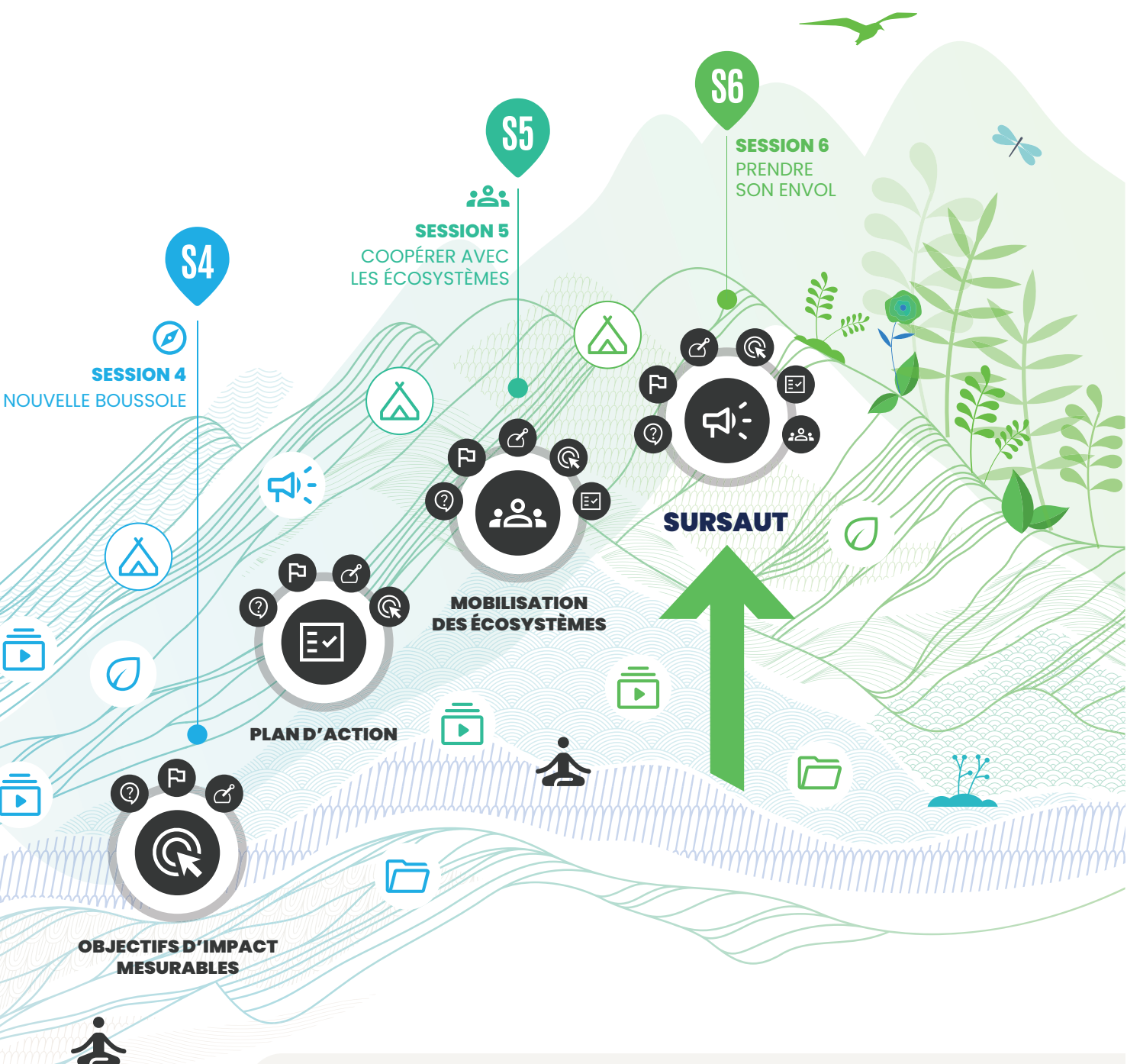
Le journal de bord des sessions

Le Parcours s'organise de manière méthodologique et progressive autour de 6 sessions de 1,5 à 2,5 jours. Elles sont rythmées de manière à libérer les participant.es des questions matérielles sur le programme. Ainsi, chacun.e peut se concentrer et être pleinement disponible pour les sujets de fond.

Chaque session propose des temps en plénière avec des experts, en groupe de travail type ateliers ou Camp de base, et parfois en temps de reconnexion à soi et au Vivant. Chaque inter-session est l'occasion d'explorer et d'approfondir les thèmes des sessions avec des webinaires et des ressources en ligne, des réunions du Camp de base, des moments consacrés par Dirigeant et Planet Champion à leur Feuille de Route et à l'embarquement de leurs collaborateurs.

Le rôle des COFAs consiste à accompagner à travers tout le parcours un Camp de base, sous-groupe de participantes et participants, représentant les organisations, dans leur transition intérieure et leur transformation organisationnelle. Professionnelles de l'accompagnement de cadres dirigeants et d'organisations, les COFAs normandes sont expertes en dynamiques collaboratives et créent les conditions pour que le potentiel de chacun.e puisse s'exprimer au sein du groupe. Du rire aux larmes, avec exigence et bienveillance, les COFAs sont aux côtés des binômes DG et PC dans leur cheminement.





TRAVAIL DES FEUILLE DE ROUTE



SESSION



TEMPS DE RECONNEXION À SOI ET AU VIVANT

GROUPES DE TRAVAIL



CAMP DE BASE



PROJETS COOPÉRATIFS



RÉSONANCE

RESSOURCES



WEBINAIRE



MÉDIATHÈQUE

Session 1

Constat et Monde d'après



Montée à bord !

La grande première, le stress qui monte, l'équipe qui s'aligne.

Et puis, l'arrivée tant attendue des premiers participants et des premières discussions : Que vais-je m'autoriser pour vivre au mieux cette aventure ?... Et jusqu'où cela pourrait m'amener ?

Et la dynamique continue avec les premiers Camps de base. Une membrane est créée, un cadre de sécurité est posé, préalable à des redirections audacieuses.

Sans oublier plusieurs claques, l'urgence est là, la vision systémique est indispensable. Des femmes et des hommes s'engagent : un magnifique récit avec le film "Une fois que tu sais"

Paroles aux participants :

"Transformation, adaptation et coopération"

"J'ai aimé la parole laissée à nos ressentis"

"J'ai pris réellement conscience de la façon dont nous devons tous nous transformer, si bien que je me suis sentie parfois dépassée."

"J'apprends et prends tout comme une enfant"



Merci à nos hôtes !

Durant cette session, nous revenons quelques années en arrière... plongés au milieu des étudiants du Campus de Caen de l'EM Normandie. De vastes locaux, un amphithéâtre accueillant, des pelouses bien vertes, nous sommes bien installés pour démarrer ce parcours.

* Une fois que tu sais est un film documentaire français sorti en 2021. Réalisé par Emmanuel Cappelletti, il a pour objet l'effondrement en partant à la recherche de solutions basées sur des échanges avec spécialistes du climat et de l'énergie : la résilience.

Session 2

Un nouveau Cap...



Montée à bord !

La joie de se retrouver se lit sur les visages, s'entend dans les conversations...

Nous continuons à être secoués, notamment par Arthur Keller et sa conférence coup de poing.

Que faire ? Comment agir ? Des outils sont mis à notre disposition pour construire notre question générative.

Quel nouveau cap, nouvelle boussole dans ce monde qui bouge et se transforme ?

Et si le territoire normand était source d'inspiration, comme Lormauto. Nous aurons la chance de visiter cette entreprise entre la Session 2 et la Session 3.

Et puis, une librairie engagée s'est invitée pendant les pauses. Une autre façon de partager nos inspirations et coups de cœur.

L'espoir d'un nouveau monde alterne avec les moments de découragement, et si la tâche aussi ardue n'était pas qu'une utopie ?

Paroles aux participants :

"J'ai eu la confirmation de la nécessité de changer radicalement nos fonctionnements, façon de penser et de concevoir nos entreprises (et société)."

"Tous nos efforts et ceux des institutions sont dérisoires face à ce qu'il faut mener comme action !"

"Les temps d'échange sont toujours trop courts"



Merci à nos hôtes !

Direction la belle côte Normande, à Houlgate, où le Centre Sportif de Normandie nous accueille. A l'intérieur, comme à l'extérieur, nous avons la chance de bénéficier d'un cadre agréable et fonctionnel. Et, nous allons même expérimenter le parcours sensoriel pieds nus !

Session 3

Le Vivant



Montée à bord !

Une fois n'est pas coutume: les plénières seront à l'extérieur, et oui c'est possible, même en Normandie !

Marc-André Selosse qui, pieds nus, nous fait visiter le jardin ; Emmanuel Delannoy qui nous lit des poèmes sous le tilleul et qui nous partage la chose suivante : « J'ai énormément apprécié l'accueil et l'ambiance de cette promotion de la CEC qui a quelque chose de spécial. Un petit truc en plus, une sincérité et une gentillesse désarmante. Bravo pour cette réussite déjà, rien que la constitution du groupe, et les liens tissés qui vont très certainement perdurer bien au-delà du parcours, ça a beaucoup de valeur ».

Une Feuille de Route qui commence à éclore pour les dirigeants.

Des échanges, des Camps de base et des réflexions commencent à naître des projets et objectifs aussi concrets qu'encourageants.

Paroles aux participants :

"Je me sens beaucoup plus proche de mon environnement et j'ai envie de le préserver. Des outils et des organismes sont disponibles pour nous accompagner, c'est donc rassurant. Mes différentes lectures en lien avec le vivant m'ont permis de renforcer ma connaissance ce qui me rend plus solide et confiante pour attaquer des projets régénératifs, et être plus clairvoyante quant aux mauvaises pratiques liées à mon activité."

"Au niveau personnel, la CEC a planté une graine en moi et elle germe doucement, c'est super. La pédagogie douce et bienveillante, et les différents moyens d'animation au long d'une session sont la clé pour que ça rentre en nous quasi inconsciemment. BRAVO"

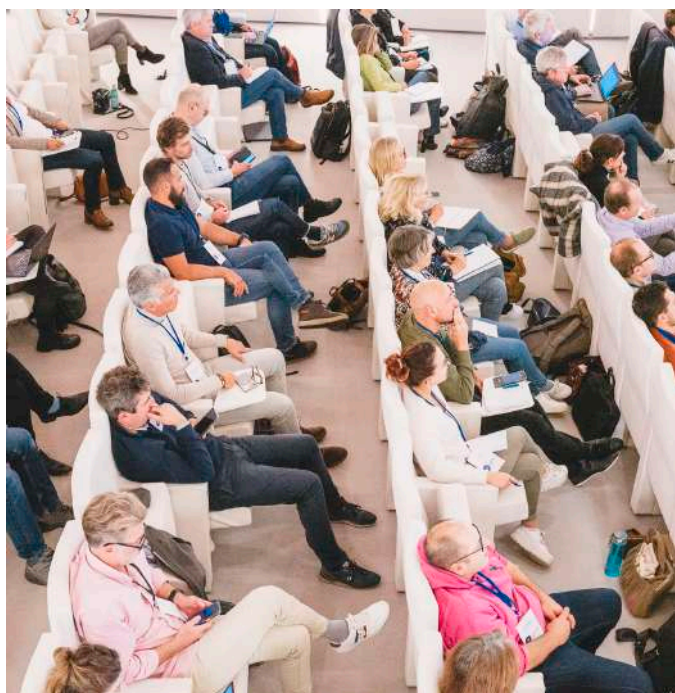


Merci à nos hôtes !

Dans un tiers-lieu vivant qui illustre à merveille le thème de cette session, nous voici cette fois dans un écrin atypique "La Manufacture des Capucins" à Vernon. La nature, la pierre, les oiseaux nous accompagnent dans cette merveilleuse aventure.

Session 4

Nouvelle boussole



Montée à bord !

On commence par un atelier coup de pouce pour les organisations volontaires qui goûtent à la force du collectif pour aller plus loin dans leur Feuille de Route.

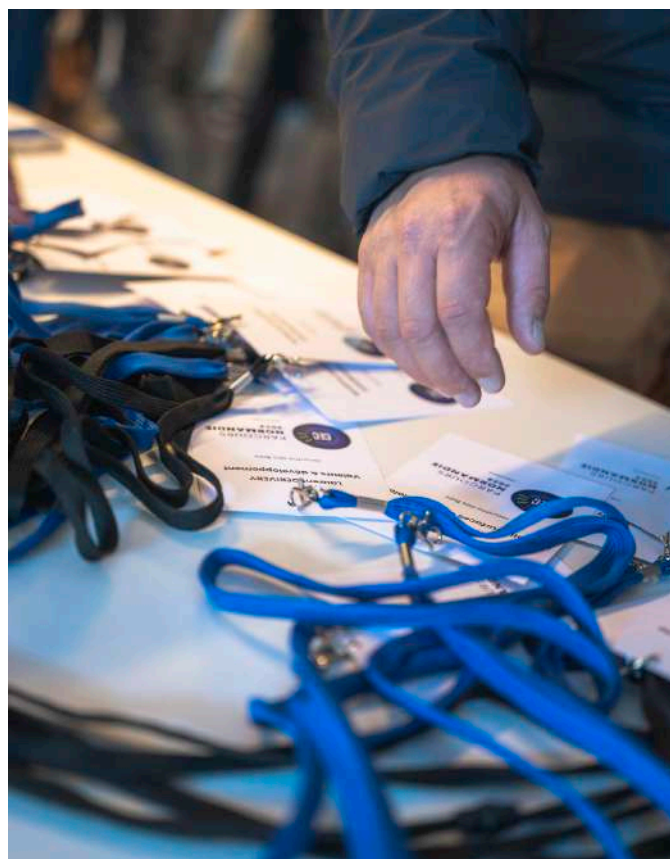
Et la session elle-même commence par une question clé : qu'est ce qui compte vraiment pour moi ? Et pour mon entreprise ? Comment réussir à sortir de cette course aux indicateurs qui ne mesurent que la croissance et la performance ? Arthur Rambaud nous donne des clés pour intégrer l'humain et l'environnement dans la sphère comptable. C'est un pré requis, un équilibre essentiel pour un avenir durable, une nouvelle boussole !

Les projets coopératifs se structurent, prémisses d'un territoire qui agit.

Paroles aux participants :

"Cette session m'a donné une autre perspective sur mes champs d'action et surtout l'impact de notre parcours, l'impact de la transformation de mon entreprise. Ça m'a conforté dans la direction que nous prenons."

"Merci et bravo encore une fois à toute l'équipe de la CEC pour ce beau parcours qui nous fait grandir"



Merci à nos hôtes !

Changement de décor. Nous nous retrouvons au Pavillon des transitions à Rouen, lieu dédié aux enjeux écologiques ainsi que dans les locaux de la Métropole Rouen Normandie que nous avons rejoints via une navette fluviale électrique.

Session 5

Coopérer avec ses écosystèmes



Montée à bord !

Toujours l'atelier coup de pouce, pour les entreprises volontaires. Un vrai coup de boost pour peaufiner les Feuilles de Route.

Et puis, une session entièrement construite avec les forces et les talents de l'équipe CEC, des Dirigeant.es et des Planet Champions :

- Des bulles d'inspiration pour réfléchir, prendre de la hauteur, découvrir.
- Des ateliers inspirants pour se mettre en mouvement, en action.

Créer du lien, embarquer les parties prenantes : l'écosystème est invité à une mini CEC sur le temps d'une demi-journée.

La joie de se retrouver en Camp de base pour travailler sa Feuille de Route.

Réfléchir, itérer, se questionner, se confronter aux autres, aller encore plus loin.

Et pour les projets coopératifs, des réponses collectives prennent forme et grandissent.

Paroles aux participants :

"J'ai maintenant des clés pour embarquer mes parties prenantes !"

"La CEC est extraordinaire, elle nous permet de s'aider les uns les autres à grandir et c'est unique. Ça devrait être obligatoire !"

"Se faire challenger est le meilleur moyen d'être plus ambitieux et de sortir du cadre."



Merci à nos hôtes !

Un lieu inspirant et unique : le Moho à Caen nous ouvre ses portes et nous embarque, tel une fourmilière, où se côtoient des entrepreneurs, des étudiants et des porteurs de projet provenant de différents horizons.



Session 6

Prendre son envol



Montée à bord !

Cette session démarre fort, avec un temps d'équipe au bord de la mer; certain.es se baigneront. Rappelons que nous sommes en février et au Havre !

Olivier Hamant, éternel optimiste, nous embarque dans un monde robuste et joyeux, centré sur la richesse des interactions humaines.

Et une première soirée dans un lieu charmant qui sent encore le bois fraîchement aménagé : le Hangar Zéro.

Le lendemain, cap sur la Feuille de Route. Dernières réflexions, derniers ajustements vers un cap régénératif. Tous se préparent au pitch : " Comment rendre compte de ma transformation et celle de mon entreprise et ce, de manière impactante ? "

Une deuxième soirée festive dans un lieu privatisé spécialement pour nous.

Et arrive la dernière journée du parcours.

Utiliser les ressorts du mythe du héros pour présenter les avancées de mon projet coopératif. Commencer à réfléchir à la suite.

Et puis, le moment que tous attendaient, les dirigeants et les Planets Champions pitchent leur Feuille de Route devant un jury qui se compose des membres de l'équipe, de l'écosystème, et aussi de jeunes.

Emotion, joie, courage ... Bravo à tous ! La session s'achève sur un temps de gratitude, chaque personne a marqué le parcours avec sa singularité, merci à elle !

Paroles aux participants :

"Ce n'est qu'un au revoir !"

"La CEC est un remède pour sortir le dirigeant du déni, de l'angoisse ou des fausses bonnes idées face aux défis sociaux et environnementaux qui lui imposent d'ouvrir une nouvelle voie"

"Un parcours beaucoup plus inspirant que ce que j'avais imaginé au niveau professionnel mais surtout au niveau personnel / je ne suis plus le même aujourd'hui qu'à mon arrivée il y a seulement 9 mois / j'ai pris conscience de la puissance de la coopération mais surtout de ce que ça donne comme énergie et comme «bonheur» de remettre l'humain au coeur de tout"



Merci à nos hôtes !

Nous bouclons la boucle et retournons nous fondre au milieu des étudiants à l'EM Normandie mais, cette fois, sur le Campus du Havre. Les moments conviviaux, notamment les repas, ainsi que des temps pour phosphorer se déroulent à la Cité Numérique.

L'expérience des Camps de base

Parmi les expériences transformatives et structurantes du Parcours CEC, il y a les moments partagés dans un plus petit groupe, nommé "Camp de base".

Ce qui se vit en grand groupe, à plus de 100 en plénière, en conférence ou même lors des moments informels a besoin d'infuser. Chacun.e a besoin de s'appropriier les informations reçues, individuellement ou en binôme - DG/Planet Champion. Cette digestion s'opère au sein d'une plus petite entité, constituée d'environ 15-20 personnes, accompagnées par un binôme de Coach-Facilitateur.ice.s (les COFAs).

Cette entité, le "Camp de base", garantit une membrane de bienveillance, de confidentialité, pour se sentir en toute sécurité au sein du groupe qui apprend à se connaître et tisse des liens de plus en plus forts au fil des sessions, travaille de manière approfondie tout en laissant leur place aux émotions et aux individualités.

Les 4 camps de base normands ont choisi le nom d'un élément emblématique du vivant de l'écosystème local.

Et voici ce que chaque Camp de base a choisi de partager sur son expérience avec vous !



Linus

Linus ? Oui, car c'est le nom latin du lin, trésor végétal local depuis des siècles. En avril 2024, au début de notre parcours CEC, la Normandie en est à la fois la première région productrice de France et du monde !

Cultivée depuis l'antiquité, cette plante à croissance rapide, sobre en eau et en engrais, et contribuant à stocker du carbone pour les sols, incarne à merveille les notions de sobriété, de lutte contre le changement climatique et de protection de la biodiversité des agrosystèmes et des paysages. Sa remarquable versatilité en termes de production (fibres longues et courtes, pailles, graines pour l'alimentation humaine et animale, huile, etc) ainsi que l'absence de déchets ultimes illustrent la façon dont l'humain et le vivant non-humain peuvent coopérer de façon vertueuse en créant emplois et valeur économique dans une approche régénérative.

Autant d'éléments qui ont inspiré les neuf organisations du CDB Linus, représentant



Notre photo pour illustrer LINUS, l'acrostiche réalisé en Session 6 pour symboliser la fierté du chemin parcouru. Un moment joyeux pour intégrer en individuel et en collectif les éléments clés qui ont façonné nos échanges.

créer une signature unique : le câLinus...

Si LINUS était un acronyme, voilà ce qu'il vous dirait de l'esprit de notre Camp de base :

L pour liberté, celle d'oser ensemble pour se défaire des injonctions paradoxales du "Business As Usual" et aller élargir notre champ (de lin) des possibles.

I pour intelligence ; toujours vécue dans sa forme collective et parce qu'elle vient du cœur (la richesse des relations authentiques).

N pour naissance ; celle de liens robustes, de feuilles de route ambitieuses, de réalités que beaucoup prenaient pour de simples chimères...car toute cette aventure est organique, vivante et régénérative !

un large panel d'activités, dans l'industrie comme dans les services dans la rédaction de leur feuille de route ; leur permettant aussi au fil des mois de tisser des liens nourrissants, robustes et fertiles, jusqu'à



Un moment en binôme, entouré et inspiré par les posters réalisés de façon collégiale. Une illustration de la notion de zoom in / zoom out que permettent les CDB sur les enjeux évoqués.

U pour univers, cet espace incroyable que nous avons ouvert et fait mûrir, toutes et tous «unis vers» une joyeuse et irrésistible bascule.

S pour spontanéité, à exprimer ce qui est là, dans l'instant, sans fard, à employer l'humour pour dépasser les épreuves, à faire corps pour notre haka-Linus et à partager généreusement nos câLinus entre nous et autour de nous.



Sureau

Dans un monde sous contraintes, nous avons invité les participant.es du Camp de Base des Sureaux à partager l'abondance naturelle du Sureau, un arbuste très présent dans notre région et généreux (fleurs, fruits, bois,...) tout au long de l'année.

"Une aventure humaine riche en émotions et questionnements dont on ressort changé personnellement et professionnellement..."

Notre identité : établissement hospitalier, chambre d'agriculture de Normandie, agriculteur, tiers lieu, entreprise familiale, artisans, industriel, organisme de formation, agence de marketing, coachs...

La diversité de notre groupe a enrichi les regards croisés, les questions pertinentes, les prises de recul. Nous avons aussi construit un collectif fort et partagé des moments festifs entre nous ! A l'image de liens qui se tissent sur un territoire pour contribuer au mouvement régénératif.

INSPIRATION : le sureau nous rappelle que la nature offre des solutions durables et renouvelables, à condition de savoir les observer, les valoriser et en prendre soin. Comme lui, nos organisations peuvent s'adapter et prospérer en harmonie avec leur environnement, en cultivant des pratiques respectueuses et à visée régénérative

"Notre groupe est vraiment allé dans des questionnements qui mettent à l'épreuve leur vision du monde et leur fonctionnement. Les participant.es ont pris des décisions courageuses de recentrage d'activité en accord avec leurs valeurs."

"un espace d'échanges en confiance où nous pouvions nous reconnecter avec nos valeurs sans jugement."

TERRITOIRE : le sureau nous invite à redécouvrir les richesses de notre territoire et à les intégrer dans nos réflexions pour repenser nos modes de production et de consommation, en privilégiant les circuits courts et les ressources locales. En adoptant cette approche, nous pouvons non seulement réduire notre empreinte écologique, mais aussi renforcer les liens au sein de nos communautés.

"La confiance créée en camps de base nous a permis de partager sur nos difficultés et nos doutes, de se questionner les uns les autres pour grandir et faire grandir et de partager sur nos activités toutes différentes avec pour autant cette envie de faire ensemble et d'être acteur collectivement de notre territoire."

"Une aventure sur des terres inconnues, de mon voyage en CEC au milieu des Sureaux j'ai rapporté épicés et trésors, c'est à dire des idées, d'autres manières de voir, d'autres façons de faire et de l'énergie légitimante et épaississante. J'ai exploré un nouveau continent aussi : mon pouvoir d'influence positif."

ENGAGEMENT : le sureau est devenu un emblème de notre engagement collectif pour embrasser le changement avec courage et détermination, à l'image de ses racines profondes et de sa croissance vigoureuse.

"Le parcours et les camps de base nous ont fait vivre un challenge permanent et passionnant, nous engageant à aller au fond des choses et à nous redéfinir..."

"Chaque membre du Camp de base a contribué à la réussite des autres et du collectif; s'auto organiser sur plusieurs temps de travail, écouter et se soutenir, oser dire et se challenger mutuellement, sortir des habitudes et de sa zone de confort pour expérimenter des approches nouvelles."



ABONDANCE : en nous inspirant des propriétés du sureau, nous pouvons construire un monde où l'abondance naturelle et la prospérité humaine coexistent harmonieusement.

"Une transformation humaine personnelle et professionnelle, au travers de belles rencontres riches en émotion, des interventions inspirantes pour agir et au final avancer ensemble sur un objectif commun."

Co-écrit par les Bureaux : Agnès, Alexandre, Alexis, Amandine, Baptiste, Cédric, Eva, Franck, Harold, Laurent, Lorena, Marie-Emmanuelle, Marion, Morgane, Nicolas, Sandrine, Sébastien, Thomas.



Moments de connivence entre les DG et Planet champion et moment studieux de répétition des pitches

Diatomées

Les diatomées sont des micro algues unicellulaires cuirassées d'une coque minérale en silice.



Elles sont diverses (6000 espèces), discrètes (de 0,2 à 1 mm), adaptables (on les retrouve dans les calottes glaciaires, les rivières, les mers, les océans et même dans nos gouttières), résistantes (elles existent depuis 200 millions d'années), merveilleuses (certaines dessinent des étoiles, d'autres des plumes, d'autres encore se tordent en pales d'hélice...), essentielles (elles représentent 40% de la production de nourriture primaire et 40% du carbone particulaire exporté en profondeur) et elles sont si POWERFUL (elles contribuent à 25

% de l'oxygène produit sur Terre et 50% de l'oxygène produit par la mer !). Bref, elles sont tout comme notre Camp de base, l'incarnation de la ROBUSTANCE*.

(*Robustance = mot inventé par Guillaume et adopté par toutes et tous)

Bref les diatomées sont à la fois :

- D** comme Duos
- I** comme Inspiratrices
- A** comme Avant-gardistes
- T** comme Tout feu tout flamme
- O** comme rObustance
- M** comme Magnifiques
- E** comme Energisantes
- E** comme Enthousiastes
- S** comme Sensationnels, sublimes, solaires et solidaires



Le CDB Diatomées en pleine Robustance ! (Photo Alain Le Corre)



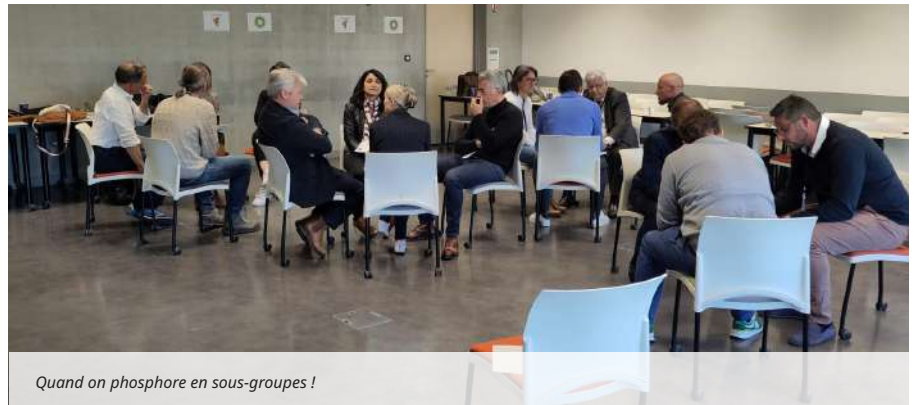
Jacinthe des Bois

Jacinthe des Bois : plante herbacée vivace, reconnaissable à sa jolie grappe de fleurs bleues-violettes aux allures de clochettes. Elle affectionne les taillis et l'ombre des arbres où elles tissent des tapis bleutés au doux parfum du printemps.

Un Camp de base nommé "Jacinthes des Bois", évoque cette fleur sauvage qui forme au printemps de vastes tapis bleutés dans nos jolies forêts Normandes.

Comme ces jacinthes qui s'épanouissent ensemble dans la pénombre des sous-bois, 16 personnalités singulières - 8 dirigeants et 8 "planète champions" - ont appris à croître côte à côte.

Dans cet espace protégé, ils ont partagé leurs émotions, leurs doutes, leurs respirations. Ils ont décortiqué leurs modèles d'affaires, échangé des perspectives, et tissé des liens profonds. Le "je" s'est progressivement transformé en "nous", comme ces bulbes de jacinthes qui, isolés sous terre, émergent au printemps pour former une communauté vibrante et colorée.



Quand on phosphore en sous-groupes !



La joie d'avoir finalisé sa Feuille de Route et de la faire s'envoler symboliquement !

Si les Jacinthes étaient un acrostiche...

Joie de la rencontre authentique
Audace d'être vulnérable ensemble
Créativité collective en action
Intelligence partagée au service du vivant
Nature comme source d'inspiration
Transformation des modèles d'affaires
Humanité au cœur des échanges
Engagement pour un avenir durable
Solidarité entre dirigeants et défenseurs de la planète

Dialogue ouvert et constructif
Espoir cultivé collectivement
Synergies créées entre différents univers

Bienveillance comme terreau fertile
Ouverture à de nouvelles perspectives
Innovation régénérative
Sagacité collective



L'équipe des COFAsettes au complet <3 - Une belle complicité et même sororité !



Rencontrer l'écosystème du Parcours Normandie 2024

Félicitations aux 34 organisations, 70 participant.es qui ont suivi le premier parcours Normandie.

De secteurs d'activité et de tailles différents, partons à la découverte de ces acteurs qui ont décidé de s'engager vers un modèle plus vertueux et respectueux du vivant.



ABC MEUBLES
ALBAN GERAUT



ARCADE BEAUTY BIOPACK
MATHIEU GUILLUY
LAURETTE SOBREMANT



ASSUREXCEL
ANN GOEMAERE
SANDRINE DIANA



CENTRE HOSPITALIER ROBERT BISSON LISIEUX
NICOLAS BOUGAUT
THOMAS PERON



CERFRANCE MAYENNE SARTHE
RAPHAËLLE FRANKLIN
MIKAËL TRIDEAU



CERFRANCE NORMANDIE OUEST
XAVIER BEAUFILS
BÉATRICE BEAUNIEUX



CHAMBRE D'AGRICULTURE DE NORMANDIE
ALEXIS GRAINDORGE
SANDRINE VANDENABEELE



CITIZENS
PIERRE PAILLEREAU
ISALINE MARMONTEL



CMEG
YANN CHATEL
KRISTELL PESCHET



COTRAL LAB
LAURENT CAPELLARI



DNS ARCHITECTES
GARY DUPONT
QUENTIN ROULLAND



DUCHESNE
LORENA TUNA
HAROLD DUCHESNE



ENEDIS NORMANDIE
JEAN-OLIVIER MARTIN
FABRICE DOUILLET



GRANDIS
MARC-ANTOINE JUVIN
ANNE WATHELET



GROUPE HOSPITALIER DU HAVRE, ETABLISSEMENT PUBLIC DE SANTE
PAULINE RICHOUX
PHILIPPE BONNET



GTEC NORMANDIE
CÉDRIC MOREL
SÉBASTIEN ROCTON



HÉBUS
ERIC KIRADY
ANTOINE JEAN



KONTFEEL

BAPTISTE GRENTE
MARION GRENTE



LAVOMATIC

LAURE MARISSIAUX
NATHALIE DOUAY



LESCURE GRAPHIC

GUILLAUME DEVAMBEZ
FLORIAN DE DROUAS



MARIE ET CIE

JULIEN MARIE
JEAN-LUC HAY



MASSELIN SURFACES COMMERCIALES

SYLVAIN MASSIN
MATHILDE CLOUET



MOHO

FRANCK MOULIN
EVA MACAIGNE



NCI

ANNE-CÉCILE GUITTON
ANAËLLE MEILARD



NORMANDIE DRAINAGE

PAUL-JACQUES TANVEZ
STÉPHANIE COMMANDEUR



ORANGE

MARC MAOUCHE
VIRGINIE BARRE



**PAPETERIE DU COTENTIN
«PAPECO»**

EMMANUEL COULON
YASMINE CHAHI



PIERCAN

CHARLOTTE MAURY
VIRGINIE BONNEAU



SIXMON

BENJAMIN SIMON
JENNIFER SIMON



SOPANO

LAURENT CHARBONNEAU
LAURENCE LAMY
MATTHIEU ROBERT



SV MIROITERIE

DAVID GUIBRETEAU
DELPHINE BONDEWEL



**VAKOM SAS
ET VAKOM RLH**

ANNE-CLAIRE FEL
MORGANE CADINOT
AMANDINE SANSON



**VALEURS
ET DÉVELOPPEMENT**

LAURENT DERIVERY
MARIA AKBARALY



**VILLES
ET ARCHITECTURES
EN ATELIERS _ VE2A**

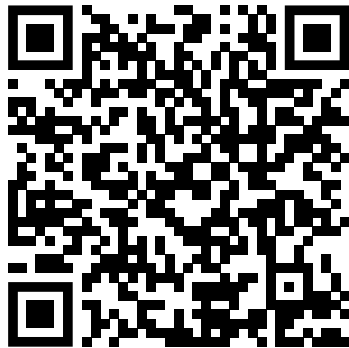
CHRISTELLE OGHIA GODARD
MAXIME GODARD

Feuilles de Route

Tout au long du parcours, les organisations ont été accompagnées pour réfléchir, compléter, challenger leur Feuille de Route.

A l'issue de la dernière session, les organisations participantes ont transmis le fruit de leur réflexion issue des semaines de travail.

Les Feuilles de Route sont consultables en ligne.





Les Contributeurices du Parcours Normandie 2024

LE PARCOURS NORMANDIE, AVANT TOUT UNE DYNAMIQUE HUMAINE.

Le parcours Normandie a vu le jour et poursuivi son chemin grâce à une fabuleuse dynamique humaine, initiée par quelques locaux qui ont cru en cette aventure rassemblant des hommes et des femmes qui ont envie d'œuvrer ensemble pour un avenir durable et respectueux.

Le parcours Normandie a mixé des compétences, de l'énergie, de l'émotion pour proposer aux participants des outils, des ressources et de l'accompagnement leur permettant d'engager leur structure vers un modèle économique à visée régénérative.

Tout d'abord, nos **CO-fondateurs** qui ont posé les premières pierres, rassemblé et convaincu de l'intérêt de la naissance de ce projet normand ambitieux :

- **Marie-Emmanuelle AUBERT**
- **Jean-Philippe POUPARD**

Puis, une **équipe** qui les a rejoints et qui a ainsi rendu possible et unique cette aventure, en créant les conditions pour toucher les participants en profondeur et qu'ils aboutissent à des Feuilles de Route à la hauteur de leurs espérances :

- **Hélène KERGOAT** Co-pilote et Lead Richesses Humaines
- **Antoine LOUISET** Co-pilote et Co-lead Communautés des Participants
- **Jean-Philippe POUPARD** Co-lead Programme
- **Marie-Emmanuelle AUBERT** Lead Résonance et COFA
- **Xavière MAKOUCHE** Co-lead Communautés des Participants
- **Matthieu CATTONI** Lead Event
- **Benoît FRICARD** Co-lead Programme S1-S4
- **Sophie BOUTROIS** Co-lead Programme S5-S6 et COFA
- **Armelle STOLTZ** COFA et Référente COFA
- **Florence BOURSIN** COFA et Co-référente COFA S1-S2
- **Agnès BENOIT-GONIN** COFA
- **Agnès MARTIN** COFA
- **Eléonore MANDEL** COFA
- **Lydia BATAILLE** COFA
- **Florentin LEMERCIER** Référent Feuilles de Route
- **Estelle DEROSNE** Co-référente Projets Territoriaux Coopératifs
- **Isabelle BARATON** Co-référente Projets Territoriaux Coopératifs et COFA S3
- **Edouard FOURNIER** Référent Outils
- **Séverine GERVAIS** Référente Admin & Finances
- **Romain SABY** Trésorier
- **Marie ATINAULT** Référente Partenariats
- **Alain LE CORRE** Photographe
- **Bénédicte PARRY** Référente Mise en Récits
- **François BOISSEL** Facilitateur graphique S1
- **Morgan MARZIN** Facilitateur Graphique S3 et S6
- **Andra MOROSI** Contributeurice
- **Sarah VAUTIER** Contributeurice
- **Armelle MALOISEL** Contributeurice
- **Christelle POHARDY** Contributeurice
- **Danielle PAUTREL** Contributeurice
- **Jean BOURDARIAT** Contributeur
- **Joséphine DENIAU** Contributeurice
- **Julien DEPRez** Contributeur
- **Laurie KALA-JANSSEN** Contributeurice
- **Léna TRUTT** Contributeurice
- **Marc LAURIERE** Contributeur
- **Alban MANUEL** Contributeur

En savoir plus sur ces pionniers de la transition en Normandie :



Et, évidemment, de nombreux intervenants qui ont apporté leur expertise, bousculé nos croyances, distillé des conseils, fait part de leurs expériences, et encouragé chacun.e à cheminer vers un modèle plus vertueux et répondant à leurs aspirations profondes.

Session 1

- **Grégory POINSENET** Mootpoints
- **David RAUSCENT** Mootpoints
- **Benoît LAIGNEL** GIEC Normand
- **Cyrus FARHANGI** Consultant généraliste
- **Pierre LEBAILLY** Université de Caen Normandie
- **Patrice VALANTIN** Oetopia

Session 2

- **Marena EIRICH** Des enjeux et des Hommes
- **Caroline GERVAIS** FSSD France
- **Jérôme LEBLEU** L'Atelier des Evènements
- **Arthur KELLER** Spécialiste des risques systémiques
- **Franck LEFEVRE** Lormauto
- **Hervé MOALIC** Immaterra
- **Philippe MOREAU** Team For The Planet

Intersession

- **Sophie ROBERT-VELUT** Laboratoires Expanscience

Session 3

- **Marc-André SELOSSE** Muséum national d'Histoire naturelle
- **Romain DEBRAY** Agence Normande de la Biodiversité
- **Jérémy DUMONT** Collectif Nous Sommes Vivants (la Fresque des Imaginaires)
- **Emmanuel DELANNOY** Cultures Permanentes

Intersession

- **Timothée PARRIQUE** Chercheur en économie écologique

Session 4

- **Hélène LE TENO** Heart Leadership University
- **Alexandre FLORENTIN** Paris à 50 degrés
- **Alexandre RAMBAUD** CSRD - double matérialité
- **Sabine ENJALBERT** Cerfrance Seine Normandie (Alumni CEC)

Session 5

- **Maÿlis GUIRAUD** Ecolieu L'arbre aux étoiles (Alumni CEC)

Intersession

- **Ilan VERMEREN** réseau régional low-tech pour Le Dôme
- **Loïc PEROCHON** La Belle Tech

Session 6

- **Olivier HAMANT** Institut Michel Serres
- **Raphaël ZACCARDI** Alumni CEC



Les Partenaires

La CEC Normandie porte un objectif ambitieux : engager collectivement les entreprises normandes vers une transition écologique de leur modèle d'affaires afin de contribuer à la bascule vers une économie régénérative de notre territoire. Pour cela, la CEC s'est naturellement insérée dans un écosystème riche pour un ancrage territorial et des alliances avec les organisations déjà à l'œuvre en Normandie. Nous sommes donc très fiers de vous présenter nos partenaires qui nous ont accompagnés dans notre mission.

ILS NOUS SOUTIENNENT FINANCIÈREMENT



ADEME

RÉGION NORMANDIE

ILS ONT CONTRIBUÉ AU PARCOURS PAR LEUR PRÉSENCE, LEUR RELAI D'INFORMATION, LEUR ACCUEIL

- Agence Normande de la Biodiversité et du Développement Durable (ANBDD)
- Caisse d'Épargne
- CCI Normandie
- Club des Jeunes Dirigeants (CJD)
- Club Association Progrès du Management (Club APM)
- Club des Entreprises de Taille Intermédiaire (Club ETI)
- CPME Normandie
- Conseil Départemental du Calvados
- Deauville Green Awards
- EM Normandie Caen
- EM Normandie le Havre
- Femmes et Challenge
- Fédération Hospitalière de France - Région Normandie (FHF)
- MEDEF Normandie
- Métropole Rouen Normandie
- MoHo
- NEODD 2030
- NormandInnov
- Le Normandurable
- Lescure Graphic
- Ouest France
- Radio Nostalgie Caen
- Transat Jacques Vabre

CHILDREN

- ATTÉNUER
- S'ADAPTER
- RE-CONSTRUIRE

ON SAIT S'ORGANISER

TRANSITIONNISTE

LES SIGNAUX FAIBLES

SE REMETTRE D'UN CHOC



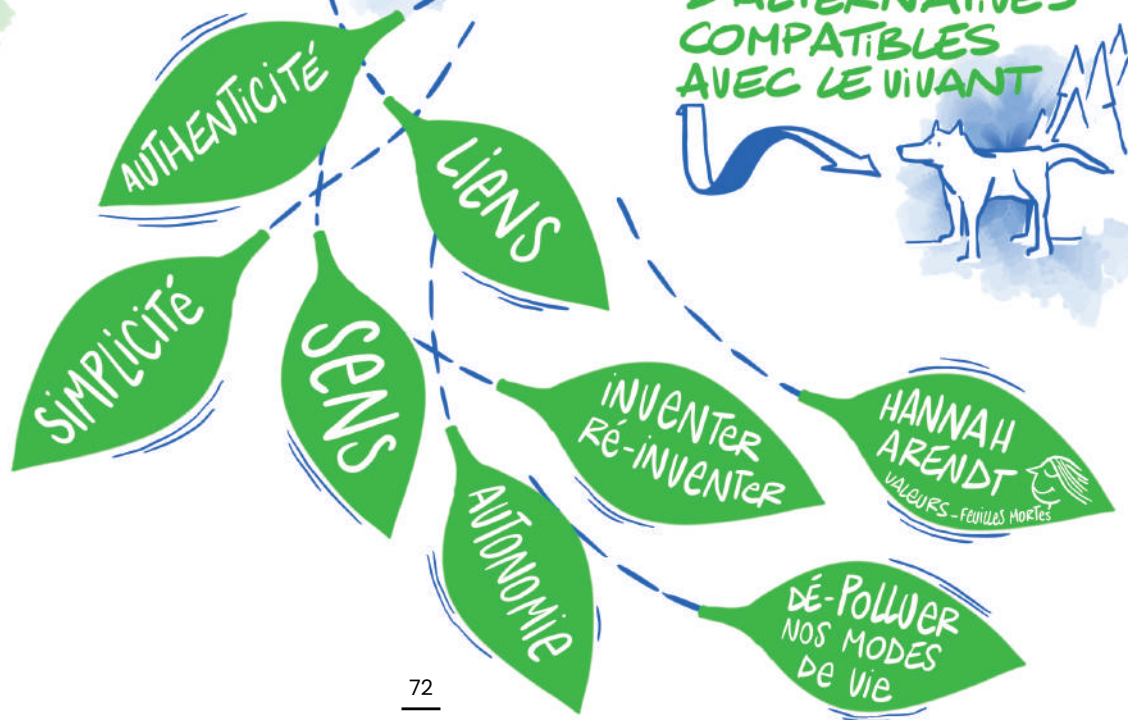
CHANGEMENT DE CAP



CHANGEMENT: → DE CONSCIENCE → CULTUREL

ACTIONS CONCRÈTES D'URGENCE

MISE EN PLACE D'ALTERNATIVES COMPATIBLES AVEC LE VIVANT



Remerciements

Nous souhaitons remercier toutes celles et ceux qui ont soutenu ce parcours et l'ont rendu possible, par leur énergie et leur volonté sans failles, par leurs mots mais aussi par leurs actions;

Merci aux participant.es pour leurs dons; la Région Normandie et l'ADEME pour leur soutien financier ;

Merci aux intervenant.es qui, par leurs conseils et leurs témoignages, ont su insuffler de la volonté d'agir et des voies d'actions ;

Merci à celles et ceux qui nous ont accueillis et celles et ceux qui nous ont nourris ;

Merci aux participant.es qui nous ont émus et fait confiance ;

Merci à celles et ceux qui nous ont aidé.es à poser les première briques du parcours (et les suivantes!) en nous orientant, challengeant et nous connectant : Simon Lubais (NEODD2030), Thomas Meyer (Socaps), Jean-Paul Daul (Groupe Candor), Sabine Enjalbert (Cerfrance Seine Normandie), Florentin Lemerrier (SKF), Serge Lescouet (Suez), Nicolas Ravier (Derijke), Christophe Jouvin (ImageIn France), Julien Hue (Hafa), Gilles Sergent (Récréa), Pierre Paillereau (Citizens), Mathieu Guilluy (Arcade Beauty), Christophe Descos (Caisse d'Épargne), Grégoire Fraty (Convention Citoyenne pour le Climat et CEC), Sabine Guichet-Lebailly (NEODD2030), Stéphane Aubert (Fédération Hospitalière de France), Eric Duverger (CEC), Caroline Maerte (CEC), Caroline Tikhomiroff (CEC), Eddy Poitrat (ADEME), Benjamin Lecointe (Région Normandie), Benoit Lemennais (Région Normandie).

Merci à tous les contributeurs et contributrices de cette fabuleuse aventure normande qui ont transmis avec force 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 tout au long de ces sessions ;

Et merci à Lescure Graphic, participant du 1^{er} parcours de la CEC Normandie qui a imprimé gracieusement le rapport que vous tenez entre vos mains !

COMITÉ DE RÉDACTION : Séverine Gervais, Isabelle Baraton, Sophie Boutrois, Hélène Kergoat, Xavière Makouche, Eléonore Mandel, Bénédicte Parry

DIRECTION ARTISTIQUE ET MAQUETTE : Justine Seigneur (www.justineseigneur.fr)

CAPTATION GRAPHIQUE DES SESSIONS :

- François Boissel - S1
- Eléonore Mandel et Sophie Boutrois - S2
- Morgan Marzin (www.lineup.bzh) - S3 et S6

PHOTOGRAPHE : Alain LE CORRE



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.



