



PARCOURS
INDUSTRIES
2024

Vers
une industrie
à visée
régénérative

RAPPORT FINAL
JUIN 2025



Vers une industrie à visée régénérative

ÉDITO | **P.2**

LES 53 ORGANISATIONS DU PARCOURS CEC INDUSTRIES 2024 | **P.4**

Découvrir la CEC | **P.9**

PETITE HISTOIRE DE LA CEC | **P.10**

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA CEC | **P.12**

MÉTHODOLOGIE DU PARCOURS DE LA CEC | **P.14**

L'APPROCHE SYSTÉMIQUE | **P.16**

Comprendre et viser le régénératif | **P.21**

LE CADRE DES LIMITES PLANÉTAIRES | **P.22**

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE ? | **P.24**

POURQUOI TENDRE VERS UNE ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE ? | **P.26**

REPENSER L'ÉCONOMIE DANS UN ESPACE SÛR ET JUSTE | **P.28**

LES INGRÉDIENTS D'UNE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE | **P.30**

Embarquer dans le Parcours Industries | **P.33**

LE PROFIL DES ORGANISATIONS | **P.34**

LES INDUSTRIELS DANS LA CEC | **P.35**

LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | **P.36**

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | **P.37**

8 FEUILLES DE ROUTE | **P.40**

LES PROJETS COOPÉRATIFS | **P.50**

LE JOURNAL DE BORD DES SESSIONS | **P.52**

Rencontrer la communauté du Parcours Industries | **P.57**

LES PARTENAIRES | **P.58**

LES INTERVENANTS | **P.58**

LES CONTRIBUTEURS | **P.60**

REMERCIEMENTS | **P.63**



édito

En avant toute !

L'aventure commence il y a plus de deux ans. Les parcours CEC se déploient sur les territoires et les premiers parcours thématiques, Consulting et Monde Financier, entament la bascule des secteurs clés de l'économie française.

Sur l'impulsion de la Société des Ingénieurs des Arts et Métiers, une conviction forte se forme : les acteurs de l'industrie ont un rôle majeur dans la transformation de l'économie française, représentant 11% du PIB, 3 millions de salariés, mais aussi 19% des émissions de gaz à effet de serre du pays.

Nous connaissons l'histoire de la désindustrialisation en France. Le projet de loi "Industrie Verte" prend forme, avec une volonté de réindustrialiser et décarboner le tissu industriel français. Quoi de mieux qu'un parcours CEC pour accélérer la transition et créer une ambition et une force à ce secteur, dans le prolongement de ce que la CEC avait déjà démarré ?

Il était essentiel pour nous de donner de la visibilité aux actrices et acteurs de la production et au courage qu'ils avaient de se frotter aux questions "Qu'est-ce qu'une industrie régénérative ? Est-ce possible ? Que souhaitons-nous produire demain ? Comment accélérer le pivot vers une industrie plus coopérative et circulaire ?..." Toutes ces questions n'ont pas qu'une seule réponse.

Nous sommes fiers aujourd'hui des entreprises que nous avons réunies sur ce parcours : 53 entreprises pionnières en route vers une nouvelle industrie, robuste, prospère et respectueuse du vivant.

L'équipe et les participants ont construit un collectif, soudé vers le même objectif de construire un nouveau visage pour l'industrie, conscient de ses travers, mais ayant révélé le courage de changer.

En lisant ce rapport, laissez-vous embarquer par les expériences vécues et par le réalisme et l'ambition des Feuilles de Route des entreprises participantes.



Nous tenons à remercier Christophe Martin, Directeur Général de Renault Trucks France, parrain du Parcours CEC Industries et participant du 1er parcours CEC qui est intervenu à plusieurs reprises pour partager son expérience et son enthousiasme.

Nous souhaitons également remercier la Société des Ingénieurs des Arts et Métiers, notre partenaire.

Enfin et bien évidemment, un grand merci à l'équipe qui a façonné l'âme du parcours et a fait vivre une aventure mémorable à nos participants.

Laure le Hello et **Christian Delord**, copilotes.

Raphaël Zaccardi, sponsor du parcours, alumni Arts et Métiers et alumni 1er parcours CEC.

Le mot de notre partenaire la Société des Ingénieurs des Arts et Métiers

Depuis près de 250 ans, les Gadzarts (ingénieurs Arts et Métiers) sont intimement liés à l'essor de l'industrie française. Dès la création de leur école en 1780, ils ont fortement participé au rayonnement industriel de la France en étant les précurseurs du futur de l'industrie à chaque époque.

L'association est convaincue que le partenariat avec la Convention des Entreprises pour le Climat permet de franchir une étape importante dans la transformation des industries, étape s'intégrant dans sa vision et son identité "leaders des industries responsables".

Le constat partagé après ce premier Parcours CEC Industries est que les dirigeants d'entreprises participantes et leur "planet champion" ont reçu l'aide nécessaire pour tracer la voie du changement de leur entreprise.

Bravo et merci !

Stéphane Gorce

Président de la Société des Ingénieurs Arts & Métiers

LES 53

ORGANISATIONS DU PARCOURS INDUSTRIES 2024



ADEQUANCY

ANTHONY BARON
ANNE-LAURE DANIEL



ADHEX

AYMERIC PICARD
BERTRAND VÉRITÉ



AHLSTROM ARCHES

LOÏC GENETAY
YANNICK HABERT



ALLIA

VINCENT POULARD
GUILLAUME PICHON



APAVE AEROSERVICES

THIBAUT LIBLIN
HUGUES CARRIÈRE



APROLIS

BENJAMIN DE CASTELNAU
ANNE-LAURE DENIS, HERVE LAMY



ARTS ET METIERS

BERTRAND COULON
COLINE MOAL VIGNON



ATLAS LIFT

PIERRE-ERIK FAURE
SÉBASTIEN CHAIGNE



BIOMÉRIEUX

VALÉRIE LEYLDE
BÉNÉDICTE BLOT, OLIVER FAUST



CITWELL

ANAÏS LEBLANC
NICOLAS HULLOT



CORIOLIS COMPOSITES

CLÉMENTINE GALLET
LUDOVIC RICHARD



DALKIA

STÉPHANE TAUPIN
NATHALIE NATTA



DELMON GROUP

SYLVAIN BROUX
JEAN DURAND



ENCRESDUBUIT

ALEXANDRA TAULIN
GUY MASSÉ



EUR'OHM
PASCAL FREVILLE
TIMOTHÉE EMELIEN



**FÉDÉRATION DES SCOP
ET DES SCIC DE L'INDUSTRIE**
AURÉLIE CHAMARET
JÉRÔME MATTHIEU



FIND CLIMATE
SONIA ARTINIAN FREDOU
ARNAUDE DE ROMÉMONT



GETINGE LIFE SCIENCE FRANCE
MICHAËL RAPHAËL
PHILIPPE LEDENT



GROUPE DIS
PATRICK BOUCHARD
SOFIA FILAHI-BERNARD



GUILBERT EXPRESS
PHILIPPE GUILBERT
HAMY RALISON



HOJI
STÉPHANE FOLLIET
UGO TARRICONE



HUMENS
ANAI'S VOY GILLIS
ADRIEN BELIGNÉ



INSAVALOR
LAURE CORRIGA
AURÉLIE DEBIA



LA RUCHE INDUSTRIELLE
CAROLINE FÉLIX
LOÏC GOURS



LOHR
AURÉLIE DENONNIN
ERIC BELTON



MANERGY INDUSTRIES
PHILIPPE BENETE
LAURENT LALLART



MARTIN TECHNOLOGIES
LAURENT BIZIEN
STÉPHANE CAZOULAT



MECANO ID
ADRIEN MIR
NORDIN LEBBAD



MEWS PARTNERS
CHRISTOPHE BRESSANGE
CAMILLE LE BRAS



M-EXTEND
FRANCK MAILLEUX
DÉBORAH GOHARD



MILLIRIS
REINIER DE QUELEN
LAËTITIA OUZTIT



MOBILUM
CHRISTOPHE CHEVALIER
ISABELLE CORE VILAYPHONH



MOB-ION
CHRISTIAN BRUÈRE
CHRISTINE CHAVIGNY



MONTABERT
CHRISTINE CHAMPOIRAL
PETERSON LEGERME



MS
ALEXANDRE GUILLAUME
FABRICE BORÉ



NALDEO
GERMAIN GOURANTON
VIRGINIE SURTEES



NATRAN
FRANCK WINTENBERGER
CHRISTOPHE DELFELD



NEFAB
BENOIT DÉTHARÉ
CHARLES DE MUIZON



NOVARES GROUP
PIERRE-OLIVIER BECK
ALEXIS SCOTTO D'APOLLONIA



ORANGE
CATHY EXCOFFIER
CARINE REBSTOCK



**RIO TINTO ALUMINIUM
PECHINEY**
SYLVIE FRAYSSE
SERGE RISSER



RONDOT GROUP
RAPHAËL CONSTANTIN
ISABEL COMOY



SCHNEIDER ELECTRIC
CORINNE DUPUY
CHRISTOPHE PRUNET



SIBANYE STILLWATER
CHRISTOPHE PETIT
RENAUD THIARD



SKF MAGNETIC MECHATRONICS
FRÉDÉRIC PONSON
ANTOINE JULIEN



SKYNOPY
PIERRE BERTRAND
SREE LAKSHMI



SOCAPS

KEVIN GAMA
PAULINE RAOULT



TAMRISA

BENOIT HENNION
WANDRILLE RACT-MADOUX



UPSA

LAURE LECHERTIER
PAULINE SAUVAN



VEG'EXTRA

LAURENT FLEUTRY
EMMANUEL FABRE



VEOLIA

FANNY DEMULIER
FERYEL GADHOUM



VILLETEON

FABienne VILLETEON
PIERRE ANDREI



YOTTA CAPITAL

XAVIER HERRMANN
NINA HERVÉ



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

« 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



Genèse et lancement du projet

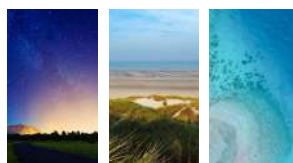
Inspirée de la Convention Citoyenne pour le Climat, la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) est une association d'intérêt général, indépendante et apolitique, créée fin 2020, dont la vocation première est d'organiser des parcours de prise de conscience et de transformation pour décideurs économiques.

Le 17 décembre 2020, la CEC publie son premier communiqué de presse sous forme d'appel aux dirigeants économiques français à s'engager dans une démarche de réflexion individuelle et collective pour transformer l'économie.

Remise du rapport final du premier parcours

Le 1^{er} juillet 2022, le premier parcours se termine. 150 Feuilles de Route ont été remises, des propositions politiques débattues et un serment prononcé : « on continue, on ne lâche rien ».

En octobre 2022, le rapport final du premier parcours CEC est officiellement présenté et remis à Christophe Béchu, Ministre de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires. Ce rapport compile les apprentissages méthodologiques et présente 30 Feuilles de Route sur les 150 remises.



Continuer à essaimer le cap régénératif

En 2024, le déploiement en territoires se poursuit avec Hauts-de-France, Normandie, ainsi que des 2^{èmes} éditions de parcours sur des territoires déjà couverts.

Du côté des parcours thématiques, Agri & Agro, Industries, Nouveaux Imaginaires voient le jour. Des parcours s'ouvrent dans le monde : Pacifique démarre, Suisse et Belgique se préparent.

Chaque parcours qui se termine nous conforte dans notre conviction : les parcours CEC permettent de pousser les curseurs au maximum.

La coopération, levier d'une transformation profonde

Dans les parcours, l'intention première des projets coopératifs est de faire expérimenter la concertation et la coopération aux participants et de faire émerger des projets au service du bien commun.

Fin 2024, 37 projets coopératifs issus des parcours ont été recensés. Parmi eux : Move4Climate, un événement annuel, l'indice ATMO, un dispositif d'affichage de la qualité de l'air à Lyon, la Communauté du Conseil à visée régénérative, le Manifeste pour la finance régénérative...



2020 SE LANCER

2021-22 MODELISER

2023 EMBARQUER

2024 ESSAIMER



Premier Parcours CEC, l'émergence de la visée régénérative

Le 9 septembre 2021, après 9 mois dédiés à la sélection des organisations participantes, ce sont plus de 150 entreprises de toutes tailles, toutes régions et tous secteurs d'activité qui démarrent un parcours de réinvention de leurs modèles d'affaires à l'intérieur des limites planétaires.

6 sessions de 2 jours de septembre 2021 à juillet 2022.

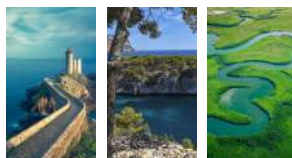
Chaque dirigeant devra élaborer sa Feuille de Route de transformation à horizon 2030, contributive ou idéalement à visée régénérative,

Des parcours en territoires et dans les secteurs d'activité clés

Un grand élan se lève pour propager la vague CEC. Alumni et contributeurs CEC se lancent dans les parcours territoriaux : Ouest et Provence Corse, puis Bassin Lyonnais et Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, et enfin Massif Central et Nouvelle-Aquitaine.

Puis surgit la question : quels secteurs seraient les plus susceptibles de transformer l'économie s'ils se transformaient eux-mêmes ? C'est ainsi que sont lancés les parcours thématiques Consulting et Monde Financier.

Fin 2023, ce sont ainsi 500 entreprises de plus qui sont embarquées vers le cap régénératif.



Un cap symbolique est franchi !

En mai 2024, la CEC célèbre les 1.000 entreprises embarquées dans ses parcours. Il reste beaucoup à faire mais cela donne du baume au cœur et du courage pour continuer !

Les chiffres clés de la CEC (mai 2025)

25	parcours depuis la création
3	parcours internationaux
1 400	entreprises embarquées
1 000	Feuilles de Route rendues
8,6 / 10	note de satisfaction des participants
360	contributeurs CEC



Des nouveaux récits pour inspirer les dirigeants

Faire émerger de nouveaux récits de dirigeants est l'un de nos objectifs. Concrétiser l'économie régénérative en est un autre. En 2024, nous avons opéré de belles avancées dans ce domaine avec :

- BFM CLIMAT, la 1ère émission hebdomadaire consacrée à la transition climatique des entreprises, soutenue par la CEC pour identifier des dirigeants témoins,
- Podcasts : 2 émissions de témoignages d'Alumni CEC sur leur transformation,
- Etudes de cas d'entreprises à visée régénérative menées en coopération avec BpiFrance Le Lab et Lumia.

Faire écosystème en créant des alliances

En février 2024 a été lancé le Regen Ecosystem, une dynamique collective de 18 organisations, dont la CEC, pour donner leur pleine puissance aux approches régénératives. Sa mission est de construire des communs dédiés afin d'aider les organisations à se réinventer en profondeur. En juin 2024, le projet a été récompensé par le prix Argent catégorie Nature du Grand Prix de la Good Economy.

De nombreux mouvements d'entreprises engagées sont à l'oeuvre depuis des années. De nombreuses synergies naissent : CJD, FBN, MIF, B Lab France, ChangeNOW, CEM...



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

En 2024, La CEC a été reçue deux fois au Sénat.

Une première fois en janvier, avec une délégation d'Alumni pour porter le message de la nécessité de la CSRD et de celle d'accompagner efficacement les PME et ETI dans cette démarche. Une deuxième fois en mai, en compagnie d'autres mouvements de la transition, dans le cadre de la mission Entreprises et Climat, pour porter le message de la nécessité de soutenir le monde de la transition et d'un grand plan de formation.

2024 ESSAIMER

2025 AMPLIFIER



De participants à Alumni, la Communauté se construit

La communauté Alumni a connu un véritable changement d'échelle. Elle est passée de 150 organisations en 2022 à 650 en 2024 et à 1.000 au printemps 2025.

Pour une communauté ambitieuse, solidaire, impactante et influente, en 2024 l'animation a été décentralisée dans les territoires, au plus proche des Alumni.

La CEC nourrit une double ambition : énergiser les Alumni dans leur transformation pour leur impact et leur bénéfice, et les mettre à contribution pour faire advenir la bascule, en les faisant témoigner de leur transformation.

La Regen Night, voyage au cœur de l'économie régénérative

Chaque année, nous retrouvons notre écosystème lors d'un événement qui fait le point sur l'avancée vers le cap régénératif. Conférences d'experts, témoignages d'Alumni, perspectives d'avenir... pour 1.150 participants sur place et en ligne en novembre 2024.

Ce fut également l'occasion de révéler notre Baromètre Alumni CEC, une enquête annuelle réalisée auprès de nos Alumni sur la mise en oeuvre de leur Feuille de Route : avancement, leviers, obstacles...



Un Club des Mécènes pour soutenir nos actions

Créé en 2024, le Club des Mécènes de la CEC réunit les entreprises qui soutiennent financièrement les projets stratégiques de l'association pour accélérer la bascule vers une économie régénérative. Trente mécènes nous soutiennent actuellement.

Des belles perspectives pour 2025

En 2025, lancement du Parcours Grand Est, et préparation des parcours territoriaux Île-de-France, Occitanie et Centre-Val de Loire qui compléteront la présence nationale en 2026.

Du côté des parcours thématiques : Océan, Bâtiment & Immobilier, Finance & Assurance, Dialogue social et environnemental et Monde Académique se lancent, ainsi que les parcours internationaux Belgique et Suisse.

Nous réfléchissons à d'autres formats de parcours. Nous continuons d'améliorer le suivi des feuilles de route et des projets coopératifs. Et nous accélérons sur les alliances avec d'autres acteurs.



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'égrenent 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	
	TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	BUSINESS AS USUAL
ENTREPRISE A	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	
	TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	BUSINESS AS USUAL
DIRIGEANT A	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	
	TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE	BUSINESS AS USUAL
PAYS A	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 :

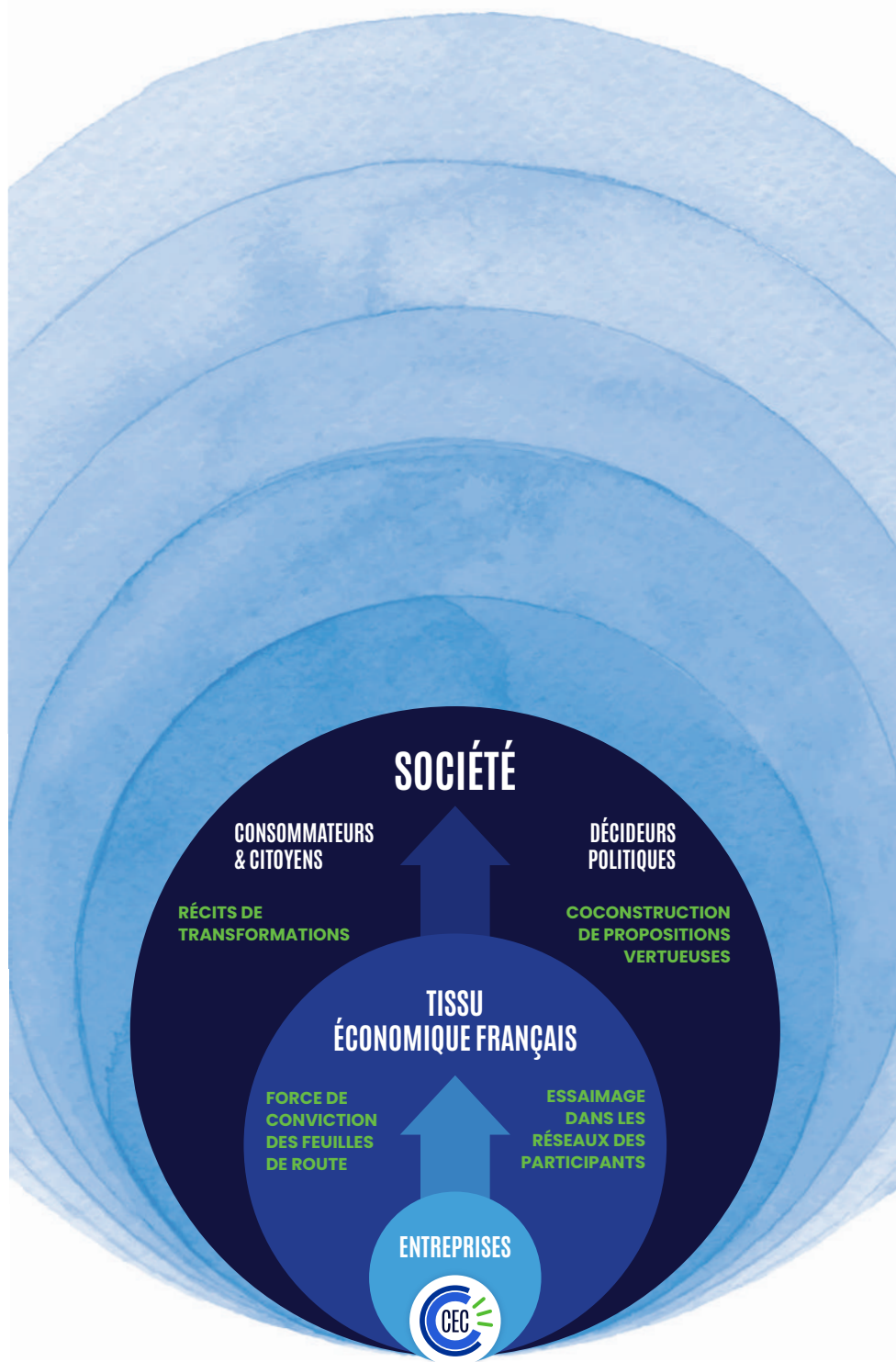
Étape 1 : Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

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 déclenchons 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 déconnecter 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 : les transformations dont nous avons besoin ne pourront pas s'opérer 1/ 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

La destination à atteindre à horizon 10 ans. 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 10 ans, 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 10 ans, ils sont puissants et ambitieux.

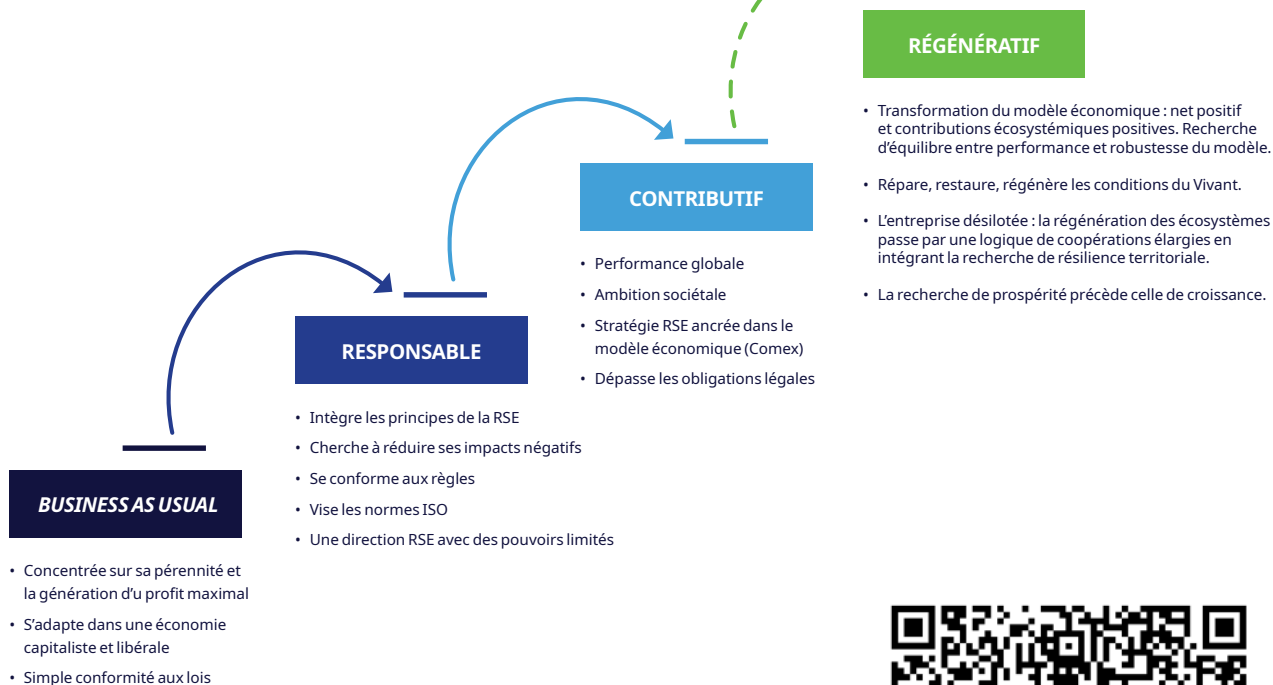
PLAN D'ACTION

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

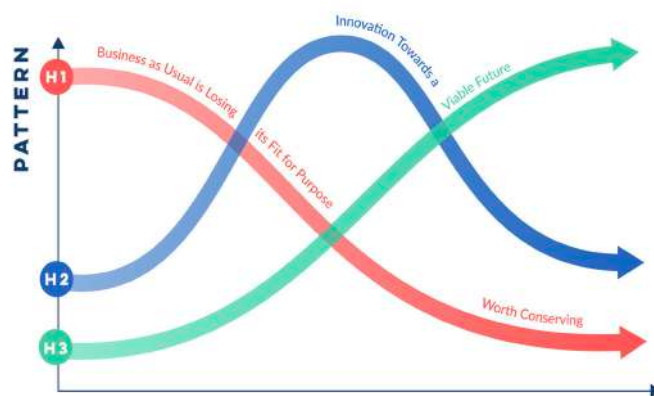
L'approche systémique

LES 3 HORIZONS

Comment transitionner du BAU - *le business as usual* - à une économie à visée régénérative ? Penser à long terme et répondre aux contraintes de court terme ? Contribuer au bien commun tout en préservant la viabilité économique de l'entreprise ? Comment changer les règles du jeu sans provoquer un effondrement du système ? Construire un nouveau monde en continuant à vivre dans le monde actuel ?

Nous proposons d'utiliser le modèle des 3 Horizons, développé par Bill Sharpe et un groupe de chercheurs internationaux, et amené à la CEC par Sarah Dubreil, chercheuse dans le domaine de la pensée systémique et des approches régénératrices. Ce modèle permet de délinéariser la pensée stratégique, de faciliter la transformation culturelle et d'explorer l'innovation face à l'incertitude du futur.

Il décrit trois façons de voir le monde et d'agir, qui cohabitent et interagissent dans une organisation ou dans un écosystème, et dont la prévalence évolue dans le temps. Chaque modèle naît, grandit puis décroît dans le temps, et laisse progressivement la place à un autre qui vient résoudre les problèmes posés par le précédent.



Source : Three Horizons framework - Bill Sharpe

L'horizon 1 ou H1 est celui du BAU, le modèle dominant de notre économie, celui de la croissance volumique, du capitalisme mondialisé, de la logique linéaire, extractive et concurrentielle, il représente généralement l'essentiel de l'activité de nos organisations, et nous savons qu'il n'est pas soutenable.

L'horizon 2 ou H2 est celui de l'innovation de rupture, qui cherche à trouver des solutions nouvelles aux problèmes actuels, c'est celui du contributif et de l'impact.

L'horizon 3 ou H3 est celui du nouveau paradigme qui permettra à l'humanité de revenir dans les limites planétaires et d'assurer les planchers sociaux pour tous, c'est celui de l'économie régénérative, celle qui pense et agit en écosystème et se met au service du vivant. Il commence juste à émerger, souvent dans les marges. C'est celui vers lequel nous basculerons lorsque les conditions nous demanderont de lâcher complètement H1.

L'approche des 3 horizons se distingue d'un exercice de stratégie classique : elle permet de partager une conscience plus large du futur en travaillant sur trois modèles en même temps, trois logiques dans une même feuille de route, en faisant évoluer leur poids dans le temps. H1 est majoritaire aujourd'hui et se prépare consciemment à diminuer pour laisser une place de plus en plus importante à H2 et préparer le passage à H3, H2 et H3 étant déjà présents dès aujourd'hui.

Chaque horizon a sa posture de leadership et de gouvernance. Le manager pour l'horizon 1 : il pilote l'activité principale, gère l'existant, avec des indicateurs de performance. L'entrepreneur pour l'horizon 2 : il cherche à innover, créer de nouveaux métiers, il vise l'impact. Le chercheur, visionnaire pour l'horizon 3 : il explore le nouveau paradigme, prototype, dans l'intention d'apprendre et de créer les conditions d'un meilleur futur pour tous.

Ces trois postures peuvent être en concurrence dans l'entreprise et coûter beaucoup d'énergie en débats, neutralisation et luttes de pouvoir. L'approche des 3 horizons permet de les faire coopérer.



Sarah Dubreil, approche systémique, circl.earth, en session 4

« La pensée en 3 horizons transforme le potentiel du moment présent en faisant apparaître chaque horizon comme une qualité différente du futur dans le présent et en nous permettant de voir comment nous agissons différemment pour maintenir le connu ou nous lancer dans le nouveau. » Bill Sharpe 2020

LA THÉORIE U

La méthode de la CEC s'inspire de la Théorie U, une approche du changement systémique basée sur la conscience, développée par Otto Scharmer dans un laboratoire du MIT et avec Presencing Institute.

L'approche systémique part du constat que nous obtenons collectivement des résultats que personne ne veut, et que ces résultats observables - la crise écologique, le dépassement des limites planétaires, la croissance des inégalités et le non respect des planchers sociaux, la crise de sens et les problèmes de santé mentale - sont des symptômes d'un système que l'on peut comprendre dans ses dimensions non visibles : tendances, structures sous-jacentes et modèle de pensée. C'est le modèle de l'iceberg.

La polycrise que nous traversons ne peut pas être résolue avec le mode de pensée qui l'a créée. Elle demande à sortir de l'approche problème - solution, de la vision analytique, mécanique et linéaire qui en est la source. Les outils du compliqué ne marchent pas pour le complexe. Les utiliser serait faire plus de la même chose et nous amènerait aux mêmes résultats.

« Le futur, c'est une possibilité qui te regarde et dépend de toi pour se réaliser. » **Otto Scharmer**

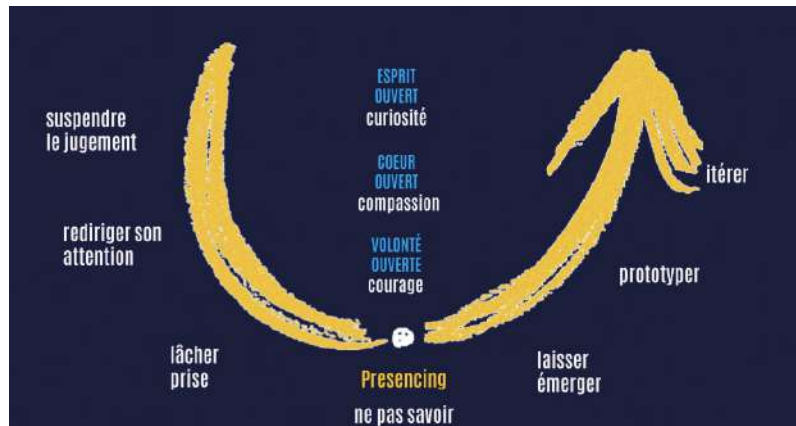


Schéma Théorie U adapté du Presencing Institute

La Théorie U nous invite à renverser notre approche stratégique :

Écouter profondément. Suspendre son jugement et développer ses qualités d'écoute. Écoute factuelle, esprit ouvert. Écoute empathique, cœur ouvert. Écoute générative, volonté ouverte. Pour intégrer les données nouvelles, ce qui se passe dans la relation, ce qui se vit aux différents points du système, dans les marges, et ce qui se sent dans l'ambiance, le champ, l'époque, ce qui semble vouloir naître. C'est la pédagogie Tête-Cœur-Corps de la CEC. Nous prenons le temps d'intégrer émotionnellement les informations, le temps de dialogues génératifs entre participants. Nous redonnons la place au cœur et à l'intuition.

Cultiver le champ social. Comme dans l'agriculture, la qualité de ce qui pousse est une fonction directe de la qualité du sol, la qualité des projets est une fonction de la qualité du champ social, c'est-à-dire de la qualité des relations. Prendre soin des humains comme on prend soin de la terre, dirait la permaculture. L'expérience de la CEC, c'est avant tout une aventure humaine. Le Camp de base est le lieu de création de liens de confiance forts. Les contenus, processus et expériences vécues pendant les parcours constituent une enveloppe culturelle partagée entre tous les alumni de la CEC, qui est le fondement d'un écosystème coopératif. La sortie du volumique, du quantitatif, se trouve dans la qualité et le partage.

Partir du futur. Avoir le courage de lâcher le passé, ses croyances, son histoire, ses objectifs, pour entrer dans un espace d'incertitude, qui est aussi celui de toutes les possibilités futures et de l'émergence du nouveau. C'est le point dans le bas du U. De cet espace de présence et d'écoute profonde, se laisser appeler par un potentiel futur, un futur régénératif. Formuler un cap sans encore avoir le comment, et à partir de là, se mettre en route, prototyper et trouver de nouvelles solutions par itération, en coopérant.

Cette approche est à l'inverse de ce que l'on a généralement appris et fait dans nos entreprises, on passe de "planifier et contrôler" à partir de l'analyse du passé à "sentir et s'adapter" en partant du futur émergent.



Kako Dubs, session 5

LA ROBUSTESSE

Devant un mode optimisé qui nous mène dans l'impasse, Olivier Hamant, biologiste, chercheur à l'ENS de Lyon et directeur de l'Institut Michel Serres, nous invite à sortir de l'injonction de performance.

La performance était adaptée à un monde stable et prédictible. Sa recherche nous a conduit à standardiser massivement, optimiser à tout crin, homogénéiser, tout contrôler, tendre les délais, réduire les stocks, exploiter sans limite, extraire sans compter pour alimenter la machine de la croissance volumique et matérielle.

Nos objectifs de croissance dans un monde fini n'ont plus aucun sens. Comme le dit la loi de Goodhart : "Quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être fiable".

Le risque à rester dans les injonctions de performance, de gains d'efficacité, de développement durable ou même de sobriété, c'est l'effet rebond.

Et le coût de nos gains de performance, c'est la destruction des écosystèmes, la crise climatique, l'effondrement de la biodiversité, les pollutions globales, les tensions sociales et la fragilisation des services écosystémiques qui sous-tendent la vie. Nous avons créé un monde fluctuant auquel nous allons devoir nous adapter.

Dans ce monde fluctuant en pénurie chronique de ressources, la performance fragilise. Elle peut être une réponse opérationnelle à une urgence transitoire mais pas à la crise systémique.

On ne peut résoudre les problèmes créés par la performance en faisant plus de performance.

Le vivant nous indique une autre voie. Celle de la robustesse.

Le vivant n'est pas performant, il est robuste par nature.

La biologie nous enseigne que cette robustesse s'est construite sur l'inefficacité, l'hétérogénéité, la redondance, l'incertitude, la lenteur, les incohérences et l'inachèvement. La température du corps humain par exemple est à 37°C loin de son optimum de fonctionnement enzymatique à 40°C utilisé ponctuellement en cas d'attaque, mais qui ne serait pas soutenable en permanence.

Pour faire face aux fluctuations à venir, il est nécessaire de sortir de la pensée réductionniste qui cherche à optimiser chaque partie, et passer à une logique systémique qui vise l'équilibre de l'ensemble et se construit sur l'abondance des interactions. Passer du modèle de la croissance volumique à celui du donut. Transformer nos modèles pour rendre nos organisations adaptables. Retrouver des marges de manœuvre. Désoptimiser nos paysages. Rendre nos objets réparables. Développer la polyvalence, la diversité et les approches participatives. Se donner du temps. Passer de "je veux / je sais" à "j'ai envie / je ne sais pas".

Et pour s'inspirer, observer ce qui se passe en marge du système dominant, dans les associations, les organisations pionnières. "Un système change par ses marges". Comme dans un nuage d'étoiles, le cœur du système est aveugle, ce sont les oiseaux de la périphérie qui donnent la direction.

« On ne résout pas un problème avec le mode de pensée qui l'a engendré. » Albert Einstein



L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Dans un contexte de raréfaction des ressources, de tensions sur les chaînes d'approvisionnement et de pression environnementale croissante, l'économie circulaire apparaît comme une réponse stratégique pour l'industrie. Ce modèle vise à rompre avec la logique linéaire « extraire, produire, consommer, jeter », en instaurant des boucles de valorisation des matières, de l'énergie et des produits tout au long de leur cycle de vie.

Pour les acteurs industriels, cela se traduit par une transformation en profondeur des modes de conception, de production et d'organisation. L'éco-conception permet de créer des produits plus durables, démontables, réparables et recyclables. L'usage de matières recyclées ou renouvelables réduit la dépendance aux matières premières vierges. Les procédés industriels peuvent intégrer des boucles de réutilisation de l'eau, de récupération de chaleur ou de valorisation des produits.

L'économie circulaire dans l'industrie, c'est aussi la mutualisation des ressources à l'échelle des territoires : on parle alors de synergies industrielles ou d'écologie industrielle, où les déchets d'une entreprise deviennent les ressources d'une autre. Cela favorise la coopération inter-entreprises et crée des écosystèmes industriels plus résilients.

En intégrant les principes de l'économie circulaire, l'industrie ne se contente pas d'améliorer son efficacité : elle repense son rôle dans une société qui vise à concilier développement économique, sobriété des ressources et régénération des écosystèmes.



Les 11 R de l'économie circulaire (source présentation Circulab)



Justine Laurent, Circulab en session 3

Les bénéfices pour l'industrie :

- **Réduction de l'empreinte environnementale** : en diminuant les émissions de CO₂, la consommation d'eau et l'extraction des ressources.
- **Réduction des coûts** : en optimisant l'utilisation des ressources, en réduisant les déchets et en optimisant leur processus.
- **Innovation** : encouragée par l'économie circulaire dans la conception des produits et des processus de production.
- **Résilience** : en diversifiant leurs sources de matières premières et en réduisant leur dépendance aux ressources vierges, les entreprises peuvent devenir plus résilientes face aux fluctuations des prix et ruptures d'approvisionnement des matières premières.
- **Développement local** : réduction des parcours d'approvisionnement, renforcement des écosystèmes industriels territoriaux et promotion de l'emploi local.

L'économie de la fonctionnalité en action avec Mob-ion

Fabricant de scooters électriques conçus et produits en France. Son modèle repose sur la **Pérennité Programmée Circulaire** : allonger la durée de vie des composants, viser 90 % de réutilisation en valeur sur 20 à 50 ans, remplacer les matières premières vierges par des composants régénérés, valoriser les pièces à long terme en comptabilité, et n'envisager le recyclage qu'en ultime recours.

Le moteur Mob-ion est conçu pour durer au moins 20 ans, avec un taux de réutilisation de 93 % à chaque cycle de location. Résultat : un impact environnemental divisé par dix et un coût d'usage deux fois moindre pour l'utilisateur.



Comprendre et viser le régénératif

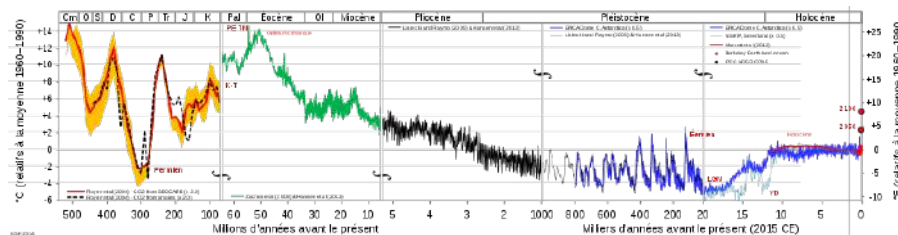
La régénération est le processus qui définit le Vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

Nous habitons l'écosystème Terre et en consommons 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 œuvre 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.

Le site du Stockholm Resilience Center affirme que depuis septembre 2023, les 9 limites sont quantifiées ; ce que semble confirmer le schéma de la page de droite, qui ne fait plus apparaître de sections grises, contrairement aux versions précédentes.

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.

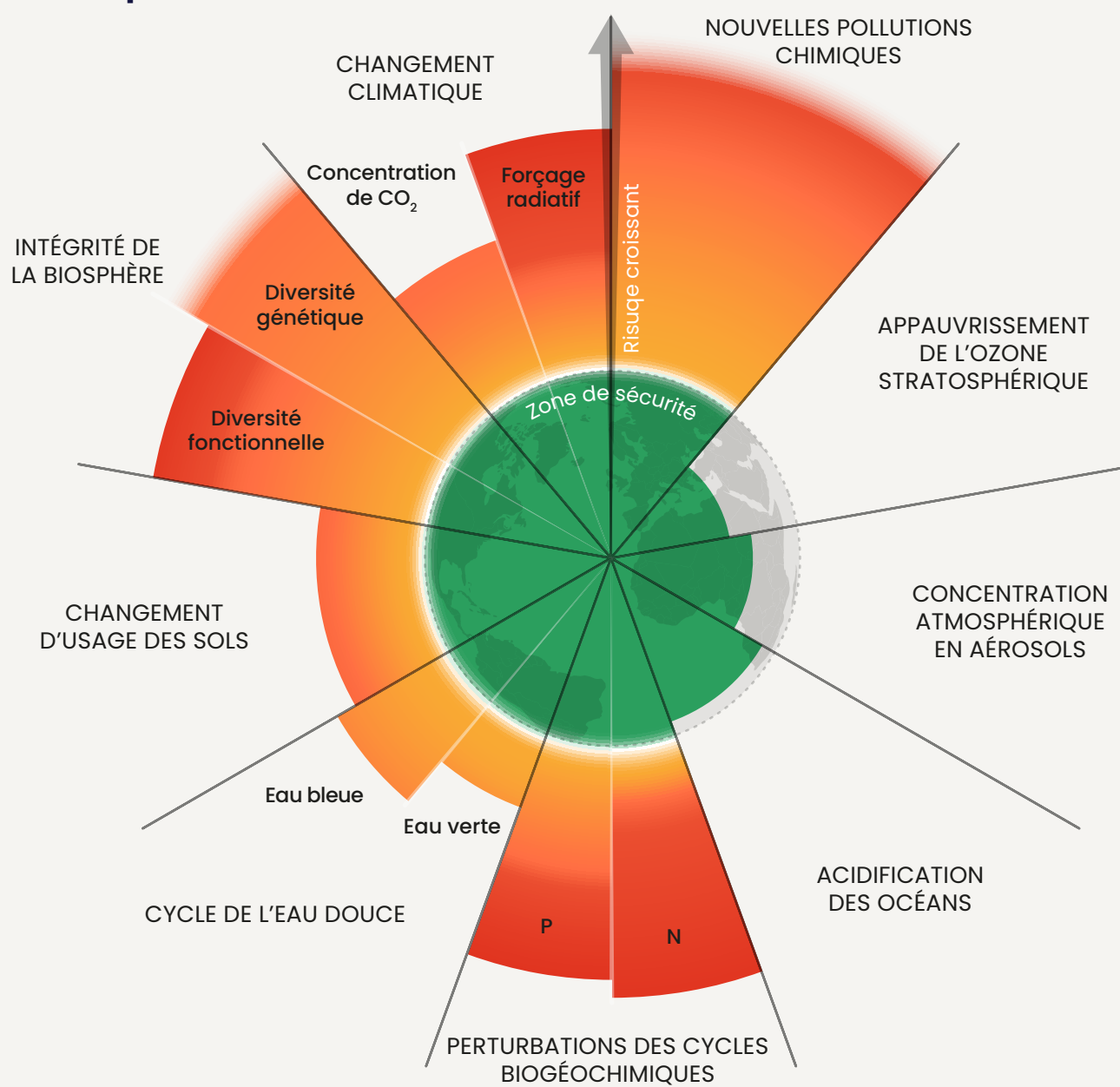
¹ L'albédo est le pouvoir réfléchissant d'une surface. L'effet albédo permet donc de renvoyer une partie de l'énergie solaire reçue vers les hautes couches de l'atmosphère

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



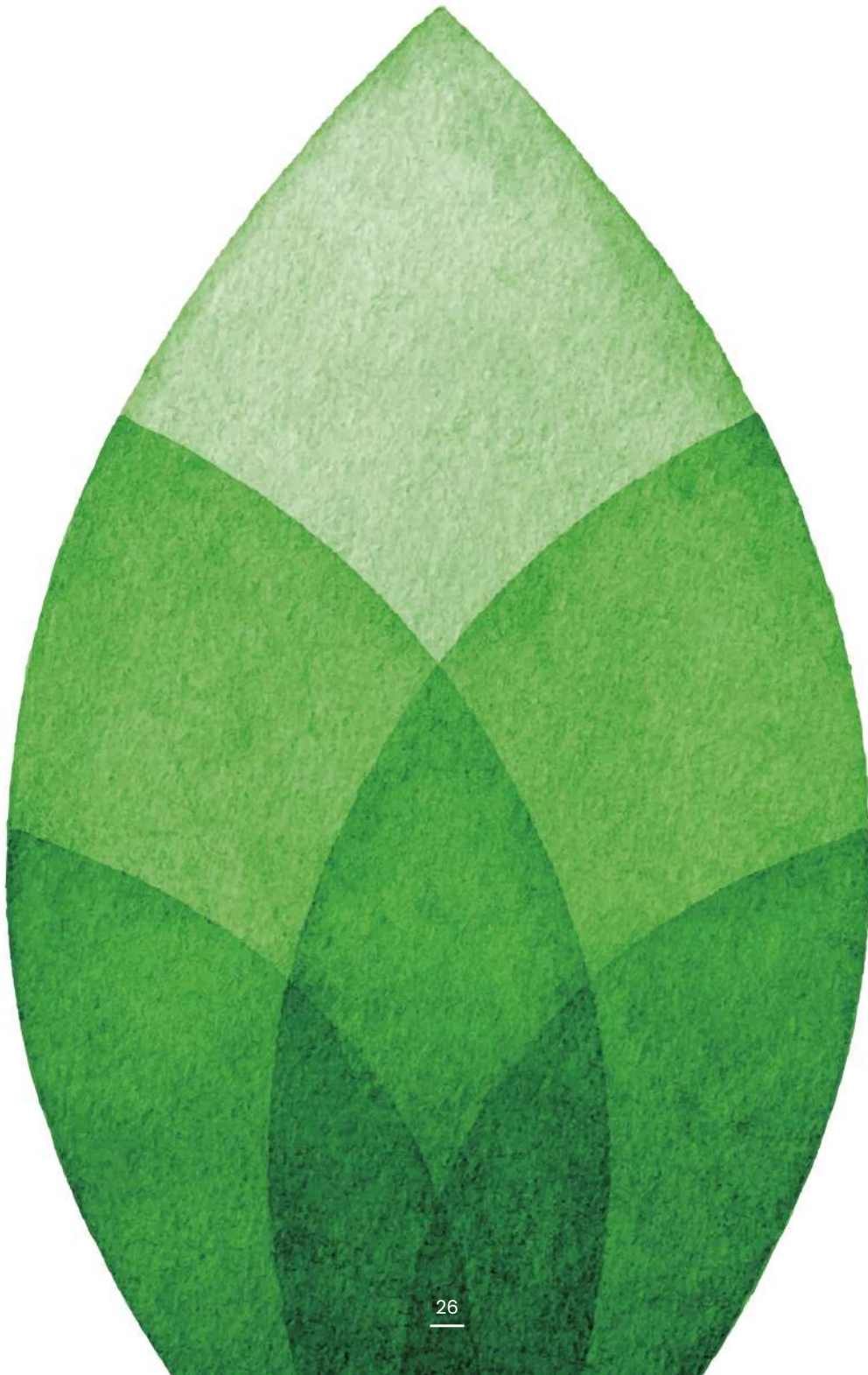


Limites planétaires



Source : Rapport du Stockholm Resilience Center
Traduction : Bon Pote

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 radicales.

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.





Pourquoi tendre vers une économie régénérative?

Les 3 piliers pour une entreprise régénérative

**MAINTENIR ET RÉGÉNÉRER
LE SYSTÈME TERRE**
(limites planétaires)

**PRENDRE SOIN DES HUMAINS
ET LES ACCOMPAGNER**
(en interne et à l'extérieur de l'entreprise en intégrant les communautés humaines et les territoires)



**PILOTER ET PARTAGER
LES VALEURS CRÉÉES**
(économique, écologique et sociale)

Durabilité et régénération, quelle différence ?

Avant de préciser les principes fondateurs d'une entreprise puis d'une finance à visée régénérative tels que définis par les pionniers de la culture régénérative, il est utile de comprendre la différence essentielle qui demeure entre la régénération et la durabilité.

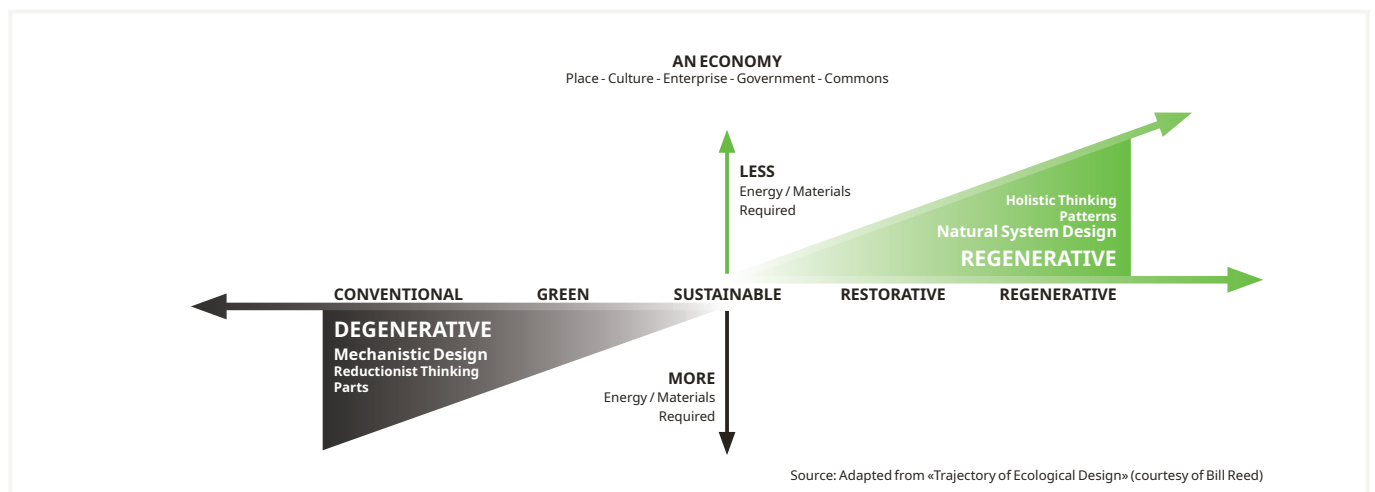
La durabilité, telle que définie par la Commission Brundtland en 1987, signifie « répondre à nos propres besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il s'agit d'un concept humain, que nous avons cherché à définir et à objectiver.

Selon Bill Reed « La régénération correspond au chemin vers la prise de conscience que tout est connecté ; la conscience que les systèmes commerciaux, de construction, sociétaux, géologiques, et la nature forment un seul et même système de relations intégrées ; que ces systèmes sont autant de co-participants à l'évolution de la vie ». Bill Reed voit dans la « pensée holistique » et la « pensée écosystémique » les deux piliers du changement de paradigme nécessaire pour créer une économie régénératrice.

« Une culture humaine régénératrice est à la fois saine, résiliente et adaptable : elle prend soin de la planète et de la vie, car elle est consciente qu'il s'agit de la manière la plus efficace de créer un avenir florissant pour l'ensemble de l'humanité. »

Daniel Christian Wahl

A la différence de la durabilité qui est un objectif, la régénération apparaît comme un processus fondamental des systèmes naturels.



La visée régénérative, un nouveau cap

Comme le suggère ce schéma, la régénération va bien au-delà de la durabilité. En fait, la durabilité en tant que résultat n'est possible que si le système est régénérateur dans son ensemble. C'est pourquoi la visée régénérative est au cœur de la mission CEC : rendre désirable et irrésistible une bascule vers l'économie régénérative avant 2030.

Si les activités économiques proches du vivant comme l'agriculture conçoivent plus aisément le concept de régénération, les activités de services en général et les activités financières en particulier ont plus de difficultés à appréhender leur lien au vivant. Pour ces dernières, c'est en questionnant les pratiques d'investissement et en cherchant à aligner leurs intérêts avec leurs différentes parties prenantes qu'elles trouveront comment, ensemble, mieux contribuer au maintien en bonne santé des écosystèmes vivants.

L'ODD 8, un pont vers la régénération ?

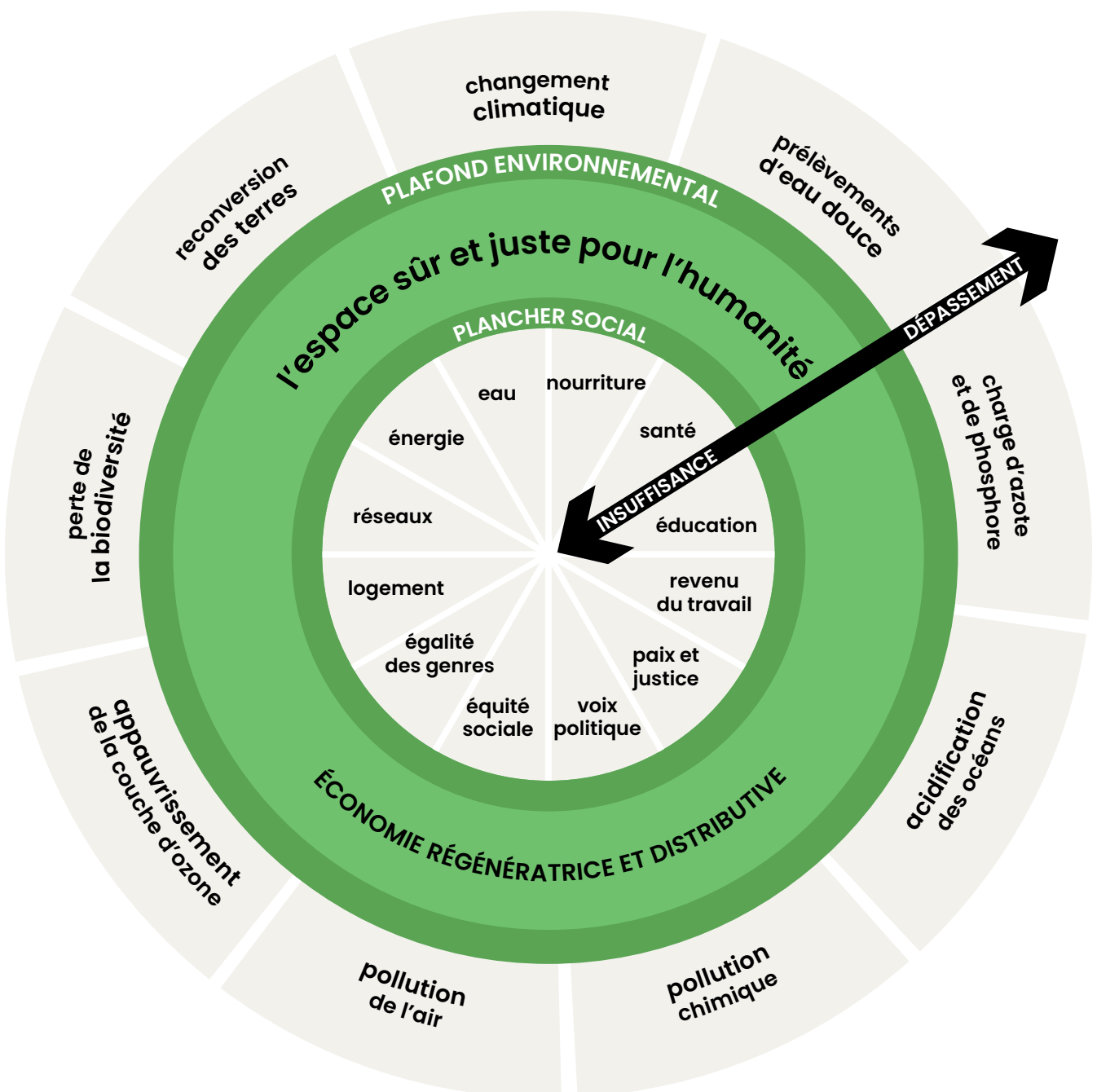
Nous sommes dans la décennie de l'action et l'ONU appelle, depuis de nombreuses années déjà, l'ensemble du monde économique à s'engager auprès des 17 ODD (Objectifs Développement Durables; en anglais : Sustainable Development Goals, ou SDGs) pour qu'ils puissent atteindre leurs cibles d'ici à 2030. L'ODD 8 sur le travail décent et la croissance économique constitue d'après Daniel Christian Wahl la « clé de voûte » pour prendre ou non ce pont de la régénération.

Wahl invite à reformuler « Travail décent et croissance économique » en « Bon travail et croissance qualitative » car la perpétuation de l'impératif de croissance structurellement conçue dans notre système économique ne peut selon lui que contribuer à saboter la mise en œuvre de tous les autres objectifs. Il semble qu'il soit ici question de repenser un système économique et monétaire aujourd'hui inapte à franchir le pont de la durabilité vers la régénération. Il semble qu'il soit ici question de repenser un système économique et monétaire plus apte à franchir le pont de la durabilité vers la régénération maintenant ainsi une stabilité financière stable tout en diminuant le risque liés aux actifs échoués.

Repenser l'économie dans un espace sûr et juste

« Contrairement aux théories fondatrices de l'économie du développement, l'inégalité n'accélère pas la croissance des marchés : au contraire, elle la ralentit. Et elle le fait en gaspillant le potentiel d'une grande partie de la population... »

Kate Raworth



The Doughnut of social and planetary boundaries
Crédit : Kate Raworth and Christian Guthier. CC-BY-SA 4.0



Un espace sûr et juste pour l'humanité qui répond aux besoins des populations tout en vivant selon les moyens de notre planète : c'est le grand défi du 21e siècle auquel s'attèle l'économiste britannique Kate Raworth avec la Théorie du Doughnut.

En forme de "beignet", ce cadre visuel pour la soutenabilité de l'économie combine le concept de frontières planétaires avec celui complémentaire et indissociable de frontières sociales. Dans ce modèle, la performance d'une économie est envisagée à travers le prisme de la satisfaction des besoins humains sans dépasser le plafond écologique de la Terre.

Le plafond environnemental inclut les neuf limites planétaires : elles représentent les seuils que l'humanité ne doit pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions de vie sur Terre. En 2012 l'économiste Kate Raworth y ajoute des frontières intérieures ("plancher social") correspondant aux besoins humains essentiels pour bien vivre.

Ce plancher social constitue la limite interne du Doughnut et définit les 12 objectifs sociaux qu'elle a identifiés lors des travaux préparatoires aux ODD (Objectifs de Développement Durable), et indispensables au développement humain.

Entre ces deux cercles se situe le Doughnut : l'espace dans lequel nous pouvons satisfaire les besoins de tous, dans les limites des ressources planétaires. C'est l'espace sûr et juste pour l'humanité, dans lequel les activités économiques doivent s'intégrer et prospérer.

Pour diffuser au plus grand nombre cette nouvelle pensée économique, Kate Raworth publie en 2017 La Théorie du Doughnut, l'économie de demain qui s'impose vite comme un best-seller mondial. En rendant compte des zones rouges de l'économie actuelle (que ce soit à l'intérieur du Doughnut avec les besoins essentiels non encore assurés pour l'ensemble de l'humanité ou à l'extérieur avec des équilibres planétaires déjà mis à mal), la Théorie du Doughnut nous amène à inventer un nouveau logiciel économique de prospérité partagée et durable. Le Doughnut a inspiré nombre de décideurs, que ce soit au niveau des pays, des villes ou des entreprises dans le monde.

Pour appliquer ces principes au monde de l'entreprise, Kate Raworth et les équipes du DEAL (Doughnut Economics Action Lab) proposent de travailler sur 5 dimensions qui sont interconnectées :

- la raison d'être de l'entreprise,
- les réseaux des parties prenantes,
- la gouvernance,
- la propriété,
- la finance.

Pour en savoir plus doughnuteconomics.org

Les 7 principes de l'économiste du 21ème siècle :

- Changer de but : le "Doughnut" remplace la croissance du PIB ;
- Prendre de la hauteur et intégrer l'économie au sein de la société et de la nature ;
- Cultiver la nature humaine : de l'homo economicus rationnel à l'humain adaptable et social ;
- Mieux connaître les systèmes pour prendre en compte la complexité dynamique ;
- Redessiner pour redistribuer : être distributif par design ;
- Créer pour régénérer : arrêter la conception industrielle dégénérative pour être régénératif par design ;
- Être agnostique en matière de 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 Industries

"On construit vraiment quelque chose d'intéressant pour son entreprise, mais ce qui est flagrant, c'est qu'en tant que personne, on change aussi beaucoup, et ça je ne m'y attendais pas."

Reinier de Quelen, MILLIRIS

"Je me sens très motivée de participer au changement de mon entreprise, d'avoir un questionnement profond et des actions concrètes."

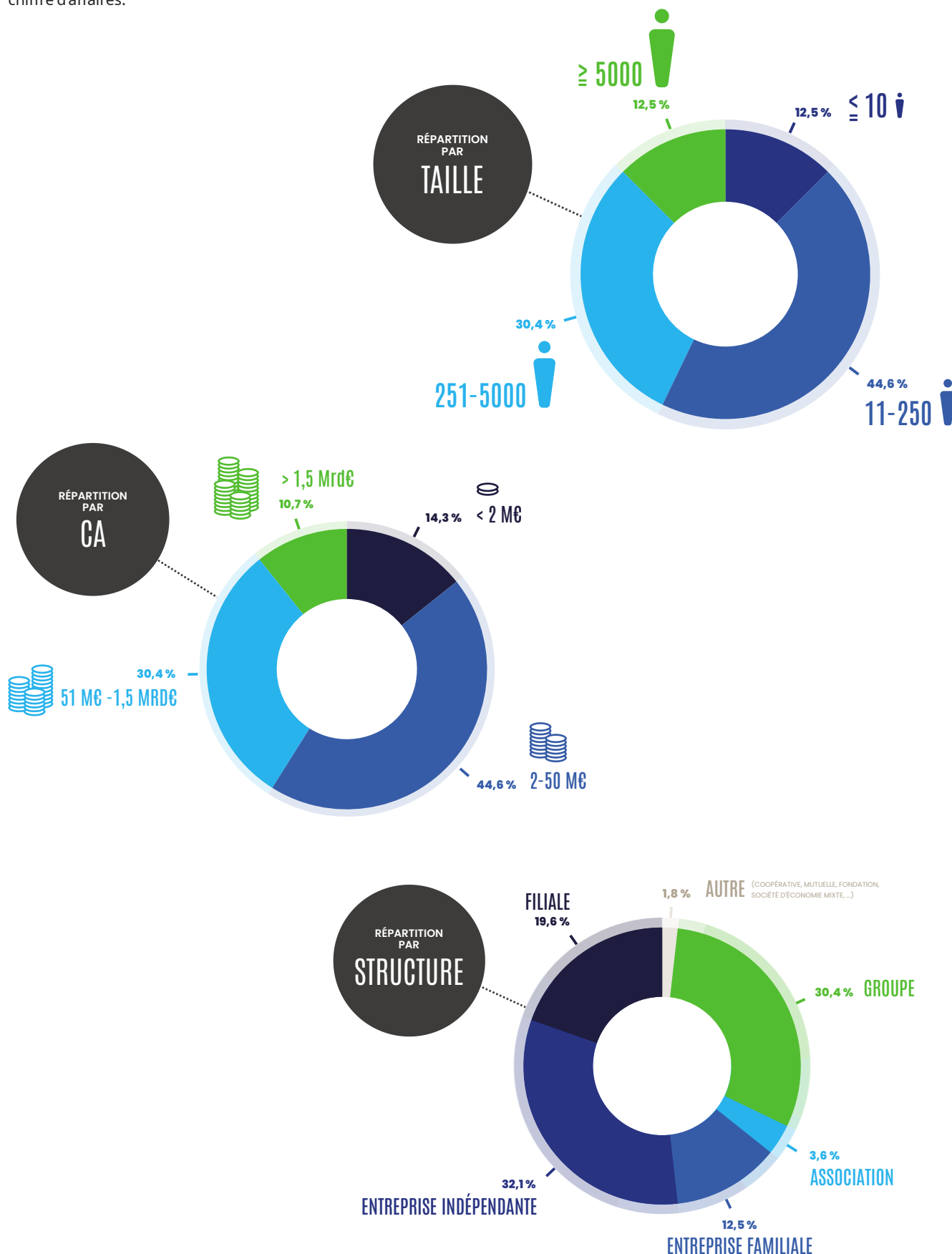
Pauline Raoult, SOCAPS

"Je crois profondément au changement de la société par le changement des sociétés ; et j'ai envie de nous donner les moyens de le faire avec des convictions fortes et une vision long terme qui va prédominer sur la vision court terme."

Laurent Bizien, MARTIN TECHNOLOGIES

Le profil des organisations

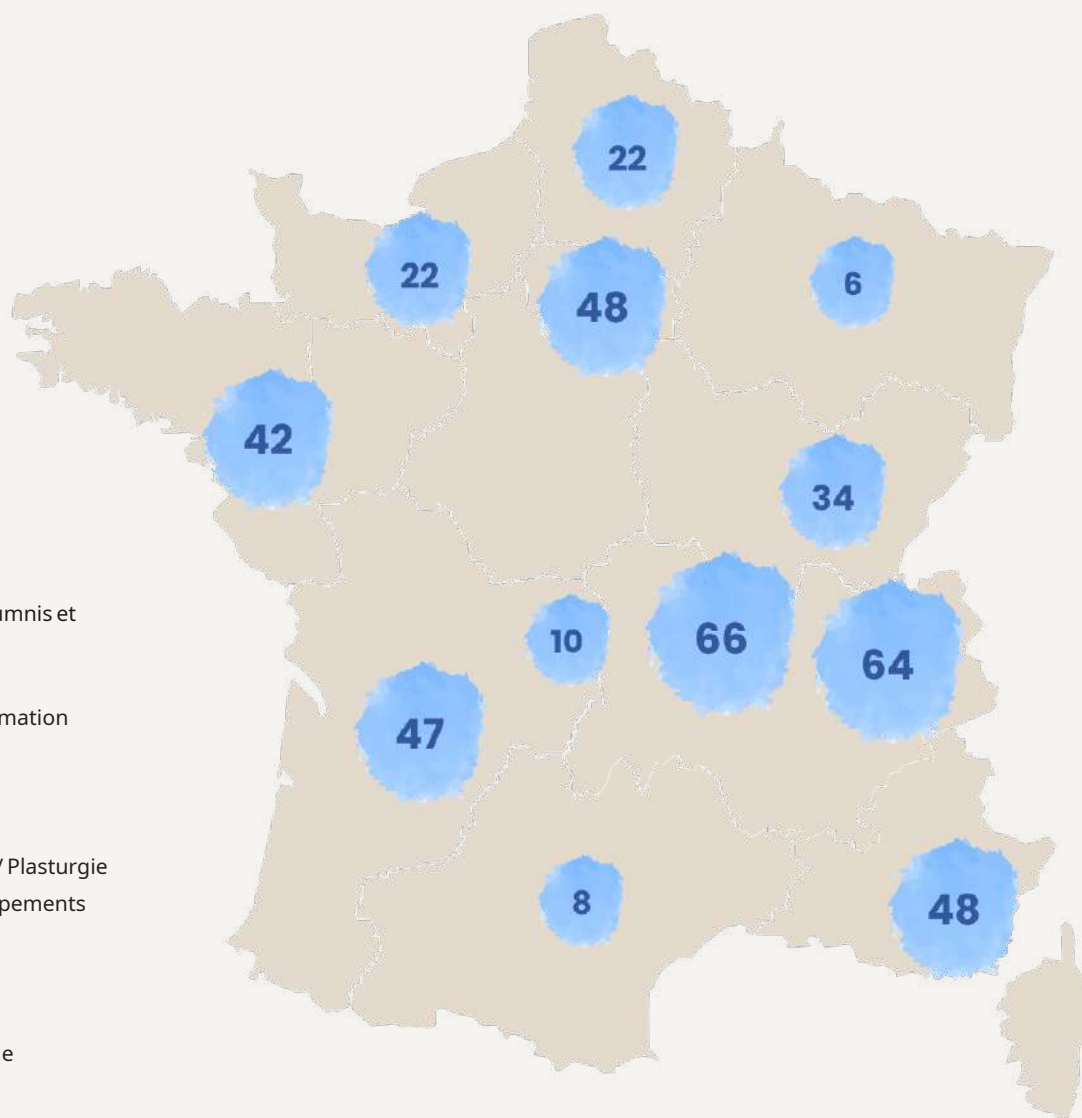
Les 53 organisations du Parcours Industries 2024 ont été sélectionnées avec la volonté de former un panel représentatif en termes de secteurs, tailles d'entreprises, ou encore maturité en termes de transition. Elles représentent plus de 72 000 collaborateurs et 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires.



Les industriels dans la CEC

Les organisations du Parcours CEC Industries rejoignent le collectif des 419 industriels qui s'est construit tout au long des différents parcours CEC depuis 2021.

Ils sont une belle représentation du territoire français et des différents secteurs d'activité qui le constituent.



Secteurs d'activités des alumni et participants CEC

- Chimie / Pharmacie
- Conseil / Ingénierie / Formation
- Construction / BTP
- Energie / Eau
- Matériaux
- Métallurgie / Sidérurgie / Plasturgie
- Pièces, machines et équipements industriels
- Recyclage et déchets
- Services à l'industrie
- Technologie informatique
- Textile / Habillement
- Transport / Logistique
- ...

Répartition territoriale des alumni et participants dans le secteur d'activité "Industrie" (mai 2025)

Les projets coopératifs issus du Parcours CEC Industries mettent en évidence le besoin pour ces industriels de travailler en synergie pour gagner en robustesse et faire face aux aléas, un *must have* pour l'industrie française.

Encore de belles histoires à construire et à raconter...

Le sursaut des participants

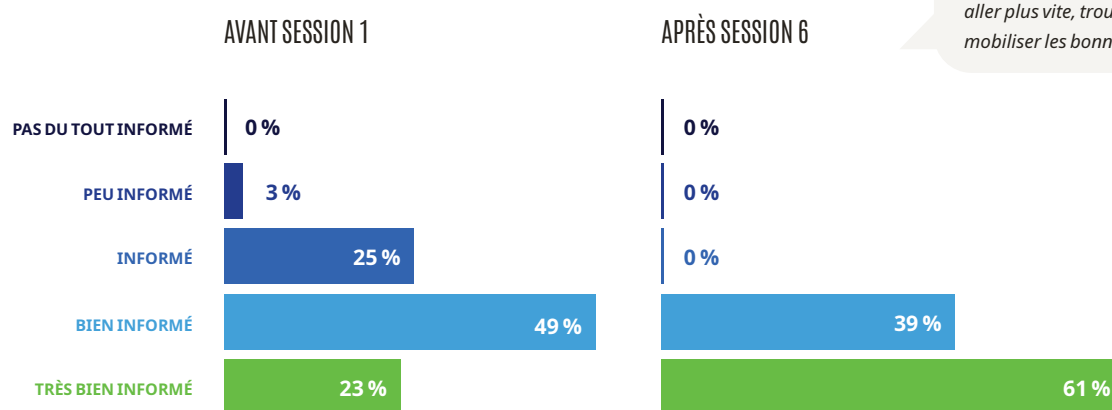
Pire que de ne pas savoir, il y a croire que l'on sait. C'est vrai pour tout problème complexe et c'est particulièrement vrai pour l'économie à visée régénérative, dont le déploiement garantira la pérennisation des conditions de prospérité de nos civilisations et dont l'échec garantirait

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 Industries, la majorité des participantes et participants, soit 72%, se considère bien ou très bien informée sur la crise écologique. 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 100 % des participantes et participants qui déclarent avoir une très bonne ou une bonne compréhension des enjeux : la CEC leur a donné un socle de connaissances et un langage commun.



«Ce que j'attends du parcours, c'est de me faire aller plus vite, trouver les bonnes solutions et mobiliser les bonnes énergies.»

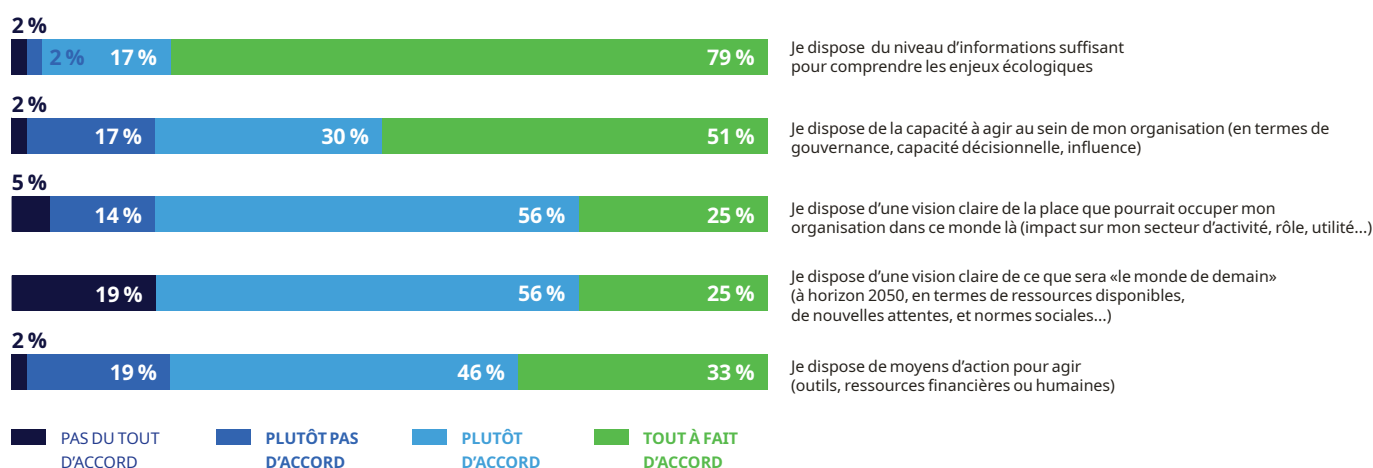
Engagés

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

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

«Il est temps que le plus grand nombre change de paire de lunettes pour œuvrer pour un monde désirable.»

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



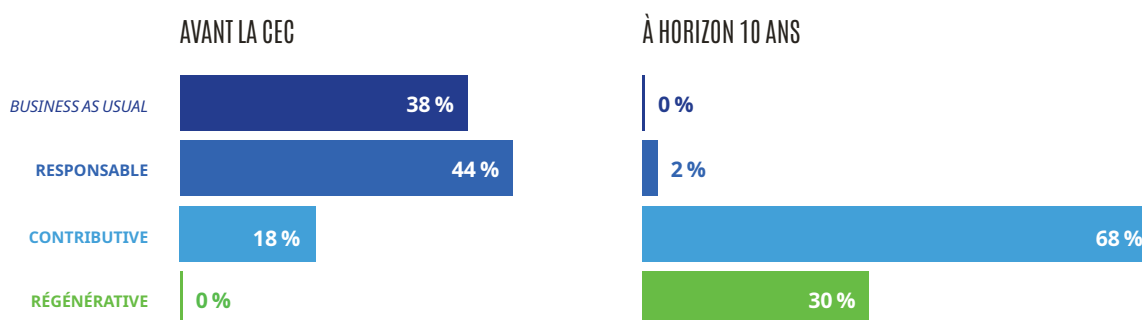
La transformation des organisations

Changement de cap

Avec sincérité et humilité, les participantes et participants se sont auto-évalués au démarrage du parcours puis après chacune des sessions. Au démarrage du parcours, 38 % d'entre eux jugeaient leur entreprise, sur l'échelle du régénératif, au niveau "business as usual" et 18 % au

niveau "responsable". A l'issue du parcours, les visions et ambitions se tournent très nettement vers des modèles à visée contributive à 68 % et à visée régénérative à 30 %, toutes tailles et typologies d'entreprises confondues.

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



Base : 50 répondants

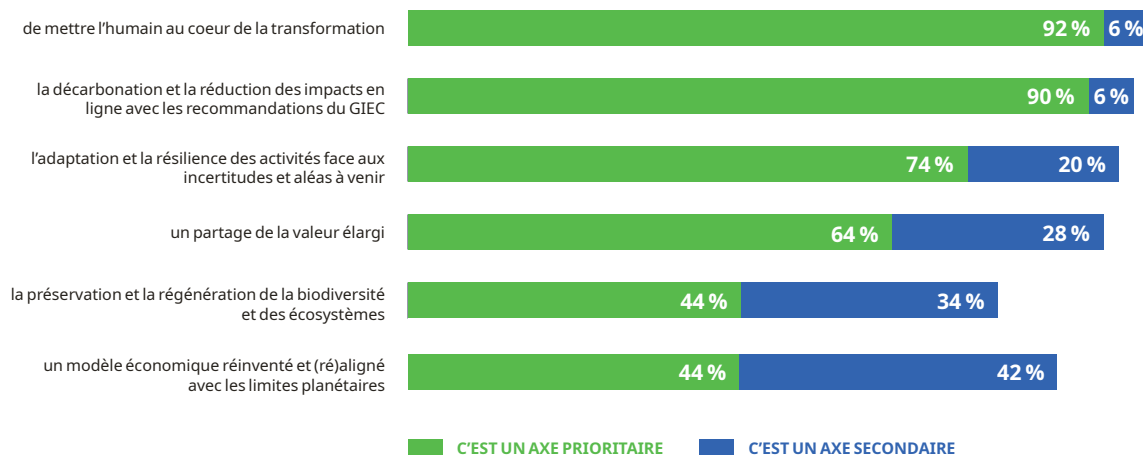
La montée des curseurs est indéniable. 0 sur 19 organisations qui s'évaluaient "business as usual" pensent le rester. Pour les 18 qui se considéraient comme responsables, il n'y en a plus qu'une à horizon

10 ans. 34 entreprises seront contributives contre 9 au démarrage du parcours. Enfin 15 ambitionnent d'être régénératives contre 0 avant leur expérience CEC.

«C'est un parcours extrêmement puissant, riche, radical tant pour le chemin personnel que professionnel. Le niveau d'expertise et d'impact des intervenants/experts est incroyable. Le process, bien que hors des sentiers battus dans le monde professionnel, est très efficace.»

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

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



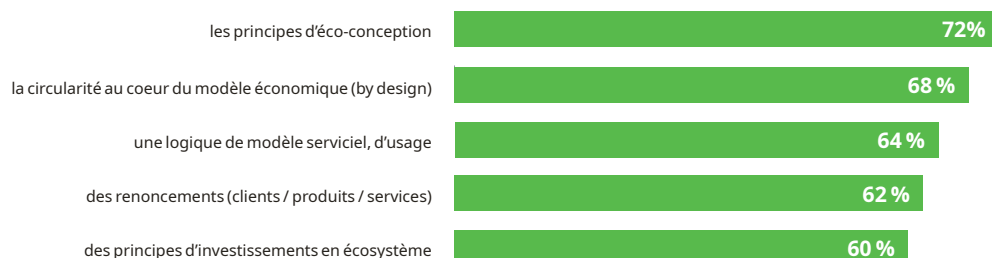
Base : 50 répondants

La transformation des modèles

Au cœur de la transformation des modèles d'affaires émergent les enjeux centraux et stratégiques de l'industrie, à savoir : la disponibilité et le coût des ressources, les impacts du modèle extractif, les principes de coopération en filière ou territoriale vs la concurrence et la pérennité. Ainsi 92 % des organisations

affirment vouloir mettre le changement climatique au cœur de leur modèle économique. L'utilisation de l'eau douce et l'érosion de la biodiversité sont également essentielles à considérer dans le processus de production / fabrication et dans les impacts issus de l'extraction des ressources et dans le changement d'occupation des sols.

Dans votre Feuille de Route, vous intégrez...



Base : 50 répondants

«La CEC nous permet de tout définir, ça va passer par exemple par des produits qui vont utiliser des fibres naturelles, ou encore la gouvernance avec l'intégration des collaborateurs dans la stratégie.»

Les enjeux humains

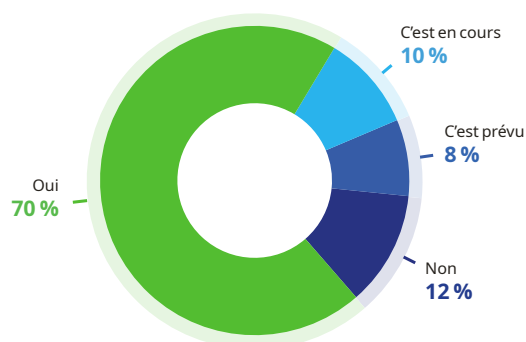
Regroupant l'accompagnement des femmes et des hommes, la gouvernance et le partage de la valeur, le volet humain est au cœur de la transformation, considéré comme l'axe prioritaire pour 92% des organisations.

Trajectoire carbone

La décarbonation est un axe prioritaire pour 90% des entreprises du parcours. On note une légère évolution sur cet axe, depuis la mesure jusqu'à la mise en place de plans d'action. Ainsi, avant le démarrage de la 1ère session, 70% des organisations avaient déjà réalisé un bilan carbone pour un chiffre quasi équivalent à la fin du parcours.

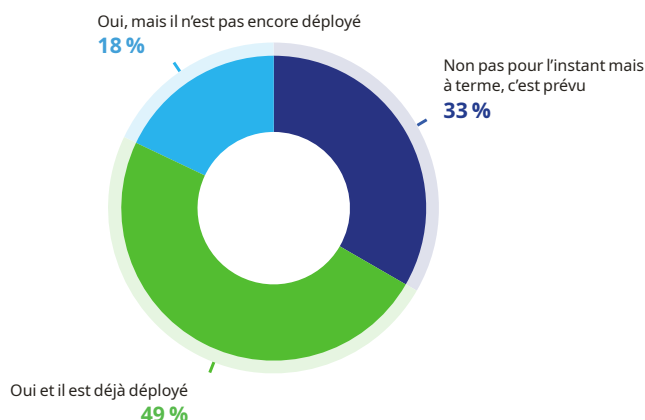
Sur les 70% d'organisations ayant réalisé un bilan carbone, 67% a déjà développé un plan d'action et l'a déployé ou envisage de le faire. Seulement 33% des organisations n'ont pas travaillé sur un plan d'action mais prévoient de le faire.

Votre organisation a-t-elle réalisé un bilan carbone ?



Base : 50 répondants

Votre organisation a-t-elle mis en place un plan d'action (de décarbonation) suite à ce bilan ?

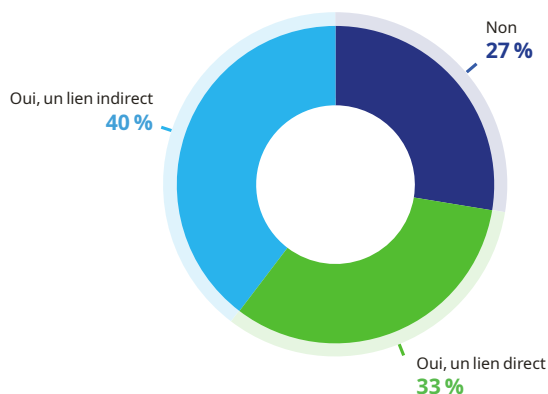


Base : 50 répondants

Le lien au vivant

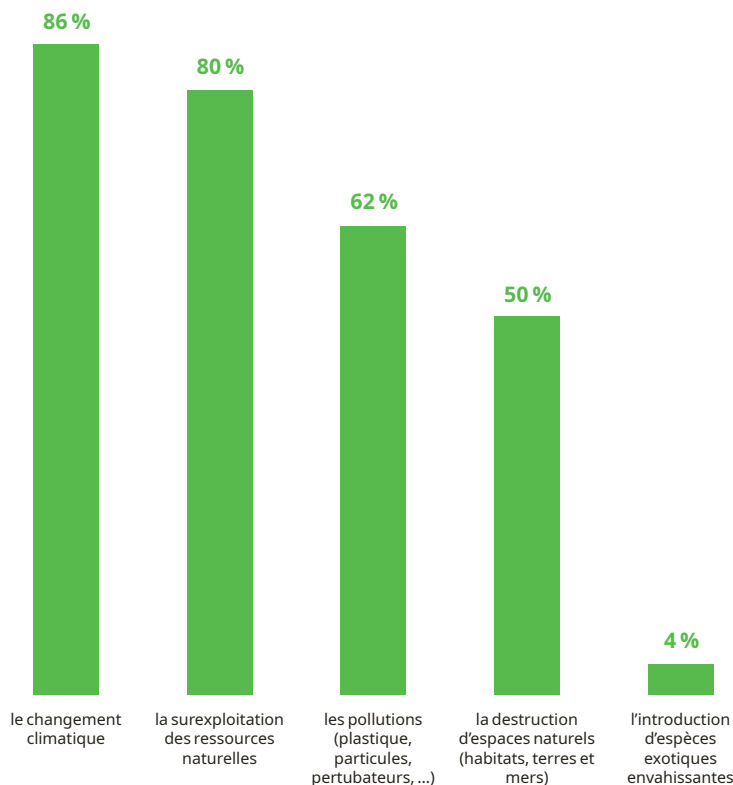
Le lien au vivant est au cœur du concept de modèle régénératif et la CEC a permis la prise de conscience des dépendances et des impacts des entreprises sur les écosystèmes naturels. Ainsi 73% des organisations ont identifié un lien au vivant (33% en lien direct et 40% en lien indirect). Les feuilles de route intègrent des actions pour réduire les facteurs d'érosion de la biodiversité en premier lieu le climat (86% prévoit d'agir sur le climat), la surexploitation des ressources naturelles (80%), les pollutions (62%) et la destruction des espaces naturels (50%).

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



«J'aimerais encore plus de connexion au vivant pendant les sessions et dans des lieux au cœur de la nature.»

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



Base : 50 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 :

- De nombreux 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.

8 Feuilles de Route

Aboutissement de dix mois de travail, les Feuilles de Route marquent surtout un point de départ et le début de la mise en œuvre d'un chemin de transformation. Le cap régénératif est fixé. Même s'il sera difficile à atteindre, nous avons la conviction que la mise en œuvre sur le terrain, l'expérimentation, l'apprentissage continu, ainsi que les échanges et les coopérations au sein d'une grande communauté d'alumni et de leurs écosystèmes enrichiront ces Feuilles de Route et soutiendront leur mise en œuvre.

Quelques extraits ont été choisis parmi les 49 Feuilles de Route remises à l'issue du parcours pour illustrer la diversité et la richesse des organisations participantes et de leurs trajectoires 2035 qui décrivent des projets systémiques et ambitieux de redirection.

Collectivement, ces 49 Feuilles de Route témoignent de l'engagement, de la détermination et du courage de ces entreprises qui vont, chacune à leur échelle, contribuer à rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative !

Rendez-vous sur notre site pour les découvrir en détail, ainsi que l'ensemble des Feuilles de Route des entreprises ayant participé aux autres parcours de la CEC !

Bonne lecture !

DIMENSIONS PARTICULIÈREMENT EXPLORÉES PAR LES ENTREPRISES DU PARCOURS INDUSTRIES :

- **L'énergie**, la réduction de la consommation d'énergie primaire, surtout d'origine fossile, et le développement des énergies renouvelables : sobriété des processus de production, isolation des bâtiments, sobriété des transports et préférence pour les mobilités douces...
- **La matière**, en amont la réduction de la consommation de matière, surtout si ce sont des extractions brutes, et en aval la réduction des déchets et des polluants divers : bio sourcing des matériaux et ingrédients, seconde vie des matériaux, recyclage des déchets...
- **La diminution de la pression sur les facteurs d'érosion de la biodiversité** et l'augmentation du contact avec le vivant vont dans un même et unique mouvement de prendre soin de la biosphère : végétalisation du site, conversion du foncier en espace de permaculture, temps pour l'émerveillement des salariés, observation consciente de la nature locale...
- **Les renoncements** comme réponse à certains besoins pour concentrer la production sur les besoins essentiels (individuels et collectifs) : limiter l'expansion internationale ou à certains marchés, réduire certaines gammes de produits, focaliser ses moyens financiers et humains sur le développement d'offres à impact...
- **L'amélioration de la réparabilité des produits** tout au long du cycle de vie : durabilité programmée, allongement de la durée de vie des produits, hybridation de services avec des produits pour étendre leur cycle de vie...
- **La relocalisation des activités** clefs proche de l'unité de production, vers des acteurs de la chaîne de valeur avec qui les liens sont plus resserrés.
- **Le développement de nouveaux modèles d'affaires**, qui diminuent l'impact environnemental tout en créant de la valeur pour les parties prenantes : sortie de la logique volumique dans la production et la vente, initiation de modèle à l'usage et économie de la fonctionnalité...
- **La mesure de la valeur extra-financière** pour sortir du seul prisme économique et prendre conscience des bénéfices sociétaux : bien-être et bonheur des collaborateurs, prospérité à long terme, externalités positives sur le territoire, aggradation des écosystèmes locaux...
- **La logique écosystémique** comme nouvelle manière de repenser les organisations à l'aune de la complexité : penser en écosystème avec les parties prenantes humaines et non-humaines, coopérer dans sa filière et le long de sa chaîne de valeur et localement, créer des événements ou espaces de coopération qui rassemblent les acteurs, se rapprocher des alumnis de la CEC...
- **La polyvalence des activités** rend les organisations plus robustes en diversifiant leurs marchés et sources de revenus : développement de nouvelles offres, ne plus réfléchir avec la logique d'optimalité et de recherche de performance...
- **L'ouverture de la gouvernance** à de nouveaux acteurs, proches ou plus éloignés du cœur d'activité, que ce soit des acteurs économiques, institutionnels ou même du vivant non-humain : mettre la nature à son conseil d'administration ou d'orientation, faire participer les parties sur-prenantes à la conception de la stratégie, décentraliser la prise de décision en encapacitant les acteurs de terrain...
- **L'engagement des équipes** est la clef de la mise en œuvre opérationnelle de la Feuille de Route : soin dans la relation aux salariés, amélioration de la qualité de vie au travail et de la sécurité dans les ateliers, montée en compétence des équipes, sensibilisation aux enjeux systémiques, déploiement d'outils reconnus tels que les fresques, The Week, séminaires, formations aux nouvelles compétences et nouveaux métiers....
- **L'embarquement de son écosystème de parties prenantes**, par la transmission de la culture régénérative : formation de ses partenaires, clients, fournisseurs et même concurrents à l'approche à visée régénérative et à la coopération systémique.

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



 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 MANAGEMENT DE TRANSITION	 10 - 19 SALARIÉS	 ILE-DE-FRANCE	 FRANCE	CA 2 M€ - 5 M€
  ANTHONY BARON CEO  ANNE-LAURE DANIEL Directrice du Développement et du Digital					
BILAN CARBONE NON	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 NON DÉFINI	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE  POINT DE DÉPART		CONTRIBUTIF  NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si Adequancy contribuait à déployer massivement un nouveau référentiel d'organisation inspiré du Vivant : la permaéconomie...

NOUVEAU CAP

Créer et déployer dans les organisations le pool de dirigeants à Impact nécessaire à la bascule des modèles d'affaires vers une économie plus servicielle et devenir la référence inspirationnelle de la permaéconomie pour les comités de direction pour les reconnecter avec le Vivant et les engager massivement dans la transformation de leurs organisations.

LEVIER DE REDIRECTION

1. Prendre soin des humains : former et informer les dirigeants et les collaborateurs sur l'intégration des enjeux climatiques dans chaque métier opérationnel de l'organisation.
2. Régénérer le système Terre : création d'une BU dédiée à la transformation des organisations vers un modèle serviciel et connecté au vivant.
3. Piloter et partager la valeur : construire un groupe plus robuste et accroître la rentabilité de l'organisation pour un plus fort partage de la valeur.
4. Sortir de la culture «Do It by OurSelf» pour adopter une approche plus systémique de nos développements stratégiques.
5. Développer la circularité des talents régénératifs : former et promouvoir des acteurs indépendants engagés pour la transformation des organisations, pour en faire un réseau d'influence des organisations.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Plus de 12 000 dirigeants indépendants et nos partenaires constituent notre écosystème.

Notre responsabilité est de poursuivre l'aventure vers des missions à impact, et de mobiliser notre écosystème de managers de transition pour transposer une visée régénérative chez nos clients : Sensibiliser, Agir et Promouvoir.

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 CONSEIL EN MANAGEMENT	 140 SALARIÉS	 ILE-DE-FRANCE	 FRANCE MONDE	CA 23 M€
  ANAÏS LEBLANC Executive partner  NICOLAS HULLOT Directeur					
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 70 %	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE  POINT DE DÉPART		RÉGÉNÉRATIF  NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si l'ensemble de nos actes contribuait à la transformation opérationnelle de nos clients et notre éco-système vers l'entreprise régénérative, les faisant converger sous les limites planétaires et au-dessus des planchers sociaux ?

NOUVEAU CAP

En 2035, Citwell est devenu une galaxie d'équipes soudées autour d'expertises d'accompagnement qui coopèrent énergiquement avec un écosystème diversifié et territorial, ayant toutes comme boussole la régénération du vivant.

Nous utilisons chacune des demandes de conseil de nos clients pour progresser ensemble dans le souci de préserver à la fois l'humain et le vivant non humain, dans une logique systémique, en s'appuyant sur notre ADN et nos valeurs pour réussir la transformation de tous.

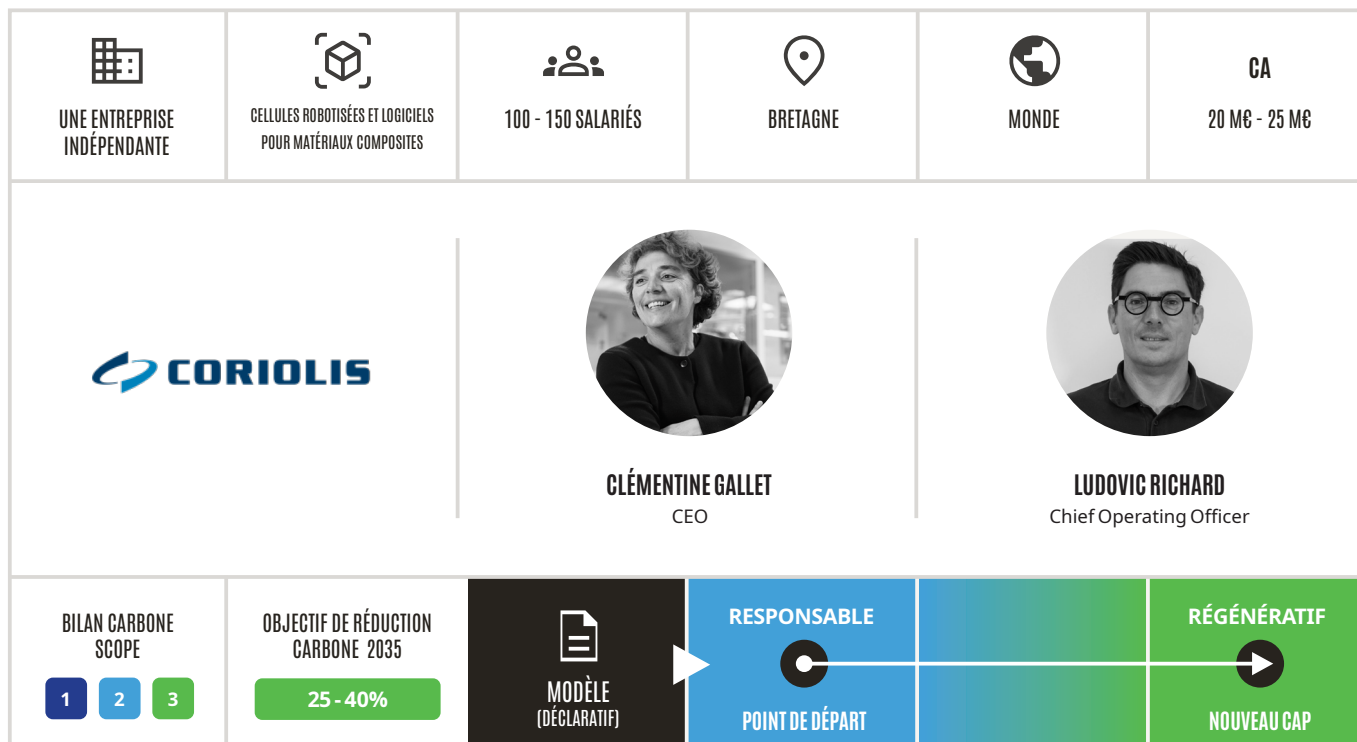
LEVIER DE REDIRECTION

1. Inclure la bascule vers le régénératif et l'économie de la fonctionnalité dans l'ensemble de nos offres et savoir-faire.
2. Rendre la vision régénérative irrésistible pour toutes nos parties prenantes.
3. Assurer que nos missions génèrent un impact positif mesurable sur les externalités environnementales et sociales et maîtriser nos propres impacts.
4. Constamment aligner notre gouvernance pour augmenter notre impact et partager la valeur de manière consciente et non contrainte.
5. Faire grandir les partenariats d'expertise en éco-systèmes mutuellement solidaires et orientés vers le régénératif.
6. Prendre soin de l'humain, permettre la régénération et l'adaptabilité de tous.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Citwell est depuis longtemps investi dans des communautés (permaEntreprise), des associations (Institut de la sociodynamique, France Supply Chain, club ETI AURA), et a historiquement toujours travaillé en coopération sur des événements ou des livrables accessibles à tous.

Les problématiques posées par le régénératif imposent d'élargir encore plus les cercles de coopération et d'inventer des modalités nouvelles.



QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si Coriolis était le moteur de la mobilité générative de demain en limitant l'impact sur le climat et en mettant le vivant au premier plan ?

NOUVEAU CAP

Nous sommes en 2035. Le monde a changé, et nous avec lui.

Face à l'urgence climatique, notre entreprise n'a pas simplement réagi : elle s'est réinventée. Il y a dix ans, nous avons pris une décision majeure : engager notre organisation sur une trajectoire ambitieuse, juste et régénératrice. Aujourd'hui, nous pouvons affirmer que cette transition est en marche, profonde et irréversible.

Spécialistes des solutions automatisées de placement de fibres pour les matériaux composites, nous avons mis notre expertise technologique au service d'un avenir plus sobre et résilient. En accompagnant les secteurs de l'aéronautique, de l'automobile, de l'énergie ou du spatial, nous avons accéléré la transformation vers des structures plus légères, plus performantes et à faible empreinte carbone.

Notre trajectoire carbone est claire : nous avons déjà réduit de 35 % nos émissions de gaz à effet de serre, et nous sommes en ligne pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Chaque année, c'est 6 % d'émissions en moins — un effort collectif, constant et mesuré.

Mais au-delà des chiffres, c'est un nouveau modèle que nous avons construit.

Nos infrastructures sont devenues sobres, intelligentes et intégrées aux écosystèmes

locaux. De simples bâtiments, elles sont devenues des espaces vivants, producteurs d'énergie, préservant les ressources et favorisant la biodiversité.

Notre communauté humaine est le moteur de cette transformation. Le comité CARE (Climate Action and Responsibility for our Enterprise), organe de gouvernance interne, a évolué en un véritable laboratoire d'innovation climatique, rassemblant collaborateurs, partenaires, clients et territoires dans une dynamique coopérative.

Notre chaîne de valeur est désormais circulaire et régénérative. Nos fournisseurs sont devenus des alliés dans la transition. Nos produits, éco-conçus dès l'origine, répondent à des critères exigeants de durabilité, d'utilité et de sobriété.

LEVIER DE REDIRECTION

1. Faire prendre conscience à nos salariés des enjeux liés à l'exploitation des ressources et proposer aux équipes de s'investir dans des projets locaux de culture /permaculture.
2. Appel à projet/mécénat en lien avec le vivant.
3. Favoriser la circularité de nos produits.
4. Revoir l'aménagement de notre site (bâtiment passif en 2035).
5. Connecter les hommes sans impacter le vivant, avec une mobilité durable.
6. Accompagner nos parties prenantes dans la réduction de leur impact environnemental.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Mobiliser les acteurs solidaires locaux de notre écosystème local et national.
Travailler en collaboration avec nos fournisseurs et nos clients.
Sensibiliser nos salariés à notre démarche RSE.
Maintenir notre médaille d'argent Ecovadis.
Animer le comité climat
Former un référent énergie pour travailler sur nos infrastructures
Réaliser un questionnaire annuel auprès des salariés sur la transition écologique
Maîtriser l'efficacité énergétique de nos machines.

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 INNOVATION - GREENTECH INDUSTRIELLE	 5 - 10 SALARIÉS	 ILE-DE-FRANCE	 FRANCE	CA < 1M€
					
		 SONIA ARTINIAN-FREDOU CEO		 ARNAUD DE ROMÉMONT Responsable écosystème greentech	
BILAN CARBONE SCOPE -	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 NON DÉFINI	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE  POINT DE DÉPART		RÉGÉNÉRATIF  NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si nous étions un accélérateur de la bascule des entreprises industrielles vers l'économie à visée régénérative ?

NOUVEAU CAP

Nous sommes le label de référence et le tiers de confiance pour passer à l'échelle et déployer tous types d'innovations à visée régénérative (technologiques, de modèle économique, sociales, etc) au sein des chaînes de valeur industrielles, à l'échelle de chaque territoire.

Nous contribuons à la réussite de 100 nouvelles entreprises industrielles à visée régénérative issues d'accompagnements de projets entrepreneuriaux (startups ou entreprises), de formations des managers au leadership régénératif et à la prise de décision dans l'inconnu et de création et d'animation de coalitions d'impact territoriales regroupant des acteurs territoriaux privés et publics en s'appuyant sur des grands lieux d'innovation français et européens.

Chaque grand lieu s'intègre dans un immeuble/site déployant une Feuille de Route à visée régénérative et contribue au vivant, à la santé des résidents de l'immeuble et aux communautés à proximité de l'immeuble.

Nous mesurons et pilotons l'impact économique, social et environnemental de nos activités et de celles des innovations et des transformations des membres de FIND Climate. Pour cela, nous avons un représentant de la nature au sein de notre conseil d'administration.

Nous développons et nous intégrons au sein d'un écosystème de partenaires techniques, d'investisseurs, de laboratoires, d'écoles, d'entreprises [...] actifs et coopérant pour créer une industrie française de référence à visée régénérative.

Nous contribuons activement à créer du bien commun :

- moyens industriels partagés
- nouvelles filières industrielles
- nouveaux styles de leadership et de management
- nouvelles capacités de création de business models à l'usage, de circularisation de chaînes de valeur d'entreprises du territoire et d'écologie territoriale industrielle.

Nous veillons à partager la valeur avec tous nos employés et nos partenaires, et nous intégrons et contribuons à intégrer au sein des organisations de notre écosystème, des nouveaux profils atypiques nous permettant d'imaginer de nouveaux modèles, futurs et récits et ainsi de permettre la métamorphose.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Produire et déployer des Districts d'Innovation contributifs au vivant by design.
2. Choisir des partenaires «Scalers» qui entrent dans une dynamique régénérative.
3. Accompagner les start-ups membres de FIND Climate vers le régénératif.
4. Proposer à tous les membres de la CEC des innovations leur permettant d'étoffer leur Feuille de Route.
5. Déployer l'offre coalition d'impact et l'Accélérateur Circulaire Industriel.
6. Mettre en place un cycle de «saisons» dans l'entreprise pour assurer une pérennité de l'organisme.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

FIND Climate développe et anime une communauté d'acteurs multiples engagés dans le développement, le déploiement et le passage à l'échelle des innovations et chaînes de valeur greentech industrielles engagées dans l'économie à visée régénérative, avec un ancrage territorial fort, aujourd'hui construit autour de notre premier lieu à Nanterre.

FIND Climate est une plateforme de coopération qui permet de mobiliser connecter les écosystèmes existants en des lieux physiques, avec une ambition partagée pour créer une industrie durable et contributive du vivant.

 UNE ENTREPRISE FAMILIALE	 MARQUAGE INDUSTRIEL SUR MÉTAL ET PLASTIQUE	 100 - 150 SALARIÉS	 PAYS DE LA LOIRE	 FRANCE	CA 5 M€ - 10 M€
  LAURENT BIZIEN Directeur Général  STÉPHANE CAZOULAT Co-animateur évolution culturelle/ organisationnelle					
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 63%	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	CONTRIBUTIF  POINT DE DÉPART		RÉGÉNÉRATIF  NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment devenir l'apporteur de solutions responsables de marquage, et être agent de changement pour nos clients dans leur transition écologique et sociale, par la démonstration de la transformation de notre propre modèle économique et de gouvernance, et de la création de nouveaux liens au vivant ?

NOUVEAU CAP

Nous sommes en 2035. Le bâtiment est lumineux, ouvert sur l'extérieur.

L'environnement donne l'image d'une ruche humaine. Sur le parking, beaucoup de véhicules de clients, de partenaires venus nous rencontrer en mobilité à faible impact ... De nombreuses discussions entre nos collaborateurs et nos parties prenantes, sur des thématiques variées : produits, services, culture, ...

Des mouvements,... de la Vie,... du "vert". Nos collaborateurs prélèvent des matières sur notre terrain, certains en replantent, d'autres expérimentent en laboratoire. Tous sont fiers de développer des solutions alternatives pour nos clients.

Il n'y a plus d'équipement de protection individuelle mais des personnes en pleine santé physique et psychologique. Beaucoup de joie.

Notre mode de pilotage s'appuie sur le donut, c'est notre cadre.

Nos collaborateurs sont heureux de partager, de grandir et de développer avec l'ensemble de notre écosystème. Toutes nos décisions sont prises sur les principes de l'économie.

LEVIERIS DE REDIRECTION

1. Améliorer l'impact, autant que possible, de nos produits historiques.
2. Intégrer le Vivant dans nos projets en s'inspirant de la permaculture.
3. Développer des solutions avec un objectif d'atténuation maximale de nos impacts directs, par l'intégration des parties prenantes dans notre écosystème.
4. Réduire les impacts des chaînes de valeur intégrant nos produits et services.
5. Développer des services et produits basés sur des modèles de l'usage, de la fonctionnalité et de la coopération.
6. Explorer les différents leviers d'engagement durable des collaborateurs.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Martin Technologies souhaite collaborer avec ses clients et ses fournisseurs pour réduire l'impact environnemental de ses produits, en privilégiant les circuits courts et locaux.

L'entreprise co-concevra des solutions de gestion de fin de vie des produits et développera des coopérations avec l'écosystème de la permaculture pour stimuler l'innovation et la biodiversité.

Elle travaillera avec des agents de changement pour développer des services à forte valeur d'usage et intégrera de nouvelles parties prenantes pour explorer de nouveaux modèles économiques et de gouvernance.

 UNE ENTREPRISE FAMILIALE	 EQUIPEMENTS POUR MACHINES AGRICOLES	 500 - 1000 SALARIÉS	 BRETAGNE	 MONDE	CA 100 M€ - 150M€
					
		 FRANCK MAILLEUX Président		 DÉBORAH GOHARD Responsable développement durable	
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 25 - 40%	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE  POINT DE DÉPART		CONTRIBUTIF  NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment nos solutions de manutention, actuelles et futures, peuvent-elles accompagner les systèmes agricoles à subvenir aux besoins essentiels des humains et à régénérer le vivant, dans les limites planétaires ?

NOUVEAU CAP

Notre raison d'être est de "faciliter le travail de manutention des agriculteurs".

En 2035, nos capacités industrielles installées sont identiques à celles de 2025. Désormais, une part importante du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits-services circulaires. Nous avons formé nos collaborateurs aux nouveaux métiers liés à la circularité de nos offres, et accompagné nos partenaires dans ces nouveaux modèles d'affaires.

Conscient du besoin de transition de nos régimes alimentaires, nous soutenons les agriculteurs qui pratiquent ou qui sont en transition vers une production agricole durable. Nous nous sommes liés à ces agriculteurs pour développer avec eux une offre qui réponde à leurs besoins. De nouvelles solutions de manutention sont au catalogue au service de ces agricultures : par exemple agro-foresterie, élevage extensif, maraîchage, permaculture, cultures pérennes, culture de légumineuses.

Nous avons aussi développé nos connaissances sur les nouvelles pratiques agricoles qui régénèrent le vivant. Nous contribuons, avec d'autres acteurs de la transition agricole, à imaginer ensemble un système de soutien à l'agriculture régénérative.

Nous nous sommes alliés avec le vivant pour réduire les impacts négatifs de nos sites. Nous sommes fiers d'avoir fortement

réduit nos achats d'énergie fossile pour nos usines. Nos espaces verts sont un refuge pour le vivant.

Nous permettons à nos salariés de tisser des liens avec la nature sur nos sites. Nous avons transformé notre démarche RSE d'entreprise en un élan coopératif et d'initiatives des salariés.

Les clients, les salariés et les fournisseurs choisissent de travailler avec nous pour notre état d'esprit et pour le sens qu'ils y trouvent : au service du bien commun.

Nota : Nous avons lancé un groupe de travail en février 2025 pour enrichir, par l'intelligence collective, cette Feuille de Route et la transformer en vision et démarche opérationnelle pour notre entreprise. Nous n'avons pas intégré à cette Feuille de Route notre pilier RSE "Agir pour la santé au travail" pour lequel nous avons déjà des ambitions au cœur de notre démarche RSE. Notre rapport RSE publié sur notre site M-extend en atteste.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Développer de nouveaux modèles économiques circulaires.
2. Diversifier notre offre et innover pour des productions agricoles durables.
3. Être une entreprise industrielle frugale, à impacts limités et ancrée localement, qui régénère le vivant sur ses territoires.
4. Activer la dynamique collective dans l'entreprise et avec notre écosystème, pour atteindre ensemble notre cap et contribuer à la transformation de l'agriculture.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Nos collaborateurs sont acteurs de la transition, dans leurs métiers, vers une économie régénérative, et sont force de proposition.

Nous renforçons nos compétences en coopération pour développer de nouveaux modèles économiques.

Nous poursuivons la sensibilisation de nos fournisseurs et clients et accélérons les projets de partenariat.

Nous créons des alliances, en faveur d'une agriculture soutenable, avec d'autres acteurs de l'agriculture.

Nous développons la biodiversité sur nos sites, avec des acteurs du territoire reconnus.

Nous faisons du lobbying positif en faveur de la transition vers un modèle économique compatible avec les limites planétaires.

 UNE FILIALE	 BRISE-ROCHES & PERFORATEURS HYDRAULIQUES	 500 - 700	 AUVERGNE RHÔNE ALPES	 MONDE	CA 150 M€ - 200 M€
  CHRISTINE CHAMPOIRAIL Présidente  PETERSON LEGERME Responsable compliance					
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 40 - 55%	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	BAU  POINT DE DÉPART		CONTRIBUTIF  NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si Montabert mettait un siècle de savoir-faire au service d'un monde plus sobre et plus responsable ?

NOUVEAU CAP

Nous aspirons à transformer Montabert en une entreprise plus durable et résiliente, en embarquant nos collaborateurs et partenaires dans une démarche porteuse de sens.

Nous voulons concevoir des solutions sobres et durables tout au long du cycle de vie de nos produits, contribuant à la transition énergétique et à une industrie plus responsable. Notre modèle d'affaires évoluera vers plus de conseil, de formation et d'économie circulaire, avec le reconditionnement et l'économie de la fonctionnalité au cœur de notre offre.

Nous souhaitons créer un environnement de travail sûr et épanouissant, tout en agissant en harmonie avec les territoires où nous sommes implantés.

Nous avons entamé l'élaboration d'une Feuille de Route pour concrétiser cette transformation et atteindre notre nouveau cap. Cette Feuille de Route sera bien sûr partagée et discutée avec notre actionnaire, notre équipe de management et l'ensemble de nos collaborateurs que nous souhaitons pleinement acteurs et moteurs de ce changement. Car sans l'engagement de chacun, nous ne pourrions réussir cette transformation essentielle pour l'avenir de Montabert.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Basculement progressif de notre modèle actuel (volumique) vers l'économie de la fonctionnalité.
2. Réduire notre impact (empreinte) environnemental global.
3. Rendre notre activité (entreprise) plus robuste en s'appuyant sur nos savoir-faire et notre territoire.
4. Investir et croire en l'humain «Renforcer le management et les Hommes».
5. Collaborer avec notre écosystème afin d'étudier la réduction collective de notre impact sur le territoire.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Montabert souhaite :

- Être un ambassadeur actif de l'industrie durable auprès des organisations professionnelles représentatives.
- Accompagner 3 à 5 principaux fournisseurs dans la mise en œuvre d'actions RSE bénéfiques à la fois pour leur développement et la qualité de notre partenariat.
- Développer des projets collaboratifs et des réflexions collectives
- Initier ou rejoindre des projets collaboratifs avec la Ruche Industrielle et les décideurs en charge du territoire et de son aménagement.
- Encourager les initiatives RSE portées par les collaborateurs et développer le programme «Ambassadeurs» en cours.

 UN OPÉRATEUR RÉGULÉ	 TRANSPORT DE GAZ À HAUTE PRESSION	 3000 - 4000 SALARIÉS	 ILE-DE-FRANCE	 FRANCE	CA >2 MD €
  FRANCK WINTENBERGER Directeur Général adjoint, finance, RSE & Achats  CHRISTOPHE DELFELD Directeur RSE et parties prenantes					
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 25 - 40%	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE POINT DE DÉPART		CONTRIBUTIF NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si nous devenions un transporteur de gaz sûr, abordable et respectueux des limites planétaires, moteur de la transition du système gazier vers les gaz renouvelables et bas-carbone, en mettant la préservation du vivant et des ressources au cœur de nos activités et de la coopération avec nos écosystèmes ?

NOUVEAU CAP

En 2050, dans un contexte assumé de baisse des volumes, le système gazier aura réussi sa 3ème révolution, celle de la neutralité carbone (avec 20% de gaz renouvelables en 2030 et 50% en 2040) et du respect des limites planétaires, tout en contribuant à la robustesse du système énergétique français et à l'accès de la société à une énergie sûre, abordable et durable.

Pour y parvenir, nous serons reconnus par nos clients, filières et territoires comme acteur clé du développement des gaz/molécules renouvelables et bas-carbone, un développement qui sera respectueux des limites planétaires et ressources, un développement fondé sur la coopération des écosystèmes et la complémentarité des énergies à la maille des territoires, un développement dans les territoires, renforçant la souveraineté énergétique française.

À cette fin, NaTran, en tant que gestionnaire d'actif industriel, aura profondément innové et adapté son réseau, ses métiers et pratiques, afin d'accueillir les différentes technologies et molécules de la transition énergétique gazière (CH₄, H₂, CO₂), produites de manière décentralisée dans les territoires, et afin de continuer à assurer la solidarité énergétique entre les territoires et son rôle d'équilibrage au sein du système énergétique français et européen.

NaTran sera aussi exemplaire sur la gestion de son empreinte environnementale, totalement intégrée dans les métiers et pratiques de l'entreprise. Il s'agira d'abord de tenir sa propre trajectoire carbone compatible avec l'Accord de Paris. Sur la biodiversité, l'entreprise vise à avoir un impact neutre d'ici 2030, puis de mettre en œuvre sur son foncier un programme à visée régénérative, afin de faire à terme des infrastructures gazières, très majoritairement enterrées, une opportunité pour le vivant.

Cette transformation profonde devra intégrer dans son cadre d'arbitrage la nécessité absolue de rechercher en permanence la soutenabilité économique pour la société, condition de l'acceptabilité sociale, qui devra se trouver dans un équilibre nouveau entre sobriété et bascule vers les énergies propres.

Notre mission de service public sera ainsi réinventée contribuant tout autant à l'accès à l'énergie propre qu'aux enjeux climatiques, de régénération du vivant et de préservation des ressources, permettant ainsi de donner un sens profond à nos salariés et à dynamiser l'attractivité et les talents de notre entreprise, et à impulser l'évolution des compétences requises.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Accompagner le développement et accueillir les gaz renouvelables et bas-carbone, en coopérant avec nos écosystèmes.
2. Concevoir, construire et gérer nos actifs en respectant les limites planétaires et en contribuant à régénérer le vivant.
3. Ancrer la sobriété (des ressources), la réduction des impacts, l'écoconception et la circularité dans nos métiers et pratiques.
4. Questionner nos modèles d'affaires et réglementaires au regard de la robustesse, avec nos parties prenantes clés.
5. Embarquer nos salariés dans la visée régénérative.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

NaTran vise un avenir énergétique sûr, abordable et neutre pour le climat, en mettant les parties prenantes au cœur de ses enjeux.

NaTran a établi une politique des parties prenantes couvrant neuf familles externes : clients, actionnaires, fournisseurs, filière gaz renouvelables, H₂ et CO₂, filière techniques gaz, autorités publiques, acteurs des territoires, société civile.

NaTran a mis en place un Conseil des Parties Prenantes pour évaluer la performance globale et contribuer au questionnement stratégique.

Les projets coopératifs

COOPÉRER EN ÉCOSYSTÈME

Nous appelons “coopération” le fait d’œuvrer collectivement pour le bénéfice d’une cause commune, complexe et face à laquelle il nous est impossible d’agir seul. Pour s’y engager, chaque personne ou chaque organisation ouvre un horizon de nouvelles alliances à travers l’activation de ses écosystèmes et l’apprentissage de nouveaux modes de collaborations.

Pour faire face aux défis socio-environnementaux de notre siècle, nous apprenons collectivement à sortir de la posture de maximisation des intérêts individuels pour aller vers la valorisation des biens communs et le bénéfice de l’intérêt général pour tous.

LES INTENTIONS POUR LE PARCOURS CEC INDUSTRIES

Les entreprises du Parcours Industries, réparties sur toute la métropole, se sont posées la question du type de coopérations nécessaires pour faire advenir une industrie française au service d’une économie à visée régénérative.

Les Projets Coopératifs Thématiques (PCT) ont 3 objectifs :

- créer des espaces de rencontres entre participants en dehors de leurs “Camps de Base” pour aborder des enjeux de filières ou de métiers spécifiques,
- comprendre à l’échelle d’une filière ou d’un métier quels sont les verrous systémiques nécessitant des approches collectives,
- faire aboutir des projets ou des démarches d’expérimentation basés sur la coopération et la création de nouvelles alliances différentes de la sur-compétition.

Ces PCT ont pour vocation de s’ouvrir à d’autres acteurs que ceux du Parcours CEC Industries, par exemple, des acteurs des écosystèmes des dirigeants, des entreprises d’autres parcours CEC, des partenaires du parcours, et in fine tout acteur industriel concerné par la problématique traitée. De même, la cohorte du Parcours Industries a découvert des PCT issus d’autres parcours, comme ceux du Parcours Monde Financier 2023 et du Parcours Nouveaux Imaginaires 2024.

LE PROCESSUS D’ÉMERGENCE

L’équipe des contributeurs dédiée aux PCT a fonctionné avec les principes suivants :

- proposer un cadre d’émergence,
- faciliter avec des processus d’intelligence collective, dans un objectif d’autonomisation,
- identifier les mises en relations possibles pour nourrir les réflexions et créer des synergies de coopérations.

Ce processus a fait émerger plus d’une trentaine de sujets de coopérations dont 9 se sont transformés en groupe de travail.



DE BELLES HISTOIRES DE SOLIDARITÉ ET D’ENTRAIDE

Le Parcours CEC Industries crée un collectif de confiance au sein duquel des relations authentiques et solidaires se développent permettant les conditions nécessaires à faire émerger entraide et coopération.

De belles histoires ont ainsi vu le jour, par exemple :

Pérennité programmée de Mob-ion

Au cours du Parcours CEC Industries, l’entreprise Mob-ion, constructeur français de scooters électriques dont la conception circulaire est la plus poussée du marché a bénéficié du soutien exceptionnel de participants pour passer un cap difficile.

Projets portés par les étudiants

Le parcours a accueilli des étudiants de grandes écoles intéressés par la compréhension des enjeux systémiques et de l’économie régénérative, et par l’écoute des réflexions des industriels.

Parmi eux, Thomas Guilloteau, Centrale Lyon, a imaginé un projet de restauration collaborative, soutenu lui aussi par des entreprises du parcours. Ayant constaté l’isolement de certains étudiants pendant les week-ends et la difficulté d’accéder à une alimentation saine et abordable sur les campus, Thomas a développé avec divers partenaires, un projet “De la cagette à la poêle” permettant à ces étudiants de se rencontrer, d’apprendre à cuisiner ensemble, et de s’alimenter sainement avec des produits locaux, bios et végétariens.

Un autre étudiant ingénieur, Florian Forest, Arts et Métiers ParisTech - École Nationale Supérieure d’Arts et Métiers a pu à travers sa participation aux différentes sessions et ateliers collectifs, accélérer le design de son projet d’enceintes fabriquées localement et à base de matériaux de seconde main.

Une voix commune

Le Parcours CEC Industries a lancé une dynamique collective autour de la **Tribune pour une renaissance industrielle**.

Ce texte est un appel à l’engagement des industriels et des pouvoirs publics à coopérer ensemble vers une « renaissance industrielle » et la refondation de notre appareil productif au service d’un projet de société.

Participants : Alexandre Guillaume, MS ; Anaïs Voy Gillis, Humens ; Aurélie Chamaret, Fédération des SCOP de l’industrie ; Caroline Félix, La Ruche industrielle ; Jérôme Matthieu, Fédération des SCOP de l’industrie ; Sylvain Broux, Delmon Group.



LES 9 GROUPES DE TRAVAIL

PROJET

PARTICIPANTS

Alliance "Pour une Industrie Circulaire"

Alexis Scotto d'Apollonia, Novares ; Anne-Laure Denis, Aporlis ; Antoine Julien, SKF Magnetic Mechatronics ; Nordine Lebbad, MECANO ID ; Pierre-Olivier Beck, Novares ; Philippe Ledent, Getinge Life Science France ; Timothée Emelien, Adhex Technologies ; Sofia Filahi-Bernard, Groupe DIS ; Stéphane Cazoulat, Martin Technologies

Nouveaux récits Industrie

Guillaume Pichon, Allia ; Kevin Gama, Socaps ; Nathalie Natta, Dalkia ; Pauline Raoult, Socaps ; Sree Lakshmi, Skynopy ; Vincent Poulard, Allia

Biodiversité positive

Christophe Prunet, Corinne Dupuy, Schneider Electric ; Déborah Gohard, M-extend ; Laurent Fleutry, Veg'extra ; Nicolas Hullot, Citwell ; Reinier de Quelen, Milliris ; Serge Risser, Rio Tinto ; Stéphane Folliet, Hoji Ventures

Transformer les comportements des collaborateurs

Jérôme Mathieu, Fédération des SCOP de l'industrie ; Laurent Bizien, Martin Technologies ; Loïc Goure, La Ruche industrielle ; Michael Raphaël, Getinge Life Science France.

Sensibiliser toutes les parties prenantes

Benoit Hennion, Tamrisa ; Clémentine Gallet, Ludovic Richard, Coriolis Composites ; Hamy Ralison, Guilbert Express ; Sylvain Broux, Delmon Group

Recenser et mobiliser pour diffuser

Albin Cantalupo, Société des Ingénieurs des Arts et Métiers ; Arnaud de Romémont, FIND Climate ; Aurélie Debia, Insavalor ; Camille Lebras, Mews Partners ; Coline Moal Vignon, Groupe Arts et Métiers ; Laure Corrigan, Insavalor ; Oliver Faust, bioMérieux ; Thibaut Liblin, Apave Aéroservices ; Xavier Herrmann, Yotta Capital.

Approvisionnement énergétique territorial à visée régénérative

Christophe Delfeld, NaTran ; Emmanuel Fabre, Veg'extra ; Frédéric Ponson, SKF Magnetic Mechatronics ; Yannick Habert, Ahlstrom Arches

Circularité de l'eau : vers une autonomie des territoires

Alexandre Guillaume, MS ; Anne-Laure Daniel, Adequancy ; Christine Champoiral, Montabert ; Christophe Petit, Sibanye-Stillwater ; Feryel Gadhoum, Veolia ; Germain Gouranton, Naldeo.

Régénérer les ressources minérales

Christian Bruère, Mob-ion ; Fanny Demulier, Veolia ; Patrick Bouchard, Groupe DIS ; Nina Hervé, Yotta Capital ; Philippe Ledent, Getinge Life Science France ; Renaud Thiard, Sibanye-Stillwater

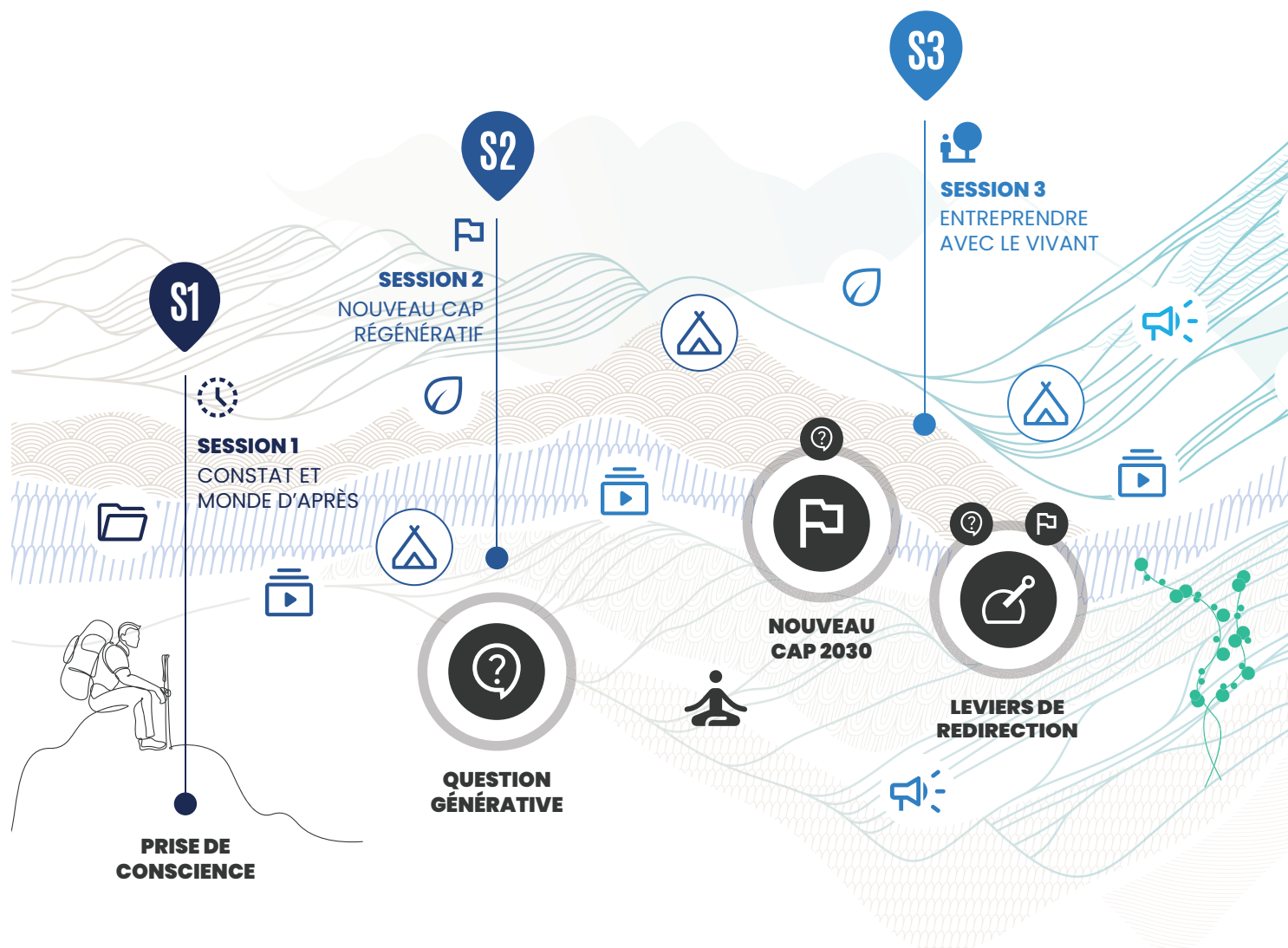


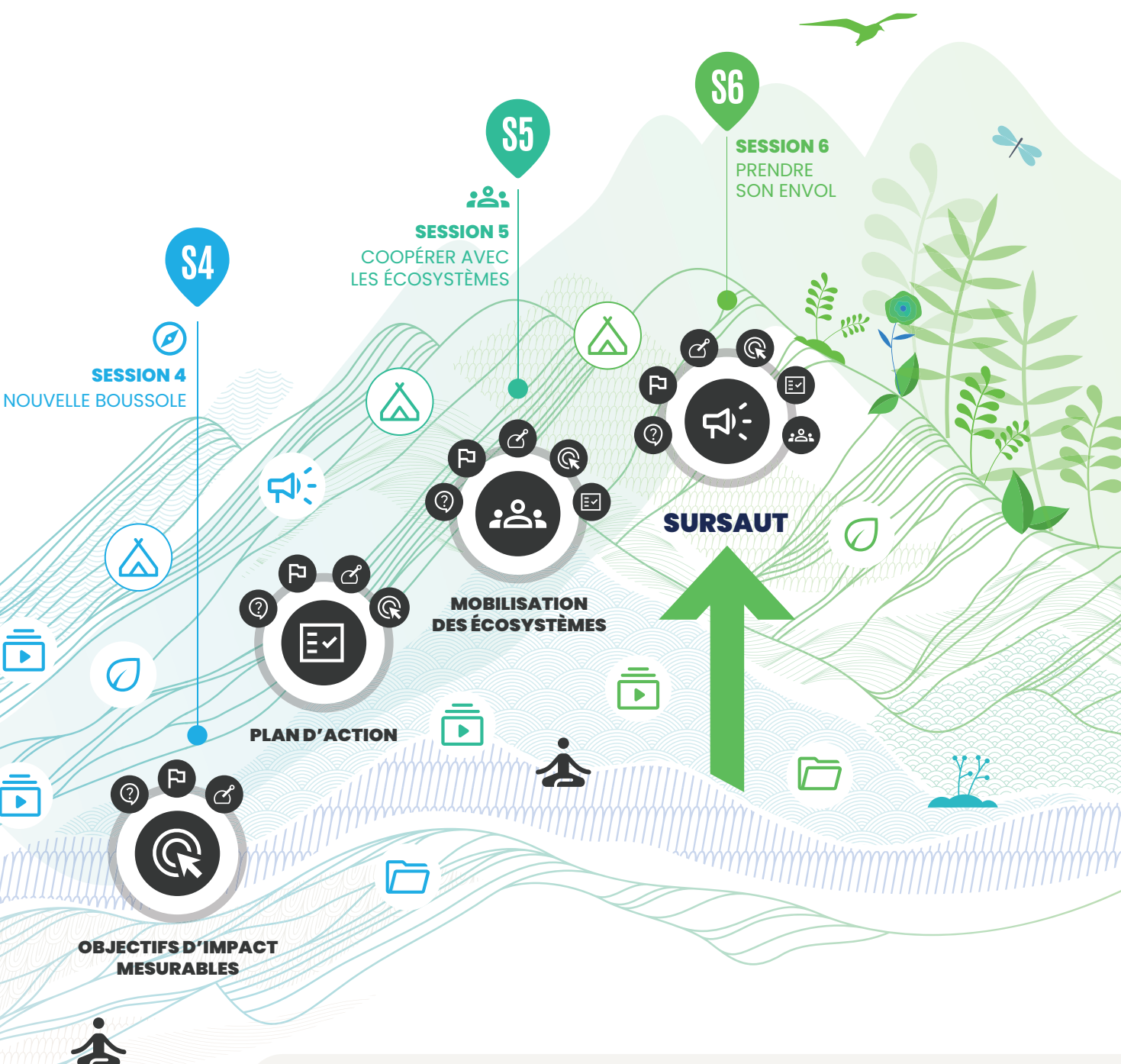
Le journal de bord des sessions

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

Les sessions :

- Session 1 : **Mai 2024, Paris**
- Session 2 : **Juillet 2024, Aix-en-Provence**
- Session 3 : **Septembre 2024, Cluny**
- Session 4 : **Novembre 2024, Paris**
- Session 5 : **Janvier 2025, Lyon**
- Session 6 : **Mars 2025, Paris**





TRAVAIL DES FEUILLE DE ROUTE



SESSION



TEMPS DE RECONNECTION
À SOI ET AU VIVANT

GROUPES DE TRAVAIL



CAMP DE BASE



PROJETS
COOPÉRATIFS



RÉSONANCE

RESSOURCES



WEBINAIRE



MÉDIATHÈQUE

Session 1

Constat & monde d'après...

Mai 2024 | Paris

Créer le groupe et installer le cadre de confiance

- › Poser l'état des lieux des constats scientifiques, prendre conscience des enjeux écologiques et sociaux, de la gravité de la situation et de l'urgence d'agir.
- › Partager le constat de l'impasse de notre modèle de développement économique, de l'aspect systémique de la crise, de la nécessité de se réinventer et de changer d'imaginaire.
- › Se projeter ensemble dans l'action vers un même désir de construire une nouvelle économie.
- › Mobiliser le pouvoir et le courage d'agir en tant que dirigeant et individu.

"De l'émotion, de la tristesse mais une grande envie d'avancer en collectif."
Camille Le Bras, Mews Partner.



"L'écosystème en général n'est pas à notre service mais on en fait partie ; c'est ce que je retiens."
Pierre-Olivier Beck, Novares Group.



Session 2

Nouveau cap régénératif

Juillet 2024 | Aix-en-Provence

Prendre conscience du modèle de pensée dans lequel nous sommes et de l'impossibilité physique de la croissance volumique infinie

- › Apercevoir les contours d'un nouveau modèle économique soutenable, désirable et respectueux du vivant pour réintégrer son activité dans les limites planétaires et les planchers sociaux.
- › Initier le travail de la Feuille de Route : évaluer l'éco-socio(in) compatibilité de son activité, questionner sa raison d'être, chercher sa question générative, la question fondamentale qui amène à une bifurcation, une réinvention de son modèle économique et social.
- › Se projeter, développer une vision prospective, dessiner un nouveau cap et partir de ce futur pour commencer à cheminer.

Session 3

Entreprendre avec le vivant

Septembre 2024 | Cluny

Comprendre l'interdépendance de l'économie avec les écosystèmes et la biodiversité, comprendre comment entreprendre avec, pour et au service du vivant

- › Se remettre dans le temps long et voir le rôle de l'humanité dans l'histoire de la vie.
- › Explorer les outils et modèles qui prennent soin du vivant, voir comment des entreprises se transforment, s'inspirent du vivant et réorientent leurs activités à son service : approche low tech, économie circulaire, permaculture, biomimétisme...
- › Penser les nouvelles pousses de son organisation. Intégrer la biodiversité et le vivant dans sa Feuille de Route et explorer les leviers qui permettront la bascule à visée régénérative à horizon 2035.

"Apprendre, comprendre, partager, me rassurer, cela fait partie des ingrédients nécessaires pour moi, je suis là où je dois être"
Christophe Chevalier, Mobilum.



Session 4

Nouvelle boussole

Novembre 2024 | Paris

"Et si aujourd'hui on mettait la nature dans notre board, quel serait son avis sur nos activités ? Qu'est-ce qu'on devrait changer ?"
Anne-Laure Daniel, Adequancy

Compter ce qui compte vraiment

- Questionner le droit pour y intégrer les droits de la nature.
- Questionner la valeur du PIB et de sa croissance.
- Élargir la notion de capital aux capitaux financiers, sociaux et environnementaux et les intégrer à la gouvernance de nos entreprises (CRSD, CARE, ...)
- Questionner nos objectifs de performance dans un monde fluctuant en pénurie chronique de ressources et penser robustesse, c'est-à-dire à notre capacité à nous adapter et à nous maintenir stables malgré les fluctuations à venir.
- Poser des objectifs d'impact pour sa Feuille de Route : réduire ses impacts négatifs à leur seuil incompressible et générer des impacts positifs nets.



"Les collaborateurs sont le coeur du réacteur de mon entreprise, leur rôle va être primordial si on veut insuffler une transition"

Thibaut Liblin, Apave Aéroservices



Session 5

Coopérer avec les écosystèmes

Janvier 2025 | Lyon

Jouer collectif avec de la coopération et de l'intelligence collective, faire forêt

- Cartographier son système et prendre conscience de ses leviers de transformation.
- Embarquer et mobiliser ses équipes et son écosystème, clients, fournisseurs, partenaires, concurrents et acteurs de son territoire.
- Travailler sur le leadership, le courage, la confiance. Le leadership régénératif qui écoute son cœur et son intuition, engage les équipes, respecte les saisons, pense le temps long et agit en écosystème.
- Définir une vision en rupture avec le modèle du passé et co-créer le comment avec les équipes et les partenaires.

Session 6

Prendre son envol

Mars 2025 | Paris

Célébrer la fin du parcours, prendre conscience du chemin parcouru personnellement et collectivement

- Se préparer à témoigner de son sursaut et à embarquer ses équipes et son écosystème pour un nouveau cap.
- Finaliser sa Feuille de Route de redirection : ambitieuse, irrésistible et incarnée.
- Prendre son envol et se projeter au sein de la communauté CEC en tant qu'alumni.

"Dans nos camps de base, le meilleur moment a été de se reconnecter en tant qu'équipe, de se dire merci pour tout ce qu'on a vécu"
Christine Champoirail, Montabert.





Rencontrer la communauté du Parcours Industries

En soutien de la transformation des organisations participantes présentées en début de rapport, un vaste collectif de talentueux contributeurs et d'intervenants de grande qualité s'est mobilisé, soutenu par un ensemble de partenaires engagés à œuvrer à la démultiplication de leur impact.

Pour que demain la grande bascule des entreprises s'amplifie, tous les acteurs sont importants !

"Il y a autant de coeurs qu'il y a de personnes et si on se mobilise tous dans cette énergie là, on va changer le monde."
Eric Boël, Les tissages de Charlieu

Les partenaires

NOUS TENONS À REMERCIER :



La **Société des Ingénieurs des Arts et Métiers** pour avoir initié ce projet, pour leur engagement, en tant que partenaire stratégique, leur soutien financier et la mise à disposition de salles et de personnel dans les campus d'Aix-en-Provence et Cluny. Plus qu'un partenaire, nous souhaitons les remercier aussi pour leur participation active tout au long du parcours avec la présence régulière d'Albin Cantalupo, Directeur Général, Valérie Prulhière, ex Vice-Présidente Projet, International et RSO et Chloé Andriamihaja, chargée de la communication.

Ce partenariat stratégique prend tout son sens puisqu'il s'inscrit dans la vision portée par l'association d'être les leaders des industries responsables et qui s'articule autour de 3 axes : accompagner la transformation des industries, rapprocher les Français de leurs industries et inspirer les ingénieurs de demain.

L'association Arts et Métiers Alumni comprend 35000 sociétaires, les Gadzarts, tous impliqués dans l'industrie. Les alumni et l'école ont développé une identité commune "leaders des industries responsables" en lien avec le Parcours CEC Industries.



L'**ADEME** pour leur subvention, leur participation et leurs interventions durant le parcours à travers Emmanuelle Salle, Edouard Fourdrin et Jean-Louis Bergey.

Engagée depuis 30 ans dans la lutte contre le changement climatique et la dégradation des ressources, l'ADEME est résolue à faire bouger les lignes pour bâtir une société plus sobre et solidaire. Avec le programme Pacte Industries, l'Ademe accompagne les entreprises industrielles dans leur décarbonation.



La **Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale (SEIN)** qui a accueilli à l'Hôtel de l'Industrie la 6ème et dernière session du parcours.

Fondée en 1801, la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale est une association et société savante dont l'ambition, à l'époque, était de donner une voix à la révolution industrielle. Elle avait déjà compris que pour relever les défis industriels, il était essentiel de collaborer avec les chercheurs, savants et scientifiques. Aujourd'hui encore, la robustesse scientifique demeure le socle incontournable du succès de l'industrie française.

Les intervenants

Nous remercions chaleureusement les intervenantes et les intervenants du parcours : scientifiques, experts, chercheurs, artistes, consultants, entrepreneurs, alumni, ... pour leurs apports et leurs témoignages. C'est grâce à la qualité de leurs interventions en plénière, en atelier ou en webinaire que l'ensemble des participants a pu se saisir des enjeux, changer de regard et trouver de l'inspiration pour faire évoluer leurs modèles et écrire leurs feuilles de route.

Constats scientifiques

Bruno David, ex-président du Muséum d'Histoire Naturelle
Charlène Descollonges, Association pour une Hydrologie Régénérative
Emmanuel Hache, IFP Energies nouvelles
Françoise Vimeux, Institut de Recherche pour le Développement (IRD)
Heïdi Sevestre, glaciologue
Nicolas Siorak, prospectiviste et membre du GIEC
Philippe Garrigues, Institut des Sciences Moléculaires (ISM)

Experts et chercheurs

Arthur Keller, conférencier
Charlie Felgate, leadership régénératif, Ferme LeCoq
Christiane Jenny, permaculture, Ateliers Humus
Emmanuel Delannoy, permaéconomie, UICN
Erwan Lecoer, sociologue et chercheur au Laboratoire PACTE

Grégory Poinset et Pierre Charrier, MoOt Points
Isabelle Delannoy, L'entreprise symbiotique
Jean-Marc Jancovici, Carbone 4 et The Shift Project
Justine Laurent, Circulab
Romain Cristofini, Lumia
Olivier Hamant, Institut Michel Serres et INRAE
Pablo Servigne, L'entraide, l'autre loi de la jungle
Pierre-Alain Lévêque, Low Tech Lab
Sarah Dubreil, approche systémique, Circle.earth
Timothée Parrique, économiste Université de Lausanne
Valérie Brunel, psychosociologue, Kairos

Prospectivistes

Emma Stokking, Imagine 2050
Mathieu Baudin, Institut des Futurs Souhaitables (IFS)
Maxime de Beauchesne, prospectiviste, Instinkto



Réalisateurs, auteurs et entrepreneurs sociaux

Arthur Gosset, Ruptures et Forum Séisme
Blaise Thiercelin, Eyes wide open
Emmanuel Cappellin, Une fois que tu sais
Jean-Pierre Goux, One Home, Révolution Bleue
Marc de la Ménardière, En quête de sens, la Kambrousse
Nicolas d'Hueppe, 53 minutes, survivre et renaître

Dirigeants d'associations et ONG

Amandine Hersant, Planète Urgence
Laura Beaulier, Climate Dividends
Marine Calmet, Wild Legal
Pauline Magnat, The Week

Entrepreneurs et dirigeants d'entreprises

Emmanuel Druon, Pocheco
Eric Boël, Les Tissages de Charlieu
Isabelle Kocher de Leyritz, Blunomy
Nadia Sammut, La Fenière

Alumni CEC

Aude Brézac, Manitou Group
Benoît Lambrey, Groupe Cheval
Christophe Martin, Renault Trucks France
David Ravet, MTB
Emma Lamassiaude, Les tendances d'Emma
Jacques Soulayrac, Clarke Energy
Julien Gromb, Coup de pates
Laure Jarlaud, Rossignol
Nathalie Augé, Augé Microtechnic Group
Sabine Mariton, Mariton
Sophie Robert-Velut, Expanscience
Sophie Engster, 100 leaders pour la planète, comex 40
Stéphanie Milton et Mélanie Cluzaud, Staten
Thierry Bisiaux, Cryla Group

Alliances d'alumni CEC

Agnès Rambaud-Paquin, Alliance du Conseil à Visée Régénérative
Charlotte Salmon et Emmanuel Parmentier, Alliance des investisseurs pour le vivant
Thomas Parouty et Céline Puff Ardichvili, L'Irrésistible
Alliance du Beignet

Ecosystème

Céline Robert, Butterfly
Claire Pétreault, Les Pépites Vertes
Fabrice Bonnifet, C3D
Félix de Monts, ex-Vendredi
Florence Béduneau, Communauté des Entreprises à Mission
Loïc Yviquel, So Good
Séverine Fantapie, Fresque de l'économie régénératrice
Thomas Breuzard, Norsys et B-Lab

Expérience

Nathalie Bonnaud et Véronique Luccioni, La voix de l'énergie
Virginie Balta, Place du dialogue

Coachs récits

Rafaella Scheer
Rémi Sabouraud
Solen Le Marec
Stéphane Roger
Vincent Avanzi
Yannick Morel

Consultants

Alexandre Huon de Kermadec, Carbone 4
Ambroise Collon, Les Nouveaux Géants
Anne Philipona Hintzy et Alexis Flot, Ecoact
Arnaud Bergero, Goodwill Management
Christophe Drozo, Viosime
Géraldine Poivert et Frank Gana, Reset
Jérôme Cuny, IDH21
Luc Teerlink, ex We Play Circular Decathlon
Matthieu Astic, Endrix
Nicolas Goldberg, Colombus Consulting
Samuel Rocher et Gregory Katnarovski, Refound
Séverine Cachod, ImmaTerra
Sylvain Boucherand et Noémie Elgrably, Cabinet BL Evolution
Sylvie-Nuria Noguer, Carae Coaching
Virginie Saks, Compagnum

Arts et Métiers

Pr Fethi Ben Ouedzou, ENSAM Aix-en-Provence
Laurent Champaney, DG de l'ENSAM
Michel Jauzein, ENSAM Cluny

ADEME

Edouard Fourdrin
Emmanuelle Salle
Jean-Louis Bergey

Lieux partenaires

Caroline Félix, La Ruche industrielle
Sonia Artinian-Frédoux, Find Climate
Sylvianne Villaudière, Société d'Encouragement pour une Industrie Nationale,
Valérie Prulhière, Société des Ingénieurs Arts et Métiers

Étudiants

Anna Leotta, Arts et Métiers ParisTech - École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers
Florian Laforest, Arts et Métiers ParisTech - École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers
Giulia Michel et Malo Eveno, pour la CEC Ouest
Nicolas Delmon,
Thomas Guilloteau, Centrale Lyon ENISE

CEC

Eric Duverger, Fondateur et Co-Délégué Général
Yannick Servant, Porte-parole et Institut CEC
Caroline Maerte, Co-Déléguée Générale
Ingrid Kandelman, CEC Parcours Dialogue social et environnemental



Les Contributeurs du Parcours CEC Industries

Pendant plus d'une année, le Parcours CEC Industries a mobilisé une trentaine de professionnels passionnés et engagés pour co-construire, embarquer les entreprises, concevoir, animer et faire rayonner le parcours.

Chacun a contribué, ponctuellement ou sur le parcours entier, sur des missions dans l'ombre ou en pleine lumière.

Merci à tous les contributeurs de ce Parcours Industries pour leurs compétences, leur générosité, leur bonne humeur, leur énergie, leurs sourires et toutes les émotions intenses partagées.

MERCI à celles et ceux qui ont constitué l'équipe de pilotage avant et pendant ce parcours :

Christian Delord et **Laure le Hello**, co-pilotage

Joana Montesinos, richesses humaines

Nathalie Bottinelli, **Kako Dubs**, **Virginie Madrona** et **Pierre-Philippe Clémont**, programme et intelligence collective

Maresa Fernandez et **Patricia Andriambololona**, communauté des participants

Alexandre Fessler, événementiel

Isabella Salburg, finances

Séverine Gerardin et **Virginie de Conigliano**, résonance et communication

Emmanuel Etiévent, support informatique

Virginie Madrona, **Raphaël Zaccardi** et **Marie Guigou**, recrutement des participants

MERCI aux COFA (Coach & Facilitateur)
pour l'accompagnement des participants
dans les camps de base et les ateliers :

Anne Maurin

Annette Monnoury

Audrey Alaux

Colette Gevers

Emmanuelle Katz

Grégoire Enderlin

Hoël Beau

Jeanne Granger

Laure le Hello

Marie-Gabrielle Favé

Nathalie Bottinelli

Stéphanie Pelleray-Delga

Yoann Rouillac

MERCI aux personnes qui sont venues
prêter main forte à l'équipe en session
pour accompagner toujours au mieux les
participants :

Chrystèle Malbet-Tran

Frédéric Barthe

Marie-Anaïs Berline

Nathalie Van Volsom

Pierre Santarelli

Sterenn Le Roux

Virginie Captier

MERCI à **Morgan Marzin** pour la qualité de
ses illustrations, son humour et sa poésie
qui nous ont accompagnés tout au long du
parcours.

MERCI à **Florian Bois**, Les Films des Collines,
pour la régie et les vidéos et à **Maé Gerardin**,
son assistante vidéo et à **Thierry Mesnard**,
Stéphane Rey et **Virgile Sabouraud**
pour leurs magnifiques photographies.





Remerciements

NOTRE ÉQUIPE DE RÉDACTION : Séverine Gerardin, Kako Dubs, Laure le Hello, Nathalie Bottinelli, Pierre-Philippe Clémont, Virginie Madrona, Yoann Rouillac

ILLUSTRATIONS : Nathalie Van Volsom, Morgan Marzin

CRÉDITS PHOTO : Thierry Mesnard, Stéphane Rey, Virgile Sabouraud

DIRECTION ARTISTIQUE : Laurence Frémont

IMPRESSION : Polygraph

PENDANT LE PARCOURS

Les lieux qui nous ont accueillis, dans l'ordre du parcours :

- Salons de l'Hôtel des Arts et Métiers (Paris)
- Espace Hamelin (Paris)
- Campus ENSAM (Aix-en-Provence)
- Campus ENSAM (Cluny)
- Find Climate (Nanterre)
- La Ruche Industrielle (Vénissieux)
- Hôtel de l'Industrie (Paris)

Les traiteurs qui nous ont régautés :

- Restaurant-traiteur Le Balagan (Marseille)
- La Fée Végé (Dijon)
- Sumac & Romarin (Paris)
- Pollen, Le Sauze et Chef Lyon (Lyon)
- Natacha Collet (Paris)
- Sodexo (Paris)

Les librairies :

- Lagon Noir (Aix-en-Provence)
- Le Jardin Secret (Cluny)
- Raconte-moi la Terre (Lyon)
- L'Echiquier (Paris)

Merci à toutes celles et à tous ceux qui ont rendu ce parcours possible : entreprises participantes, soutiens institutionnels, intervenants, équipe.



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.

