



PARCOURS  
**OUEST**  
**2024-2025**

---

Une grande  
bascule vers  
l'entreprise  
régénérative

RAPPORT FINAL



# Une grande bascule vers l'entreprise régénérative

ÉDITO | P.2

## Découvrir la CEC | P.5

PETITE HISTOIRE DE LA CEC | P.6

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA CEC | P.8

MÉTHODOLOGIE DU PARCOURS DE LA CEC | P.10

## Comprendre et viser le régénératif | P.13

LE CADRE DES LIMITES PLANÉTAIRES | P.14

REPENSER L'ÉCONOMIE DANS UN ESPACE SÛR ET JUSTE | P.16

POURQUOI TENDRE VERS UNE ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE ? | P.18

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

## Embarquer dans le Parcours CEC Ouest 2024-2025 | P.23

LE PROFIL DES ORGANISATIONS | P.24

LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | P.26

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | P.27

LE REGARD D'UNE DOCTORANTE | P.30

UNE SÉLECTION DE FEUILLES DE ROUTE | P.33

LES PROJETS COOPÉRATIFS | P.48

LE JOURNAL DE BORD DES SESSIONS | P.50

## Rencontrer l'écosystème du Parcours CEC Ouest 2024-2025 | P.65

LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES | P.66

LES CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES | P.70

LES PARTENAIRES | P.72

REMERCIEMENTS | P.74



## Faire ensemble, faire autrement.

“L'économie d'aujourd'hui est dégénérative et pratique la division par défaut. L'économie de demain doit être régénérative et pratiquer la distribution à dessein.” Cette citation de Kate Raworth, économiste, auteure de la “Théorie du donut”, illustre le changement de paradigme de l'économie régénérative. Et si nous réinterrogeons ce qui compte vraiment ? Et si nous prenions soin de ce qui crée les conditions de la vie sur Terre, les conditions de vie de l'humanité ? Et si l'économie, plutôt qu'extraire les ressources en faisant fi des limites planétaires, contribuait à régénérer les écosystèmes naturels indispensables à sa pérennité ?

C'est le cap que se donne la CEC, celui du régénératif, avec pour mission de rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative avant 2030. Un cap ambitieux, exigeant mais tellement enthousiasmant ! C'est ce cap et cette mission qui

nous animent en tant que co-pilotes, qui animent l'ensemble des contributeurs et contributrices de la CEC et qui fédèrent désormais près de 3000 dirigeantes et dirigeants à l'échelle nationale et 300 en Bretagne et dans les Pays de la Loire.

Être à la hauteur des enjeux suppose de regarder la situation en face, avec courage et lucidité. Alors qu'une 7ème limite planétaire sur 9 a été dépassée en 2025, accentuant l'instabilité du système Terre et mettant en péril l'habitabilité de notre planète, transformer nos modèles devient vital. “Dans un monde instable et en pénurie de ressources, il faut surtout alimenter la densité des interactions avec ses partenaires, humains et non-humains, au présent.”, affirme le scientifique Olivier Hamant. Nous en sommes convaincus, la robustesse des organisations et la résilience des territoires passent par la coopération et la création



de liens entre les acteurs territoriaux, dans toute leur diversité. Ce deuxième parcours de la CEC Ouest l'a parfaitement illustré, réunissant acteurs publics et privés, entreprises de toutes tailles, tous secteurs, associations, monde académique autour d'un horizon commun, celui d'une économie ancrée dans la réalité du système Terre, qui agit pour et avec le vivant. Ensemble, ils ont croisé les regards, questionné leurs modèles, renoncé à certaines activités incompatibles avec les enjeux socio-écologiques, identifié les graines du futur pour ne pas subir mais se préparer au monde qui vient.

Ce rapport donne à voir le chemin parcouru par les 125 dirigeantes et dirigeants de Bretagne et des Pays de la Loire engagés dans le parcours Ouest 2024-2025 de la CEC. Il met en lumière le niveau d'ambition et de transformation de leurs organisations, illustré par une sélection de feuilles de route représentatives de la

diversité des entreprises, qui tracent la voie vers une nouvelle économie. Nous vous souhaitons autant de plaisir à le lire que nous en avons eu à nous replonger dans les 10 mois de cette formidable aventure humaine. L'aventure ne fait que commencer pour ces pionniers et pionnières de l'économie régénérative, bientôt rejoints par les organisations du parcours CEC Ouest 2026 !

Bonne lecture.

*Céline Crosnier, Sophie Leclercq, Sylvain Mauger, co-pilotes de la CEC Territoire Ouest*



## 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



## 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 apatrisane, 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 1er juillet 2022, le premier parcours est déclaré clos. 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 et les 2èmes éditions 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.

En mai 2024, la CEC célèbre les 1.000 entreprises embarquées dans ses parcours.

## La coopération, levier d'une transformation profonde

Dans les parcours, l'intention première des projets coopératifs est de faire expérimenter la concrétisation 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 : Tech4Climate, 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, avec idéalement une visée régénérative, ou une minima contributive.

## 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 si l'on se transformait eux même ? 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.



## 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 elle passera 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.

« 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

## Les chiffres clés de la CEC (mai 2025)

25 parcours depuis la création  
3 parcours internationaux  
1 500 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 communautés dédiées 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 Economie.

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...

**REGEN**  
ECOSYSTEM

### Une année placée sous le signe de la coopération

Les alliances se consolident et se concrétisent : le Regen Ecosystem se constitue en association et publie régulièrement des ressources, GenAct est créé avec le C3D et d'autres partenaires pour outiller ceux qui veulent faire avancer la RSE, AIR (Alliance Inter Réseaux) se met en place avec notamment le Mouvement Impact France, pour fédérer les mouvements de la transition.

La Regen Night devient l'événement de ralliement de dizaines de mouvements de la transition, avec un manifeste fondateur "Engagement pour une nouvelle économie".

Les projets coopératifs issus des parcours CEC se multiplient et se renforcent : Conseil Regen, L'Alliance du Monde Financier pour le Vivant, L'Irrésistible Alliance du Beignet...

### 2024 ESSAIMER

### 2025 AMPLIFIER

#### 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...



#### 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.



#### Un Club des Mécènes renforcé

Créé en 2024, le Club des Mécènes CEC se renforce grâce à une grande campagne qui mobilise les Alumni autour des projets stratégiques de l'association. 90 mécènes nous soutiennent dorénavant, un grand merci à eux !

Leur générosité - et celle de nos autres soutiens : l'ADEME, l'Office Français de la Biodiversité, la Fondation Daniel et Nina Carasso - permet de financer des projets très concrets : les dynamiques Alumni dans les territoires, des nouveaux parcours, des nouveaux formats de parcours, le renforcement du volet biodiversité et de l'expertise sectorielle, le baromètre annuel CEC, des outils numériques pour les alumni.

#### Une couverture territoriale et sectorielle élargie

En 2025, le parcours Grand Est démarre et trois nouveaux territoires, Ile-de-France, Occitanie et Centre-Val de Loire, sont ouverts aux candidatures. La couverture nationale est désormais complète. Du côté des parcours thématiques, Dialogue social & environnemental, Bâtiment & Immobilier et Monde Académique voient le jour. Dans le monde, le parcours Suisse démarre.

Fin 2025, ce sont plus de 1.500 entreprises qui ont embarqué dans les parcours CEC.

D'autres formes de parcours naissent : embarquement collaborateurs, coopérations, biodiversité, bassins de vie... la dynamique est vive !



# La théorie du changement de la CEC

## Prendre le temps face à l'urgence

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

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

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

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

## Inertie, injonctions contradictoires et dilemme du prisonnier

Les limites planétaires du changement climatique, des pollutions, de l'usage des sols, de la biodiversité sont dépassées et les tendances continuent de s'aggraver sans pour autant que le mode d'emploi ait changé. Entreprendre, diriger, reste un exercice d'optimisation sous contrainte de rentabilité financière et 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	
ENTREPRISE A	ENTREPRISE B
TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE BUSINESS AS USUAL	A et B baissent leurs marges A perd des parts de marché B en gagne
BUSINESS AS USUAL	A gagne des parts de marché A et B détruisent les écosystèmes en attendant le régulateur B en perd

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

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 :

HUMANITÉ	
PAYS A	PAYS B
TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE BUSINESS AS USUAL	Prospérité, 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 éclorer 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 mondiale 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.

A 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 voeux les membres du Comité de Garants du projet en septembre 2021 :

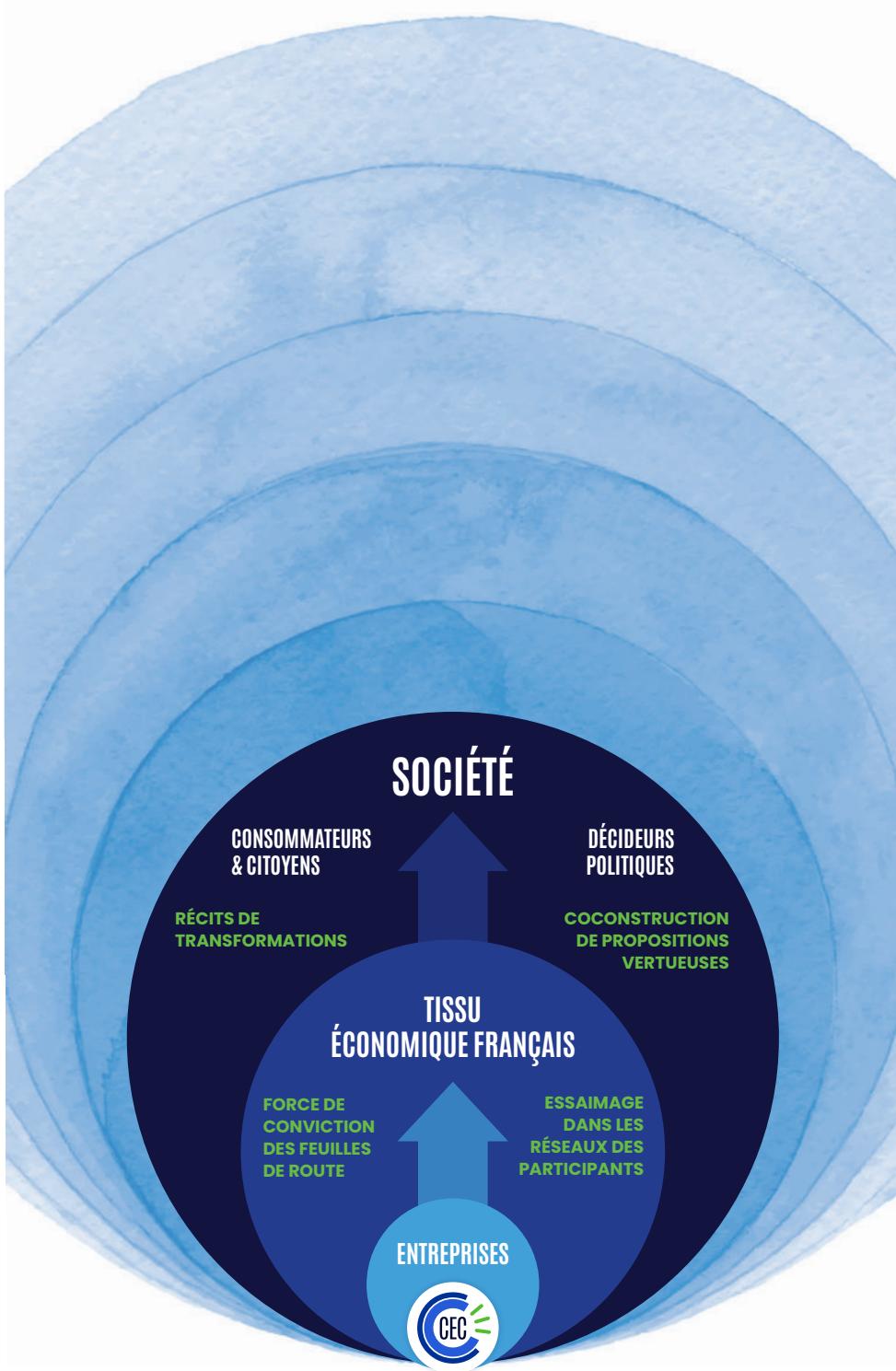
**Étape 1 :** Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

**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, la CEC collectait ses **150 premières Feuilles de Route** de transformation de modèles d'affaires, avec l'objectif d'inspirer des transformations plus ambitieuses encore dans toutes les régions et toutes les filières de France.

Ce jour-là, lors de la cérémonie de clôture de la première édition de la CEC, nous répétions ce que nous avions affirmé le 9 septembre 2021 lors de la cérémonie d'ouverture : **nous aurons réussi si nous déclenchons un changement culturel**. Si le dirigeant qui veut transformer positivement la société et préserver la planète devient la normalité. Si le dirigeant engagé devient la normalité.

Fin 2025, cinq ans après le début de l'aventure CEC, ce sont **1500 entreprises** qui ont terminé ou démarré un parcours CEC.

Le déploiement s'est effectué selon deux axes :

- des parcours territoriaux** : après un déploiement soutenu en territoires depuis 2023, l'ensemble du territoire français sera couvert avec les derniers parcours territoriaux qui se lanceront début 2026. Certains territoires en sont à leur 3ème édition.

- des parcours thématiques** : le déploiement, initié sur des secteurs clés - Consulting, Finance & Assurance, Agro&Agri, Industries, Nouveaux Imaginaires, Océan - se poursuivra en 2026 : Dialogue social & environnemental, Monde Académique, Bâtiment & Immobilier.

Voilà donc **1500 entreprises** sur le chemin de la régénération, **1500 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 cœur 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, à 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 cœur, 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 génératrice.

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 n'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, ministrielles, 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.

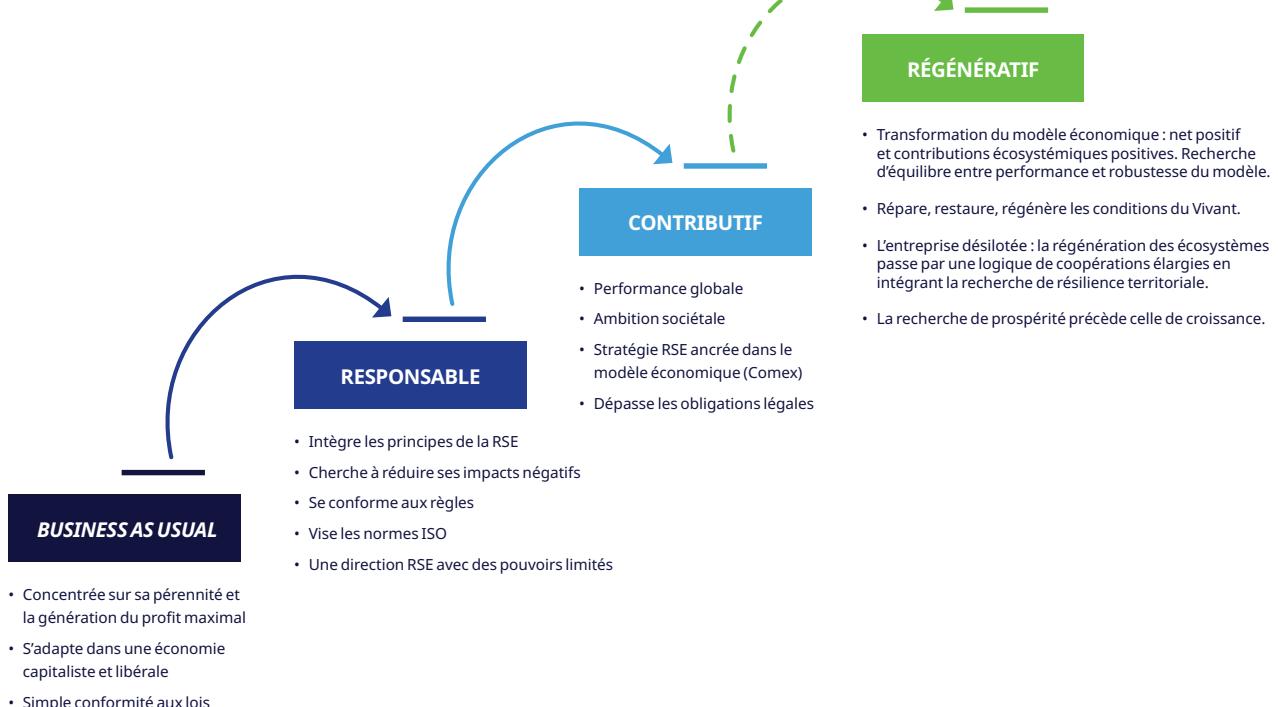
### PLAN D'ACTION

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"





# Comprendre et viser le régénératif

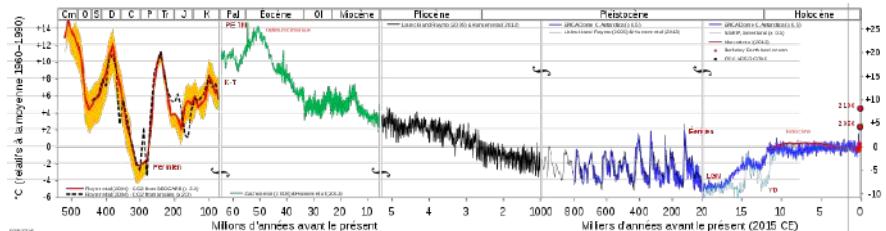
La régénération est le processus qui définit le Vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

Nous habitons l'écosystème Terre et en consommons les ressources 1,8 fois plus vite que ce que la Terre est capable de régénérer. Dans le monde de l'entreprise, on appelle ça un retour sur investissement négatif. Compenser nos vols en avion et repêcher quelques tonnes de plastique dans les océans n'y fera rien : il est temps, il est même impératif, de passer d'une économie extractive à une économie régénérative.

# Le cadre des limites planétaires

## Paléotempératures sur Terre

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



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

Comme dans tout système complexe, ces limites interagissent les unes avec les autres et il est important de bien comprendre ces interactions. Certaines vont dans le sens d'un maintien des conditions d'équilibre. C'est ce que nous appelons des rétroactions négatives.

Quand une variable évolue dans un sens qui menace le système de sortir de son équilibre, une autre intervient pour ramener le système à son état initial. Quand nous faisons un footing, notre corps monte en température. Ce qui pourrait menacer notre intégrité physique et notre santé si un processus ne se mettait pas en oeuvre pour éliminer cet excès de calories : la transpiration. Notre corps peut ainsi maintenir son intégrité. Il en va de même pour le système Terre. L'augmentation des températures consécutive au réchauffement climatique augmente l'évaporation et donc la formation de nuages, ce qui augmente l'effet albédo<sup>1</sup> et réduit les températures.

À l'inverse, certaines rétroactions sont positives : un processus qui se « dérègle » induit le dérèglement

d'un autre processus renforçant le dérèglement du premier, avec un effet d'entraînement et un risque d'emballlement. Par exemple, le réchauffement climatique induit une fonte des glacières, 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'emballlement du système Terre et des conséquences difficilement prévisibles. Dans tous les cas, l'issue serait dramatique.

**Le Stockholm Resilience Centre a, depuis 2023, défini et quantifié l'ensemble des neuf limites planétaires et affirme qu'en 2025, sept d'entre elles sont en dépassement, ce qui traduit un risque important pour la survie des espèces vivantes sur Terre.**

Une limite franchement dépassée est celle de l'intégrité de la biodiversité. Ce qui est particulièrement préoccupant puisque nous parlons ici de la biodiversité 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 douce et l'acidification des océans sont les deux dernières limites étudiées qui dépassent elles-aussi leur seuil d'alerte. Les risques s'accroissent pour l'accès à l'eau et les conditions météorologiques pour l'une, et la captation du CO<sub>2</sub> et la chaîne alimentaire marine et pour l'autre.

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 dérèglons les processus de maintien des équilibres, avec le risque de transformer des rétroactions globalement négatives en rétroactions globalement positives, qui conduirait alors à une dégradation brutale des conditions de vie sur Terre.

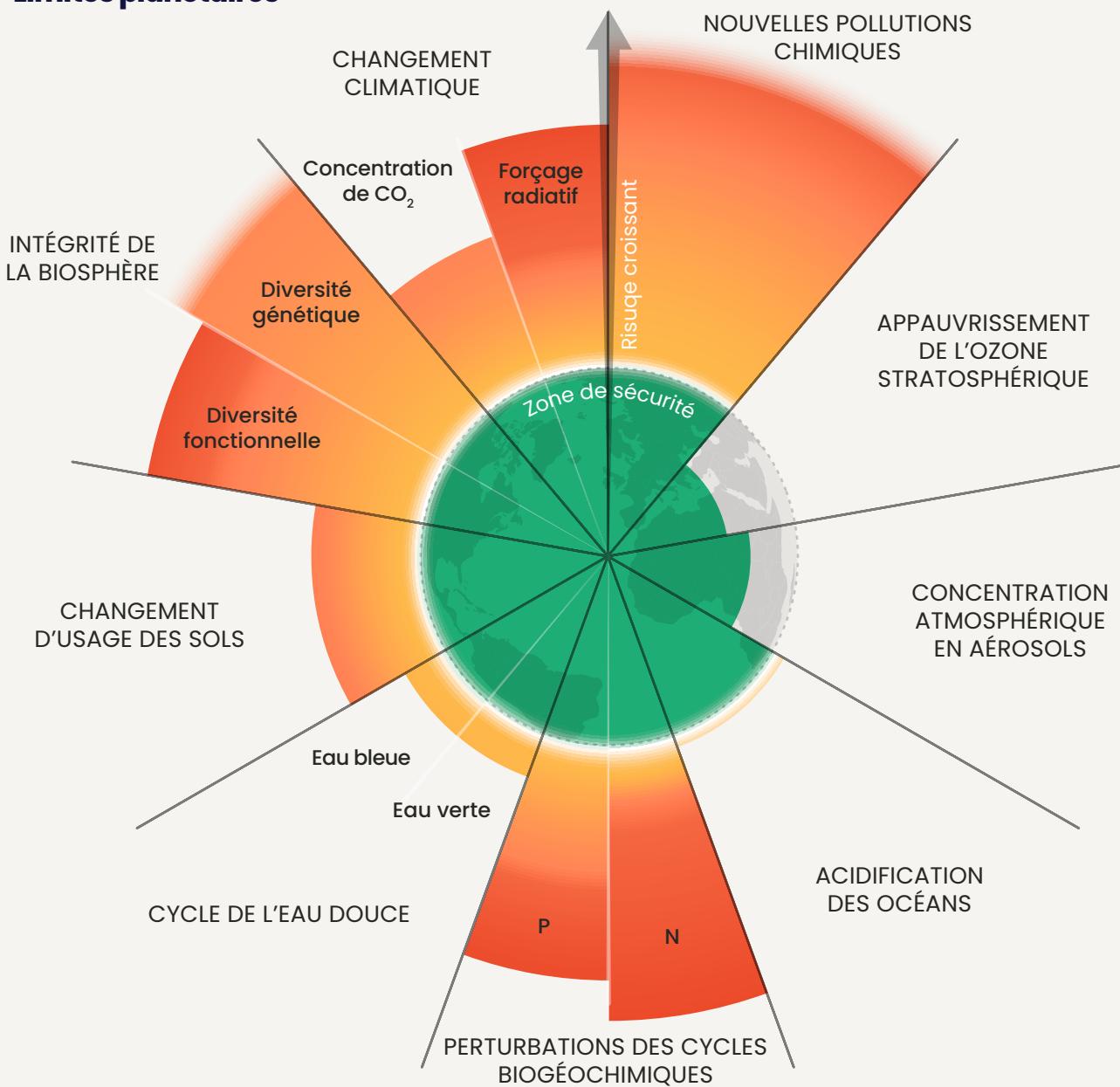
<sup>1</sup> L'albédo est le pouvoir réfléchissant d'une surface. L'effet albédo permet donc de renvoyer une partie de l'énergie solaire reçue vers les hautes couches de l'atmosphère

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





## Limites planétaires

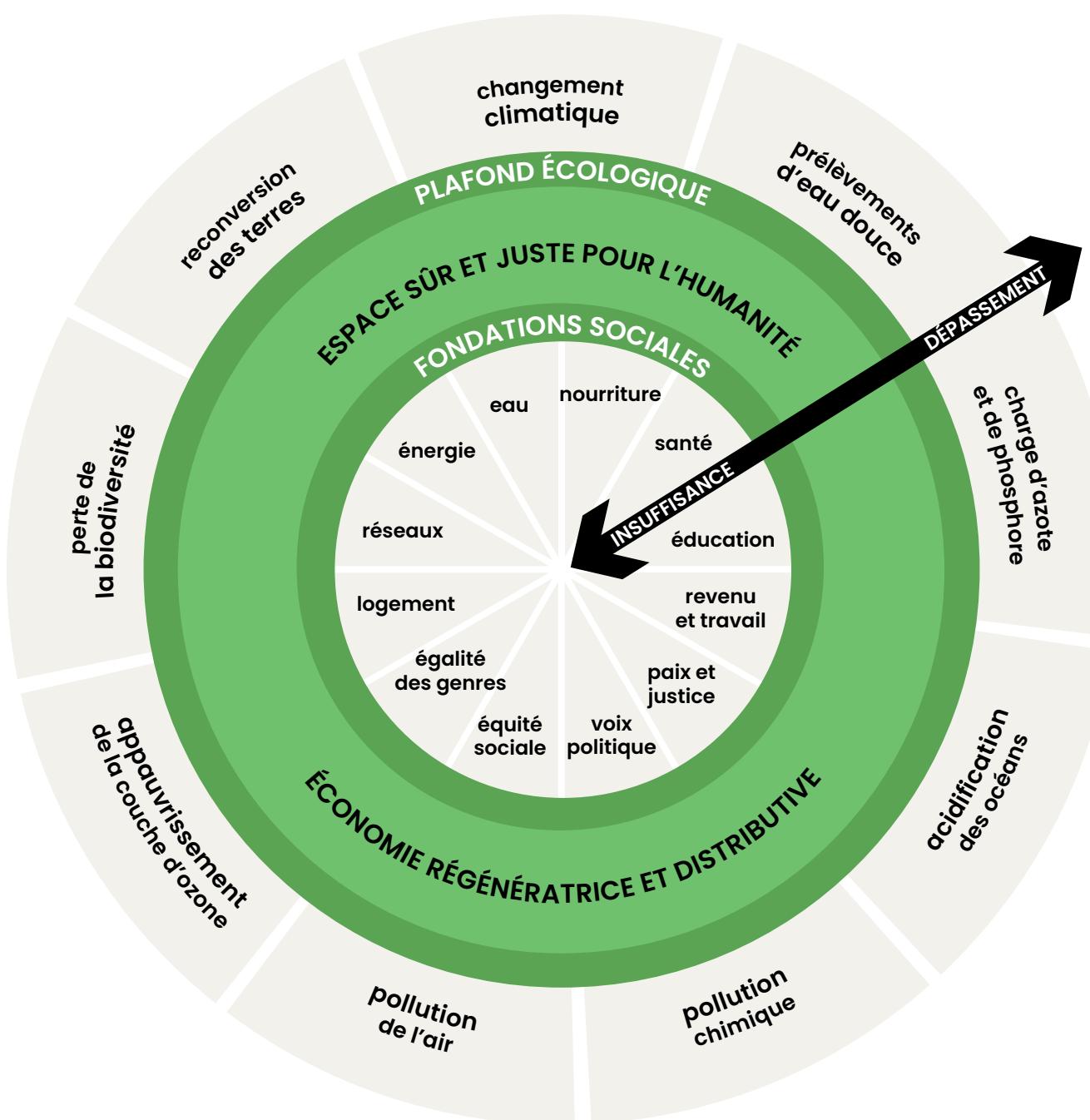


Crédit : Azote for Stockholm Resilience Centre, basé sur l'analyse Sakschewski et Caesar et al. 2025.

# 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 le 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](http://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 dessein ;
- Créer pour régénérer : arrêter la conception industrielle dégénérative pour être régénératif par dessein ;
- Être agnostique en matière de 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)

*“Il va maintenant falloir vivre dans un monde fluctuant, c'est-à-dire inventer la civilisation de la robustesse, contre la performance.”*  
Olivier Hamant

## Durabilité et régénération, quelle différence ?

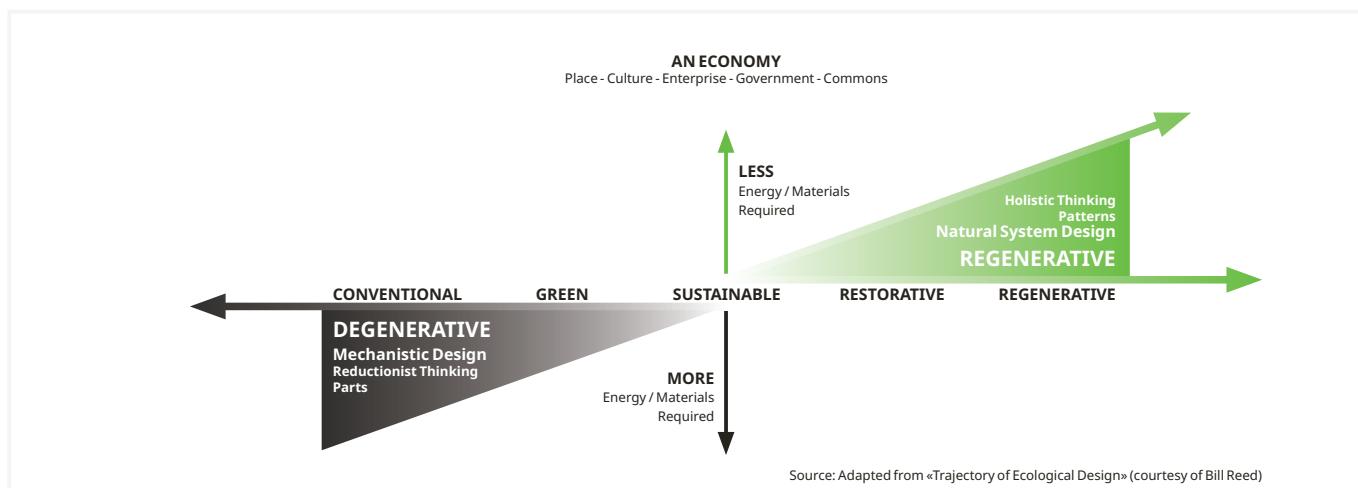
Avant de préciser les principes fondateurs d'une entreprise puis d'une finance à visée régénérative tels que définis par les pionniers de la culture régénérative, il est utile de comprendre la différence essentielle qui demeure entre la régénération et la durabilité.

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.

«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 régénératrice 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.

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.

## 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 Durable ; 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 plus apte à franchir le pont de la durabilité vers la régénération maintenant ainsi une stabilité financière tout en diminuant le risque lié aux actifs échoués.



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

## 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 CO<sub>2</sub>

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 cœur 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 cœur 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.





## EMBARQUER DANS LE PARCOURS CEC OUEST

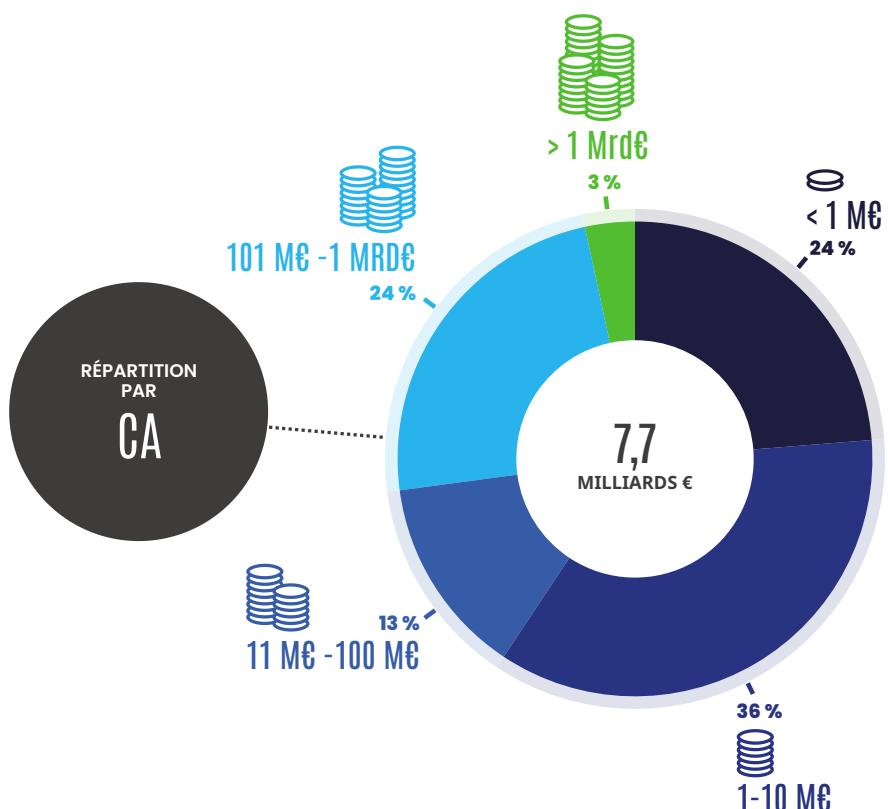
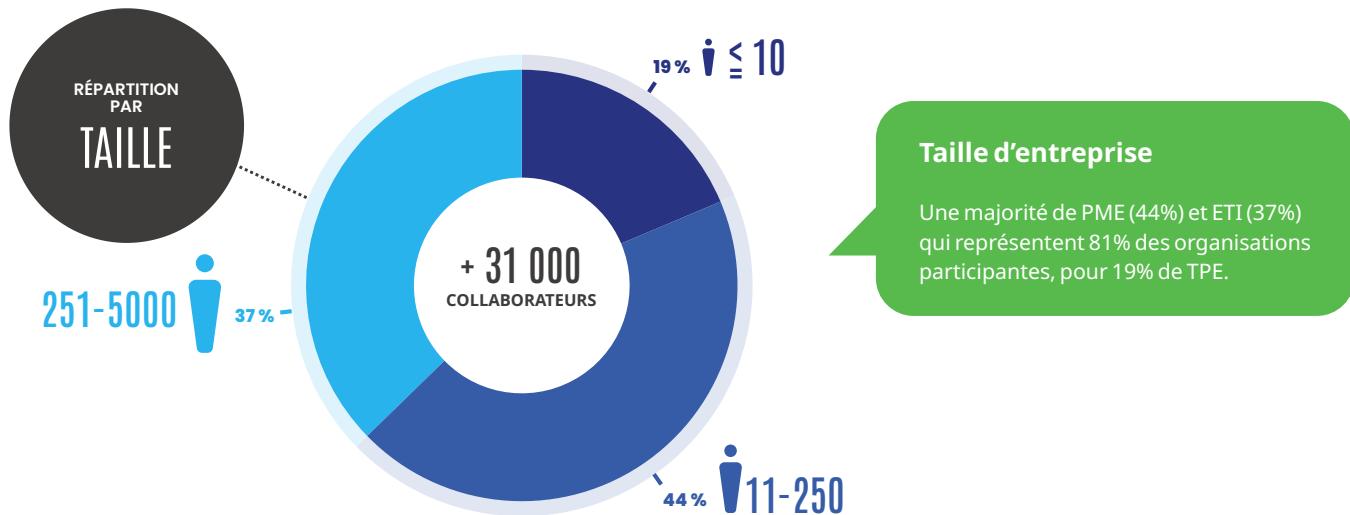
59 organisations de Bretagne et des Pays de la Loire, représentées par 61 binômes de dirigeantes et dirigeants, se sont engagées dans le parcours Ouest 2024-2025 de la CEC.

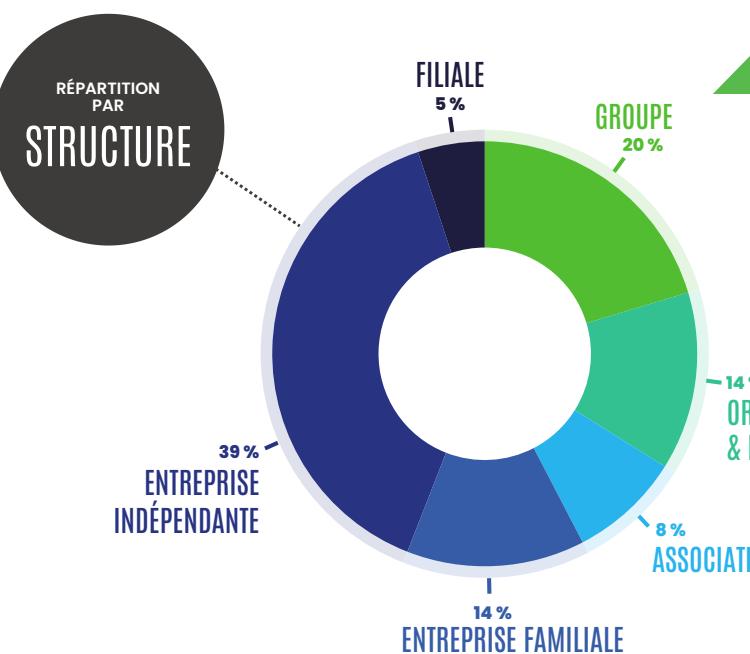
Au fil des sessions, les participantes et participants ont navigué, cap vers le régénératif, pour repenser en profondeur leur modèle d'affaires et créer, avec leurs compagnons de route, les conditions de la coopération et de la résilience du territoire.

Un chemin engageant, transformant et joyeux que nous vous invitons à découvrir dans ce chapitre.

# Le profil des organisations

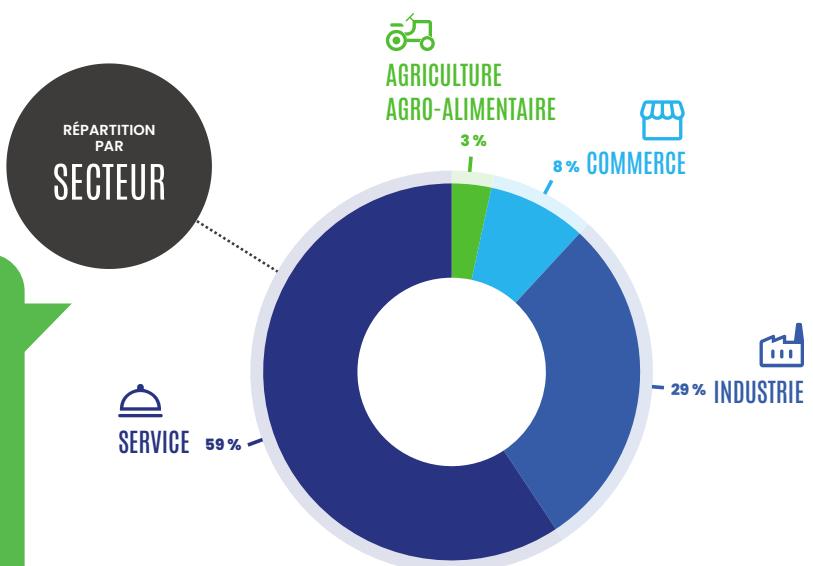
Le parcours CEC Ouest 2024-2025 a rassemblé 59 organisations de Bretagne et des Pays de la Loire, de tous secteurs, toutes tailles, tous types de structures, avec pour objectif de représenter la diversité des acteurs du territoire. Cette diversité et le croisement de regards qu'elle permet contribue à décloisonner l'action, ouvrir la porte à des transformations profondes et à des coopérations à l'échelle du territoire.





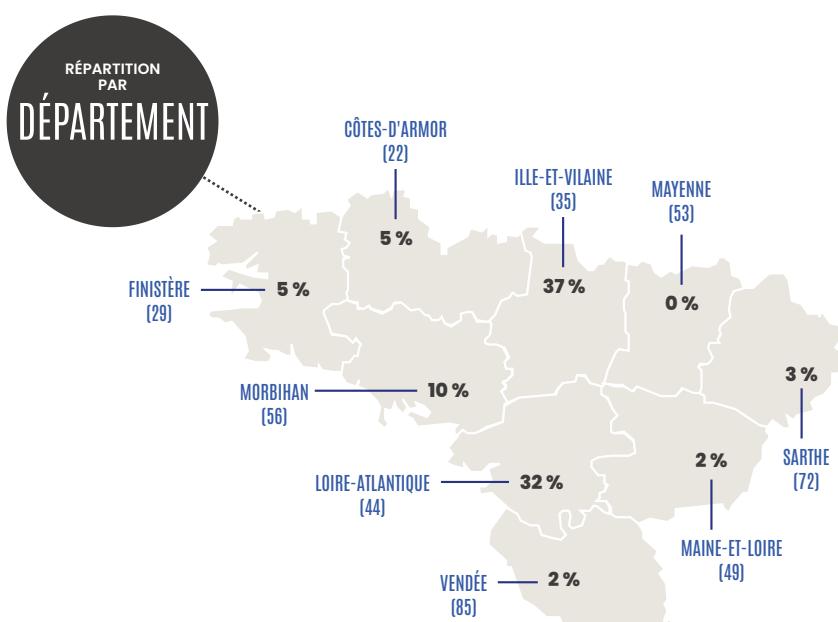
### Structure d'entreprise

Regroupant tous types d'organisations, la promotion s'est composée pour moitié d'entreprises indépendantes et familiales (respectivement 39% et 13,6%), d'1/4 de groupes et de filiales (20% et 5%), d'organismes publics et parapublics (13,6%) et d'associations (8,5%). Une mixité qui permet de représenter la richesse des acteurs économiques d'un territoire.



### Secteur d'activité

Les entreprises de service représentent près de 60% des organisations participantes. Les plus représentées sont les services aux entreprises (19%), suivies par les entreprises de technologie / numérique / informatique (7%) et l'enseignement (7%). Le secteur de l'industrie pèse pour 29% tandis que le commerce représente 8,5% des entreprises et l'agroalimentaire 3,4%.



### Départements

Si les organisations représentent la diversité des territoires de Bretagne et des Pays de la Loire, on note une présence forte des entreprises d'Ille-et-Vilaine (37%) et de Loire Atlantique (32%). Spécificité de cette édition 2024-2025 : 2 entreprises normandes ont rejoint les bancs de la CEC Ouest.

# Le sursaut des participants

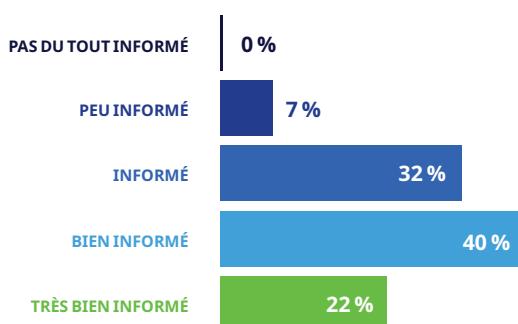
Sur base des datas questionnaires point de départ et fin de parcours

Pire que de ne pas savoir, il y a croire que l'on sait. C'est peut-être cela le plus grand sursaut qui s'est opéré chez les dirigeantes et dirigeants de la CEC : la prise de conscience de la nature complexe et systémique de l'enjeu, de l'ampleur, de l'urgence et du rôle à jouer dans l'émergence de scénarios soutenables et désirables.

## Informés

En rejoignant le parcours CEC Ouest 2024-2025, la majorité des participantes et participants se considèrent comme bien ou très bien informés sur la crise écologique (62%). La première session consacrée aux constats permet de partager une compréhension profonde de l'ampleur de la crise socio-écologique et de son caractère systémique.

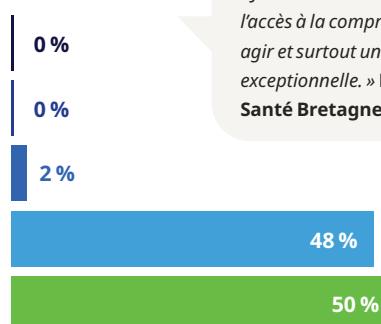
### AVANT SESSION 1



Base: 111 répondants

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

### APRÈS SESSION 6



Base: 64 répondants

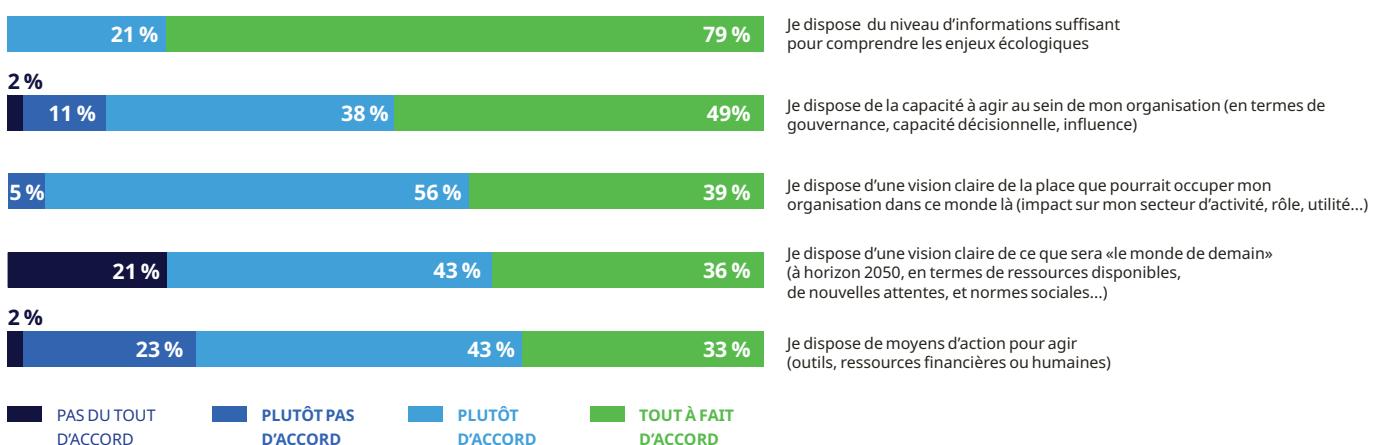
« Je retiens l'intensité de la prise de conscience, l'accès à la compréhension des leviers pour agir et surtout une aventure humaine exceptionnelle. » **Nelly Besnard, Biotech Santé Bretagne**

## Engagés

“Après la claque, la gnaque !” Cette citation d'une participante illustre bien l'état d'esprit des dirigeantes et dirigeants à l'issue du parcours, leur mobilisation et leur détermination à agir. Ainsi, 83% se disent mobilisés à l'issue du parcours vs 43% au début. 87% considèrent disposer de la capacité à agir et 75% des moyens pour agir. 79%

considèrent disposer d'une vision claire de ce que sera le monde de demain alors qu'ils n'étaient que 44% au début du parcours. 95% disposent d'une vision claire de la place que pourrait occuper leur organisation dans ce monde vs 53% avant la session 1.

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

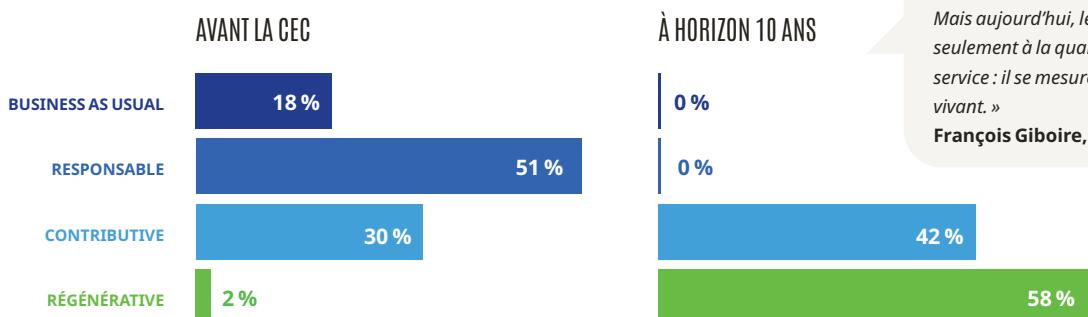


# La transformation des organisations

## Changement de cap

Avec sincérité et humilité, les participantes et participants se sont auto-évalués au démarrage du parcours puis après chacune des sessions. Avant le parcours, seul un tiers des entreprises considéraient leur modèle comme contributif, voire régénératif (une seule entreprise), tandis que 18% qualifiaient leur modèle de "business as usual". A l'issue du parcours, 100% des organisations participantes ont compris que la RSE (réduire ses impacts négatifs) n'allait pas suffire et projettent à horizon 2035 un modèle à visée régénérative (58%) ou contributive (42%). Ainsi, 61% des entreprises participantes visent à travers leur feuille de route la génération d'impacts positifs au-delà de la réduction des pressions environnementales négatives à leur seuil incompressible.

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



Base : 57 organisations répondantes

« Pendant cent ans, nous avons cherché à faire les choses bien, selon les repères d'hier. »

Mais aujourd'hui, le « bien » ne se mesure plus seulement à la qualité d'un produit ou d'un service : il se mesure à son empreinte sur le vivant. »

François Giboire, Groupe Giboire

## La coopération au cœur de la transformation

Pour atteindre cette nouvelle ambition, la coopération avec son écosystème (les acteurs de sa chaîne de valeur, sa filière et son territoire) est intégrée dans 100% des feuilles de route et considérée comme un axe prioritaire pour 89% des organisations. Parmi les coopérations ou coalitions citées, 70% concernent les acteurs du territoire, 60% la chaîne de valeur (clients, fournisseurs...) et 37% des concurrents.

« J'ai acquis la conviction qu'il faut agir vite tout en embarquant la société, les citoyens et les entreprises. »

Olivier Robin, For Immo

### A horizon 10 ans, votre Feuille de Route permettra...



C'EST UN AXE PRIORITAIRE     C'EST UN AXE SECONDAIRE

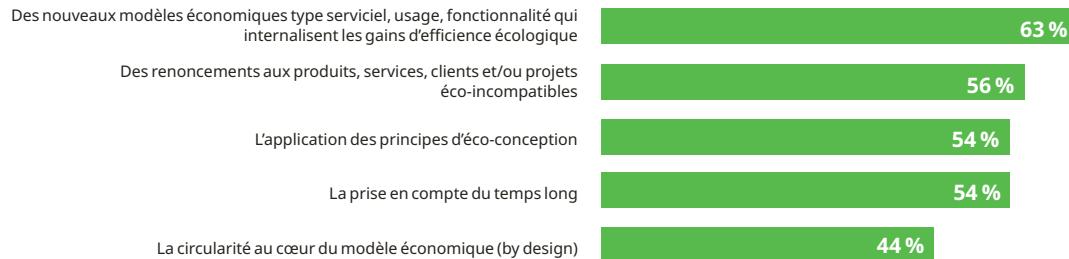
Base : 57 organisations répondantes sur 59 participantes

# La transformation des modèles

Pour 63% des organisations participantes, la transformation passe par la mise en place de nouveaux modèles économiques centrés sur l'usage et la fonctionnalité. Pour 56%, elle s'accompagne de renoncements à des produits, services, clients ou projets considérés comme éco-socio-incompatibles. L'application des principes

d'éco-conception concerne 54% des feuilles de route tandis que la circularité est au cœur de 44% des modèles économiques projetés par les participantes et participants.

## Sur quel.s aspect.s prévoyez-vous d'agir sur le volet modèle économique ?



Base : 57 organisations répondantes sur 59 participantes

# Une transformation avec et par les équipes

L'humain est au cœur de la transformation des organisations. Si 88% des feuilles de route intègrent des dispositifs d'acculturation et de sensibilisation à destination des équipes, 79% prévoient une politique d'accompagnement des métiers et des compétences (ex : construction écologique et utilisation

de matériaux recyclés dans le bâtiment, transformation des processus de fabrication dans l'industrie, formation des élus...) et 46% la création de nouveaux emplois liés au déploiement de la feuille de route.

## Sur quel.s aspect.s de l'accompagnement du changement prévoyez-vous d'agir auprès de vos collaborateurs / vos équipes ?



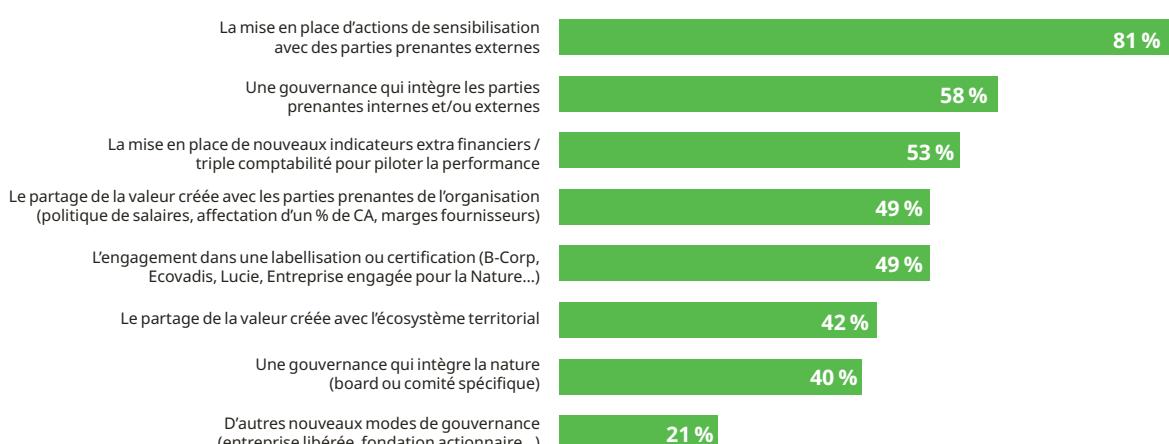
Base : 57 organisations répondantes sur 59 participantes

# Gouvernance et partage de la valeur

86% des feuilles de route intègrent l'évolution de l'organisation, de la gouvernance et du partage de la valeur (c'est un axe prioritaire pour 60%). Si 81% prévoient la mise en place d'actions de sensibilisation avec des parties prenantes externes, 58% planifient d'intégrer dans la gouvernance des parties prenantes internes et/ou externes et 40% un.e représentant.e de la nature et/ou des générations

futures. 53% prévoient la mise en place de nouveaux indicateurs extra-financiers, 49% le partage de la valeur avec les parties prenantes (actionnariat salarié...) et 42% avec l'écosystème territorial. 49% s'engagent dans une labellisation ou une démarche de type B-corp ou entreprise à mission.

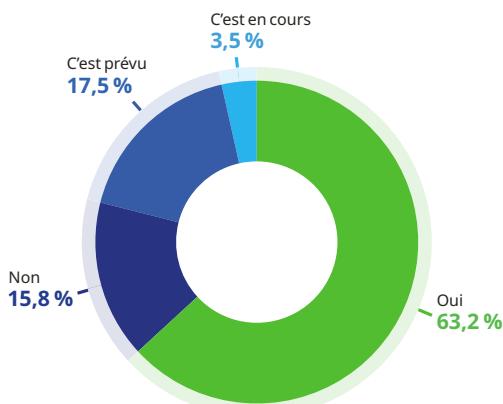
## Sur quel.s aspect.s prévoyez vous d'agir sur le volet gouvernance et partage de la valeur ?



# La trajectoire carbone

La décarbonation est un axe prioritaire qui mobilise les organisations. Si avant le démarrage de la 1ère session, 52% des organisations participantes avaient déjà réalisé un bilan carbone, elles sont 63% à la fin du parcours. En ajoutant celles pour qui un bilan est en cours ou qui prévoient d'en réaliser un, on passe à 84% des organisations. Le périmètre du bilan évolue lui aussi : alors que 57% des entreprises ayant réalisé un bilan carbone avaient intégré le scope 3 dans leur analyse avant le début du parcours, elles sont 72% à l'issue du parcours.

## A ce jour (après session 6), votre organisation a-t-elle réalisé un bilan carbone ?

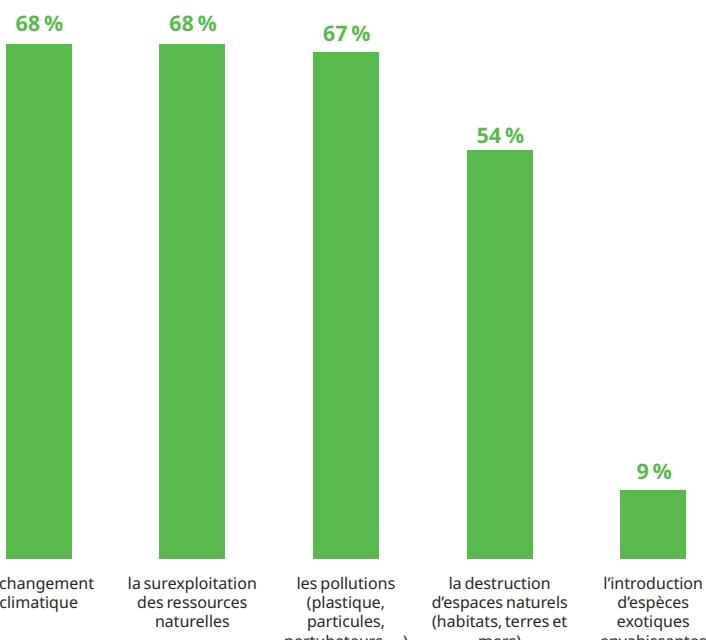


Base : 57 organisations répondantes sur 59 participantes

# 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. 82% des feuilles de route intègrent des mesures en faveur de la biodiversité, agissant sur les 5 facteurs d'érosion : 68% prévoient d'agir sur le changement climatique et la surexploitation des ressources naturelles, 67% sur les pollutions, 54% sur la destruction d'espaces naturels et 9% sur les espèces exotiques envahissantes.

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



Base : 57 organisations répondantes sur 59 participantes

## 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, le 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 2035 : 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 :

- Un suivi des remontées terrain des coachs & facilitateurs et de l'équipe 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 (déclic, ressentis, moments clés) et/ou de la transformation de l'entreprise, témoignage du chemin et de la bascule opérée pendant le parcours.

# Le regard d'une doctorante par Eloïse Vailland



Doctorante en sciences de gestion à l'Université Paris-Saclay, Audencia et au sein de l'entreprise Toovalu, je m'attache à comprendre comment piloter la transformation d'une entreprise vers un modèle éco-compatible et en quoi le récent concept d'entreprise régénérative modifie la manière, les pratiques et les outils de pilotage. La Convention des Entreprises pour le Climat est donc un objet d'études tout trouvé puisqu'elle embarque des dirigeantes et dirigeants d'entreprises dans des parcours de transformation de leur modèle avec pour boussole l'économie régénérative. Mon travail avec la CEC nourrit plusieurs ambitions :

- alimenter un regard réflexif sur le parcours proposé aux entreprises ;
- renforcer les ponts entre les apports théoriques de la recherche et l'expérience pratique des entreprises et de l'équipe d'organisation du parcours ;
- vivre la CEC de l'intérieur pour identifier comment mieux accompagner le cheminement des entreprises alumni.

## Méthodologie

Le recueil des données pour mes travaux de recherche a pris plusieurs formes. La première et celle sur laquelle je m'appuie dans le reste de ce propos est l'observation participante du 2<sup>e</sup> parcours de la CEC Ouest de novembre 2024 à septembre 2025. Des entretiens semi-directifs d'alumni d'anciens parcours et l'étude des documents partagés par l'équipe organisatrice (comptes-rendus, vidéos, etc.) et des documents publics (feuilles de route, rapports) viendront compléter cette observation.

## Premières réflexions

### Des pratiques « directe-intuitives »

En 1967, Chin et Benne avancent l'existence de 3 approches pour changer les systèmes humains : une approche rationnelle qui s'appuie sur des arguments factuels et des données scientifiques, une approche normative qui fait appel aux valeurs morales et normes socio-culturelles, et une approche contraignante qui use du pouvoir hiérarchique ou gouvernemental. Les chercheurs Lazslo, Cooperrider et Fry soutiennent que ces trois stratégies ont toutes été éprouvées

sans faire suffisamment basculer les dirigeantes et dirigeants d'entreprises pour changer notre système en profondeur. Ils proposent de les compléter avec une 4<sup>e</sup> méthode qu'ils appellent les pratiques « directe-intuitives ». Ces pratiques s'inspirent de multiples cultures et philosophies, allant de la méditation au jardinage en passant par l'expression artistique, afin de nourrir un sentiment profond de reliance c'est-à-dire de connexion à soi, aux autres et au reste du monde. On fait ainsi taire son esprit analytique pour prendre le temps d'être soi pleinement et comme maillon indélinéable du monde<sup>(1)</sup>.

La CEC tisse dans son parcours plusieurs de ces stratégies. Les intervenantes et intervenants présentent le constat scientifique sur le dépassement des limites planétaires et les conséquences qui en découlent, ainsi que des méthodes et outils dont les participantes et participants peuvent se munir pour repenser leurs modèles d'affaires. Les formats variés entre conférences scientifiques, présentations interactives, ateliers et jeux sérieux, font appel aux valeurs des participantes et participants, à leur humour et à leur ancrage social. Mais surtout, les sessions sont ponctuées de pratiques « directe-intuitives » pour donner l'espace à chacune et chacun d'accueillir les émotions et pensées qui émergent : des temps de respiration ou de marche, une après-midi de permaculture, un atelier créatif pour modéliser son entreprise avec divers matériels, etc. Autant de façons de nourrir son sentiment de reliance. Pour certaines ou certains c'est une pratique sinon habituelle, au moins déjà employée, pour d'autres c'est une sortie de leur zone de confort qui peut donner le vertige au début. *“ça permet de couper pour, comme on disait à mon époque, défragmenter le disque dur”* partage un participant. C'est ce que l'équipe organisatrice appelle la méthode Tête-Cœur-Corps adoptée pour s'adresser non seulement à la raison mais aussi aux coeurs et aux corps des participantes et participants.

### Un espace de gestion paradoxale

Régulièrement dans la vie d'une entreprise, des tensions surviennent entre des éléments qui s'opposent : par exemple, faut-il prioriser les résultats au court terme ou la vision à long terme ? Faut-il centraliser la prise de décision pour plus d'efficacité ou autonomiser les équipes au risque d'une gestion non uniforme ? Une telle tension est souvent vécue comme un dilemme, c'est-à-dire un choix entre deux options, en pesant les pour et les contre ou en évaluant les coûts-bénéfices de chaque alternative. Mais en général, derrière l'apparent dilemme se cache un paradoxe, une contradiction intrinsèque au projet collectif mené

et qui persiste dans le temps<sup>(2)</sup>. La crise écologique et sociale apporte son lot de paradoxes supplémentaires aux entreprises. Comment "concilier fin du monde et fin du mois" demande un dirigeant ? Comment gérer la "tension entre perspective désirable et le H1 [horizon 1] du business court terme" demande un autre ?

Une entreprise à visée régénérative cherche à se reconnecter au vivant, donc sera confrontée aux paradoxes qui lui sont associés. Après tout, la nature c'est là où la vie prend à la fois forme et fin. Coopération et prédateur coexistent dans une forme d'équilibre dynamique. De ce fait, une entreprise régénérative et robuste est une entreprise capable de réflexivité<sup>(3)</sup> au sein de laquelle les dirigeantes et dirigeants apprennent à accueillir et à gérer les paradoxes<sup>(4)(5)</sup>. La CEC offre un espace d'exploration de ces « nouveaux » paradoxes entre le business-as-usual et l'ambition régénérative, et des méthodes pour reconnaître, accepter et aborder ces paradoxes à travers les ateliers et leur facilitation. Les camps de base sont particulièrement propices à cette exploration en articulant des temps avec soi, en binôme et avec les neuf autres binômes d'entreprises qui le constituent.

### **Une ouverture au renoncement**

Le parcours de la CEC à travers les conférences et ressources mises à disposition permet de comprendre en profondeur la crise écologique et sociale que nous traversons, et les troubles actuels et futurs qui lui sont associés. Les entreprises se trouvent alors sur une ligne de crête entre le business-as-usual et un futur qu'il reste à imaginer dans un monde incertain et turbulent. Bonnet et Landivar (2024) soulignent que face aux manifestations de l'Anthropocène, une organisation peut avoir deux réponses : celle d'une citadelle qui vise à contenir les risques liés à cette crise et à défendre son héritage organisationnel, ou celle d'une sentinelle qui incorpore les troubles et questionne ses attachements quitte à devoir renoncer à certains d'entre eux.

Or, dès la session 2 du parcours, est introduite la notion de renoncement lors d'une conférence d'Alexandre Monnin (l'un des théoriciens du renoncement en France), du témoignage de Jean Vidal (Groupe Charier et alumni de la promotion Ouest 2023), et à l'aide d'un cadre méthodologique pour aborder cette notion avec son binôme. En camp de base, un dirigeant admet trouver ça "très compliqué de renoncer à quelque chose". Jean Vidal souligne quant à lui que "ça demande en interne de faire un deuil". En effet, renoncer c'est étudier les attachements et l'héritage de son entreprise, de son modèle d'affaires, pour identifier ce qui n'est plus compatible avec le monde de demain. Et pourtant, lors des témoignages en sessions 5 et 6, le renoncement est dans presque toutes les feuilles de route. François Giboire (Groupe Giboire) déclare vouloir renoncer à construire sur des terres agricoles, Jérôme Choblet (Domaine des Herbauges) a accepté que "viticulteur en monoculture ça ne pouvait pas continuer à exister". La CEC semble avoir donc accompagné une majorité d'entreprises participantes vers un positionnement d'organisation sentinelle. Toutefois, celle-ci implique un processus d'enquête collective qui ne peut se limiter aux renoncements de deux dirigeantes ou dirigeants : le collectif devra donc être élargi à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, des parties prenantes humaines et non-humaines<sup>(6)</sup>. L'enquête ne fait que commencer.



### **Quelle suite ?**

La CEC propose un parcours qui non seulement transmet les connaissances nécessaires pour aborder la transition écologique et sociale, mais qui invite aussi les dirigeantes et dirigeants à prendre le temps de se relier à eux-mêmes, aux autres, au vivant, à aborder les tensions différemment, comme des opportunités de penser autrement, et à envisager des renoncements qui semblaient initialement impensables. En cela, il se distingue d'autres dispositifs plus pratiques et techniques d'accompagnement à la transition, tout aussi nécessaires et avec lesquels il est très complémentaire. Si ce parcours de la CEC Ouest se termine, les transformations des entreprises participantes ainsi que mes travaux de recherche ne font que commencer. L'objectif est d'étudier si ces savoir-faire mis à disposition par la CEC auprès des participantes et participants s'avèrent des leviers pérennes dans la mise en place des feuilles de route des entreprises. Et comment ces feuilles de route prennent vie dans l'entreprise, avec quels outils et par quelles méthodes ?

#### **Eloïse Vailland**

*Doctorante en sciences de gestion à CentraleSupélec & Audencia  
Cheffe de projet RSE chez Toovalu*



- (1) Laszlo, C., Cooperrider, D., & Fry, R. (2024). Business innovation as a force for good: From doing less harm to positive impact type 1 and type 2. *Business and Society Review*, 129(2), 168-184.
- (2) Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2023). Today's most critical leadership skill: Navigating paradoxes. *Leader to leader*, 2023(107), 12-18.
- (3) Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456-477.
- (4) Slawinski, N., Winsor, B., Mazutis, D., Schouten, J. W., & Smith, W. K. (2021). Managing the paradoxes of place to foster regeneration. *Organization & Environment*, 34(4), 595-618.
- (5) Hamant, O. (2023). Antidote au culte de la performance: la robustesse du vivant (pp. 1-63). Gallimard.
- (6) Bonnet, E., & Landivar, D. (2024). Les organisations sentinelles. *Revue française de gestion*, 315(2), 125-142.



# Les Feuilles de Route

## UNE SÉLECTION DE FEUILLES DE ROUTE

14 feuilles de route ont été choisies par l'équipe CEC parmi les 59 remises à l'issue du parcours Ouest 2024-2025. Elles illustrent la diversité des organisations participantes en termes d'implantation géographique, de secteurs, de tailles et types de structures. Elles donnent à voir les trajectoires 2035 que souhaitent suivre les organisations participantes au service de la bascule de nos territoires bretons et ligériens.

On y trouve :

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

Chacune de ces feuilles de route est la vitrine d'une stratégie conçue tout au long du parcours. Encore plus qu'une stratégie 2035 et des plans d'action concrets, ce sont des rêves qui se dessinent, des nouvelles aventures qui se préparent, dans un mélange de doute et d'enthousiasme. Vous trouverez dans ce rapport une synthèse du cap à 10 ans, du sursaut du ou de la dirigeante et des leviers et actions phares de chaque organisation. Les versions intégrales sont accessibles en ligne sur le site [cec-impact.org](http://cec-impact.org).

Bonne lecture !

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.



					CA
UN GROUPE	INDUSTRIE	11 - 250 SALARIÉS	ILLE-ET-VILAINE (35)	FRANCE	11 - 100M€



Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS

-25% À -40%

 MODÈLE  
(DÉCLARATIF)

 RESPONSABLE  
POINT DE DÉPART

 CONTRIBUTIF  
NOUVEAU CAP

PASCAL FESSARD  
Directeur de Acorus-LMR



ERIC DU PASSAGE  
Directeur développement durable  
Groupe Acorus

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si ACORUS-LMR arrivait à rendre irrésistible pour ses clients promoteurs la bascule vers la réhabilitation des bâtiments existants, en contribuant à faire passer ses clients de clients « Promoteurs » à des clients « RENO-TEURS », accélérant ainsi la nécessaire rénovation globale massive des bâtiments ?

**Acorus est spécialiste de la rénovation TCE (Tous Corps d'Etat) en milieu occupé pour les bailleurs sociaux, les syndics, les bâtiments tertiaires et hôteliers.**

## NOUVEAU CAP 2035

En 2035, ACORUS-LMR est reconnu sur le seul département 35 comme étant l'entreprise de référence vers qui se tourner pour une rénovation globale et durable de bâtiments collectifs.

ACORUS-LMR a réussi ce challenge en poussant 2 stratégies :

- En accompagnant ses clients historiques promoteurs vers la nécessaire Rénovation de bâtiments existants
- En développant en interne (sans sous-traitance) tous les métiers touchant à la rénovation énergétique des bâtiments (ITE, CVC, solaire etc..)

Afin de guider ses choix au quotidien, ACORUS-LMR a décidé de se comparer à un professionnel de la santé prenant soin de ses patients (les bâtiments). A ce titre, en tant que professionnel de la santé :

- ACORUS-LMR décide de privilégier une médecine avec une approche globale, familiale, de long terme plutôt qu'une approche de spécialiste « one shot ».
- Ainsi ACORUS-LMR décide de privilégier des interventions sur une patientèle de bâtiments sur lesquels ACORUS-LMR aura le plus de chances de réintervenir régulièrement. Cette approche permettra de renforcer le lien de confiance (et de connaissance) entre le médecin LMR et le patient-Bâtiment.
- ACORUS-LMR décide de privilégier les actes de santé préventifs aux actes de santé correctifs.
- De la même manière que les médecins insistent sur une bonne nutrition, une

bonne hygiène de vie, un repos suffisant, ACORUS-LMR préférera réaliser des travaux de maintenance préventifs sur ses patients-bâtiments plutôt que de réaliser des travaux de réparation.

- ACORUS-LMR décide de se spécialiser (quand l'acte de santé curatif est nécessaire), dans des interventions chirurgicales relativement simples mais avec un très bon accompagnement du patient. ACORUS-LMR ne fera des interventions de chirurgie lourde qu'exceptionnellement. Ainsi, ACORUS-LMR préfère réaliser de nombreux travaux de SAV ou de petites rénovations en milieu occupé (avec une très grande proximité, réactivité et une bonne communication avec le locataire) plutôt que de participer à des chantiers lourds, massifs de rénovation (très souvent en milieu non occupé).
- Enfin, ACORUS-LMR considère que la médecine a atteint un tel niveau de sophistication, que cette médecine est certes très performante, mais aussi coûteuse et pas forcément très résiliente (reposant sur des technologies finalement assez fragiles). Ainsi ACORUS-LMR préfère contribuer à faire développer des techniques de rénovation en bâtiments plutôt lowtech, parfois anciennes, plutôt que des technologies ultra modernes et beaucoup moins résilientes / robustes.

## SURSAUT

« Tout seul on va plus vite. Ensemble on va plus loin ». Nous devons avoir le courage de la COOPÉTITION, c'est-à-dire de collaborer avec nos concurrents, pour accélérer la mise en oeuvre et le déploiement de nouvelles solutions techniques / nouvelles manières de travailler.

## LEVIERS DE REDIRECTION

1. Réduire notre présence sur le marché de la promotion neuve privée afin de réduire notre impact

*Obj : -75% de l'activité d'ici 10 ans*

► Actions phares : communiquer notre démarche à nos clients, concentrer nos efforts sur les programmes qui ont les ambitions environnementales les plus fortes.

2. Développer des activités de type "SAV", appelées "Entretien courant", pour intervenir très souvent sur les mêmes bâtiments et en développer une vraie connaissance intrinsèque

*Obj : multiplication par 4 de ces activités*

► Actions phares :

- Privilégier les réponses aux appels d'offres liés à ces activités
- Développer de nouveaux métiers (végétalisation, AMO environnement)

3. Développer de nouvelles activités régénératives :
  - proches du vivant (végétalisation, entretien d'espaces verts)
  - propres à la rénovation énergétique (ITE, Ventilation, Cool Roof etc...)
  - avec des engagements sur des résultats (non sur des moyens) pour accélérer l'envie du passage à l'acte de rénovation

*Obj : 10 millions € d'ici 2035*

► Action phare : mettre en place des indicateurs de "Tonnes de CO2" évitées pour ces nouvelles activités.

4. Mettre en place dès 2027 un meilleur système de répartition de la valeur, entre actionnaires et salariés et au sein de ACORUS-LMR

5. Participer activement à créer un écosystème de la rénovation des bâtiments sur le département 35, qui soit étoffé, de qualité, et ancré dans la coopération

6. Partager et pérenniser notre feuille de route pour accélérer le passage à l'acte de nos clients et concurrents

► Action phare : devenir société à mission en 2027 au plus tard.

UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	INDUSTRIE	11 - 250 SALARIÉS	SARTHE (72)	FRANCE	1 - 10M€



**SOPHIE MONTEIL**

Présidente



**MATTEO MIGNOT**

Responsable financier



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI

MODÈLE  
(DÉCLARATIF)

BUSINESS AS USUAL  
POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF  
NOUVEAU CAP

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si Atelier Iscomée devenait un fabricant d'objets en carton rigide durables, avec un impact « carbone et ressources » réduit à son minimum incompressible, en symbiose avec le vivant ?

### Atelier de fabrication de boîtes et étuis carton.

#### NOUVEAU CAP 2035

« Nous voulons rester rentables, c'est une question de survie de l'activité. Et nous voulons réapprendre à vivre, c'est une question de survie tout court ».

Atelier Iscomée est devenu une entreprise que ses salariés font vivre avec fierté. La solidarité est une valeur forte de notre organisation, tant entre les salariés qu'avec les habitants de la commune, les associations et les entreprises de la région.

Le site n'a plus aucune surface imperméable au sol (plantations et matériaux drainants) et a été végétalisé au maximum (surfaces autour du bâtiment, toiture et façades). Il abrite des zones nourricières (verger, potager) au service des salariés et des riverains de l'atelier, des zones abritant une biodiversité riche (insectes, oiseaux, petits mammifères) connectées par des corridors aux écosystèmes naturels proches (forêt et bassin du Genetay), et une zone de phyto-épuration traitant l'ensemble des eaux usées du site (effluents industriels et domestiques). Toutes les eaux de pluie sont collectées, stockées et réutilisées. La toiture est également dotée de panneaux solaires permettant au site d'être autonome en électricité et de panneaux vitrés permettant l'entrée de lumière naturelle dans les ateliers.

La dépendance aux énergies fossiles a été réduite à son strict minimum (chaudière biomasse, rafraîchissement adiabatique, décarbonation des transports de matières premières et des expéditions de produits finis, mise à disposition d'une flotte de véhicules électriques partagés pour les trajets des salariés et les habitants d'Ecommoy, réduction de l'empreinte carbone de nos matières premières).

Nous avons mis en place avec nos clients un système efficace de seconde vie pour tous nos produits. Les produits reconditionnés sont vendus à une clientèle de particuliers et permettent également l'animation de chantiers participatifs avec les écoles, la maison de retraite et les associations de la commune. Nous finançons des projets de recherche pour étendre l'utilisation du carton compact dans d'autres applications (alimentaire sec, santé, ...), en substitution du plastique et les premières applications concrètes apparaissent.

#### SURSAUT

MSTC, qui deviendra Atelier Iscomée quelques mois plus tard, est une PME du sud Sarthe qui depuis plus de 40 ans fabrique des boîtages, coffrets, étuis et autres éléments de packaging en carton pour l'édition, le luxe et les institutions de conservation comme la Bibliothèque Nationale de France et les musées.

Nous utilisons exclusivement des matières recyclées et des collages végétales, mais notre vertu s'arrête à la durée de vie parfois éphémère de nos produits, aux kilomètres parcourus par nos matières premières, à l'utilisation encore trop importante des énergies fossiles dans et autour de notre système de production...

Les deux premières sessions nous percutent de plein fouet. Nous devons agir, le point de non-retour est là devant nous. Le chemin ne va pas être une promenade dominicale et les obstacles seront nombreux, mais nous en sommes intimement convaincus : ce qui était jusqu'hier une normalité industrielle immuable est aujourd'hui une aberration. Le changement est essentiel, vital.

Notre feuille de route évolue au fur et à mesure des sessions et des échanges avec nos pairs, pour devenir une ligne de conduite ambitieuse et régénérative pour les 10 ans, sans doute même pour les 20 ans à venir. Nous doutons parfois d'y arriver, mais nous

nous rappelons cette phrase : « si tes rêves ne te font pas peur, c'est qu'ils ne sont pas assez grands ». Nous avons peur, donc nous sommes sur le bon chemin.

#### LEVIERS DE REDIRECTION

##### 1. Réhabiliter le bâtiment et renaturer le site

► Action phare : s'intégrer dans une démarche territoriale de corridors écologiques pour connecter le site aux écosystèmes locaux

##### 2. Ecoconception et aménagement de notre modèle économique

► Actions phares :  
- Augmenter jusqu'à 100% la proportion de chutes de carton et de papier réutilisées plutôt que recyclées  
- Privilégier les approvisionnements régionaux  
- Renoncer à certains de nos marchés

##### 3. Devenir un acteur bénéfique du cycle de l'eau plutôt qu'un pur préleur

► Action phare : mise en place d'une station de phytoépuration pour le traitement des effluents du nettoyage des bacs de colle et des sanitaires

##### 4. Réduire drastiquement les impacts énergie, mobilité et transports

► Action phare : décarboner l'ensemble des transports amont et aval, en commençant au niveau local.

##### 5. Mettre en place une gouvernance régénérative, partager la valeur, prendre soin des salariés

► Action phare :  
- Mettre en place une redistribution quadripartite du résultat : salariés, actionnaires, système Terre, autofinancement  
- Mutualiser les emplois avec des partenaires ayant une saisonnalité complémentaire  
- Développer activement des mécanismes de solidarité en interne cofinancés par les salariés et l'entreprise  
- Transformer l'entreprise en SCOP

					CA
UNE ASSOCIATION	BIOTECHNOLOGIES ET SANTÉ	11 - 250 SALARIÉS	ILLE-ET-VILAINE (35)	BRETAGNE	1-10M€



NELLY BESNARD

Dirigeante



CAMILLE TANGUY MARTIN

Chargée de projets Eco-industrie



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si nous valorisions nos compétences pour faire de la Bretagne de demain un territoire conscient de l'interdépendance des santé humaine, animale et environnementale et un territoire pionnier des innovations permettant le maintien d'une bonne qualité de vie ?

**BSB est le centre d'innovation expert dédié aux filières santé et biotechnologies en région Bretagne.**

### NOUVEAU CAP 2035

En 2035, Biotech Santé Bretagne (BSB) fait partie d'un réseau régional d'accompagnement à l'innovation éco-socio-compatible qui a permis de faire émerger une nouvelle feuille de route stratégique en Bretagne. Celle-ci est construite autour d'axes majeurs et interdépendants :

- une orientation « Santé globale » qui intègre la santé humaine, le bien-être, la santé animale et la santé des écosystèmes terrestres et marins.
- un axe « innovation technologique », permettant aux technologies de répondre aux enjeux majeurs de Santé globale cités ci-dessus
- un axe « innovation sociale » de soutien aux expérimentations de nouveaux modèles d'économie circulaire, de la fonctionnalité et de la coopération, de loisirs « régénératifs », d'intégration artistique et culturelle.

La recherche fondamentale a retrouvé sa place et l'université dispose des moyens adaptés à ses missions en étant reconnectée à l'activité économique et sociale.

Les dispositifs de soutien à l'innovation se sont simplifiés, les structures d'accompagnement se sont réorganisées en réseau pour répondre à des besoins en montage mais aussi en coordination d'expérimentations permettant ainsi un meilleur suivi et de plus grandes chances de succès pour les projets d'innovation.

La culture de la compétition a été remplacée par la culture de la coopération, de la capitalisation, de la mesure des impacts, du partage des bonnes pratiques et de l'accompagnement au passage progressif à l'échelle.

En 2035, BSB est une structure d'accompagnement à l'innovation régénérative au sein d'un écosystème coopératif portant des valeurs communes. Dans son rôle de conseil, BSB challenge et oriente chaque projet pour qu'il se positionne dans l'espace juste et sûr du Donut. BSB accompagne la création d'entreprises de cette nouvelle économie, plus frugale, régénérative, rentable et génératrice d'emplois.

Dans son rôle d'animation, BSB propose dorénavant des ateliers d'émergence d'idées, de produits, ... centrés sur la coopération territoriale et le bénéfice d'usage aux écosystèmes. Enfin, BSB, dans son rôle de cellule de diffusion technologique, se positionne comme ressource pour le monde économique, en contribuant à diffuser les connaissances, expériences et expertises autour du thème de la Santé globale afin de sensibiliser un maximum d'acteurs.

### SURSAUT

En arrivant à la CEC, nous étions persuadées d'en connaître déjà beaucoup sur les enjeux climatiques et sociaux. Chez Biotech Santé Bretagne, nous accompagnons le développement économique par l'innovation dans les filières biotechnologies et santé; alors les preuves scientifiques du changement climatique, les notions d'interdépendance entre santé humaine, animale et environnementale, on pensait connaître. Et pourtant ! Première session, et nous réalisons à quel point savoir ne suffit pas, à quel point les problématiques actuelles sont systémiques et à quel point nous ne pouvons pas agir seuls.

Alors nous décidons que nous devons prendre notre part dans cette bascule vers l'économie régénérative, que nous devons embarquer avec nous tout un écosystème d'acteurs économiques, de structures d'accompagnement à l'innovation, de financeurs, de collaborateurs; et nous devons commencer par questionner notre propre modèle pour l'adapter à l'économie de demain.

Aujourd'hui, l'enjeu est clair: BSB doit, en coopération avec son écosystème, permettre aux acteurs économiques d'innover mieux, et de faire de ces innovations un levier puissant de transformation pour une économie régénérative et un futur désirable.

### LEVIERS DE REDIRECTION

#### 1. Renforcer la robustesse de notre organisation

- Actions phares :
  - Redéfinir notre raison d'être pour se rendre plus lisible et plus visible
  - Enrichir notre offre de services pour proposer une activité de conseil et d'animation augmentée de la dimension régénérative et collaborative

#### 2. Renforcer la coopération territoriale du soutien à l'innovation (vers le régénératif)

- Action phare : promouvoir et faciliter l'interconnaissance et la coopération entre acteurs du soutien à l'innovation, acteurs économiques et réseaux européens

#### 3. Renforcer les innovations du territoire dans les limites planétaires

- Actions phares :
  - Contribuer à la Feuille de Route Région Bretagne de l'économie sociale et régénérative et à la déclinaison de son plan d'actions.
  - Proposer et participer à la construction d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs de mesure d'impacts des projets soutenus financièrement par les collectivités (fonds publics)

#### 4. Mobiliser nos compétences pour faire-savoir

- Action phare : contribuer à la diffusion des connaissances scientifiques pour le monde économique et les acteurs éducatifs, notamment autour de la notion de "One Health" (Santé globale)

					CA
UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	AGROALIMENTAIRE	11 - 250 SALARIÉS	LOIRE-ATLANTIQUE (44)	MONDE	1 - 10M€



JÉRÔME CHOBLET

Président



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

JUSQU'À 25%

MODÈLE  
(DÉCLARATIF)

CONTRIBUTIF  
POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF  
NOUVEAU CAP

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment transformer mon domaine (viticole) pour qu'il soit plus résilient, régénératif, enviable, et transmissible à mes enfants ou à un successeur ?

### Viticulture.

#### NOUVEAU CAP 2035

Devenir la référence de la viticulture moderne et durable dans un modèle résilient moins dépendant du changement climatique, en diversifiant nos cultures, augmentant la place de la biodiversité et en repensant le modèle capitaliste et de management autour de la richesse de l'humain.

#### SURSAUT

Un temps de travail sur la robustesse avec ma Cofa Christiane : un nouveau mot, un nouveau concept pour moi. Dans le monde agricole/viticole, on n'apprend pas à être résilient et robuste, mais seulement à résister. Résister aux caprices de la nature, à trouver des solutions pour continuer d'exister demain même si on n'est pas durable économiquement. Lors de ce travail j'ai compris ce que voulait dire résilient et ce que cela impliquait. Cela m'a permis de comprendre que la viticulture d'hier et d'aujourd'hui n'a pas d'avenir tout comme nombre des activités agricoles car elles sont des monocultures ! Quelle plus grande monoculture que la viticulture qui s'installe par essence sur des décennies pour des générations ?

Le sursaut fut donc pour moi comme pour le domaine de comprendre que la base même de notre modèle de monoculture est voué à l'échec. Après nous avoir appris que nous devions nous "hyper" spécialiser dans UNE culture pour le faire bien, je pense sincèrement que nous devons nous diversifier, multiplier nos cultures et ouvrir au moins 35 % de notre SAU (surface agricole utilisée) à la biodiversité et à de nouvelles cultures (chanvre, thé, élevage...). Enfin, ce sursaut, cette résilience prend la forme d'un renoncement à notre AOP culturelle de Muscadet par un abandon progressif du cépage Melon, unique constituant des vins de Muscadet vers des cépages résistants qui s'adaptent au changement climatique

et produisent des vins plus frais, fruités et moins alcoolisés pour une consommation plus responsable d'alcool.

#### LEVIERS DE REDIRECTION

##### 1. Sécuriser la production de vin

► Action phare : restructurer le vignoble en remplaçant 30% du cépage Melon B emblématique par des cépages résistants producteurs et sans protection phytosanitaire. Renoncer à l'AOP Muscadet.

##### 2. Changer le mode cultural vers la viti-foresterie et la permaculture, et augmenter la place de la biodiversité

► Actions phares :  

- Viser la neutralité carbone en 2027
- Incorporer les méthodes de la viti-foresterie sur le vignoble II du Château de la Pierre et de la permaculture a minima à titre expérimental sur le vignoble d'Herbauges ou La Sénagerie.
- Remettre en place des zones humides sur les marais du lac
- Utiliser la plateforme Every1counts pour analyser et voir l'évolution de la biodiversité au sein du domaine, îlot par îlot.
- Ouvrir à horizon 10 ans au moins 35 % de notre SAU à la biodiversité et à de nouvelles cultures (chanvre, thé, élevage...)

##### 3. Associer la chaîne de valeur au projet

► Actions phares :

- Avec les vignerons apporteurs : mettre en place un cahier des charges et accompagnement pour atteindre les objectifs communs.
- Proposer un VRAI interlocuteur à chacun de nos partenaires amont et aval (distributeurs, logistique) et sélectionner fournisseurs et clients qui souhaitent travailler suivant nos principes.

#### 4. Partager la valeur et le savoir

► Actions phares :

- Ouvrir le capital aux salariés intéressés (modèle coopératif).
- Accompagner durant le temps nécessaire les repreneurs du domaine et s'assurer que la ligne de conduite initiée est comprise, désirée et maintenue.
- Transmettre le savoir via le réseau Terra-Vitis et les écoles d'Agri-viti
- Intégrer le SWR (Sustainable Wine Roundtable) afin de mettre en commun nos techniques et bénéficier des meilleures solutions au niveau européen et mondial.

					CA
UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	SERVICES	11 - 250 SALARIÉS	ILLE-ET-VILAINE (35)	EUROPE	11-100M€

# FIDAL AVOCATS



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI



MANUELLA FAUVEL

Directrice régionale



ELODY MONNERON

Responsable des ressources humaines

MODÈLE  
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE  
POINT DE DÉPART

CONTRIBUTIF  
NOUVEAU CAP

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si nous conseillions et défendions nos clients en promouvant les solutions juridiques les plus adaptées aux modèles économiques en transition et au développement des modèles économiques à impact positif ?

## Fidal est un cabinet d'avocats en Droit des affaires

### NOUVEAU CAP 2035

Être reconnu en tant que cabinet de conseil juridique spécialisé dans l'accompagnement à la transition et au développement des activités à impact positif, en ayant participé activement à réinventer le droit des activités économiques.

### SURSAUT

Notre métier est d'accompagner les entreprises dans leur développement en élaborant des solutions juridiques leur permettant de mener à bien leurs projets ou de sécuriser leurs activités et d'assurer ainsi leur pérennité.

Le parcours CEC nous a convaincues que le monde économique est intrinsèquement lié aux limites planétaires. Dès lors, utiliser notre savoir-faire et user de notre influence pour accompagner les entreprises dans leur démarche d'impact est une nécessité pour travailler à la robustesse et la durabilité des activités économiques.

Nous apportons à nos clients des solutions innovantes pour accompagner la pertinence juridique de leurs projets économiques à visée écologique ou de transition.

### LEVIERS DE REDIRECTION

#### 1. Concevoir des services juridiques adaptés aux enjeux d'impact de nos clients

► Actions phares :

- Identifier une équipe pluridisciplinaire « Diagnostic juridique RSE » : réalisation de missions permettant d'évaluer la cohérence juridique des démarches RSE et de missions d'identification des stratégies juridiques permettant de renforcer les démarches RSE
- Élaborer une boîte à outils juridiques sur les mécanismes qui promeuvent ou accompagnent l'impact positif des activités économiques

#### 2. Développer une clientèle dont les activités sont orientées vers l'impact positif

► Actions phares :

- Systématiser la demande d'informations sur la stratégie RSE de nos clients lors de la création de la fiche client
- Missionner notre équipe développement/marketing pour identifier des prospects tournés vers l'impact positif, identifier des événements où les rencontrer, préparer des supports de formation et communication sur le "Diagnostic juridique RSE", et à plus long terme réussir à auditer notre portefeuille actuel

#### 3. Participer à l'évolution de la législation pour promouvoir le développement des activités à impact positif

► Actions phares :

- Identifier les réseaux pertinents pour contribuer activement à l'évolution de la législation
- Participer à des travaux prospectifs visant à l'évolution de la réglementation applicable aux activités économiques à impact positif

#### 4. Réduire notre empreinte carbone

► Actions phares :

- Intégrer l'empreinte carbone dans le processus de sélection de nos futurs locaux
- Inciter à la réduction des impressions

#### 5. Contribuer à restaurer le vivant sur notre territoire

► Actions phares :

- Inciter les collaborateurs à donner du temps pour soutenir des projets territoriaux
- Soutenir des actions locales en faveur de la biodiversité

#### 6. Intégrer les enjeux d'impact dans notre gouvernance

- Action phare : intégrer la notion d'impact positif de manière explicite au sein des professions de foi demandés aux Directeurs de Missions, Directeurs Associés, Directeur de Département, Directeurs de Bureau et Directeurs Régionaux.

					CA
UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	AGROALIMENTAIRE	11 - 250 SALARIÉS	MORBIHAN (56)	MONDE	1 - 10M€

## GROIX & NATURE



MARIANNE GUYADER

PDG



JULIE BRIENT

Responsable QHSE



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI



### QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si notre conserverie artisanale insulaire faisait naître de nouveaux écosystèmes au service des Hommes et du Territoire en coopérant dans le respect du vivant dans une dynamique collective et joyeuse ?

#### Conserverie

##### NOUVEAU CAP 2035

Notre conserverie artisanale deviendra un modèle d'économie circulaire et durable, où chaque produit ou service proposé renforcera les liens entre l'humain et son environnement.

En coopérant avec la nature et les acteurs du territoire, nous développerons de nouvelles dynamiques vertueuses qui inspireront d'autres initiatives.

Nous sensibiliserons les jeunes générations ainsi que les consommateurs pour qu'ils deviennent acteurs du changement.

L'île de Groix, territoire fragile et authentique, sera au cœur de notre démarche, tout en nous ouvrant au monde pour créer ensemble un avenir plus respectueux et plus solidaire.

#### SURSAUT

PME familiale et indépendante basée depuis 2000 sur l'île de Groix, Groix et Nature est la dernière conserverie en activité sur l'île, anciennement premier port thonier en France. Nous sommes une équipe de 35 passionnés par la création de bons produits, engagés pour notre territoire, les Hommes et la nature nous entourant.

Artisan producteur majoritairement de produits apéritifs et aides culinaires, symboles de partage et de convivialité.

Habiter une île, c'est vivre plus tôt que sur le continent les défis écologiques : manque d'eau, sélection des énergies, pénurie de matières premières. La question de ce que nous laissons au futur est centrale dans notre histoire et nous réalisons que les vulnérabilités de produire sur une île croisent les vulnérabilités de notre entreprise, elles nous donnent une responsabilité.

Notre sursaut c'est d'avoir réalisé que ce qui fait le renouveau de Groix et Nature c'est d'avoir choisi notre croissance pour qu'elle soit robuste, d'avoir choisi de la rendre contributive pour notre territoire, pour les Hommes et pour notre environnement.

Et ce sont nos forces de toujours qui nourrissent ce sursaut : la diversité de notre clientèle, notre capacité d'innovation, avec l'huile de Homard en 2012 puis de nombreux prix et enfin, la création de notre propre circuit de distribution avec les Comptoirs Insulaires, lieu de vie hybride à travers une offre d'épicerie, de bar, de restaurant et de rencontres.

En tant que Chef d'entreprise, je souhaite laisser autre chose sur cette terre, et aujourd'hui je suis fière d'avoir déjà dessiné un nouveau chemin, un nouvel imaginaire, et demain de léguer une entreprise réinventée. C'est un chemin individuel qui permet à chacun de se renouveler, et un chemin collectif pour réussir ensemble cette transformation. Tout comme les marins qui débarquaient à l'époque sur l'île de Groix, les cales chargées de Thon, il faut aujourd'hui naviguer en étant agile, avec un vent parfois aidant, parfois en sens contraire, mais en gardant toujours un cap clair et ambitieux. »

#### LEVIERS DE REDIRECTION

##### 1. Mieux produire en consommant moins

- Actions phares :
  - Continuer à réduire notre consommation en eau
  - Réduire notre consommation d'électricité et installer des ENR sur le site, réduire nos déchets
  - Utiliser des emballages vertueux

##### 2. Faire alliance avec le vivant

- Actions phares :
  - Agir pour la biodiversité
  - Poursuivre le développement des filières locales
  - Végétaliser notre site de production
  - Réinventer notre offre pour qu'elle incarne nos engagements écologiques

##### 3. Éclairer notre territoire autour du respect du vivant

- Actions phares :
  - Mobiliser nos parties prenantes
  - Sensibiliser les générations futures
  - Créer du lien entre les acteurs du territoire

##### 4. Ancrer notre développement dans le territoire et les circuits durables

- Actions phares :
  - Réorienter nos forces commerciales stratégiques
  - Augmentation du nombre de Comptoirs Insulaires en Bretagne
  - Diminuer nos GES en lien avec le commerce
  - Positionner l'offre comme un levier pédagogique auprès du consommateur

##### 5. Mettre le développement et le collectif au cœur de nos actions

- Actions phares :
  - Assurer une croissance tous circuits
  - Prendre soin de notre capital humain
  - Embarquer les collaborateurs autour du régénératif

					CA
UNE ENTREPRISE FAMILIALE	IMMOBILIER	251-5000 SALARIÉS	ILLE-ET-VILAINE (35)	FRANCE	101M-1 MILLIARD €



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

JUSQU'À 25%



**FRANÇOIS GIBOIRE**  
Directeur général Promotion  
et Aménagement



**FRANÇOIS RENOULIN**  
Directeur général Giboire  
Construction



**EVA GUILLEMOT**  
Responsable  
développement durable



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si nous devenions un acteur exemplaire de la fabrique d'une ville résiliente, juste et désirable grâce à des projets et des services immobiliers préservant les ressources et régénérant les espaces vivants ?

### Promotion immobilière, aménagement, gestion immobilière

#### NOUVEAU CAP 2035

Notre Cap à 10 ans est porté par une vision long terme, l'ADN de notre entreprise familiale, consolidant notre ambition face aux défis à venir.

Nous nous engageons à renforcer la conduite durable et responsable de nos projets, malgré les turbulences, en élargissant nos critères de succès aux aspects environnementaux et sociaux.

Pour cela, nous nous appuierons sur des modèles de redistribution pour concilier performance financière et ambitions régénératives.

Notre choix est de réduire la proportion de la construction neuve au profit de la réhabilitation, tout en œuvrant à une meilleure prise en compte de l'existant (écosystèmes et patrimoine bâti). Nous nous appuierons notamment sur le patrimoine foncier et immobilier du Groupe, comme socle d'action pour les prochaines générations.

En tant qu'aménageur, promoteur, exploitant et conseiller immobilier, nous plaçons au centre des projets, les usagers et leurs besoins. Notre implication tout au long du parcours immobilier de nos clients nous permet d'agir dans la durée pour créer des lieux vivants et bénéfiques à tous.

L'immobilier de demain sera ainsi conçu sobrement, intégrera des boucles d'économie circulaire et sera respectueux de la biodiversité.

Nous conduirons des opérations exemplaires et audacieuses, à commencer par nos projets "piliers" et nos propres locaux, pour apprendre et faire advenir nos réves collectifs.

Par cette approche et cet engagement différenciant, nous renforcerons notre

désirabilité et les relations de confiance nouées avec nos partenaires, clients et collaborateurs.

En 2035, nous nous positionnerons ainsi comme un catalyseur de coopérations, cultivant l'humilité et l'ouverture, embarquant l'ensemble de notre écosystème dans une dynamique de transformation commune alignée avec les limites planétaires et juste socialement.

#### SURSAUT

Voilà plus d'un siècle – 102 ans et quatre générations – que le Groupe Giboire contribue à façonner les territoires.

Pendant cent ans, nous avons cherché à faire les choses bien, selon les repères d'hier. Mais aujourd'hui, le « bien » ne se mesure plus seulement à la qualité d'un produit ou d'un service : il se mesure à son empreinte sur le vivant.

Notre sursaut, c'est d'avoir compris deux choses à la fois :

- Nous ne sommes pas seuls — et cela est aussi rassurant qu'exaltant.
- Nous pouvons et devons aller plus loin, plus vite.

Ensemble, avec nos équipes et partenaires, nous voulons agir avec lucidité et enthousiasme.

Pour être résilients. Pour que le Groupe Giboire soit encore là dans cent ans.

Et surtout, pour pouvoir regarder les générations futures sans rougir.

C'est cela, sans doute, l'esprit d'une entreprise familiale durable.

#### LEVIERS DE REDIRECTION

##### 1. Réduire rapidement la pression écologique en réorientant nos choix vers des ouvrages pérennes et la revalorisation de l'existant

► Actions phares :

- Viser plus de 50% de requalification ou réhabilitation d'ici 2035

- Caractériser et rendre publique notre politique de renoncement d'ici fin 2026 sur le choix des fonciers comme sur les composantes des projets (parkings, choix des énergies, climatisation,...)

- Analyser d'ici fin 2026 notre patrimoine pour valoriser les délaissés fonciers via des plantations, forêts urbaines et trames végétales (budget annuel : 2 % du résultat net des actifs concernés)

##### 2. Piloter l'entreprise en intégrant la valeur écologique et sociale comme objectif collectif

► Actions phares :

- Intégrer une triple comptabilité (KPI intégrant le vivant et le social) au cœur de nos décisions
- Faire évoluer la gouvernance pour y inclure la représentation du vivant et des générations futures (2 personnes avec mandats trimestriels tournants parmi le COMEX)
- Introduire des responsabilités et objectifs extra-financiers dans toutes les fiches de postes et grilles d'évaluation des collaborateurs d'ici 2027

##### 3. Dans tous nos métiers et pour nos partenaires, rendre le choix vertueux simple, lisible et attractif

► Action phare : proposer une offre de choix vertueux à chaque étape (ex. : SCI avec gouvernance partagée, option de financement, matériaux réemployés visibles, part de loyers fléchés vers un fonds à impact, etc.)

##### 4. Transformer l'organisation en écosystème apprenant et coopérant

► Actions phares :

- Déployer un socle de formation obligatoire (Climat, Biodiversité, Economie circulaire) pour 100% des collaborateurs (2026 / 2027)
- Constituer un "pool régénératif" (hub de coopération entre architectes, bureaux d'étude, chercheurs, entreprises, fabricants), pour co-construire la stratégie régénérative du groupe.
- Intégrer des parties prenantes dans la R&D, via le développement de Concepts Pilotes en coopération locale et/ou nationale selon les thématiques.

					CA
UNE ENTREPRISE FAMILIALE	INDUSTRIE	251-5000 SALARIÉS	MORBIHAN (56)	MONDE	101M - 1 MILLIARD €



GROUPE ROCHER OPERATIONS  
reconnect people to nature



Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS

PLUS DE 55%



VINCENT TAGLIONI

Président



MARION DECROIX

Directrice qualité et RSE



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si, fidèle à la promesse originelle de M Yves Rocher, Groupe Rocher Opérations nourrissait la prospérité du territoire et la régénération du vivant, en valorisant ses expertises historiques ?

### Développement, production et distribution de produits cosmétiques

#### NOUVEAU CAP 2035

Pour se projeter dans l'avenir, nous avons puisé dans nos racines et notre histoire... pour perpétuer la vision originelle de M Rocher: allier la prospérité du territoire et la préservation du vivant. C'est ce juste et fragile équilibre entre l'humain, la nature et l'économie qu'incarnera La Gacilly en 2035.

Le végétal, fondation de nos activités et savoir-faire, est partout, omniprésent – c'est une usine forêt, un temple de la nature où on en tire bénéfice autant qu'on la protège. Les activités de production sont toujours présentes mais essentiellement dédiées au végétal, produit en agroécologie, et à sa transformation et distribution sous toutes ses formes. Comme un lien avec notre histoire, nous y développons des filières vertueuses, à impact positif. Les matières qui en résultent sont utilisées dans nos produits mais aussi par d'autres acteurs. En lien avec les marques, nous orientons nos capacités et savoir-faire vers une offre de produits et d'activités engagés et à faible impact.

70 ans de savoir sur le pouvoir des plantes, sa culture, sa transformation, ses bienfaits et sa préservation sont notre richesse et nous la partageons avec le plus grand nombre : nous accueillons sur notre site de La Gacilly d'autres entreprises, des écoles, des collectivités .... Tous ceux qui souhaitent découvrir, apprendre et se former au pouvoir des plantes, au sein de l'Académie d'agroécologie que nous avons créée. Cette activité servicielle se développe progressivement.

C'est un lieu ouvert, de partage où l'on vient apprendre, échanger mais aussi se ressourcer.

Les salariés de l'entreprise sont polyvalents. Ils travaillent en agriculture, à la production ainsi qu'à l'accueil des groupes en formation ou encore au sein d'autres entités du territoire, acteurs, comme Groupe Rocher Opérations, de l'économie régénérative. Cette polyvalence leur permet de découvrir d'autres activités source de création de valeur pour l'entreprise, mais développe surtout leur bien-être au travail et leur engagement.

L'entreprise devient un catalyseur de la transformation du territoire, construit avec toutes les parties prenantes, qui s'oriente vers l'économie positive, la protection et la régénération du vivant. Ce savoir-faire, développé collectivement en local, se partage, s'exporte, se transmet auprès de toutes les communautés qui en ont besoin ou le souhaitent. Cela donne lieu ensuite à du partage d'expérience, fédérant une communauté en mouvement et démontrant que le changement est à la fois possible et joyeux !

#### SURSAUT

Depuis sa création dans les années 1950, Yves Rocher a bâti à La Gacilly un modèle unique fondé sur le pouvoir du végétal, conciliant prospérité locale et respect de la nature. Ce savoir-faire, transmis à travers 65 ans d'histoire, a permis de créer un véritable écosystème industriel construit autour de la marque.

Nous, Groupe Rocher Operations, sommes l'outil industriel de cet écosystème. Nous employons 1 500 personnes. Nous cultivons, récoltons, transformons, produisons et distribuons les produits cosmétiques du groupe.

« Mais tout change. » La stratégie des marques pivote privilégiant la valeur au volume. Résultat : une perte de 50 % de nos volumes industriels. Nous nous présentons alors à la CEC, dans un contexte de restructuration, avec une question fondamentale :

faut-il continuer à faire perdurer notre modèle industriel actuel, ou engager une autre trajectoire ? C'est bien la CEC, qui nous permettra de construire notre vision. Et celle-ci sera régénérative !

« La promesse d'Yves Rocher était de rendre La Gacilly prospère. La nôtre, c'est d'y faire prospérer le vivant »

#### LEVIERS DE REDIRECTION

##### 1. Réduire nos impacts négatifs à un seuil incompressible et créer des impacts positifs sur le vivant

► Action phare : à 2030, réduire nos émissions carbone de 90% et nos consommations d'eau de 70% par rapport à 2019 et contribuer à développer les impacts positifs sur les écosystèmes locaux (biodiversité, bien être des salariés)

##### 2. Mettre nos savoir-faire et installations au service des acteurs sectoriels et du territoire

► Actions phares :  

- Créer un pôle conseil sur une industrie "exemplaire" : décarbonation, économie d'eau, plan de gestion de la biodiversité.
- Accompagner la création de filières durables et responsables (filières végétales, consigne...) pour des acteurs de la cosmétique et du territoire.
- Définir un programme de développement des compétences de nos collaborateurs

##### 3. Développer une offre servicielle basée sur le savoir/pouvoir des plantes et sur des écosystèmes régénératifs

► Action phare : créer une Académie d'agroécologie à La Gacilly

					CA
UNE ENTREPRISE FAMILIALE	INDUSTRIE	251-5000 SALARIÉS	FINISTÈRE (29)	EUROPE	101 M - 1 MILLIARD €



## Maison Cadiou



Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS

DE 25% À 40%



EMMANUELLE CADIOU

Présidente



GILLES FOUCET

Directeur administratif et financier



FANNY BARDOT

Responsable RSE



### QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si notre héritage de fabricant devenait notre socle pour amorcer notre transition vers une entreprise pionnière des protections végétales ?

Et si pour faire face aux bouleversements climatiques à venir, nous parvenions à préserver l'intimité, la sécurité et le bien-être de tous, en reconnectant nos activités industrielles au vivant, à remettre la biodiversité au cœur de nos offres, à réduire notre dépendance aux matières extractives, à réparer les espaces abîmés tout en prenant soin de celles et ceux qui conçoivent nos produits ?

### Concepteur d'espaces de vie extérieurs (portails, clôtures, garde-corps, pergolas, etc.)

#### NOUVEAU CAP 2035

En 2035, devenue entreprise à mission depuis presque 10 ans, nous avons inscrit dans nos statuts l'ambition de remettre le vivant/végétal au cœur de notre proposition de valeur. Nous proposons à nos concitoyens des solutions de renaturation des espaces de vie extérieurs éco-conçues et multifonctionnelles, pour la préservation de leur intimité, de leur sécurité et de leur bien-être, des solutions qui mêlent expertise industrielle et soin du vivant.

En coopérant avec notre écosystème (clients pro, clients particuliers, fournisseurs), nous offrons également des services et accompagnements long terme pour reconnecter les particuliers au Vivant afin de favoriser le retour de la biodiversité dans les jardins et les communs, que ce soit pour les maisons individuelles ou les habitats collectifs.

Notre entreprise prend également soin de ses collaboratrices et ses collaborateurs en étant attentif à leurs besoins et en les faisant grandir. Enfin, avec l'aide de notre fonds de dotation ou de notre fondation, nous prenons soin des humains, de notre territoire et réparons les zones qui ont été abîmées par nos activités.

ont permis de devenir le leader français du portail en aluminium.

Chez Maison Cadiou, nous avons toujours eu à cœur de jouer un rôle social et territorial de premier plan. Cependant, notre engagement dans le parcours CEC Ouest a été un véritable catalyseur, transformant une simple conscience en un puissant levier d'action. Nous pensions déjà être au fait des enjeux environnementaux et sanitaires, mais la CEC a mis en lumière la gravité et l'urgence de la situation, rendant ces constats à la fois plus concrets et plus légitimes.

Cette prise de conscience a déclenché une envie d'aller plus loin, d'élargir notre rôle social et de faire de l'entreprise un acteur du changement.

Le flou des conséquences s'est dissipé, et il est devenu évident que nous devions intégrer le modèle régénératif au cœur de notre orientation stratégique.

Ce sursaut nous incite à embarquer non seulement nos équipes, mais aussi nos fournisseurs et nos clients, pour construire ensemble un modèle d'entreprise pérenne et vertueux qui va bien au-delà de la fabrication de produits durables, en poussant toujours plus loin l'impact positif que nous pouvons avoir.

#### LEVIERS DE REDIRECTION

##### 1. Incrire dans nos statuts notre mission à visée régénérative et développer des projets de régénération via notre fondation

► Actions phares :

- devenir entreprise à mission en 2027
- créer une fondation ou un fonds de dotation dédié à la régénération des écosystèmes et au soutien d'initiatives locales (coopération avec des associations locales, mécénat de compétences, soutien recherche de nouveaux matériaux biosourcés...)

##### 2. Déployer l'éco-conception dans toutes nos offres produits et mettre de la circularité partout où il est possible de le faire pour réduire nos impacts au maximum

► Action phare : utiliser au maximum des matières respectueuses de l'environnement et/ou biosourcées favorisant l'accueil et le passage de la biodiversité (trame verte) tout en respectant nos engagements de durabilité et de réparabilité

##### 3. Développer des partenariats solides avec nos parties prenantes pour co-construire des solutions basées sur le végétal

► Action phare : nous inspirer de nouvelles compétences en aménagement de paysage et restauration de la biodiversité pour être en capacité de proposer des solutions fondées sur la nature, et inspirer nos clients pour un retour de la biodiversité dans leurs jardins.

##### 4. Tenir notre cap et faire évoluer notre écosystème pour l'embarquer dans notre démarche

► Action phare : renoncer à des relations avec des partenaires qui ne souhaiteraient pas s'engager avec nous dans ce chemin vertueux.

##### 5. Prendre soin de la santé et de la sécurité de nos collaboratrices et collaborateurs tout en les accompagnant dans le développement de leurs compétences

### SURSAUT

Fiers de nos racines bretonnes, nous portons des valeurs d'héritage, de transmission et d'amour du métier qui guident aujourd'hui plus de 700 collaboratrices et collaborateurs passionnés et nous

					CA
UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	SERVICES	< 10 SALARIÉS	VENDÉE (85)	FRANCE	< 1M€



RÉGINE SEVIN

Architecte gérante



AURÉLIE AUBACH

Architecte cheffe de projet



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI

MODÈLE  
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE  
POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF  
NOUVEAU CAP

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment diversifier, renforcer et consolider notre métier vers la gestion et la durabilité des projets bâtis et rénovés en préservant le vivant ?

**ORIGAMI est un cabinet d'architecte.**

### NOUVEAU CAP 2035

Chez Origami Architecte, pour chaque construction neuve, les principes d'éco-construction et réemploi seront systématiquement appliqués.

Nous veillerons au ménagement de la biodiversité et du vivant.

ORIGAMI Conseil, un nouveau service indépendant de l'activité de maîtrise d'œuvre TCE, est créé autour de la maintenance préventive des bâtiments existants.

Un réseau d'acteurs du bâtiment engagés et des solutions concrètes sont en place sur notre territoire.

Notre choix, c'était de nous engager dans un parcours apprenant en lien avec l'environnement afin de transformer notre organisation.

Après échanges, nous avons décidé de rejoindre le parcours CEC Ouest 2024.

La CEC, ce sont des experts, des témoignages, du contenu, un enseignement en marchant, une méthode par l'expérimentation, une équipe puissante, des sursauts quant à l'importance de revoir nos modèles économiques, de la tristesse, de la joie...

C'est « voir le vivant comme un but, non comme un acquis » (merci pour ça Luc Molinier).

Nous avons recensé les leviers à actionner dans notre métier, identifié des coopérations, pour regarder avec un œil neuf, pour partager, s'imposer des renoncements, construire et transmettre des nouvelles habitudes, de nouvelles technicités, stratégies à visée régénérative.

Notre place n'est plus de valoriser une entité économique avec un nom, un chiffre d'affaires, une réputation, mais bien de tisser un lien, créer des passerelles entre les règnes animal, végétal, et universel.

### SURSAUT

«Dans un monde qui s'effondre, il n'y a plus de chiffres d'affaires », plus de projets, plus de ressources... et plus de constructions !

Nous sommes passionnées par notre métier, nous aimons construire, nous aimons rénover. Pour autant, nous ne nous sentons pas pleinement alignées concernant la consommation d'espaces, productions de déchets, pollution, gestion de l'eau, consommation d'énergie.

Aujourd'hui 52% des matières premières extraites et importées en France sont destinées à la fabrication des matériaux de construction et 76% des déchets issus des activités économiques françaises proviennent du BTP (Rapport ADEME « Déchets, chiffres clés l'essentiel 2019 » 2020).

Seulement 1% des matériaux de construction sont réemployés après usage en France.

### LEVIERS DE REDIRECTION

**1. S'engager à faire du réemploi et de l'écoconception dans le cadre de conception de projets neufs, concevoir des bâtiments facilement évolutifs et proposer une double comptabilité Euros-Carbone**

► Action phare : cartographier les matériaux réemployables locaux (ressources provenant de démolitions ou rénovations) et atteindre 10 % de réemploi des matériaux en 2027 et 30 % en 2032.

**2. Réduire nos impacts et préserver la biodiversité et le vivant**

► Action phare : intégrer au moins 1 élément favorisant la biodiversité (ex. toit vert, mur végétalisé) dans chaque projet, et atteindre 100 % de coefficient de biotope par surface (CBS) en 2032.

**3. Proposer un service de conseil en maintenance préventive des bâtiments existants**

► Action phare : transmettre un livret d'entretien à la fin de chaque projet à destination des utilisateurs du bâti.

**4. Renoncer à des projets impactants et mettre en avant la «stratégie de la petite graine»**

► Action phare : mettre en place une stratégie de sélection des projets sur une base de critères environnementaux et sociaux, et, «stratégie de la petite graine» : partager des exemples concrets de projets transformés grâce à l'intervention d'Origami Architecte.

					CA
UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	SERVICES	11 - 250 SALARIÉS	LOIRE ATLANTIQUE (44)	FRANCE	1-10M€

# SCOPIC

COMMUNICATION - CONCERTATION



GILDAS MAQUAIRE

Gérant



LOU-ANDRÉA AVENEL

Chargée de projets & associée



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

JUSQU'À 25%



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si Scopic accompagnait les organisations publiques et privées à devenir robustes et plus régénératives face aux crises ?

**SCOPIC est une agence conseil spécialisée en communication, concertation et création.**

### NOUVEAU CAP 2035

En 2035, dans un monde chahuté, les organisations les plus robustes sont celles qui anticipent, s'adaptent et coopèrent avec leur écosystème.

SCOPIC est devenu un accélérateur de cette transformation positive.

Nous aidons les organisations publiques et privées à gagner en robustesse : à réduire leurs risques, limiter durablement leurs impacts négatifs, renforcer leur contribution au vivant et aux territoires, à communiquer de façon responsable et ancrer leurs décisions dans une considération sincère de l'humain.

Sur le territoire, nous sommes impliqués dans les projets structurants de résilience économique et écologique. Les entreprises nous sollicitent autant pour aligner leur stratégie avec les limites planétaires que pour installer une culture de coopération, de communication responsable et de gestion de crise au sein de leurs équipes.

Notre nouveau lieu de travail est un refuge urbain : un laboratoire vivant où entreprises, collectivités et acteurs locaux apprennent à penser et agir ensemble face à l'instabilité. Certaines soirées nantaises passées au refuge ont permis à des dirigeants et décideurs, sous tension, de co-inventer des solutions improbables... et décisives.

SCOPIC aide désormais les organisations publiques et privées à devenir des pivots de robustesse et fait du récit, de la coopération et de la création des leviers concrets de transformation collective.

### SURSAUT

Scopic est née d'un choix fort : celui d'être une SCOP, une entreprise qui place la créativité, la participation et la coopération au cœur de son ADN. Dès le départ, nous avons voulu que notre travail fasse sens : pourquoi se lever le matin, si ce n'est pour contribuer, à notre échelle, à une société plus contributive, plus juste, plus vivante ?

Année après année, nous avons créé un cadre de travail épanouissant, où nos métiers de conseil en communication et concertation nous permettent de tisser des liens, d'innover et d'accompagner le changement.

Et puis est arrivée la CEC. Nous pensions être conscients des enjeux écologiques, de la crise climatique, de l'effondrement de la biodiversité. Mais ce parcours nous a fait l'effet d'un électrochoc : en réalité, nous ne savions pas grand-chose.

Grâce aux expert·es, chercheur·euses et entrepreneur·euses engagé·es rencontré·es tout au long du parcours, nous avons pris la mesure de la trajectoire écologique, économique et sociale dans laquelle nous sommes collectivement embarqués. Impossible, dès lors, de continuer comme avant.

Nous avons choisi d'agir, sans attendre. D'abord pour nous, pour rester alignés avec nos valeurs. Mais surtout pour faire notre part, en transformant notre organisation, en revisitant nos offres, en repensant nos prises de parole et nos façons de travailler avec nos client·es et partenaires.

Notre ambition ? Accompagner les organisations à se ré-inventer, se transformer et s'organiser pour faire face aux changements. Embarquer d'autres acteurs avec nous. Parce que les transitions ne se jouent pas en solitaire, mais dans l'élan collectif. Chaque projet devient alors une opportunité pour agir, créer, expérimenter et être partie prenante des transformations positives.

Comme le dit Henri Bergson : « L'avenir n'est pas ce qui va arriver, mais ce que nous allons faire ensemble. »

### LEVIERS DE REDIRECTION

1. **D'ici 2027, devenir Scop à mission, faire entrer la nature au capital et reconduire le Label RSE Agences actives**
2. **Repositionner notre offre, aligner notre organisation et notre communication**
  - Action phare : d'ici 2027, avoir réussi à développer 50% de notre CA sur des missions d'accompagnement au changement pour les entreprises et organisations et 50% de notre CA sur des missions de communication responsable.
3. **Co-développer et communiquer une offre de culture du risque et de gestion de crise, et faire de la coopération un réflexe collectif pour accroître la robustesse des organisations face aux crises**
  - Action phare : 200K€ de CA autour de l'offre « Risques et crises » en 2026.  
+ de 50 ateliers et/ou parcours d'accompagnement « Risques et crises » en 2026.
4. **Être reconnue comme une entreprise engagée, inspirante, influente et créative en utilisant les leviers des nouveaux récits et de la communication responsable à impact**
  - Actions phares : au moins 1 projet créatif éco-conçu primé par an.  
Former 50 personnes par an à la communication responsable et à l'écriture de nouveaux récits dès 2026.
5. **Co-créer un lieu refuge ouvert sur la ville de Nantes, un lieu de travail, d'expérimentation, d'innovation, de coopération, créateur de rencontres et de projets, principal outil de travail de SCOPIC pour assurer sa pérennité**

					CA
UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	SERVICES	11 - 250 SALARIÉS	LOIRE ATLANTIQUE (44)	FRANCE	1-10M€



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI



ELODIE LE GENDRE  
CEO



DAMIEN VIGNERON  
Conseil en fusion-acquisition

MODÈLE  
(DÉCLARATIF)

BUSINESS AS USUAL  
POINT DE DÉPART

CONTRIBUTIF  
NOUVEAU CAP

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment promouvoir et favoriser l'émergence d'une finance au service du Vivant et de la préservation de la terre soutenue par une juste répartition de la création de valeur ?

### Conseil en Fusion-acquisition

#### NOUVEAU CAP 2035

Nous sommes en 2035 et nous avons contribué à faire émerger une finance durable et humaine, où la robustesse des modèles est au centre de mesure de la performance des entreprises.

Des axes nouveaux de création de valeur ont été explorés par les entreprises, grâce à une dynamique exceptionnelle de coopération où l'intelligence du lien traverse et irrigue toute les transformations économiques, organisationnelles, humaines, éco-systémiques.

Nous avons participé à la création de nouveaux véhicules d'investissement innovants au service du Long terme, grâce à l'inscription de notre démarche dans un réseau de parties prenantes résonantes et engagées.

Ce qui nous a permis d'en arriver là ? La coopération et l'innovation en restant fidèles à notre ADN et à notre vision du service du Bien Commun, où la rencontre authentique, l'accueil des forces et des fragilités permet l'émergence de potentiels et leur fructification dans la durée.

Nous avons enrichi notre méthodologie en incluant l'approche des stress tests dans l'analyse du développement des sociétés.

Nous avons également participé activement à la mise en place de nouveaux indicateurs de performance permettant d'apprécier le TRI d'une entreprise sous un prisme large incluant la rémunération du capital, du social (développement talents et préservation des savoir-faire), du sociétal (bienfait global sur un écosystème et une population, incluant l'analyse des externalités positives et négatives) et la Terre (respect des limites planétaires).

Et enfin, nous sommes restés très attachés à développer Sevenstones de la manière qui nous semblait la plus harmonieuse, c'est-à-dire en cultivant son ancrage territorial, en étant à l'écoute des émergences individuelles et collectives, et en partageant la valeur créée.

Nous sommes devenus aujourd'hui une référence de l'accompagnement des entreprises régénératives, grâce à notre approche humaine et stratégique de leur transformation.

#### SURSAUT

Après le choc de la claque à St Malo, où nous étions écartelés entre la contemplation de la beauté d'une mer turquoise, d'une plage couverte de neige, baignés de lumières divines traversant le ciel, et la prise de conscience du chaos planétaire dans lequel nous sommes engagés, suivi par une phase où le sentiment d'impuissance face à l'ampleur de la tâche et de la complexité des modes de résolutions fige l'action, nous avons enfin entrevu la sortie du tunnel et saisi notre capacité à agir à notre mesure, en étant reliés à notre vocation.

#### LEVIERS DE REDIRECTION

**1. Accompagner le financement d'entreprises engagées dans des projets de transformation vers plus de robustesse et accompagner leurs projets de transformation (levée de fonds, croissance externe, transmission jusqu'à la cession) avec des contreparties résonantes**

► Action phare : mettre en place un système de rémunération spécifique (participation au capital) pour certains projets "en démarrage", avec impact réel (vision limites planétaires).

**2. Transformer la perception et la mesure de la performance d'une entreprise en appréciant financièrement la robustesse, au-delà de la croissance et de la rentabilité**

► Action phare : mettre en place une équipe projet dédiée à l'appréciation financière de la robustesse au sein de Sevenstones, coopérer avec des think tank actifs sur ces thématiques en France et à l'international et proposer de généraliser cette approche à d'autres acteurs du monde financier.

#### 3. Rendre possible des modèles d'investissement hybrides au service de la robustesse et inscrits dans le temps long

► Action phare : participer à l'émergence de nouveaux véhicules d'investissement incluant ces méthodes inspirées de l'économie de la mutualité, avec 3 dimensions : soutien des business régénératifs, intégration d'un TRI non exclusivement financier pour mesurer la performance, durée d'investissement supérieure à 5 ans pour favoriser la prise en compte du temps dans la mise en oeuvre de nouveaux modèles de robustesse.

#### 4. Partager la valeur avec nos parties prenantes pour plus d'alignement et d'engagement avec nos équipes et nos clients

► Action phare : ouverture du capital aux collaborateurs dès 2026.

#### 5. Favoriser un équilibre entre vie pro et vie perso adaptatif, cohérent avec nos valeurs et attractif pour nos talents

► Action phare : month break, participation à des projets coopératifs et à long terme, créer un lieu de permaculture qui incarne un futur désirable pour réunir nos parties prenantes.

					CA
UNE ASSOCIATION	ARTS & CULTURES	11 - 250 SALARIÉS	ILLE-ET-VILAINE (35)	FRANCE	1 - 10M€



NOUVEAU DEPUIS 1979



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI



ERWAN GOUDADEC

Directeur



XAVIER PAILLAT

Responsable des actions  
environnementales

## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment Les Trans peuvent-elles devenir le premier acteur culturel de cette envergure à imaginer de nouvelles formes de manifestations, valorisant toujours l'émergence musicale et la diversité culturelle, et renforçant le lien art-culture-humain-vivant, au travers de pratiques responsables, contributives, voire régénératives ?

### Acteur artistique et culturel

#### NOUVEAU CAP 2035

En 2035, Les Trans sont au cœur d'un système de coopérations élargies, diverses et multiples, au service de manifestations artistiques et culturelles redimensionnées, pour renforcer la proximité et renouveler les relations aux artistes et à la musique.

Prolongeant leur engagement pionnier en faveur d'un développement durable et solidaire, elles se sont transformées pour tendre vers la suppression des impacts négatifs de leurs activités, accentuer leur contribution sociale et environnementale, et se placer en soutien de projets à visée contributive et régénérative.

#### SURSAUT

Engagé·es depuis 20 ans en faveur du développement durable et solidaire, l'intensification et l'accélération des catastrophes liées au dérèglement climatique et la récurrence des atteintes à la biodiversité nous ont convaincu·es d'approfondir encore notre engagement et de renouveler nos manières d'agir.

Nous n'étions pas préparés à ce que beaucoup appellent la claque. Cette brûlure, qui laisse des marques indélébiles.

Ce parcours, c'était pour nous prendre la mesure du défi environnemental et social qui s'ouvre devant nous, se révolter de tout ce qui aurait pu et dû être fait plus tôt. C'était aussi se nourrir de ce qu'il y a de bouleversant et d'encourageant dans le fait que 120 personnes (et d'autres avant elles) issues d'horizons si variés, de secteurs d'activité et d'entreprises si différents, se soient rassemblées pour faire face à ce sombre état des lieux.

#### Demain Les Trans ?

Alors, on s'effondre ? On se dit que c'est foutu ? On attend que les autres bougent ? Surtout pas ! On bouge avec les autres. Et on fait face ensemble à un sacré pari : a-t-on plus à perdre à renoncer à certaines choses et à repenser nos modèles en profondeur qu'à continuer à agir au rythme actuel ?

Pour fixer notre cap 2035, nous faisons un choix en responsabilité, avec conviction et humilité. Maintenant que l'on « sait », nous n'avons plus d'autres choix que d'accélérer notre action et de réinterroger, non plus nos seuls modes de production, mais notre modèle dans son ensemble.

Au-delà de pousser le plus loin possible la logique d'atténuation de nos impacts, nous entrerons dans une nécessaire démarche d'adaptation face aux bouleversements à venir.

Et pour mener cet indispensable travail, dans l'horizon encombré de 2035 comme dans l'insouciance des débuts, nous mettrons au cœur la musique, ce langage universel porteur d'émotions, de liens, d'imaginaire ; cette formidable puissance de transformation culturelle et sociale.

Avec la volonté que, dans dix ans, Les Trans soient aussi justes et pertinentes dans leur environnement qu'elles s'efforcent de l'être depuis 1979, et qu'elles puissent continuer à défendre la liberté de création et d'expression, au service de l'émancipation individuelle et collective et du dépassement des frontières.

#### LEVIERS DE REDIRECTION

##### 1. Transformer nos manifestations artistiques et culturelles

► Actions phares :

- Interroger le format du festival au regard de ses impacts environnementaux (nombre de lieux, durée...) et réduire les zones de dépendance (taux de remplissage, vente de boissons alcoolisées, % financements publics...) tout en préservant la diversité et l'inclusion
- Augmenter le taux de présence des artistes sur le territoire et nouer de nouvelles coopérations pour « amortir » l'impact du transport aérien des artistes étranger·ères

##### 2. Réduire drastiquement les émissions carbone de nos activités

*Obj : vers le zéro émission nette en 2035 (pour les scopes 1 et 2)*

► Actions phares :

- Restauration : 100 % végétarien d'ici 3 ans et 100 % local d'ici 10 ans
- Mobilité des publics : 10% de la jauge en vélo et autres mobilités douces, électrification de la navette du festival (obj. 50 % en 2030 et 100 % en 2035).

##### 3. Mobiliser pour un soutien protéiforme aux initiatives à visée contributive et régénérative

► Actions phares :

- Instaurer une sorte de laboratoire du contributif et du régénératif fédérant l'ensemble de nos parties prenantes.
- Former 100% des salarié·es à la transformation écologique.

##### 4. Donner toute sa place au vivant

► Actions phares :

- Étudier la renaturation de certains espaces où est implantée l'activité des Trans, avec les acteurs du territoire.
- Auditer l'impact de nos événements sur la biodiversité locale et l'intégrer dans la conception et la conduite des activités.
- Donner une voix au vivant dans notre gouvernance.
- Développer un management tenant compte du vivant (rythmes des équipes...).

					CA
UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	SERVICES	11 - 250 SALARIÉS	LOIRE-ATLANTIQUE (44)	FRANCE	1 - 10M€



FRÉDÉRIC BATARD

Co-gérant



GUILLAUME GUÉRINEAU

Co-gérant



Retrouvez l'intégralité  
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si nous utilisions notre impact sur les collectivités pour provoquer un mouvement massif d'amélioration de la qualité de l'eau et des sols, en créant une dynamique collective de levée des freins, et (par effet induit) de fierté des habitants du territoire ?

### Edition de logiciels pour les services Assainissement des Collectivités

#### NOUVEAU CAP 2035

En 2035, Ypresia n'est plus seulement un éditeur de logiciel mais un acteur qui accompagne, par l'animation de réseaux, les collectivités à rendre conforme l'assainissement des usagers, et donc améliore la qualité de l'eau et des sols.

Ypresia contribue à déployer un nouveau modèle d'organisation, non pas basé sur la performance financière mais :

- Sur la robustesse,
- Sur une gouvernance transparente, partagée et collaborative,
- Sur des décisions qui s'appuient sur 3 piliers (économique, impact, ADN),
- Sur une redistribution équitable (plus de 50% du résultat financier vers l'équipe et l'écosystème).

Ypresia partage avec son écosystème ce modèle d'organisation pour essaimer de nouvelles pratiques dans le respect des limites centrales du Donut (le plancher social).

Il y a deux thématiques sur lesquelles nous pensons pouvoir être contributeur.

La première est l'assainissement. En France, près d'une maison sur deux est non conforme du point de vue assainissement, mais très peu de gens en ont conscience. Et surtout 10% des maisons sont sources d'une pollution importante, soit des sols, soit des rivières. Ce sont des chiffres qui sont quasiment constants depuis 40 ans (depuis que les mesures existent). Chaque propriétaire, au mieux, se dit qu'il est un petit pollueur, et qu'il n'y a donc rien de grave. Mais les petits ruisseaux font les grandes rivières. Et cela représente des centaines de milliers de maisons.

Il est compliqué de mettre en mouvement autant de gens. Mais en s'appuyant sur les bons leviers, avec les bons acteurs, l'envie, les bonnes méthodes, nous pouvons trouver des moyens d'agir sur les plus polluantes. Nous avons désormais conscience que nous devons mettre l'énergie nécessaire à changer cet état de fait.

La seconde concerne le fonctionnement interne des entreprises. Nous avons l'intuition qu'il est possible d'envisager une autre approche, plus axée sur les limites centrales du Donut (le plancher social). Nous avons expérimenté en interne des modes de fonctionnement atypiques, mais qui sont porteurs de sérénité, de robustesse et d'efficacité. Nous pensons qu'il y a là un sujet à creuser, pour voir s'il est reproductible ailleurs. Lorsque l'on sait que l'orage gronde et grondera de plus en plus souvent, apporter plus de robustesse aux entreprises, tout en permettant une plus grande sérénité au travail nous semble un axe de réflexion pertinent.

Nous pensons que l'entreprise doit être régénérative avec ses équipes, pour envisager d'être régénérative avec la nature.

## LEVIERS DE REDIRECTION

### 1. Réhabiliter les systèmes d'assainissement

*Obj : Diviser par 2 le nombre de maisons avec un assainissement fortement polluant, sur les territoires sur lesquels nous intervenons.*

► Actions phares :

- Mettre à disposition des collectivités des outils, des méthodes pour leur permettre d'inciter les usagers à réhabiliter leur système d'assainissement.
- Mettre au point un observatoire national, pour montrer l'évolution du taux de réhabilitation, et générer un effet d'entraînement.

### 2. Théoriser et essaimer notre modèle d'entreprise alternatif

► Actions phares : documenter, évaluer et enrichir nos modes de fonctionnement internes (inspirés aujourd'hui par le lean management, perma entreprise, opale...), avec d'autres entreprises et des universitaires.

### 3. Aider les pays européens à mettre en place leur nouvelle politique d'assainissement

► Actions phares : plutôt que d'opter pour une politique expansionniste à but commercial, Ypresia veut mettre à disposition d'entreprises locales ses outils, ses méthodes, à tarif préférentiel et adapté au contexte local, à travers la création d'une franchise.

### 4. S'inscrire dans une démarche de plaidoyer pour incarner et diffuser de nouveaux récits au service du régénératif

## SURSAUT

Nous sommes venus à la CEC parce que le sujet nous parle. En tant qu'éditeur de logiciels pour l'environnement, nous pensions maîtriser le sujet. Et donc cela allait être facile. Nous avions tort.

Une fois que l'on sait, ne pas se mettre en mouvement devient inconcevable, insoutenable, impossible à assumer. Nous avons été fortement secoués, et nous sommes sentis obligés de sortir de notre zone de confort, d'aller plus loin.

Nous avons alors décidé de passer de « faire ce que l'on attend de nous », à « faire ce que l'on croit juste ».

# Les projets coopératifs : la création du groupe bâtiment-immobilier de l'Ouest



**FRANÇOIS RENOULIN**

Directeur Général de Giboire Construction

**OLIVIER RIOM**

Directeur Général de Vivolum

**Au démarrage, une envie d'échanger sur les enjeux spécifiques du bâtiment et de l'immobilier et de créer les conditions de coopérations à l'Ouest**

## FRANÇOIS

Au milieu de la 3<sup>e</sup> session du parcours, avec Olivier, on s'est dit qu'il y avait suffisamment d'acteurs de la construction et de l'immobilier dans la CEC Ouest, et qu'il fallait qu'on se regroupe, pour dépasser le constat et construire des solutions ensemble. On a eu besoin d'échanger en profondeur sur les enjeux spécifiques du bâtiment et de l'immobilier.

## OLIVIER

Nous avons construit la feuille de route de Vivolum à visée régénérative sur notre process, et rapidement, nous nous sommes dit que dans l'immobilier, la multiplicité des acteurs complexifie la capacité à changer de modèle. Nous travaillons en silos et de manière linéaire. Nous avons donc eu envie avec François de réfléchir ensemble pour créer des ponts.

**La CEC est une communauté propice aux partages et aux échanges, grâce à la confiance qui existe entre ses membres et à la compréhension commune des enjeux**

## FRANÇOIS

Avec l'équipe de la CEC Ouest, nous avons identifié une quinzaine de structures. Nous nous sommes réunis 2 fois en visio, pour exposer l'idée, recueillir les intentions de chacun, et à l'issue de ce tour de table, on a décidé de se retrouver sous forme d'ateliers, sur des thématiques prioritaires. Nous nous sommes retrouvés avant le démarrage des sessions 4, 5 et 6, avec 2 intentions : identifier et mettre en œuvre des projets de coopération et faciliter la maturation des feuilles de route, en soumettant nos feuilles de route aux autres participants de la CEC, de notre secteur, pour les challenger.

## OLIVIER

J'ai beaucoup aimé faire challenger ma feuille de route par des professionnels du secteur. En parallèle des ateliers de CODEV (co-développement) sur nos feuilles de route, nous avons identifié ensemble 6 thèmes pertinents qui répondent à nos problématiques communes. 4 thèmes prioritaires ont été sélectionnés pour être défrichés ensemble dans des "bivouacs".

**4 thèmes de travail à explorer dans 4 bivouacs**

## FRANÇOIS

Nous avons appelé nos groupes de travail des "bivouacs", comme des lieux d'exploration : on sort du camp de base, c'est un temps supplémentaire, partagé entre nous. On se projette dans des projets positifs, on se réchauffe dans la tempête, et si on ne va pas au bout du chemin on peut revenir au camp de base.

## OLIVIER

Pour démarrer, nous nous concentrons sur 4 thématiques prioritaires :

- Triple comptabilité, pour pouvoir proposer des devis en euros et en carbone, et partager la dimension sociale et environnementale avec nos clients et fournisseurs
- Réemploi, pour identifier ensemble les solutions et les filières, et créer des boucles d'économie circulaire sur le territoire
- Matériaux biosourcés, pour identifier les fournisseurs et expérimenter ensemble
- Biodiversité, pour partager nos bonnes pratiques et reconnecter les bureaux au vivant

Dans chaque groupe, c'était intéressant d'avoir des représentants de toute la chaîne : entreprises de la construction, promoteurs, gestionnaires, maîtres d'ouvrage, aménageurs, architectes, maîtres d'œuvres, financeurs, etc..

## Une ambition : expérimenter ensemble localement

### FRANÇOIS

L'échelon local est le plus approprié pour lancer ensemble un projet. Et le cadre de confiance de la CEC nous permet d'investir du temps, de prendre certains risques pour faire des expérimentations ensemble, sans obligation de résultat à court terme mais avec une ambition importante

### OLIVIER

Le défi pour nous maintenant est de continuer à animer nos groupes de travail et développer un premier prototype ensemble, sans doute sur la triple comptabilité. Pour cela, nous allons avoir besoin d'un accompagnement spécifique extérieur.



Une quinzaine d'acteurs de l'Ouest, participants et alumni de la CEC, déjà engagés dans cette démarche : Acorus, Thierry Immobilier, Caisse d'Epargne (CEBPL), For Immo, Giboire, Groupe Briand, MINCO, Naturarium, Origami Architecte, Rihet, Sevenstones, Green Stones, Syface, Thézé, Vivolum.



# Le journal de bord des sessions

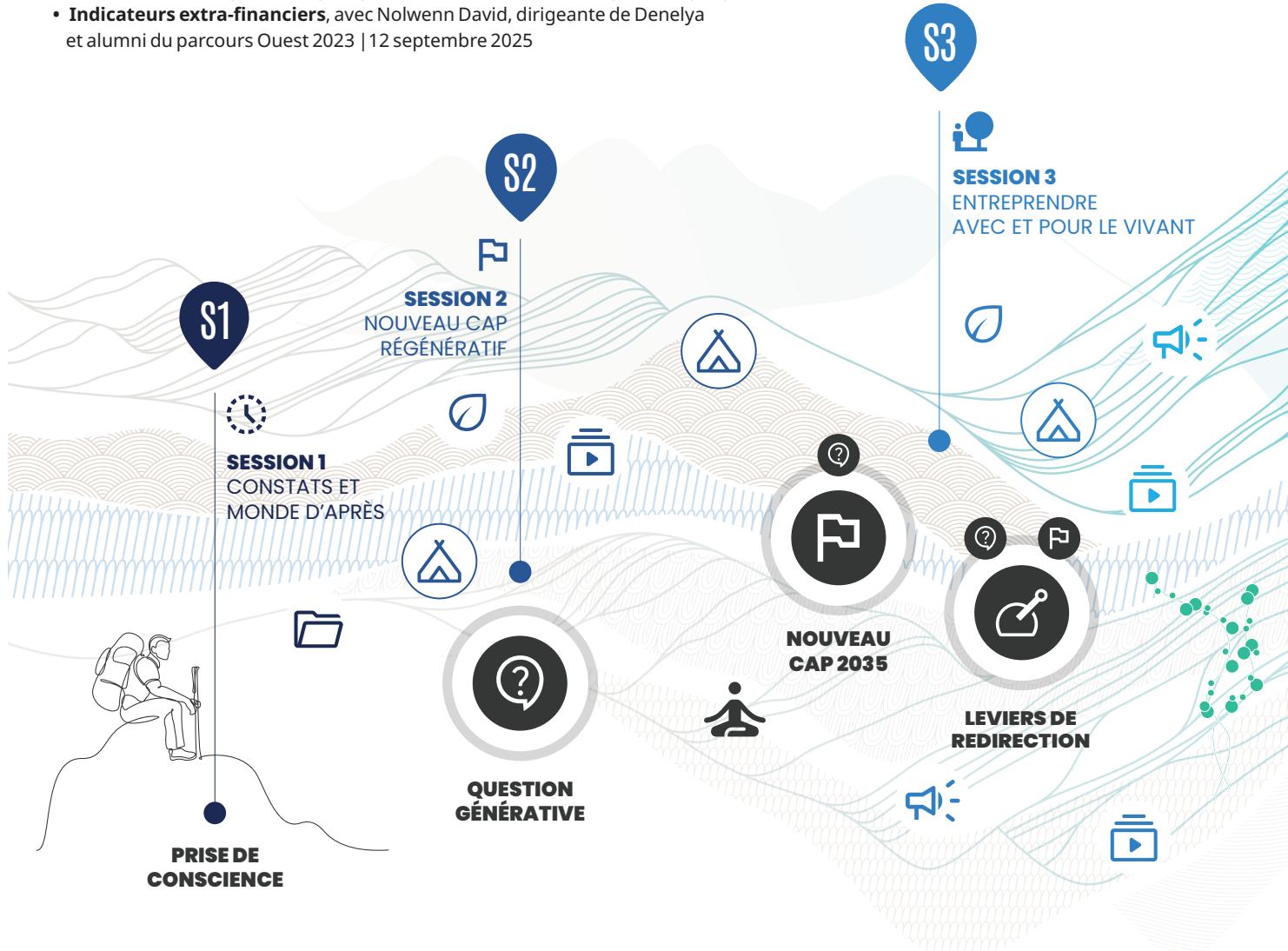
**Au programme : 6 sessions d'un jour et demi à deux jours et demi sur 10 mois.** Entre deux sessions, un temps de suivi en camps de base, animé par les binômes coach & facilitateur, ainsi que des webinaires à destination des participantes, participants et alumni faisant intervenir de nouveaux experts thématiques. A tout moment : l'accès à des ressources pour approfondir les sujets abordés.

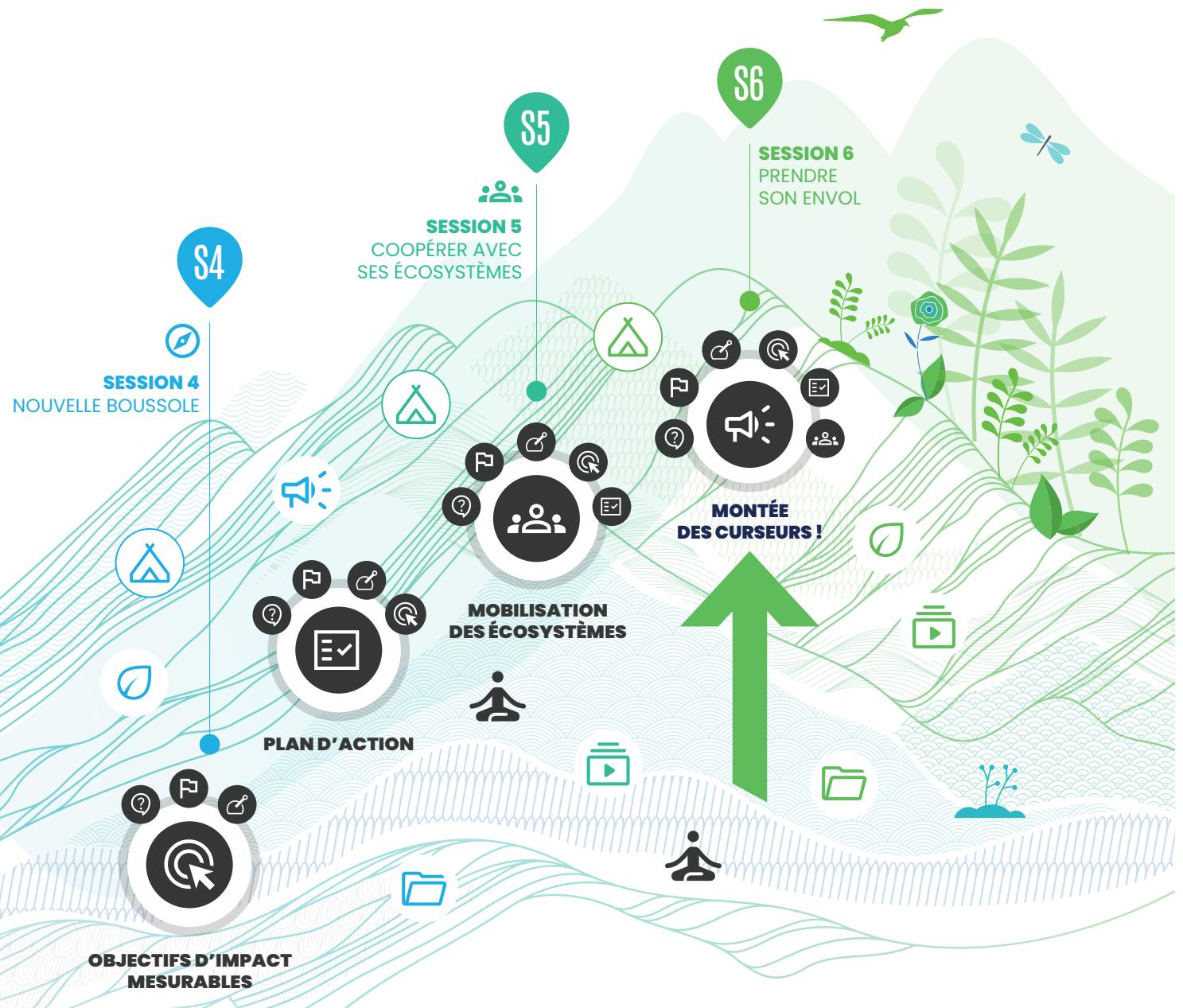
## Les sessions :

- Session 1 : **Constats et monde d'après** | Saint-Malo | 20-22 novembre 2024
- Session 2 : **Nouveau cap régénératif** | Nantes | 13-15 janvier 2025
- Session 3 : **Entreprendre avec et pour le vivant** | Vannes | 5-6 mars 2025
- Session 4 : **Nouvelle boussole** | Angers | 24-25 avril 2025
- Session 5 : **Embarquer ses écosystèmes** | Nantes | 12-13 juin 2025
- Session 6 : **Prendre son envol** | Lorient | 18-19 septembre 2025

## Les webinaires & intersessions :

- **De la performance à la robustesse**, avec Olivier Hamant, chercheur en biologie, auteur et conférencier | 28 janvier 2025
- **Biodiversité : mesure d'impact et indicateurs**, avec Louisiane Guezel, consultante en biodiversité | 18 mars 2025
- **Retour d'expérience des laboratoires Expanscience**, avec Karen Lemasson, directrice RSE et Open Innovation, alumni CEC 2021-2022 | 11 avril 2025
- **Forum ouvert Coopération inter-parcours** regroupant les participants et alumni de 5 parcours CEC (Ouest, Nouvelle Aquitaine, Agri-Agro, Industrie, Nouveaux Imaginaires) | 30 juin 2025
- **Indicateurs extra-financiers**, avec Nolwenn David, dirigeante de Denelya et alumni du parcours Ouest 2023 | 12 septembre 2025





# Session 1

## Constat et Monde d'après

Saint-Malo, Le Palais du Grand Large, du 20 au 22 novembre 2024



Pendant deux jours et demi, les 125 dirigeantes et dirigeants de Bretagne et des Pays de la Loire constituant l'édition 2024-2025 du parcours Ouest de la CEC se sont retrouvés à Saint-Malo, au Palais du Grand Large. Un lieu avec vue spectaculaire sur l'océan, propice à la prise de hauteur et la plongée dans la réalité du monde.

Cette première session fut le moment de la rencontre : rencontre avec le reste de la promotion, l'équipe CEC, son camp de base et le binôme de "cofa" (coach-facilitateur) qui l'accompagnera pendant 10 mois. Le cadre a été posé, faisant de ce nouvel espace un lieu de confiance où échanger, se challenger, lâcher prise et construire ensemble les fondations d'un nouveau modèle économique.

Ce fut aussi le moment de la plongée dans les constats : regarder avec courage et lucidité l'état du monde, appréhender la complexité de la crise socio-écologique, prendre conscience de l'ampleur, de l'urgence et des conséquences en tant qu'acteur économique et individu.

*"Après la claque, la gnaque."* Les participantes et participants sont allés chercher les moteurs de leur action, parfois au plus profond d'eux-mêmes, et sont repartis mobilisés et plus que jamais décidés à se mettre en mouvement.

*"J'ai vécu une expérience marquante, qui m'a confronté à une réalité brute et sans appel. J'en ressors lucide et porté par une énergie nouvelle. Inspiré par les échanges avec des entreprises publiques et privées déjà engagées et prêtes à relever cet immense défi. Ensemble, nous pouvons ouvrir la voie à un véritable changement de paradigme."*

*"Le problème est systémique et multifactoriel : si le vivant s'effondre, nous nous effondrons. Nous n'avons pas d'autre choix que d'agir."*

*"Cette première étape est bien une véritable secousse. Je ressors de cette session avec un mélange d'urgence, de lucidité, mais aussi d'espoir et de confiance en tous les collectifs en mouvement."*

### Le déroulé de la session



La première session s'est ouverte, en présence de Jean-Pierre Goux, mathématicien, auteur et conférencier, et Eric Duverger, fondateur de la CEC, sur une invitation à l'émerveillement et au partage d'un rêve, celui d'un changement culturel et d'une économie régénérative au service du vivant.

La plongée dans les constats a démarré avec une vue globale du concept de limites planétaires et des conséquences de leur dépassement, propos portés par Audrey Boehly, journaliste scientifique et autrice.





Jour 2 : il neigeait à Saint-Malo ce matin-là... Comme un aperçu de la tempête qui allait secouer les participantes et participants au fur et à mesure des conférences : le changement climatique, par Vincent Dubreuil, l'effondrement de la biodiversité, par Bruno David, la raréfaction des ressources, par Emmanuel Hache, la santé globale, "one health", par Anne-Catherine Lanchou. Les conséquences de la crise écologique étaient déjà palpables pour nombre de dirigeantes et dirigeants. Jérôme Choblet, vigneron participant du parcours, a témoigné : ces 10 dernières années, ce sont 7 récoltes qui ont été perdues en raison du changement climatique. Le camp de base a permis de prendre le temps d'intégrer les constats et de prendre conscience de leurs conséquences.

Après la prise de conscience, et alors que le soleil revenait à Saint-Malo, le troisième jour fut celui du changement de regard et de l'ouverture vers le monde d'après. Aurélie Piet a invité les participantes et participants à "réenchanter l'économie", tandis que Côme Girschig a ouvert la voie à de nouveaux imaginaires soutenables et désirables à travers une conférence à la fois surprenante et enthousiasmante.



## Camp de base et cofa, kesako ?

A chaque session, les participantes et participants alternent des temps en plénière, avec des apports d'experts, et des temps en sous-groupes d'une vingtaine de personnes représentant 10 organisations. Ces sous-groupes, qui restent stables tout au long du parcours et où des liens très forts se nouent, sont les camps de base. Chaque camp de base est accompagné par un binôme de COFA, pour coach-facilitateur. Professionnels de l'accompagnement de cadres dirigeants et de la transformation des organisations, experts en dynamiques collaboratives, ils créent les conditions pour que le potentiel de chacun puisse s'exprimer au sein du groupe. Du rire aux larmes, avec exigence et bienveillance, les COFA sont aux côtés des dirigeantes et dirigeants dans leur cheminement et la montée des curseurs de leur feuille de route.



## Les chrysanthèmes

Tiphaine Turluche, dirigeante des Bottes d'Anémone et alumni du parcours CEC Ouest 2023, nous a fait le cadeau de dédier à chaque session et chaque camp de base une fleur. Ses bouquets, et la signification derrière chaque fleur choisie, ont accompagné le collectif au fil des sessions.



*"En cette première session CEC du reste de votre vie, c'est le message que porte ces fleurs, les chrysanthèmes, que nous mettons à l'honneur : il y a de la beauté dans l'hiver, des couleurs, de la joie, de la vie, et il y a donc de l'espoir." Tiphaine Turluche*



[Découvrir la session 1 en vidéo :](#)



# Session 2

## Nouveau cap vers le régénératif

Nantes, la Halle 6 Ouest, du 13 au 15 janvier 2025



Les participantes et participants se sont retrouvés en janvier à la Halle 6 Ouest, lieu chargé d'histoire situé sur l'Île de Nantes, autrefois dédié à la construction des bateaux, aujourd'hui pleinement ancré dans la créativité et la coopération.

Après le temps des constats, la deuxième session avait pour objectifs de comprendre l'approche systémique et les principes de l'économie régénérative, de questionner sa raison d'être et son modèle d'affaires et de construire les premières briques de sa feuille de route, avec comme boussole le "donut" décrit par Kate Raworth : cet espace juste et sûr situé sous les limites planétaires et au-dessus du plancher social.

Les participantes et participants se sont nourris d'apports d'experts, de témoignages de dirigeants et d'exemples de nouveaux modèles économiques pour écrire leur cap à 10 ans, une nouvelle destination ambitieuse et fédératrice, à la hauteur des enjeux.

### Le déroulé de la session

La session a démarré avec la fresque de l'économie régénérative, créée et co-animée par les équipes d'Open Lande. Cet atelier a permis aux participantes et participants de comprendre les impacts et dépendances de l'entreprise vis-à-vis des écosystèmes naturels et de s'initier au concept d'économie régénérative.



La soirée a été l'occasion de rencontrer des alumni du parcours Ouest 2023, invités à partager un moment convivial et impatients de créer des liens avec la nouvelle promotion.



*"Une 2<sup>ème</sup> session inspirante et point de bascule vers notre Cap à 10 ans. Après avoir engagé le cœur en session 1, nous voilà en route vers l'action, plus alignés et motivés que jamais à œuvrer ensemble pour faire notre part!"*

**Hélène Jaffrelot, Novapuls**

*"Le monde de demain ne pourra pas ressembler au monde d'aujourd'hui. Renoncer aux activités incompatibles avec les limites planétaires est nécessaire et vital."*

**Mélody Rossière, For Immo**

*"Mon métier m'a appris à produire de la croissance. Aujourd'hui, je prends conscience qu'il faut la réinventer pour qu'elle soit compatible avec un monde fini."*

**Albin-Dorian Juliard, Valeor**

Arthur Keller a lancé la deuxième journée avec une conférence choc mettant en exergue la dimension systémique de la crise socio-écologique et la nécessité de repenser nos actions et nos modèles :

*"L'humanité n'est pas confrontée à une crise écologique, c'est la nature qui est confrontée à une crise humaine." Arthur Keller*



Walter Bouvais et Pascale Guiffant, co-fondateurs d'Open Lande, ont présenté les principes de l'économie régénérative, illustrés par la démarche de l'entreprise Charier, que Jean Vidal, dirigeant et alumni du parcours 2023, est venu présenter. A travers des exemples d'entreprises engagées dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, Magali Courtial et Sébastien Marquant, associés d'ImmaTerra, ont donné corps à une économie capable de sortir de la logique volumique. La coopération est alors apparue comme un axe indispensable :

*"Vous n'imaginez pas à quel point vos parties prenantes ont intérêt et envie de préparer l'avenir avec vous !" Sébastien Marquant*



La transformation des modèles passe par des renoncements et aussi par le développement de nouvelles activités qui nécessitent de nouvelles compétences et font évoluer les métiers. Alexandre Monnin, philosophe et enseignant en redirection écologique, a éclairé le sujet du renoncement, introduisant la notion d'attachement et de désattachement. Yannick Saleman, par la présentation du Plan de Transformation de l'Économie Française et son application à l'échelle de la Bretagne, a donné à voir la transformation des métiers à venir. Enfin, Emeric Fortin, directeur de la transformation socio-écologique à l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées, a complété les apports avec la présentation des compétences nécessaires à la transition écologique.



Avant de laisser les participantes et participants se plonger dans les premiers terrains de leur feuille de route en camp de base, Céline Crosnier, co-pilote en charge du programme, a présenté la méthodologie de la CEC, soutenue par les retours d'expérience de Magali Euverte, directrice de SNCF Voyageurs TER Bretagne et alumni du parcours Ouest 2023.

*"Faites confiance au processus. Vous ne prenez pas de risque, au pire ça marche." Magali Euverte*

Nourris de la richesse des différents apports, les participantes et participants ont travaillé en camp de base sur l'analyse de leurs dépendances et impacts, la grille de l'éco-socio-compatibilité de leurs activités, pour finalement formuler leur question générative et une première version du cap à 10 ans.



## Les renoncements

*"Cette seconde session CEC vous invite à questionner votre modèle d'affaires pour qu'il s'intègre dans les limites planétaires. Comme si vous effeuilliez une belle renonciation, revisitez chaque étape de votre activité, ses fournisseurs, ses méthodes de production... Parce que maintenant vous avez ça dans les tripes.... un peu, beaucoup, passionnément..." Tiphaine Turluche, Les Bottes d'Anémone*



# Session 3

## Entreprenante avec et pour le vivant

Vannes, domaine du Mezo, 5 et 6 mars 2025



C'est dans le magnifique domaine du Mezo, îlot de verdure à proximité de Vannes, que les participantes et participants ont entamé la session 3, les bottes aux pieds et le soleil morbihannais sur la peau. Un jour et demi en immersion dans la nature pour mieux comprendre et ressentir les liens de son activité - et sa propre connexion - avec le vivant.

Entre ateliers permaculture les mains dans la terre, apports d'experts et témoignages inspirants, les dirigeantes et dirigeants ont exploré les leviers de redirection de leur organisation au service de la régénération du vivant.

Comment les principes du vivant peuvent éclairer et inspirer les modes de fonctionnement de nos organisations ? De quelle manière nos activités peuvent préserver et développer la biodiversité ? Que signifie vraiment habiter son territoire ? Autant de questions adressées dans cette troisième session d'où les participantes et participants sont ressortis éclairés, apaisés, (re)connectés et plus que jamais désireux de coopérer.

### Le déroulé de la session

Maxime Blondeau, enseignant, auteur et conférencier expert de la cosmographie, Marie-Gabrielle Capodano et Tiphaïne Turluche, respectivement participante et alumni de la CEC Ouest et locales de l'étape, ont introduit la session en partageant leur vision d'une activité reliée à son territoire et au vivant.

S'appuyant sur les principes de la pédagogie inversée, le reste de l'après-midi a démarré avec 9 ateliers en extérieur au choix au cours desquels les participantes et participants, mixant les camps de base, ont observé, manipulé, ressenti leur environnement proche. L'expérience vécue et les observations ont ensuite été éclairées par la conférence de Christiane Jenny sur les liens entre les principes du vivant et les organisations. Comment préserver la bonne santé du "sol" de nos organisations ? Comment faire écosystème, favoriser la coopération, créer des lisières ? Et si les trois piliers de la permaculture (prendre soin de la planète, prendre soin des humains, produire et partager les surplus équitablement) devenaient la boussole de nos organisations ?

*"Humain et humus ont la même étymologie. Nous faisons partie du vivant."*  
Christiane Jenny

*"C'est comme si toutes les pièces du puzzle s'emboîtaient enfin : mes idées s'éclaircissent, mes convictions s'ancrent encore plus profondément, et même mon ton change. Une vraie magie opère."*

Tiphaine Fox, EIZHY

*"Cette session a été pour moi une bascule vers le positif, grâce au lien réalisé avec le vivant. J'y trouve la (re) connexion au vivant, aux autres et à moi-même qui apaise et motive."*

Ludovic Mourocq, Association Germe

*"La CEC nous offre du temps pour prendre soin de nous, prendre soin des autres et prendre soin du vivant pour repenser nos modèles économiques."*

Olivier Riom, Vivolum



Ateliers inter-camps de base, temps de convivialité pour prendre soin des liens, espaces pour partager ses besoins et ses projets, cette session fut aussi celle de l'émergence de premières coopérations. Ainsi, le déjeuner du deuxième jour a vu les tables se transformer en tribune pour un appel à contribution et les membres de l'équipe CEC sont venus faciliter les mises en relation semant les graines de futures coopérations.



D'autres éclairages sont venus nourrir les réflexions des participantes et participants au fil de la session : l'approche low-tech, par Pierre-Alain Lévêque, co-fondateur du Low-tech Lab, le biomimétisme, par Delphine Mathou, responsable du développement territorial du biomimétisme au Ceebios ou encore le leadership régénératif, incarné par Charlie Felgate.

*"Il est nécessaire de s'inspirer du vivant pour repenser nos façons de nous adapter dans nos habitats et nos territoires. Le vivant c'est 3,8 milliards d'années de R&D et d'espèces qui se sont adaptées à des conditions changeantes."* **Delphine Mathou, Ceebios**

En camp de base, les dirigeantes et dirigeants ont exploré un nouveau terrain de leur feuille de route. Ils ont été amenés à identifier les principaux leviers de redirection à activer pour atteindre le cap, en recherchant à la fois à régénérer les écosystèmes et à prendre soin des humains.



## Les anémones

*"La racine d'anémone vient du mot grec anémo qui signifie le vent. Elle symbolise tous les vents contraires que vous avez déjà commencé à recevoir, les vents porteurs, les vents vigorants qui fouettent le visage et les vents qui nous énergisent. (...) Je vous souhaite un émerveillement à la hauteur de l'inspiration que vous apportera cette session."* **Tiphaine Turluche, Les Bottes d'Anémone**



# Session 4

## Nouvelle boussole

Angers, domaine de Châtillon, 24 et 25 avril 2025



C'est au cœur du domaine du Châtillon, à proximité d'Angers, que les participantes et participants se sont retrouvés pour la session 4, intitulée "Nouvelle boussole : compter ce qui compte vraiment".

Une session de nouveau immersive, dans un lieu qui invite au ralentissement. Pendant un jour et demi, les dirigeantes et dirigeants se sont familiarisés avec l'outil des 3 horizons pour bâtir une stratégie qui tienne compte d'enjeux qui peuvent paraître contradictoires : sécuriser l'activité actuelle, et préparer l'avenir. Ils ont questionné ce qui compte vraiment et la manière de le mesurer. Ils ont trouvé de l'inspiration à travers des témoignages et conférences sur le partage de la valeur, la triple comptabilité, ou encore le dialogue social.

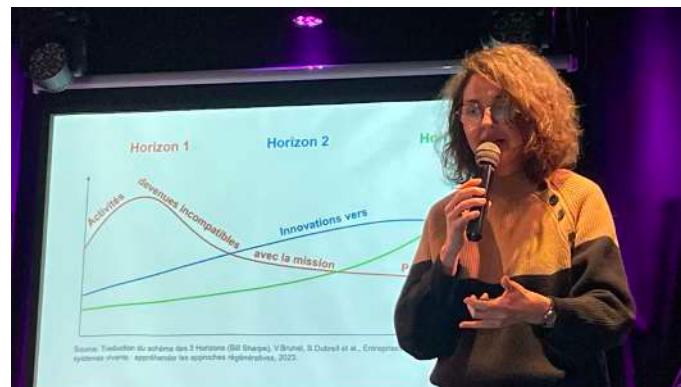
Le chemin vers le régénératif s'éclaircit, la feuille de route prend forme, se structure, s'enrichissant d'actions concrètes et de la mesure d'impact associée.

*"Session 4 : enfin, sous le soleil, la feuille de route s'amorce. Ambitieuse mais pas irréaliste, exigeante mais enthousiasmante, dérangeante, décapante, complètement en vrac pour le moment... mais elle est là, enfin. Pas encore présentable, mais bien là :)"*

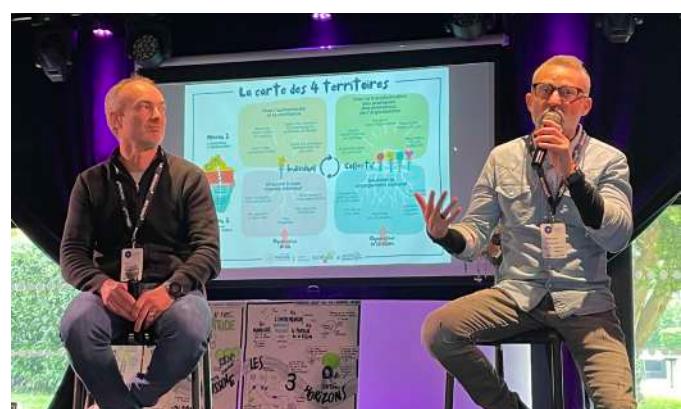
**Sophie Monteil, Atelier Iscomée**

### Le déroulé de la session

Pour se plonger dans la thématique, les participantes et participants ont été invités à se connecter à ce qui fait pour eux "le sel de la vie", en référence au livre de Françoise Héritier. Un moment intense et profond qui a donné le ton de la session. Sarah Dubreuil, chercheuse, menant des travaux sur les approches systémiques et régénératives, a présenté le modèle des 3 Horizons. Cet outil de planification stratégique (cf. encadré) a été une véritable révélation pour de nombreux dirigeants et dirigeantes qui ont ainsi réconcilié les postures parfois considérées comme contradictoires du manager, de l'entrepreneur et du visionnaire. "Nous sommes tous porteurs de ces 3 postures : une part qui recherche sécurité et stabilité, une part qui porte l'espoir d'un monde meilleur, une part qui a besoin de faire un pas concret qui soit réaliste à court terme." Au-delà de la posture, cette approche permet de planifier la transition, de libérer l'innovation et de sécuriser les renoncements avec de nouveaux relais de croissance.



D'autres apports et témoignages ont permis de nourrir la réflexion et le travail en camp de base : Souad Taibi, docteur en Sciences de Gestion, et Christine Lioret, responsable finance et juridique à la CEC, ont éclairé la question du pilotage des indicateurs extra-financiers. Ingrid Kandelman, juriste en droit du travail, consultante et co-pilote du parcours CEC Dialogue Social, a quant à elle rappelé les impacts de la crise écologique sur les conditions de travail et les métiers, le cadre juridique et l'enjeu de prendre soin du dialogue social. Stéphane Cazoulat et Laurent Bizien, dirigeants de Martin Technologies et alumni du parcours CEC Industrie, sont venus témoigner de leur démarche en termes de gouvernance et partage de la valeur, ou comment prendre soin de l'humain au sein de son organisation : "Si on prend soin des équipes, elles prendront soin de l'entreprise."



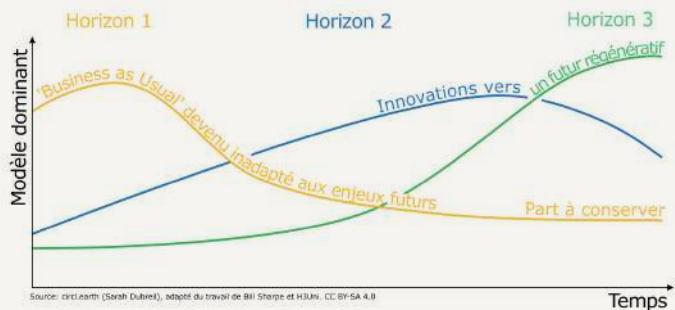
La session 4 fut aussi le moment de la présentation de projets coopératifs territoriaux, invitation pour les dirigeantes et dirigeants présents à contribuer à des projets déjà engagés et coopérer au service de la résilience des territoires. Delphine Mathou, du Ceebios, a présenté Territory Lab, un projet de territoire bio-inspiré. Walter Bouvais, co-fondateur d'Open Lande, a présenté le studio Regenerate. Enfin, Arthur Keller a présenté Changeo, une plateforme pour accélérer les projets de transition. Fruit des rencontres et échanges au sein du parcours CEC Ouest, les participantes et participants de la filière bâtiment & immobilier se sont rassemblés spontanément pour repenser ensemble la filière au service de la visée régénérative.



C'est aussi à travers les moments de convivialité que les participantes et participants se sont connectés à ce qui compte vraiment. On retiendra en particulier la soirée en musique, au cours de laquelle toutes et tous ont partagé un moment vibrant en donnant de leur voix autour de Stéphane Gabbay et son "Buff".



## Les 3 Horizons



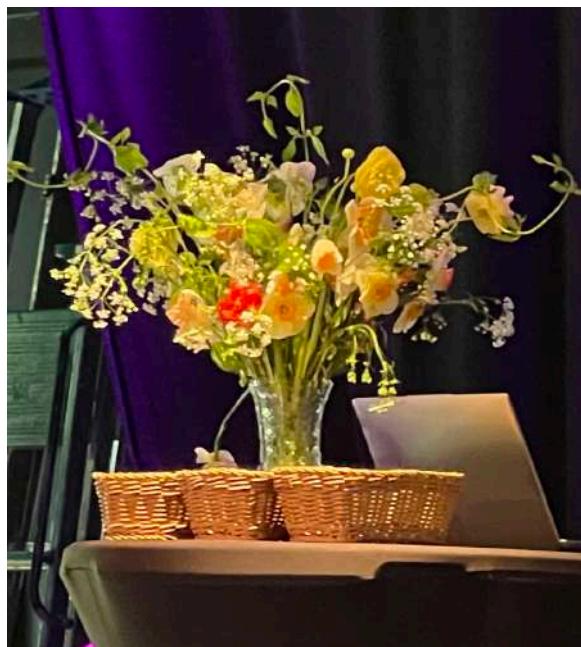
Retour sur l'apport méthodologique des 3 Horizons, outil de planification stratégique issu des travaux de Bill Sharpe et adapté par Sarah Dubreil avec l'équipe de la CEC en atelier de stratégie pour le monde de l'entreprise.

- **Horizon 1 (H1)** : Représente le modèle dominant actuel, le «business as usual» qui atteint ses limites
- **Horizon 2 (H2)** : Les paris entrepreneuriaux et innovations intentionnelles qui facilitent la transition
- **Horizon 3 (H3)** : Le cap régénératif, vision du futur alignée avec les limites planétaires et les enjeux sociaux

Le modèle montre que ces 3 horizons doivent être considérés en même temps : améliorer le «business as usual» et se préparer au démantèlement ou à la décroissance de certaines activités ; imaginer un cap régénératif ; et favoriser l'innovation au sein de son organisation pour que le cap puisse advenir. Chaque horizon est piloté, avec des indicateurs et des critères de succès appropriés.

## Les narcisses

*“En cette quatrième session, vous posez les bases de vos nouveaux repères, de nouveaux critères de mesure du succès, alors laissez les fleurs du printemps vous inspirer par leur ingéniosité.” Tiphaine Turluche, Les Bottes d’Anémone*



# Session 5

## Embarquer son écosystème

Nantes, Maison de l'Entrepreneuriat et des Transitions, 12 et 13 juin 2025



Les participantes et participants se sont retrouvés près de Nantes, à la Maison de l'Entrepreneuriat et des Transitions, accueillis par la CCI Nantes Saint-Nazaire dans ce lieu symbole de la coopération et de la mise en mouvement du monde économique.

Sur le thème de l'embarquement, cette session a pris la forme d'une "ruche" permettant de butiner en fonction de ses besoins parmi une large proposition d'ateliers. Elle a aussi permis de rencontrer les alumni du parcours CEC Ouest 2023 et les acteurs de l'écosystème de la bascule à travers le premier "Forum de l'Irrésistible Bascule".

Les participantes et participants ont exploré l'avant-dernier terrain de leur feuille de route, celui de l'écosystème et des parties (sur)présentes à mobiliser au service de la transformation de leur modèle.

*"Ensemble, nous avons identifié des leviers d'action, partagé des expériences concrètes et renforcé notre conviction : la transition ne se fait pas seul(e), elle se construit collectivement."*

**Nathalie Bellion, SèveS**

*"Mieux vaut témoigner qu'essayer de convaincre. L'idée n'étant pas de briller mais d'éclairer."*

**Gildas Maquaire, Scopic**

*"Une session qui m'a fait prendre conscience qu'un arbre a besoin de racines pour se développer."*

**Xavier Pisson, Naturarium**

*"CEC c'est aussi Coopérer, Encourager, Communiquer."*

**Christophe Danton, The Reefer Group**

### Le déroulé de la session

La session a démarré avec la rencontre des alumni du parcours Ouest 2023, présents depuis le matin et heureux de retrouver l'énergie et l'inspiration de la CEC. Alumni, participantes et participants se sont répartis dans les différents ateliers proposés pour comprendre les dynamiques de transformation et engager leurs équipes et parties prenantes : apport des neurosciences, modes de décision, dispositifs d'embarquement, posture et cadre de coopération, autant de clés pour embarquer ses équipes et parties prenantes dans la transformation des activités et des modèles économiques.



Pour mieux comprendre les dynamiques à mettre en œuvre pour soutenir la transformation de leurs organisations, les participantes et participants se sont plongés dans un atelier de modélisation 3D de leur écosystème, faisant apparaître les mouvements à engager avec leurs parties prenantes. Issu de la Théorie U, une méthode de leadership et de conduite de l'intelligence collective orientée vers la découverte et la mise en œuvre de solutions innovantes, cet atelier à la fois original et pragmatique a été extrêmement éclairant pour beaucoup.



Cette session a également été marquée par le "Forum de l'Irrésistible Bascule" qui a réuni les acteurs de l'écosystème CEC Ouest autour des besoins exprimés en termes de réduction d'impact, mise en place de nouveaux modèles économiques, coopération, conception de produits et services compatibles avec le vivant, gouvernance ou encore partage de la valeur. Etaient représentés à cette occasion l'ADEME, les DREETS Bretagne et Pays de la Loire, BPI, Imma Terra, Open Lande, Carbone 4, Toovalu, Circulab, Ruavel, Sillages, Scenarii, Dici et plusieurs membres de l'équipe de la CEC.



### Les pivoines

*"La CEC est le terreau fertile de cette mise en mouvement des écosystèmes, plus on partage plus on se rend compte qu'on n'est finalement pas seuls et ensemble on est tous plus intelligents et complets dans nos transformations de filières."* Tiphaine Turluche, Les Bottes d'Anémone



# Session 6

## Prendre son envol

Lorient, Cité de la Voile Eric Tabarly, 18 et 19 septembre 2025



Session 6 : la dernière du parcours. Une dernière session pour monter encore les curseurs, peaufiner sa feuille de route et rédiger le récit du sursaut, celui de son organisation et son sursaut personnel, moteur d'une transformation profonde et durable. Une session pour célébrer le chemin parcouru et se projeter vers la suite. Car cette dernière session n'était pas la fin mais bien le début d'une nouvelle aventure...

Pour larguer les amarres et prendre leur envol, les participantes et participants se sont retrouvés à Lorient, à la Cité de la Voile Eric Tabarly, au cœur du Défi Azimut et de ses bateaux. Les participantes locales de l'étape, Groix et Nature et La Colloc, ont contribué à faire de cette session un moment mémorable, source d'ancrage, de profondeur et de puissance pour tenir l'ambition de la transformation dans la durée.

*"Il y a 10 mois, je suis arrivée dépitée, fatiguée, épuisée. Aujourd'hui, je repars boostée parce que j'ai vu des dirigeantes prêtes à faire bouger les lignes. Vraiment."*

**Sabrina Millien, La Colloc**

*"Après 10 mois de parcours, j'ai pris conscience que le changement ne passe pas que par la tête, mais aussi par le cœur et par le corps."*

**Olivier Riom, Vivolum**

*"Être dans le collectif CEC permet de comprendre le monde de demain et d'éclairer la façon dont on doit diriger son entreprise pour qu'elle soit résiliente et toujours présente dans les années à venir."*

**Marianne Guyader, Groix et Nature**

*"Faire ce parcours a été l'une des meilleures décisions que j'ai pu prendre."*

**Vincent Taglioni, Groupe Rocher Opérations**

### Le déroulé de la session

La session s'est ouverte par une conférence d'Anne-Laure Nouvion et Nicolas Schmit sur les apports des neurosciences au service des transformations, alternant éclairages scientifiques et illustrations à travers ce qui a été vécu par les participantes et participants pendant le parcours.

Dirigeantes et dirigeants se sont ensuite répartis dans les différents ateliers de "montée des curseurs" où certains d'entre eux ont pu pitcher leur feuille de route et se nourrir des retours à la fois exigeants et bienveillants de leurs pairs et des experts présents à cette occasion.

*« Si vos rêves ne vous font pas peur, c'est qu'ils ne sont pas assez grands. »*

**Ellen Johnson Sirleaf**



La soirée fut l'occasion de célébrer le chemin parcouru collectivement pendant 10 mois, au son de la musique bretonne et au rythme des danses traditionnelles initiées par Raoul, participant, et son groupe de musique ainsi que Solen, "cofa" décidément pleine de ressources !

Après un dernier camp de base riche en émotions, les participantes et participants se sont rassemblés une dernière fois en plénière pour écouter le récit inspirant de Marc de la Ménardière, réalisateur du documentaire "En Quête de Sens", entrepreneur et paysan. Puis Jérôme Choblet, dirigeant du Domaine des Herbauges, François Giboire, dirigeant du Groupe Giboire et Sophie Monteil, dirigeante d'Atelier Iscomée, ont témoigné de leur propre sursaut et partagé les actions phares de leurs feuilles de route, illustrant l'ambition et la profondeur de leurs transformations.

Ce n'était pas la fin mais bien le début d'une nouvelle aventure pour les 125 participantes et participants de la CEC Ouest 2024-2025, désormais alumni CEC, engagés sur le chemin ambitieux et enthousiasmant du régénératif, forts des liens qu'ils ont créés pendant 10 mois et d'un nouvel élan d'agir au service du vivant. Ils rejoignent la communauté des 3000 dirigeantes et dirigeants alumni de la CEC et continueront à s'inspirer, tisser des liens et nouer de nouvelles coopérations à l'occasion des rencontres et événements proposés dans le cadre de l'animation de la communauté alumni.



### Les dahlias

*"Plus on coupe les fleurs d'un dahlia, plus il fleurit et se renforce. Pour moi c'est ce qui s'active à l'issue de la CEC. Tout votre chemin pour remplir et assumer votre feuille de route ne sera pas un long fleuve tranquille. Il y aura des coups de sécateurs, des vents qui cassent des tiges, peut-être même que certaines branches tomberont malades. Mais le mouvement est lancé et comme un dahlia dont on coupe les fleurs, ça repousse de plus belle et c'est cette énergie que je vous souhaite pour la suite." Tiphaine Turluche, Les Bottes d'Anémone*







## RENCONTRER L'ÉCOSYSTÈME DU PARCOURS CEC OUEST

Qui sont les dirigeantes et dirigeants qui ont engagé leur entreprise dans le parcours CEC Ouest en 2024-2025 ? Avec qui ont-ils cheminé durant cette année ?

En soutien de leur transformation, une équipe professionnelle et talentueuse s'est mobilisée pendant une année pour les accompagner pendant le parcours. Au-delà de l'équipe CEC, c'est tout un écosystème de partenaires qui se tiennent prêts à soutenir et accompagner la mise en œuvre des feuilles de route.

Pour concrétiser et amplifier la bascule des entreprises de l'Ouest, nous visons à rassembler toutes les énergies et toutes les compétences.

Rejoignez-nous en 2026 pour le prochain parcours CEC Ouest ?

# LES 59

ENTREPRISES ET  
ORGANISATIONS



**ACOME**

JEAN-MARC PARET  
CÉLIA RAYNAL

**ACORUS**

PASCAL FESSARD  
ERIC DU PASSAGE

**ADDITI**

JEAN-FRANÇOIS RUHLMANN  
DOROTHÉE LOCKHART



**ATELIER ISCOMÉE**

SOPHIE MONTEIL  
MATTEO MIGNOT

**BIOTECH SANTÉ BRETAGNE**

NELLY BESNARD  
CAMILLE TANGUY

**BODEMER**

MANON DAHER  
EWEN MARY

**BRETAGNE NEXT**

ALAIN TERPANT  
AURÉLIE BASSE



**CAISSE D'EPARGNE BRETAGNE  
PAYS DE LOIRE**

ANNE VIAUD-MURAT  
ISABELLE CHAVENON

**CARBONAPP**

GAUTIER BERNARD  
JULES OLIVEREAU

**CCI NANTES SAINT NAZaire**

STEPHANE DROBINSKI  
ELODIE FRABOULET

**DOMAINE DES HERBAUGES**

JEROME CHOBLÉT



**ECO-DOMAINE LA FONTAINE**

STEPHANE BERTRAND  
STÉPHANIE PICOT

**ECOLE DE LA 2E CHANCE NANTES  
ST NAZaire**

KHADIJA NEMRI  
ARNAUD GUIGNOURAD

**EDF - DIRECTION COMMERCE  
OUEST**

FRÉDÉRIC THEBAULT  
HÉLÈNE DUVAL MORIN

**EIZHY**

TYPHAIN FOX



### FIDAL

MANUELLA FAUVEL  
ELODY MONNERON

### FOR IMMO

OLIVIER ROBIN  
MÉLODY ROSSIÈRE

### FRANCE TRAVAIL BRETAGNE

ANGÉLIQUE GOODALL  
FABIENNE GUITARD-GUEYDAN  
STÉPHANE BIDEAU

### GERME

ARNAUD DUMETZ  
LUDOVIC MOUROCQ



### GROIX & NATURE

MARIANNE GUYADER  
JULIE BRIENT

### GROUPE AUDITIA

LAURENT BARREAU  
HERMINE BARBOT

### GROUPE DIMOOD

JÉRÔME BAZIN  
SANDRINE BLOMMAERT

### GROUPE GIBOIRE

FRANÇOIS GIBOIRE  
EVA GUILLEMOT  
FRANÇOIS RENOULIN



### GROUPE ROCHER OPÉRATIONS

VINCENT TAGLIONI  
MARION DECROIX

### HOPINNOV

SÉBASTIEN VALENTINI  
CHARLOTTE GARRAUD  
GAËL LE BOHEC

### HYPER U GUICHEN

FREDDY RICHARD  
JEAN-CHRISTOPHE LELIEVRE

### INSTITUT AGRO RENNES ANGERS

ALESSIA LEFBURE  
ESTELLE BAURÈS



### J. THEZE PEINTURE

JEAN-CHRISTOPHE THEZE  
VINCENT JAMMES

### LA CITÉ DES CONGRÈS DE NANTES

OLIVIER LE FLOC'H  
LINDA ROUX

### LA COLLOC

SABRINA MILLIEN  
MARIE BOSSÉ

### LES RAISONNÉ·E·S

AMANDINE GARNIER  
HÉLÈNE HUBERT



### LES TRANS

ERWAN GOUADEC  
XAVIER PAILLAT



### LOIRE IMPRESSION

ALEXANDRE LEROY  
GUILLAUME DE SOUSA



### M-EXTEND FRANCE

BENJAMIN GAUCHENOT  
FLORENCE VALEAU



### MAISON CADIOU

EMMANUELLE CADIOU  
FANNY BARDOT  
GILLES FOUCET



### NANTES MÉTROPOLE

MICHEL NICOLAS  
PRISCILLA CAPOVILLA



### NANTES MÉTROPOLE

LOUISE VIALARD  
JULIE BARTHE  
TRISTAN RIOM



### NANTES SAINT-NAZAIRE DÉVELOPPEMENT

FABRICE JOUBERT  
FLEUR MALOUINES



### NATURARIUM

XAVIER PISSON  
BENOIT MORIN



### NOVAPULS

HÉLÈNE JAFFRELLOT  
JEAN DE MAUPEOU



### ONEPOINT

JULIEN GUIMIER  
MAUDE SOULLARD



### ORESYS

FLORENT STETEN PIGASSE  
LUC MOLINIER



### ORIGAMI ARCHITECTE

RÉGINE SEVIN  
AURÉLIE AUBACH



### OUEST RAYONNAGE

CEDRIC LE MASNE  
JEAN-BERNARD WILLERS



### RÉGION BRETAGNE

LORANNE BAILLY  
BÉATRICE MACÉ



### RÉGION BRETAGNE

CAROLE LE BECHEC  
OLIVIER GAUDIN  
MICAËL FISCHER



### RIHET

SIMON AILLARD  
ADRIEN CARO



### SCOPIC

GILDAS MAQUAIRE  
LOU-ANDRÉ AVENEL



### SEVENSTONES

ELODIE LE GENDRE  
DAMIEN VIGNERON



### SÈVES

NATHALIE BELLION  
AGATHE DERRIEN



### SG GRAND OUEST

MATHILDE LEPPELIER  
NICOLAS DUBOIS



### SGC GROUP - GREEN STONES - MTF

SANDY GUEGAN  
DAOVONE SRIBOUAVONG



### SPIRU'MARINE

MARIE-GABRIELLE CAPODANO  
MAXIME BETBEDER



### SWM INTERNATIONAL

RAOUL HERVE  
GIULIANO SCILIO  
MARC BETTOLE



### SYFACE

NICOLAS COURTOIS  
ASTRID BOULARD



### THE REEFER GROUP

CHRISTOPHE DANTON  
BENOÎT COURTEILLE

### TRIVIUM PACKAGING

MATTHIEU BELLION  
ERIC DORIS

### UNIVERSITÉ BRETAGNE SUD

MICHEL GENTRIC  
JULIEN SERGERE



### VIVOLUM

OLIVIER RIOM  
ANNE SORET



### YPRESIA

FRÉDÉRIC BATARD  
GUILLAUME GUERINEAU



# Les contributeurs et contributrices du Parcours Ouest 2024 2025

Derrière chaque parcours CEC, il y a des femmes et des hommes qui œuvrent, portés par la mission de rendre irrésistible la bascule vers l'économie régénérative. A l'Ouest, ce sont plus de 30 personnes qui se sont réunies, ont mobilisé leurs compétences, leurs expertises, leurs énergies et leurs talents, aussi divers qu'époustouflants, pour rendre possible la deuxième édition du parcours Ouest de la CEC. Co-pilotes, coachs, facilitateurs, contributeurs et contributrices dans des domaines aussi variés que l'événementiel, la communication, les richesses humaines, le design pédagogique, la finance et le juridique, l'animation de communauté : toutes et tous ont donné le meilleur d'eux-mêmes, savourant le plaisir de vivre une aventure humaine exceptionnelle, affrontant les dilemmes, surmontant les obstacles, vivant pleinement les moments de joie qu'offre un tel parcours. Au même titre que les participantes et participants, cheminant à leurs côtés, ils ont appris et grandi ensemble. Merci à la fabuleuse équipe du parcours CEC Ouest 2024-2025 !

- **Amélie VITET**
- **Anne MAURIN**
- **Antoine ETESSE**
- **Audrey BERTÉ**
- **Benjamin CALIMEZ**
- **Camille MOULY**
- **Céline CROSNIER**
- **Christiane JENNY**
- **Christine LIORET**
- **Claire NIJDAM**
- **Eloïse VAILLAND**
- **Emmanuelle COSTALAT**
- **Fabienne COTTRET**
- **Guillaume BIZET**
- **Hélène RACAPE**
- **Jean-Pierre LECUYER**
- **Jérôme LAFFINEUR**
- **Julien MAURY**
- **Justine BRISARD**
- **Kako DUBS**
- **Laurent JACQUES**
- **Marie JEDAR**
- **Mathieu THOMÉ**
- **Morgan MARZIN**
- **Nathalie RICHARD**
- **Nicolas SCHMIT**
- **Romualdine FOURNIER**
- **Roselyne LECUYER**
- **Sandra ADAM**
- **Solen LE MAREC**
- **Sophie BERNARD**
- **Sophie LECLERCQ**
- **Stéphane RIOT**
- **Sylvain MAUGER**
- **Théo CHEVALIER**
- **Thierry KUOCH**

**À nos côtés pour animer la fresque de l'entreprise régénérative Open Lande à Nantes :**

- **Lise GERMON**
- **Marie JEDAR**
- **Marine LAURENT**
- **Marion SIMON**
- **Pascale GUIFFANT**
- **Vincent GILLET**
- **Walter BOUVAIS**



**À nos côtés pour animer les ateliers permaculture au domaine du Mezo :**

**Khloé DUPOUY, Yann et son équipe de jardiniers du Mezo**



**À nos côtés pour penser et aménager l'espace du Forum de l'Irrésistible Bascule en session 5 :**

**Renaud COMBES**



**Un grand merci à toutes et tous !**



# Les Partenaires

La CEC porte un objectif collectif ambitieux : engager les organisations de Bretagne et des Pays de la Loire dans une transformation de leur modèle d'affaires vers l'économie régénérative qui contribue à la résilience des territoires.

Afin de garantir l'exigence du parcours, son ancrage dans la réalité du grand Ouest et soutenir la mise en œuvre des feuilles de route dans la durée, la CEC Ouest est entourée d'un écosystème ouvert de partenaires locaux variés.

Par leur expertise, leur soutien méthodologique ou financier, leur accueil, leur participation active aux sessions et les liens tissés hors sessions, ils soutiennent et nourrissent la vision de la CEC. Leurs apports, leurs regards, leurs conseils, leur implication sont durablement précieux sur la voie de l'économie régénérative.

L'édition CEC Ouest 2024-2025 a notamment été marquée par l'organisation en session 5 du premier FIB, le Forum de l'Irrésistible Bascule, rassemblant 35 acteurs de l'écosystème de la CEC Ouest, à l'écoute et en soutien des besoins des organisations participantes dans la mise en œuvre de leurs feuilles de route.

## NOS PARTENAIRES FINANCIERS



PIERRE-MARIE ASSIMON  
ADEME BRETAGNE



ANTOINE WARET  
ADEME PAYS DE LA LOIRE



### ADEME BRETAGNE ET ADEME PAYS DE LA LOIRE

Ce deuxième parcours dans l'Ouest a montré un engagement toujours plus ambitieux des participants bretons et ligériens, avec des feuilles de route qui, de façon méthodique, pas à pas, permettent une bascule de leurs activités pour les inscrire dans les limites planétaires. Le contexte global, toujours plus incertain, pourrait rendre attentistes certains décideurs. On constate au contraire que les dirigeants qui suivent la CEC ont une vision claire de leur futur, parviennent à se fixer un cap, à s'orienter, à décider.

Ce parcours a permis d'étoffer la boîte à outils à disposition des dirigeants et de la rendre encore plus opérationnelle. Ils repartent avec des clés pour entraîner efficacement leurs équipes, imaginer de nouvelles façons d'être et de coopérer avec leurs partenaires.

Quant à la pertinence de l'échelon territorial, les participants de ce parcours le disent : l'ancrage local et la coopération avec l'écosystème apparaissent parmi les meilleurs leviers pour passer à l'acte. Cela donne tout son sens à l'accompagnement de l'ADEME, au cœur des territoires, aux côtés des entreprises qui veulent réduire leurs impacts environnementaux jusqu'à leurs seuils incompressibles et souhaitent s'engager pleinement dans des transformations pour créer de la valeur autrement.



VÉRONIQUE DESCACQ  
DIRECTRICE DREETS BRETAGNE



JÉRÔME GIUDICELLI  
DIRECTEUR DREETS PAYS DE LA LOIRE



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
BRETAGNE

Liberté  
Égalité  
Fraternité



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
PAYS DE LA LOIRE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

### DREETS BRETAGNE ET DREETS PAYS DE LA LOIRE

La transition écologique constitue aujourd'hui un levier majeur de compétitivité pour les entreprises. Décarbonation, sobriété énergétique, gestion des déchets, économie circulaire, automatisation, robotisation ou encore digitalisation : ces transformations profondes bouleversent les modèles économiques. Elles ouvrent également de nouvelles opportunités de marché, en mobilisant l'innovation, l'évolution des procédés industriels et les technologies émergentes, notamment l'intelligence artificielle.

La force de la Convention des Entreprises pour le Climat réside dans son approche singulière, mêlant intelligence collective et accompagnement individualisé. Les participants, qui reflètent la diversité de l'économie bretonne et ligérienne, y trouvent un espace privilégié pour échanger, coopérer et concevoir des solutions innovantes face aux défis environnementaux.

En plaçant l'emploi et les compétences de demain au cœur de son parcours, la CEC Ouest encourage l'émergence de projets coopératifs ambitieux et la construction de feuilles de route opérationnelles pour chaque entreprise. Elle permet ainsi d'anticiper et d'accompagner les transitions nécessaires, au service de la souveraineté économique, de la cohésion sociale, de l'équilibre territorial et du dialogue social.

C'est pour toutes ces raisons que la DREETS Bretagne et la DREETS Pays de la Loire ont choisi d'apporter leur soutien à la CEC, convaincues que cette dynamique collective est un atout essentiel pour préparer l'économie régionale aux défis écologiques et sociaux à venir.

## NOS ALLIÉS DE L'ÉCOSYSTÈME OUEST

---



BPI FRANCE



BRETAGNE NEXT



CARBONE 4



CIRCULAB



DREAL BRETAGNE



IMMATERRA



L'ECLOZR



OFB



OPEN LANDE



PLATEFORME RSE DE  
NANTES MÉTROPOLE



-SCENARI



RUAVEL



SILLAGES



THE WEEK



TOOVALU

## LES RÉSEAUX DE DIRIGEANTS PARTENAIRES

---



CJD



CLUBS ETI BRETAGNE  
ET PAYS DE LA LOIRE



DIRIGEANTS  
RESPONSABLES



FAMILY BUSINESS  
NETWORK



NAPF

## ET AUSSI, PRÉSENTS AU FORUM DE L'IRRÉSISTIBLE BASCULE

---

Agence 1995, ARACT Pays de la Loire, Audrey Berté, Camille Mouly, Dalido, Dici, Emotion Visuelle, enviesion, Julien Maury, KENOBER, L'Ouvre-Boîtes, Les ateliers HUMUS, Muuta Partners, OPCO Atlas, OPCO Constructys, Resecum, Seedlings, TK Accompagnement, Une question qui souffle et tous les contributeurs et contributrices de la CEC Ouest.

# Remerciements

**COMITÉ DE RÉDACTION :** Céline Crosnier, Eloïse Vailland, Sophie Bernard, Sophie Leclercq, Sylvain Mauger

**DIRECTION ARTISTIQUE ET MAQUETTE :** Justine Seigneur

**IMPRESSION :** Région Bretagne

**CRÉDITS PHOTO :** participant.e.s et contributeur.ice.s du parcours Ouest 2024-2025 de la CEC, Pierre Trevidy, Christophe Favreau

## INTERVENANTES ET INTERVENANTS EN PLÉNIÈRE ET WEBINAIRES :

- |                                 |                                |                               |
|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| • <b>Alexandre MONNIN</b>       | • <b>Deborah PARDO</b>         | • <b>Maxime BLONDEAU</b>      |
| • <b>Anne-Catherine LANCHOU</b> | • <b>Delphine MATHOU</b>       | • <b>Nicolas SCHMIT</b>       |
| • <b>Anne-Laure NOUVION</b>     | • <b>Emeric FORTIN</b>         | • <b>Nolwenn DAVID</b>        |
| • <b>Arthur GOSSET</b>          | • <b>Emmanuel CAPPELLIN</b>    | • <b>Olivier HAMANT</b>       |
| • <b>Arthur KELLER</b>          | • <b>Emmanuel HACHE</b>        | • <b>Pascale GIFFANT</b>      |
| • <b>Audrey BOEHLY</b>          | • <b>Eric DUVERGER</b>         | • <b>Pierre-Alain LÉVÈQUE</b> |
| • <b>Aurelie PIET</b>           | • <b>Hélène CLOÎTRE</b>        | • <b>Sarah DUBREUIL</b>       |
| • <b>Bruno DAVID</b>            | • <b>Ingrid KANDELMAN</b>      | • <b>Sébastien MARQUANT</b>   |
| • <b>Charlie FELGATE</b>        | • <b>Jean-Pierre GOUX</b>      | • <b>Souad TAIBI</b>          |
| • <b>Christiane JENNY</b>       | • <b>Louisiane GUEZEL</b>      | • <b>Vincent DUBREUIL</b>     |
| • <b>Christine LIORET</b>       | • <b>Magali COURTIAL</b>       | • <b>Walter BOUVAIS</b>       |
| • <b>Côme GIRSCHIG</b>          | • <b>Marc DE LA MÉNARDIÈRE</b> | • <b>Yannick SALEMAN</b>      |

---

Merci aux alumni qui sont venus encourager et inspirer les participantes et participants tout au long du parcours : Arnaud Giraudon, Emilie Réau, Jean Vidal, Karen Lemasson, Laurent Bizien, Magali Euverte, Nicolas Poisson, Nolwenn David, Stéphane Cazoulat et celles et ceux venus créer des liens avec la promotion 2024-2025 dans les moments de convivialité. Parmi les alumni, merci à Tiphaine Turluche pour ses magnifiques fleurs et ses mots bien choisis qui ont apporté de la beauté et du sens aux camps de base et aux sessions.

Merci aussi à Aurélie Tacquard et Galapagos Gourmet pour les biscuits qui ont apporté plaisir et réconfort au collectif pendant les pauses et à Jérôme Choblet pour le vin du domaine des Herbauges, dégusté avec tout autant de plaisir.

Merci à Stéphane Gabbay et Le Buff, Marjolaine Clough, Raoul Hervé et son groupe de musique bretonne Soubenn, qui nous ont fait chanter, danser, vibrer et ressentir la puissance du collectif.

Merci à Loire Impression pour l'impression des carnets de bord et des badges qui ont accompagné les participantes et participants et toute l'équipe au fil des sessions.

Merci à la Région Bretagne pour l'impression du rapport final que vous tenez peut-être dans sa version papier en ce moment même.

Merci à David Leroyer et son équipe pour la captation des plénières et la mise en images des moments phares des sessions !

Merci aux équipes des lieux qui ont accueilli et pris soin de l'ensemble des participantes, participants, intervenantes, intervenants et membres de l'équipe CEC. Merci aux traiteurs qui nous ont régaliés repas après repas.

Merci au comité des sponsors de la CEC Ouest qui a éclairé et soutenu l'équipe et en particulier les co-pilotes durant tout le parcours : Amélie Poncin, Arnaud Giraudon, Eric Duverger, Magali Euverte, Marion Andro, Stéphane Riot, Stéphanie Moitié, Tiphaine Turluche, Walter Bouvais.

Merci à nos partenaires financeurs, l'ADEME et les DREETS Bretagne et Pays de la Loire, et aux acteurs de l'écosystème CEC qui ont été à nos côtés et aux côtés des participantes et participants pour tracer ensemble le chemin vers le régénératif.

Merci aux mécènes de la CEC Ouest qui nous soutiennent financièrement et humainement et sans qui ce parcours et la suite de l'aventure CEC à l'Ouest ne serait pas possible.



Enfin, un immense merci aux membres de l'équipe du parcours CEC Ouest 2024-2025 qui ont offert avec enthousiasme et générosité leur énergie, leur temps, leurs compétences, leurs sourires et leurs larmes. Merci aux contributeurs et contributrices de la CEC des Communs pour leur regard, leur soutien et leur présence tout au long du parcours.

Merci à toutes celles et ceux qui ont rendu possible le parcours Ouest 2024-2025 de la CEC !

---



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.

