



PARCOURS
Océan
2025

L'EAU, DE LA TERRE À LA MER

LA PRÉSERVATION
DE L'Océan
AU CŒUR DE LA BASCULE
DES ENTREPRISES
VERS UN MODÈLE
RÉGÉNÉRATIF

RAPPORT FINAL
FÉVRIER 2026



La préservation de l'Océan au cœur de la bascule des entreprises vers un modèle régénératif.

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**

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE ? | **P.16**

POURQUOI TENDRE VERS UNE ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE ? | **P.18**

REPENSER L'ÉCONOMIE DANS UN ESPACE SÛR ET JUSTE | **P.20**

LES INGRÉDIENTS D'UNE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE | **P.22**

Rencontrer l'écosystème du parcours CEC Océan | **P.25**

LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES | **P.26**

LES CONTRIBUTEURS ET BÉNÉVOLES | **P.30**

LES PARTENAIRES | **P.32**

Embarquer dans le Parcours CEC Océan | **P.35**

FOCUS : POURQUOI UN PARCOURS SUR L'OCÉAN, L'EAU DE LA TERRE À LA MER | **P.36**

LE PROFIL DES ORGANISATIONS | **P.38**

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | **P.40**

10 FEUILLES DE ROUTE | **P.45**

LES PROJETS COOPÉRATIFS THÉMATIQUES | **P.56**

LE JOURNAL DE BORD DES SESSIONS | **P.58**

LIVRE D'OR | **P.64**

REMERCIEMENTS | **P.67**



Le parcours Océan : l'Eau, de la Terre à la Mer

Ce rapport témoigne d'une aventure humaine et collective exceptionnelle. Il raconte des prises de conscience, des choix ambitieux et des trajectoires nouvelles, emprunts de courage mais aussi parfois de doutes. Il affirme une conviction simple et forte : lorsque des dirigeants prennent le temps de comprendre le vivant et choisissent d'agir ensemble, la transformation de l'entreprise devient possible — et porteuse d'avenir.

Depuis les Accords de Paris et la COP15, le rôle majeur de l'Océan dans la régulation du climat est davantage reconnu. Son écosystème est vital à nos économies, nos entreprises et nos modes de vie : l'avenir de l'Humanité est indissociable d'un Océan en bonne santé.

Pourtant, avec l'acidification de l'Océan, sept des neuf limites planétaires sont désormais franchies. Cette crise systémique fragilise nos équilibres environnementaux, économiques et sociaux. Dans ce contexte, les entreprises, à la fois responsables et victimes, ont un rôle décisif à jouer, bien au-delà des seules démarches RSE de réduction d'impact. Car lorsqu'un risque devient évident, elles savent agir vite, transformer leurs modèles et entraîner leurs parties-prenantes. C'est précisément l'ambition de la CEC : rendre évidentes pour les dirigeants les interdépendances de leurs modèles économiques avec le

vivant et engager leurs évolutions vers une trajectoire régénérative, compatible avec les limites planétaires.

L'Océan, qui concentre à la fois des ressources essentielles et un fort potentiel de régénération, est dans un état de vulnérabilité extrême du fait de sa surexploitation, de sa pollution et des dérèglements globaux. Sans prise en compte de cette fragilité, le risque d'effondrement des activités qui en dépendent est réel.

C'est dans cette tension qu'a été conçu ce parcours dédié à l'Océan et au cycle de l'eau, en pleine Année de la Mer et avec l'accueil de la troisième conférence des Nations Unies sur l'Océan - UNOC3 - accueillie par la France à Nice. Le parcours Océan a réuni, à partir de février 2025, 45 entreprises autour d'un objectif : rendre visibles les liens entre la santé de l'Océan, la résilience de nos sociétés et la pérennité des activités économiques.

Tout au long des cinq sessions, près d'une centaine de dirigeants, issus de filières et de territoires très divers, ont accepté de se laisser bousculer dans leurs certitudes et leurs convictions. Leur cheminement montre que ce qui semblait hier impensable devient possible grâce notamment à la méthodologie pédagogique de la CEC désormais très robuste, mais aussi à leur collectif soudé !



LE MOT DE LA MARRAINE

“Être la Marraine du parcours Océan de la CEC était pour moi une évidence puisque le sujet du cycle de l’eau me tient particulièrement à cœur. En effet, alors que nous avons franchi une 7^e limite planétaire, il est plus que jamais essentiel de rendre visibles les liens invisibles entre l’économie et l’Océan, et de placer la préservation de ce bien commun au cœur des stratégies d’entreprises.

Durant le parcours, j’ai pu constater à quel point la prise de conscience des participants a été forte. À eux d’agir désormais, en faisant évoluer leur entreprise pour les mettre sur un cap régénératif. Ils ont non seulement tout mon soutien pour y parvenir, mais aussi toute ma gratitude pour montrer la voie de la nécessaire transformation des modèles économiques. Car si l’Océan occupe une place croissante dans nos imaginaires, dans nos consciences et dans nos cœurs, nous restons encore très loin d’en mesurer pleinement l’importance culturelle, sociale et politique. Protéger l’Océan, ce n’est pas seulement une question environnementale : c’est un choix de société.

C’est pourquoi nous avons besoin de pionniers et de pionnières, capables d’ouvrir la voie et d’inspirer leurs communautés. À l’approche de nombreuses échéances électorales, leur rôle sera déterminant pour faire entendre ces enjeux bien au-delà du monde économique, jusque dans les cercles d’influence et de décision.

Nous comptons sur eux pour continuer à garder le cap.”

Heïdi Sevestre,

Glaciologue, Secrétaire adjointe du Arctic Monitoring and Assessment Programme (Conseil de l’Arctique) et membre international du Club des explorateurs.

Cette dynamique a vu le jour grâce à l’initiative conjointe de la Fondation de la Mer, de RespectOcean et du Ministère de la Transition Écologique, qui nous a par ailleurs soutenus au travers du Fonds d’Intervention Maritime de la DGAMPA. La force et l’engagement des contributeurs de la CEC (qu’ils œuvrent pour l’association ou le parcours) ont également joué un rôle déterminant : dans un contexte financier contraint et avec des déplacements sur l’ensemble des littoraux français, l’équipe a su s’adapter, innover et tenir le cap. Là encore, le collectif a fait la différence.

Eléonore Patry,

Florent Favier Co-Pilotes,

Alice Vitoux Lead Ecosystème du parcours CEC Océan.

MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
DE LA BIODIVERSITÉ,
DE LA FORÊT, DE LA MER
ET DE LA PÊCHE

Liberté
Égalité
Fraternité

LA
MER EN
COMMUN
ANNÉE DE LA MER



Découvrir la CEC

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

Stefan Zweig

Petite histoire de la CEC

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

Margaret Mead



Genèse et lancement du projet

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

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

Remise du rapport final du premier parcours

Le 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 essayer 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 concertation et la coopération aux participants et de faire émerger des projets au service du bien commun.

Fin 2024, 37 projets coopératifs issus des parcours ont été recensés. Parmi eux : 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.

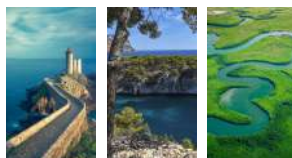
Chaque dirigeant devra élaborer sa Feuille de Route de transformation à horizon 2030, avec idéalement une visée régénérative, ou a minima contributive.

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 s'ils se transformaient 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.

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 communs dédiés afin d'aider les organisations à se réinventer en profondeur. En juin 2024, le projet a été récompensé par le prix Argent catégorie Nature du Grand Prix de la Good Economy.

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



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 ESSAÏMER

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.

2025 AMPLIFIER



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'égrenent le budget carbone qui nous éloigne toujours davantage des objectifs des Accords de Paris et du Green Deal européen...

Inertie, injonctions contradictoires et dilemme du prisonnier

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Coopération et réinventions

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

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

Forts de cette inspiration, nombre de codes furent repensés :

- Il est souvent dit qu'être entrepreneur, dirigeant, décideur, c'est être seul. La CEC a créé un collectif de décideurs, deux par entreprise, tous égaux, tous investis. Comme le résumait un participant dès le premier soir de la première session : «wow, moi et mes dissonances, nous ne sommes plus seuls !»
- Il est culturellement attendu d'un décideur, qu'il ou elle incarne et projette partout confiance, vision, certitudes et solutions. Le masque peut-il cependant tenir bien longtemps face à un sujet existentiel que l'on sait mal maîtriser et pour lequel personne n'a de solution toute faite ? La CEC a bâti un cadre de sécurité et de vulnérabilité où les dirigeants peuvent dire : «je ne sais pas», «je suis perdu», «je suis en colère», «j'ai peur». Avoir le droit de le dire crée l'ouverture qui libère l'énergie pour agir.
- L'hyper-rationalisation crée le plus souvent des organisations parfaitement pyramidales, au sommet desquelles la solution se doit d'exister. L'exercice managérial consiste alors à la découper en tâches à répartir aux échelons inférieurs. Nous n'avons pas le luxe de pouvoir attendre ou espérer que les sommets des pyramides, déjà pétris d'injonctions contradictoires, s'emparent de la pleine connaissance et compréhension de la science environnementale. Leur vaste étendue rend même la tâche impossible. Ce sont donc des décideurs déjà en train de repenser leur propre pyramide que nous avons embarqués dans un exercice d'intelligence collective, pour décupler l'envie et l'élan de l'activer dans leurs organisations.
- Dans le monde de Milton Friedman, la seule responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser la valeur créée pour ses actionnaires dans le respect des règles de concurrence. Dans le monde post-Accords de Paris, l'enjeu est devenu l'équilibre «People / Planet / Profit». Dans le monde qui prend les limites planétaires comme boussole, il n'y a pas d'humain sans biosphère et il n'y a pas de profit sans humain. Hiérarchiser les enjeux autrement relève au mieux de la naïveté, au pire du déni.

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

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

Diffusion et démultiplication

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

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

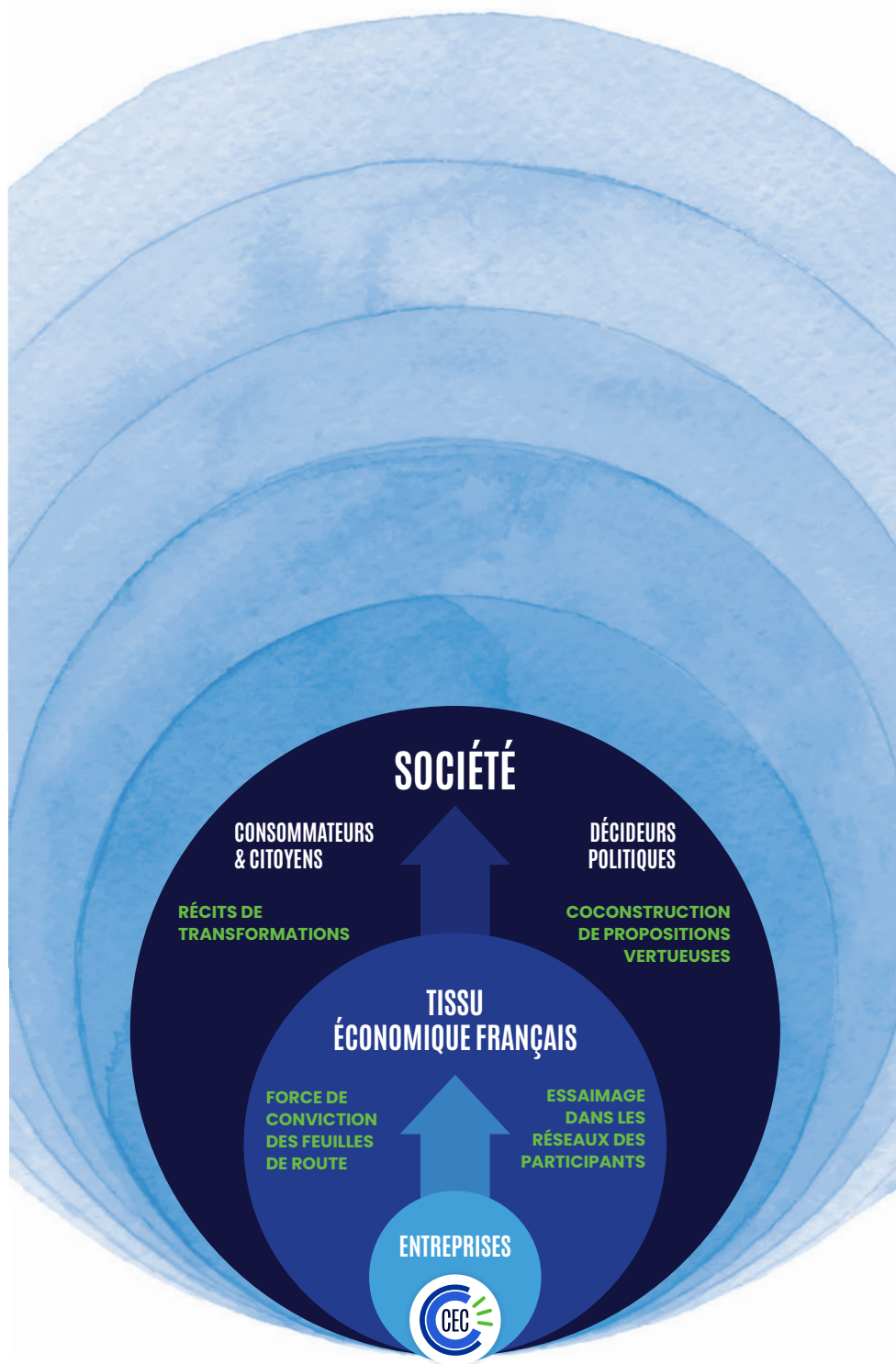
Étape 1 : Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

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

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

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

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



Le 1er juillet 2022, 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 **1 500 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 lancent 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 **1 500 entreprises sur le chemin de la régénération, 1 500 entreprises en route vers la nouvelle normalité**.

Méthodologie du parcours de la CEC

Approche Tête, Coeur, Corps

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

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

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

La puissance du collectif, la force de l'individu

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

Première échelle : le Collectif

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

Seconde échelle : le Camp de Base

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

Troisième échelle : le Binôme

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

Quatrième échelle : l'Individu

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

La démarche de construction des Feuilles de Route

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

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

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

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

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

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

Nouvelles formes de coopération

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

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

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

La Coconstruction Politique

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

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

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

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



MODÈLE DE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

QUESTION GÉNÉRATIVE ?

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

NOUVEAU CAP

La destination à atteindre à horizon 10 ans. Ce cap est ambitieux, fédérateur et incitatif. Il inscrit pleinement les activités cœur du *business* dans le maintien des limites planétaires et engage tous les écosystèmes coopératifs de l'entreprise. Il valorise des partis-pris forts : sobriété, décarbonation, adaptation, régénération, coopération, justice sociale, ...

LEVIERS DE REDIRECTION

3 à 5 orientations majeures qui contribuent à réussir l'impact régénératif visé à 10 ans, autour desquelles l'entreprise opère la redirection de ses activités cœur. Ces orientations traduisent les partis-pris du nouveau Cap.

OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

Indicateurs mesurables pour activer et piloter les leviers de redirection. Ils ont une mesure de départ et une cible à 10 ans, ils sont puissants et ambitieux.

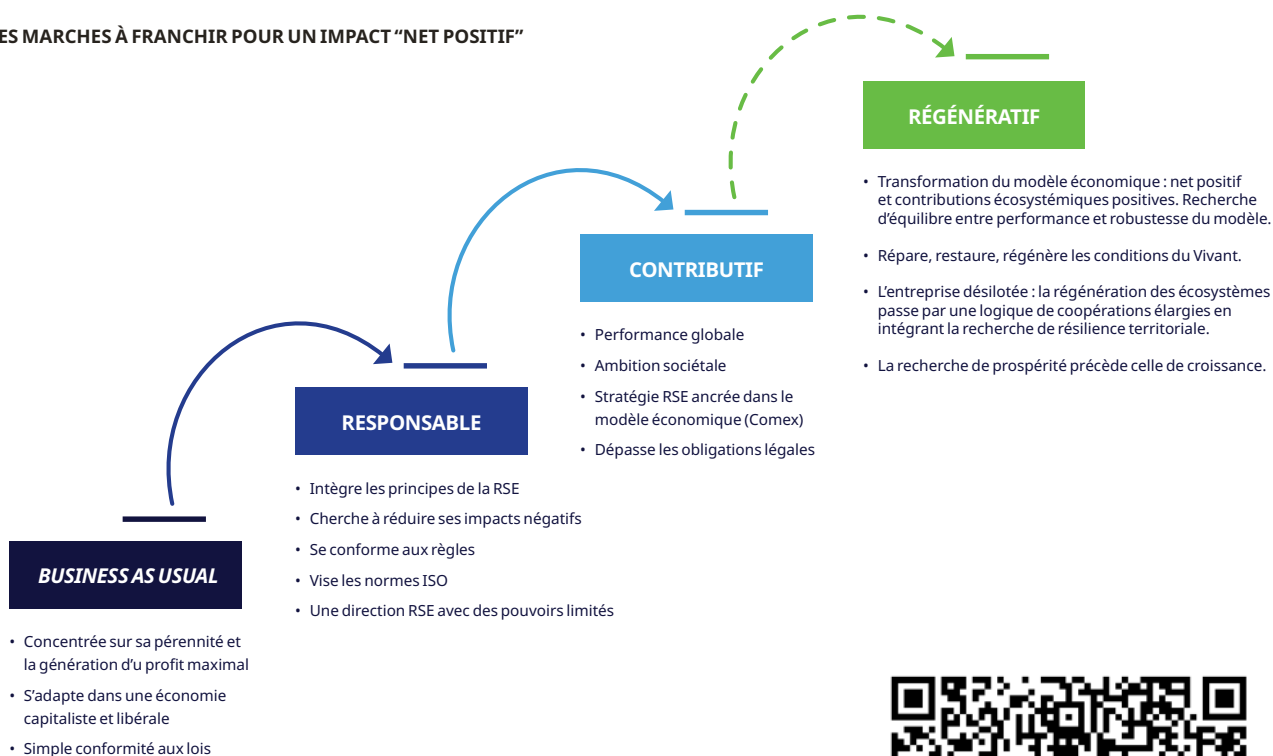
PLAN D'ACTION

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

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

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

LES MARCHES À FRANCHIR POUR UN IMPACT "NET POSITIF"



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



Comprendre et viser le régénératif

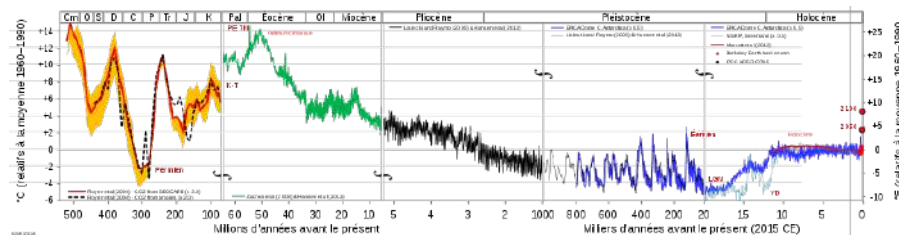
La régénération est le processus qui définit le Vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

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 œuvre pour éliminer cet excès de calories : la transpiration. Notre corps peut ainsi maintenir son intégrité. Il en va de même pour le système Terre. L'augmentation des températures consécutive au réchauffement climatique augmente l'évaporation et donc la formation de nuages, ce qui augmente l'effet albédo¹ et réduit les températures.

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

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

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

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

Le 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 toile du Vivant, qui interagit de manière directe avec toutes les autres limites. Les cycles biochimiques de l'azote et du phosphore sont également largement dépassés, principalement en raison de l'usage massif d'engrais azotés et phosphatés par

l'agriculture. L'introduction de nouvelles entités est une limite récemment opérationnalisée, qui sans surprise est elle aussi dépassée. Il s'agit d'entités que l'environnement n'est pas capable de bio-assimiler et qui polluent donc de manière durable et persistante notre environnement (plastique, métaux lourds, perturbateurs endocriniens, etc.). Le réchauffement climatique est évidemment un processus ayant franchi son seuil limite, avec une concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère supérieure au niveau de sécurité de 350 parties par million (ppm). Il en va de même pour la modification de l'usage des sols. Ainsi, quand une forêt est coupée pour les besoins de l'agriculture et/ou de l'urbanisation, c'est non seulement l'ensemble de sa biodiversité qui disparaît, mais aussi l'ensemble des services que cette forêt apporte, comme la séquestration du carbone (agissant négativement sur le réchauffement climatique), la régulation des eaux de pluie (agissant négativement sur le cycle de l'eau), etc. Enfin, le cycle de l'eau 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 CO₂ 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 déréglons les processus de maintien des équilibres, avec le risque de transformer des rétroactions globalement négatives en rétroactions globalement positives, qui conduirait alors à une dégradation brutale des conditions de vie sur Terre.

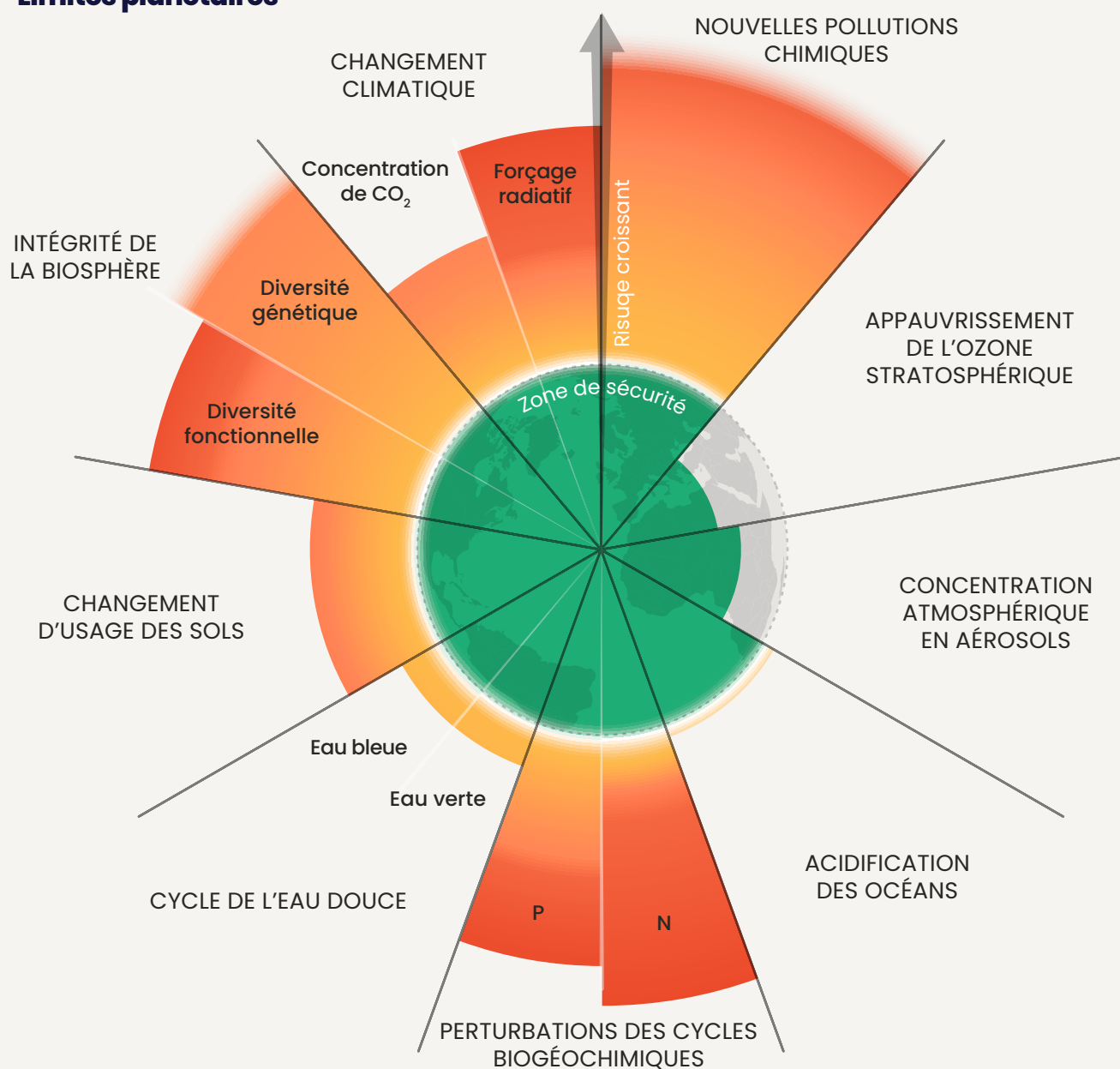
¹ L'albédo est le pouvoir réfléchissant d'une surface. L'effet albédo permet donc de renvoyer une partie de l'énergie solaire reçue vers les hautes couches de l'atmosphère

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



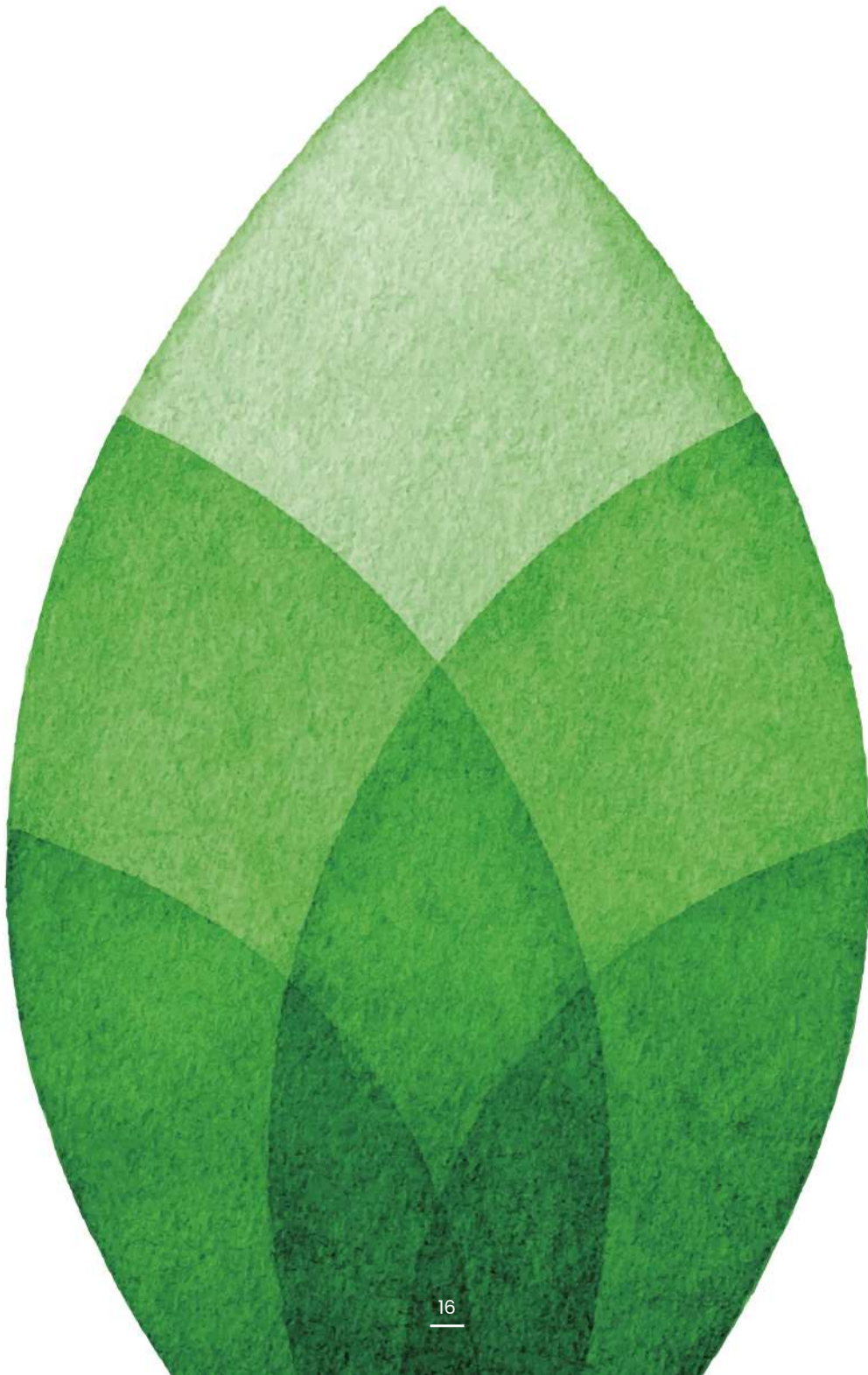


Limites planétaires



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

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



L'entreprise régénérative, pourquoi ?

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

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

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

- La première est que le modèle de développement économique actuel repose largement sur un modèle volumique et extractif : vendre plus pour gagner plus est une injonction intenable dans un contexte de limites planétaires dépassées et de fin d'abondance. A fortiori lorsque ces volumes sont systématiquement adossés à de la consommation de matières premières et d'énergie et que le découplage entre cette consommation et la hausse des volumes est au mieux relatif, local et temporaire quand il devrait être absolu, total, global, permanent, suffisant et suffisamment rapide¹. Ce qui, malheureusement, est hors de portée, non seulement sur un plan empirique mais également théorique². Cela rend d'une part caduque l'idée de croissance verte et met d'autre part en danger la viabilité des espèces, y compris la nôtre.
- La seconde est la croyance dans la solution technique comme fin en soi. L'histoire a largement démontré que sur le plan environnemental ou social, la technologie, si elle permet de résoudre des problèmes, en crée systématiquement d'autres. Miser sur le high-tech renforce par ailleurs un peu plus le modèle extractif, ces technologies étant très gourmandes en ressources, notamment métalliques, et en énergie.

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

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

Une entreprise régénérative, c'est quoi ?

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

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

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

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

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

Une entreprise régénérative, comment ?

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

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

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

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

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

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





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

Pourquoi tendre vers une économie régénérative?

Les 3 piliers pour une entreprise régénérative

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

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



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

Durabilité et régénération, quelle différence ?

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

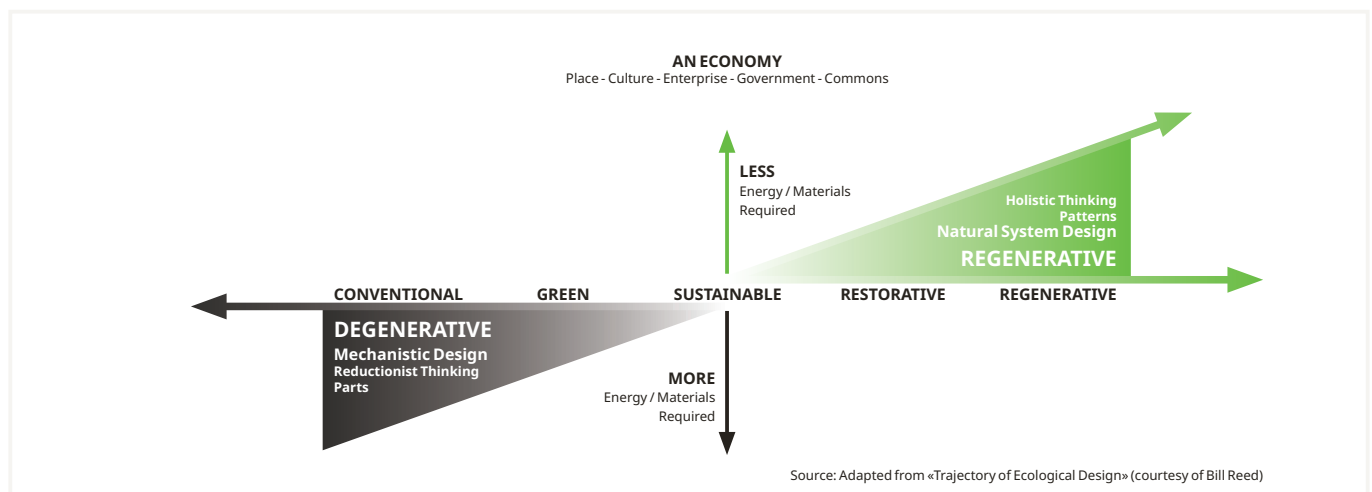
La durabilité, telle que définie par la Commission Brundtland en 1987, signifie « répondre à nos propres besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il s'agit d'un concept humain, que nous avons cherché à définir et à objectiver.

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

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

Daniel Christian Wahl

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



La visée régénérative, un nouveau cap

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

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

L'ODD 8, un pont vers la régénération ?

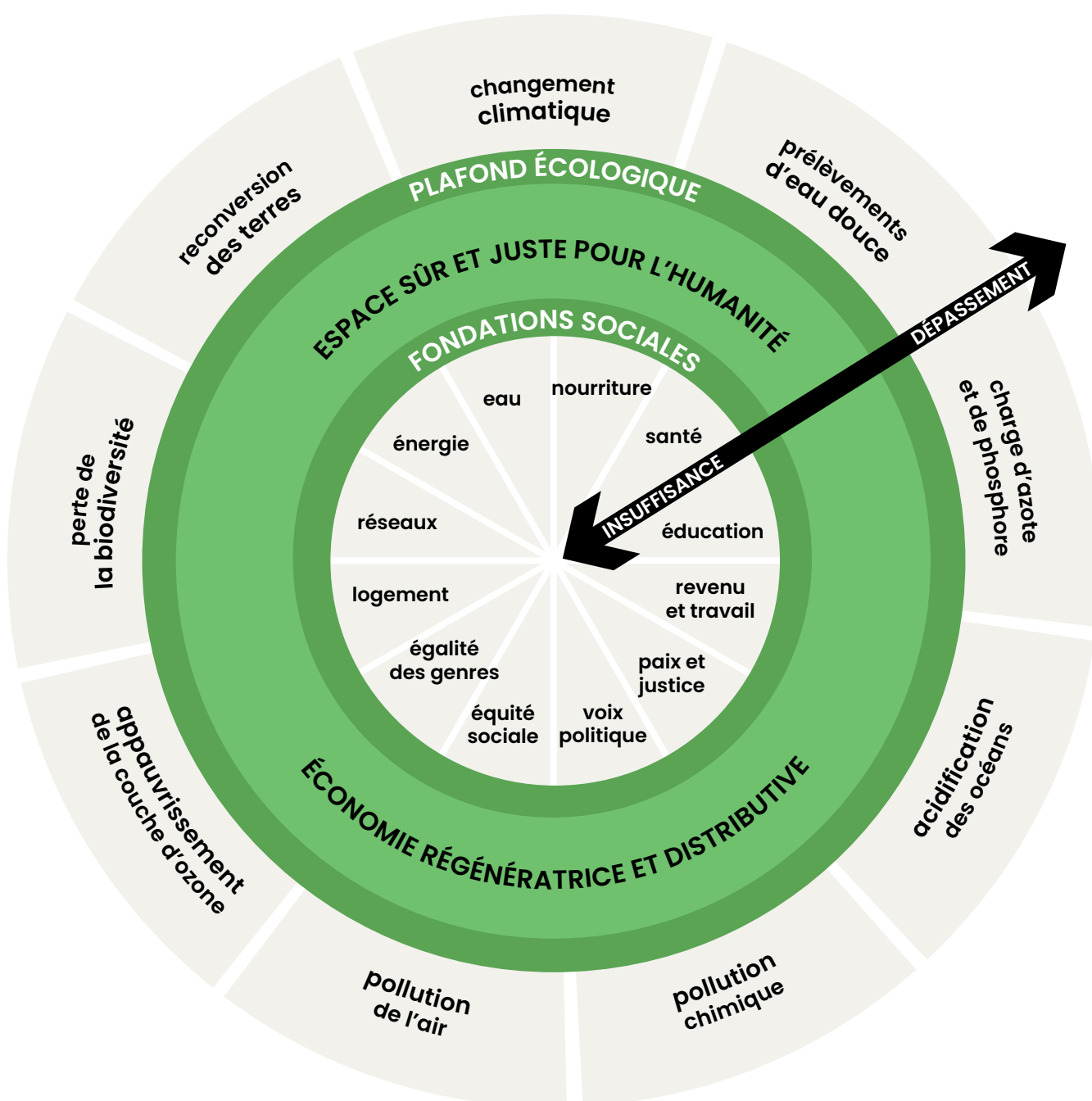
Nous sommes dans la décennie de l'action et l'ONU appelle, depuis de nombreuses années déjà, l'ensemble du monde économique à s'engager auprès des 17 ODD (Objectifs Développement Durable ; en anglais : Sustainable Development Goals, ou SDGs) pour qu'ils puissent atteindre leurs cibles d'ici à 2030. L'ODD 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.

Repenser l'économie dans un espace sûr et juste

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

Kate Raworth



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



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

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

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

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

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

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

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

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

Pour en savoir plus doughnuteconomics.org

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

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



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

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

Un cap clair produit des trajectoires ambitieuses

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

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

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

Les 10 ingrédients d'une Feuille de Route vraiment régénérative

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

INGRÉDIENT 1

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

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

INGRÉDIENT 2

Voir (beaucoup) plus loin que le CO2

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

INGRÉDIENT 3

Se reconnecter au vivant

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

INGRÉDIENT 4

Développer un portefeuille de produits compatibles avec le Vivant

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

INGRÉDIENT 5

Fixer des objectifs concrets, chiffrés, contraints et ambitieux

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

INGRÉDIENT 6

Abandonner la logique volumique

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

INGRÉDIENT 7

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

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

INGRÉDIENT 8

Placer l'humain au coeur des transformations

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

INGRÉDIENT 9

Créer des écosystèmes de coopération élargis

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

INGRÉDIENT 10

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

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

Les 5 freins qui rendent tortueux le chemin de la transformation

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

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

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





Rencontrer l'écosystème du Parcours CEC Océan

Le collectif de dirigeants ayant rejoint le parcours Océan est riche par sa diversité : il représente 45 organisations issues de filières variées, venant de toute la France et de tailles et structures diverses.

Une grande partie des participants avait déjà une bonne connaissance des enjeux et impacts de l'écosystème Océan sur leur organisation. Alors que certains ont des activités directement liées au secteur maritime, tous font partie de secteurs ayant une forte dépendance ou un fort impact sur l'Océan ou le cycle de l'eau.

La richesse des points de vue, des expertises et des niveaux de maturité, combinée à la force des regroupements sectoriels, a fait de cette cohorte de dirigeants un collectif actif, soudé et engagé.

LES 45

ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS



AQUIMER
MÉLODIE LESAGE



**BOULOGNE SUR MER
DEVELOPPEMENT COTE D'OPALE**
FLORENCE SERGENT



CONSULT'OCEAN
SARAH LELONG



DECATHLON WATERSPORTS
EDOUARD DU DORÉ
JULIEN JACQUEME



**ÉCOLE CENTRALE
MEDITERRANÉE**
DOMINIQUE EYHERAMENDY
JULIEN TOUBOUL



EDF
FRÉDÉRIC BUSIN
JEAN-PHILIPPE PAGOT



**FÉDÉRATION FRANÇAISE
DE VOILE**
ANNE DOS SANTOS
LISA LUCE



FIMCO
SOPHIE BRILLAUD
CAMILLE MOURIER



GROUPE JMI
JULIETTE AROCA
GEOFFREY RAYNAUD



GROUPE LE GARREC
ANTOINE LE GARREC
JULIE MATANOWSKI



GSE
MARC ESPOSITO
MURIEL LECOU



IFREMER
ROMAIN CHARRAUDEAU
JEAN-MARC DANIEL



INOVAYA
KHALED AL MEZAYEN
JUSTINE VIDIL



**INSTITUT NATIONAL
DU NAUTISME**
CÉLINE GUILLOU
DAVID RONTET



LABORATOIRESVR
BENOIT BEYLS
CHARLOTTE DE PITRAY



LABORATOIRES DE
BIARRITZ

LABORATOIRES DE BIARRITZ

AGNÈS CASTELLI
BRUNO COLLET



GILBERT
Santé & Bien-être

LABORATOIRES GILBERT

CÉDRIC BATTEUR
AURORE VERGER

**LE
PAYSAN
MARIN**

LE PAYSAN MARIN

BENJAMIN DENJEAN
TRISTAN MACQUET



les GLÉNANS

LES GLÉNANS

FABIENNE ANGAUD
ELIANE JEAN



Malongo

MALONGO

LAURE RELIGIEUX
LAETITIA ROSSINI



WE
CAPTURE
WHAT
MOVES

MANE

MANE

VIRGINIE BARBESANT
SAMANTHA MANE

MER CONNEXION

MER CONNEXION

PIERRE BEAL
MATHIEU CLAVEAU

meteOlien

METEOLIE

CORINNE DUBOIS
GRÉGOIRE PETITJEAN



nausicaä
BOULOGNE-SUR-MER

NAUSICAA

FLORENCE BLOND
ANNE DEMILLY



OCÉLIAN

OCELIAN

HERVÉ FRELAND
GAËTAN HINTZY



Lumas
Creative Inspiration

OPENHULL

SOLÈNE GUÉRÉ



**OUEST SÉCURITÉ
MARINE**

OUEST SECURITE MARINE

PAUL ASQUIER
NATHALIE LE GALL



**PACT'
ALIM**
LES PME & ETI
FRANÇAISES
DE L'ALIMENTATION

PACT'ALIM

SOLENE CHAMBARD



**PLASTIC
ODYSSEY**

PLASTIC ODYSSEY

SIMON BERNARD
ALEXANDRE DECHELOTTE



Ports Rade de Toulon
CCI VAR

PORTS DE TOULON - LA SEYNE

MARIANNE GARDE
CHRISTINE ROSSO



Rte Le réseau
de transport
d'électricité

RTE

RÉGIS BOIGEGRAIN
CLÉMENCE CORBEAU



RWE

RWE
PIERRE PEYSSON
CLAIRE WELLER



sade

SADE
FREDERIC BERNADET
LAURENCE LAVIT



SAUMON DE FRANCE
PASCAL GOUMAIN



SAUR
BÉNÉDICTE PEYROL
FLORIAN SICOURMAT ETHÈVE



setec
international

SETEC INTERNATIONAL
STÉPHANIE BLANC
MARC OLLIVIER



SHAPE TRANSITION
SANDRA DE BAILLENCOURT
KIM PROVENT



SOCRATEA
CONSULTING

SOCRATEA CONSULTING
CARMEN CACHINHO WASTIAN
MARYLINE LE GOFF



SOFIPECHE
ETIENNE DELANNOY
CONSTANCE WATTEZ



TERÉLIAN

TERELIAN
LIONEL D'ALLARD
ERIC MAISONHAUTE



TREK DES GAZELLES
ORGANISATION
ALIÉNOR BESSE
MÉLANIE SALGUES



VAC LOCATION
ARTHUR DIACRE
GAEL VARNEROT
LUDOVIC VÉRITÉ
LUC VÉRITÉ



VEOLIA

VEOLIA
BRUNO LONGEPE
EMILIE TALES



GEOCEAN

VINCI CONSTRUCTION GRANDS
PROJETS - GEOCEAN
ROY ISSA
NICOLAS PETIT



VPLP
Design

VPLP DESIGN
XAVIER GUISNEL
SIMON WATIN

Les Camps de Base.

Les Camps de Base (CdB) sont des cercles composés d'une dizaine d'entreprises (le binôme DG + planet-champion) et d'un duo de "COFA" (Coach et Facilitateur).

Ils sont constitués en début de parcours et pour toute sa durée de manière à mixer les tailles, les filières et la maturité des organisations participantes afin d'apporter la plus grande diversité de regards - et donc de valeur - aux échanges qui s'y produisent.

Ces Camps de Base sont des espaces dédiés au travail de la feuille de route de chaque entreprise. Au travers des regards croisés entre pairs, dans un cadre sécurisé par un engagement de confiance et de confidentialité, ils favorisent la mise en œuvre des valeurs de la CEC : bienveillance, courage, exigence, humilité et coopération. Véritables sas entre conférences et ateliers, ils permettent de partager apprentissages, nouvelles pistes, doute et émotions.

Progressivement, le Camp de Base se transforme en un espace de travail expérimental et de ressourcement où les participants échangent, s'entraident, coopèrent.

Session après session, ils s'approprient la méthodologie CEC et les éléments fondamentaux de compréhension nécessaires à la construction de leur Feuille de Route. Celle-ci se structure par itérations, avec l'appui des COFA et du collectif : définition de la question centrale dite "généraliste", d'un cap à horizon 2035, identification des leviers d'action, des objectifs d'impact mesurables et des premières briques du plan d'actions.

En favorisant l'entraide et le croisement des regards entre organisations diverses, le Camp de Base est un terreau fertile pour des coopérations appelées à se prolonger bien au-delà du parcours.

Les noms des Camps de Base du parcours Océan suivent l'eau, de la Terre à la Mer : les Glaciers, les Rivières, les Mangroves, les Récifs et les Abysses.

GLACIERS



RIVIÈRES



MANGROVES



RÉCIFS



ABYSSES





L'équipe du parcours CECOcéan 2025.

Le parcours Océan a été lancé et conduit à son terme grâce à une lame de fond d'individus fortement engagés, qui ont œuvré ensemble, par leur contribution, à faire advenir des projets de régénération de l'Océan et du cycle de l'eau.

Ils se connaissaient peu (ou pas) et ont su rassembler leurs multiples talents et compétences pour rendre possible la transformation des participants du parcours.

Grâce à sa mobilisation, sa générosité, son énergie, son implication et son professionnalisme, l'équipe a su proposer aux participants des

outils, des ressources, et une expérience immersive de grande qualité. Avec le Comité Phare, les premiers artisans du parcours (les "sponsors") ont planté les premières graines, sans lesquelles ce parcours n'aurait pas vu le jour.

Du recrutement au déploiement, ce groupe s'est enrichi pour devenir une vague joyeuse au service des Feuilles de Route, des Sursauts des participants et des Projets Coopératifs Thématiques.

Un immense merci à chacune et à chacun pour ses apports, son temps, ses compétences :

- **Eléonore Patry** Co-Pilote
- **Florent Favier** Co Pilote
- **Alice Vitoux** Lead Ecosystème et Projets Coopératifs Thématiques
- **Sara Rossigneux** Lead Programme et COFA
- **Marta Riegovila** Lead IC et lead COFA
- **Gaëlle Huberdeau** Lead Communauté des Participants
- **Olivia Cadier** Co-Lead Event
- **Margaux Panczuk** Co-Lead Event
- **Cyril Micheau** Lead Finance
- **Barbara Maigret** Lead Résonance
- **Fanny Morelle** Lead RH Pré-Parcours
- **Armelle Stoltz** Lead RH Parcours
- **Yves Bogaert** Lead Expérience Sensorielle et COFA
- **Claire Martin** COFA
- **Claire Villebrun** COFA
- **Yamina Azib** COFA
- **Corentin Planson** COFA
- **Laura Nabet-Martin** COFA S1-S2
- **Jacqueline Syndercombe** COFA S3-S6
- **Jérôme Thureau** COFA
- **Laurence Neveu** COFA
- **Ludovic Stephan** COFA
- **Maxence Painsavoine** Lead Régie S1-S4
- **Thomas New** Référent Bilan Carbone et Co-Lead Régie
- **Sophie Bourguignon** Photographe et vidéaste

- **Liv Guilloteau** Facilitatrice Graphique S1
- **Anouck Olry, Christian Delord, Raphaël Zaccardi** Equipe des Sponsors CEC
- **Marianne Vighetto** Contributrice
- **Anne-Gabrielle Dangu** Contributrice
- **Alexia Graïc** Contributrice
- **Joëlle Bringer** Contributrice
- **Xavier Decramer** Contributeur
- **Elodie Singlande** Contributrice
- **Emmanuel François** Contributeur
- **Karine Ascheri** Contributrice
- **Benjamin Grebot** Contributeur
- **Marine Chalnot** Contributrice
- **Pierre Mossard** Contributeur
- **Juliette Pevergne** Contributrice
- **Anne de Béthencourt** Contributrice
- **Amandine Lun** Contributrice
- **Nicolas Monomakhoff** Contributeur
- **Anne-Laure Noat** Contributrice
- **François-Xavier Pasquier** Contributeur
- **Sarah Regnault** Contributrice
- **Valérie Quiniou Ramus** Contributrice
- **Marie Levêque** Contributrice
- **Lydia Bataille** Contributrice



Les Partenaires

Le parcours Océan de la CEC est avant tout un projet au long cours, qui consiste à organiser plusieurs événements (5 sessions, 1 lancement et 1 clôture) pour plus d'une centaine de personnes : des participants, des prestataires, des intervenants, une équipe d'organisation, des partenaires, des invités, des financeurs... Alors forcément, au moment du bilan, il y a du monde à remercier !

Le Comité Phare, composé de la DGAMPA, de la Fondation de la Mer et de RespectOcean, a porté la vision initiale de ce projet.

Le Ministère de la Transition Écologique nous a octroyé une subvention dans le cadre de l'Année de la Mer (via le Fonds d'Intervention Maritime) qui nous a permis d'accueillir des entreprises et organisations de filières stratégiques et de faciliter la participation de certaines structures.

Au-delà du Comité Phare, nous avons été rejoints par une pléiade d'acteurs et de personnalités : le Comité de Soutien, qui a propagé l'idée de ce parcours dédié à l'Océan.

Merci donc à chacune et chacun d'entre vous pour vos apports !

Nous remercions enfin les organisations hôtes et les intervenants pour leur soutien logistique et pédagogique.

COMITÉ PHARE



GUILLAUME THIERIOT



ALEXANDRE IASCHINE



AURÉLIE DUBOIS

COMITÉ DE SOUTIEN

- **Romain TROUBLÉ** - DG de Tara Expéditions - Président de la POC
- **Patricia RICARD** - Présidente de l'Institut Océanographique Paul Ricard
- **Christophe AVELLAN** - Directeur du Pôle Mer Méditerranée
- **Marina LEVY** - Conseillère Océan de la Présidence de l'IRD
- **Maxime DELISLE** - Secrétaire Général Ocean Sustainability
- **Romain CHARRAUDEAU** - Ifremer
- **Maxime DE ROSTOLAN** - Fondateur de Sailcoop
- **Eric DUVERGER** - Fondateur de la CEC
- **Gauthier CARLES** - Ocean & Climate Platform
- **Aurélien PONTAL** - WWF France
- **Olivier WENDEN** - Fondation Prince Albert II de Monaco
- **Mathilde HEBERT** - Ma Petite Planète
- **Raphaël ZACCARDI** - DG Alumni du 1er parcours CEC
- **Cristina TEBAR LESS & Laurence DEMARCHI** - Women for Sea
- **David LAURENT & Alicia LACHAISE** - EpE
- **Christelle LOISEL** - Alumni CEC Provence Corse (Bourbon)
- **Colomban MONNIER** - Officier de la marine marchande
- **Pasquine ALBERTINI** - Experte Indépendante

PARTENAIRES POUR L'ACCUEIL DES SESSIONS

- **Find Climate** - Nanterre
- **Nausicaa Centre National de la Mer** - Boulogne sur Mer
- **IPAG Business School** - Nice & Paris
- **Ecole Nationale Supérieure de la Marine (ENSM)** - Le Havre
- **EM Normandie** - Le Havre
- **Sciences Po Normandie** - Le Havre
- **La Rochelle Nautique** - La Rochelle
- **Decathlon - Tribord Sailing Lab** - La Rochelle
- **Centre des Congrès Georges Pernoud** - La Rochelle



Embarquer dans le Parcours CEC Océan

Paroles de participants :

« On a tellement à apprendre les uns des autres... Les relations qu'on a réussi à créer, en quelques mois de parcours, sont très fortes... »

« Dans la filière des produits de la mer, des projets très pratiques sont nés grâce à ce Parcours CEC Océan, et cela a beaucoup de valeur pour moi. »

« Il y a une espèce d'émulation positive qui est hyper importante et quand on est tous ensemble : on a l'impression que tout est possible et que le changement va se faire. »

« Je vois déjà une distance entre le monde d'avant et celui que je suis en train de créer. »



Focus : pourquoi un parcours sur l'Océan, l'eau de la terre à la mer.

L'Océan : un allié pour le vivant et les entreprises

L'Océan est le milieu le plus indispensable à toute forme de vie sur Terre : il recouvre plus de 70 % de la surface de la Terre, régule le climat et le cycle de l'eau, absorbe plus de 90% de l'excès de chaleur et plus de 25% du CO₂ excédentaire émis par l'homme ; berceau de la biodiversité et pilier de l'équilibre du vivant, il reste pourtant absent des logiques économiques (comme politiques) et des décisions stratégiques.

L'Océan est un pilier invisible de l'économie car il a largement conditionné la vie sur Terre et il continue d'en être l'un des garants. Vaste, profond et souvent perçu comme inépuisable, il entre rarement dans le champ direct de responsabilité des acteurs économiques et demeure absent de nombreuses décisions des entreprises.

Cette invisibilité tient d'abord à la manière dont les modèles économiques ont été construits. L'Océan n'apparaît que rarement dans les bilans, les comptes de résultat ou les indicateurs de performance. Cette invisibilité découle de la construction même de nos modèles : l'Océan n'apparaît que rarement dans les bilans ou les indicateurs de performance. Pourtant, il nous rend des services essentiels : régulation climatique, ressources alimentaires, transport, énergie ou inspiration culturelle. Bien qu'essentiels, ces services sont peu valorisés car considérés comme acquis et gratuits. Or, ce qui n'est pas mesuré n'est pas piloté, et ce qui n'est pas piloté est ignoré - et donc est sans valeur.

L'Océan est également fragmenté dans les chaînes de valeur : une entreprise perçoit souvent difficilement ses liens avec l'Océan alors même que ses liens existent au quotidien : utilisation de matières premières, transport maritime, rejets chimiques, émission de gaz à effet de serre, artificialisation des sols, consommation d'eau douce, etc...

Toute entreprise a une "empreinte océanique", qu'elle soit climatique, logistique, matérielle, chimique ou biologique.

L'eau, intimement interdépendante de l'Océan, a une position plus visible dans notre monde économique. C'est une ressource mesurable et considérée comme directement "utile" dans nos processus industriels et productifs. Mais son apparente abondance et son faible coût masquent sa valeur réelle et le risque avéré d'épuisement qui la menace.



Un système invisible mais central dans les limites planétaires

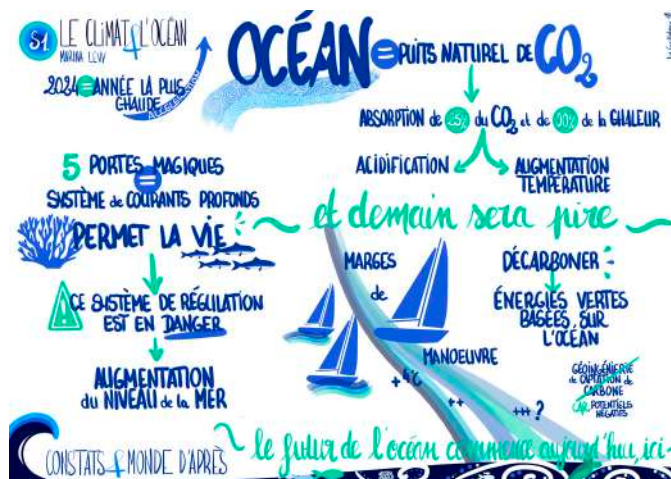
L'invisibilité de l'Océan contraste avec son rôle central dans les limites planétaires. Il est un régulateur majeur du climat et un révélateur de nos excès. Le réchauffement des eaux, l'acidification, la désoxygénation et l'effondrement de la biodiversité marine ne sont pas des phénomènes isolés : ils sont les conséquences directes de nos activités terrestres, des modèles de production et de consommation qui dépassent les capacités de régénération de la planète.

L'Océan agit comme un amortisseur en absorbant une grande partie des excès générés par l'activité humaine. Il retarde ainsi la perception des impacts. Mais cette capacité d'absorption n'est ni infinie, ni sans contrepartie. Sa dégradation déstabilise l'ensemble du système Terre, avec des répercussions économiques et sociales majeures : montée du niveau de la mer, événements climatiques extrêmes, tensions sur les ressources, fragilisation des territoires côtiers et des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Rendre l'Océan visible : un enjeu stratégique pour les entreprises

Rendre l'Océan visible pour les entreprises, c'est le considérer comme une infrastructure vitale et un actif de pérennité économique. Cela implique d'intégrer l'Océan et l'eau dans les stratégies, la gouvernance, les investissements.

C'est précisément l'ambition de la CEC. En invitant les dirigeants à considérer les limites planétaires elle crée les conditions d'un nouveau référentiel : passer d'une économie extractive, qui ignore la fragilité et les limites de notre environnement, à une économie régénérative, qui reconnaît, protège et restaure les systèmes vivants.



L'Année de la Mer et l'UNOC : deux signaux forts en 2025

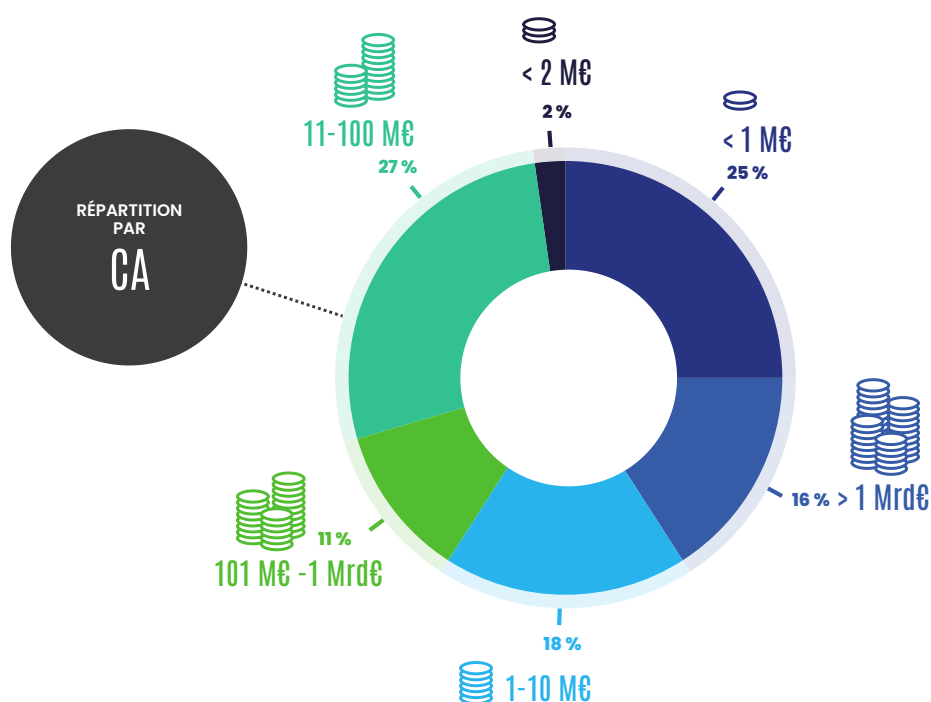
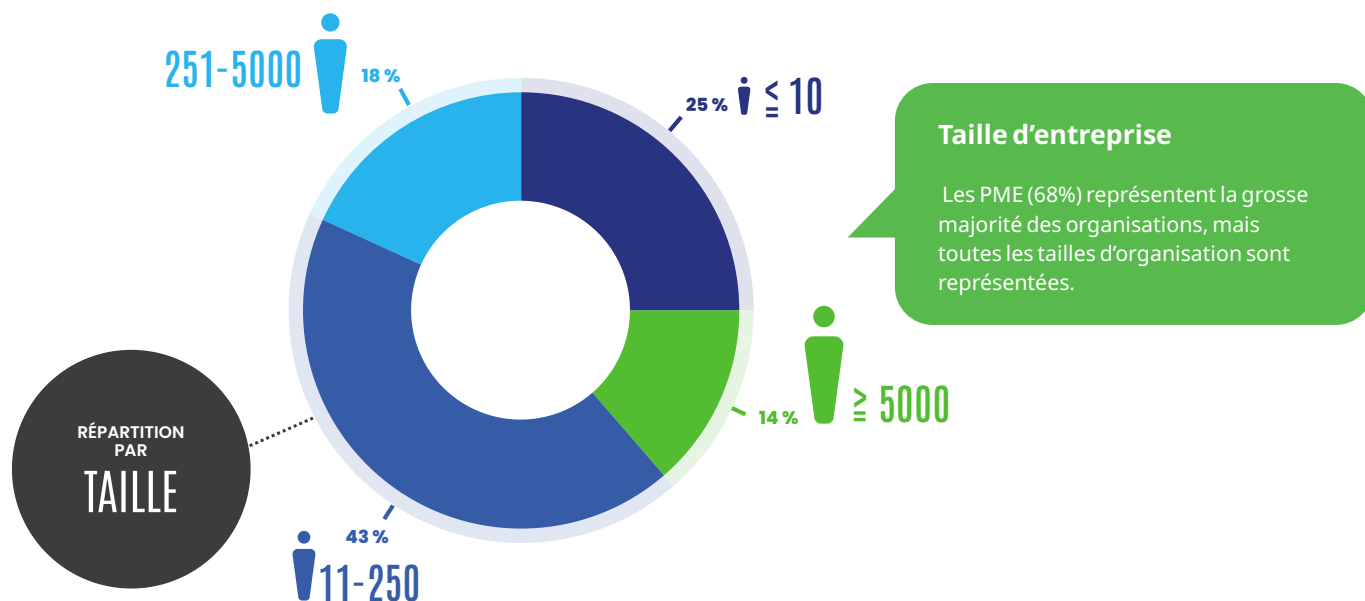
Dans le cadre de l'Année de la Mer et de l'UNOC3 à Nice, le Parcours CEC Océan a marqué une étape structurante. Il a mis en lumière le rôle fondamental de l'Océan dans la résilience des entreprises.

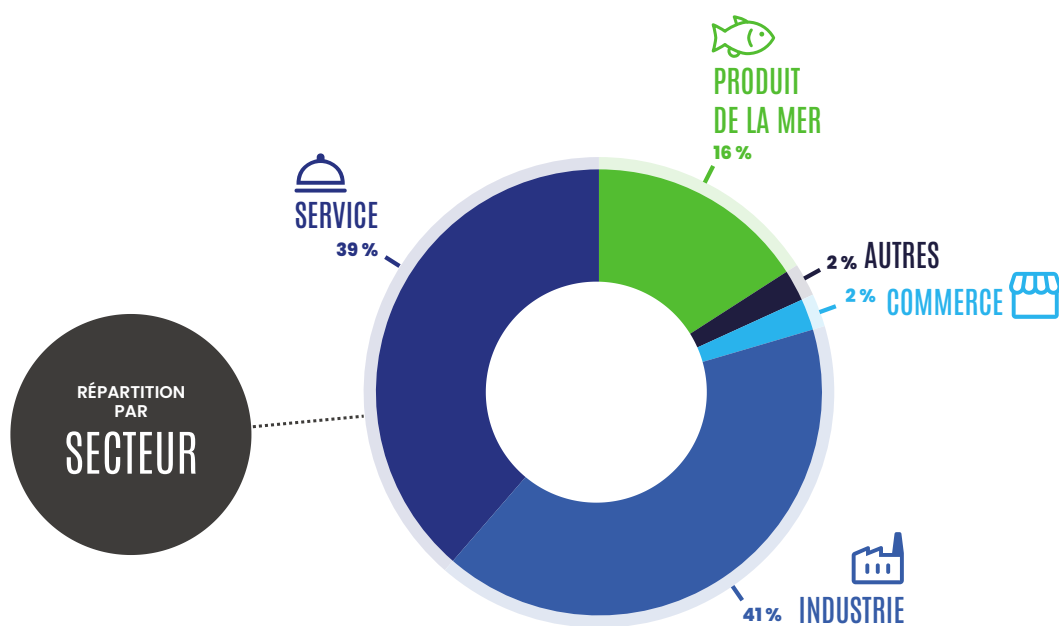
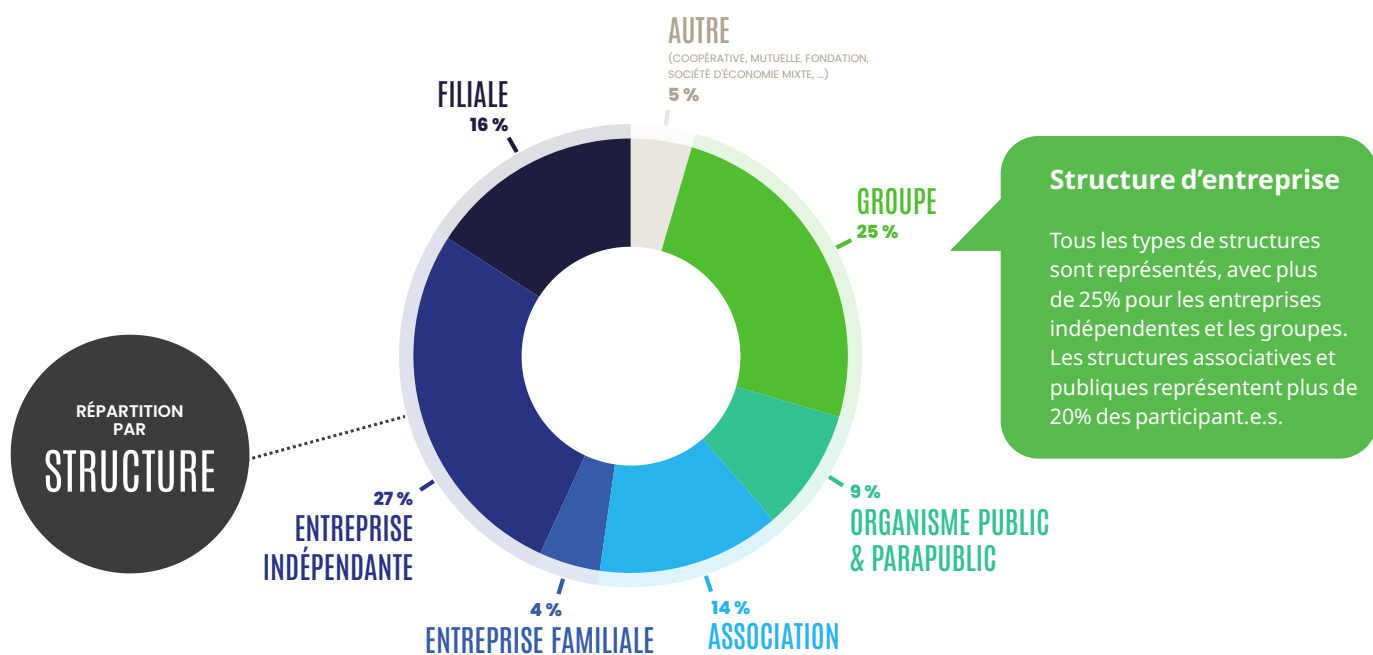
Ce parcours a permis aux dirigeants de comprendre et de ressentir la dimension océanique de leurs activités. En inscrivant l'Océan au cœur de la transformation, la CEC affirme que la transition nécessite une reconnexion profonde aux grands régulateurs de la planète. Faire de l'Océan un sujet stratégique, c'est reconnaître qu'il est un pilier de la robustesse économique. L'avenir des entreprises dépend de notre capacité collective à préserver cet espace vital.



Le profil des organisations

45 organisations qui se rassemblent, toutes en lien direct ou indirect avec l'Océan, de la startup au grand groupe. Un collectif qui impacte avec plus de 420.000 collaborateurs représentés et 57 Mdrs d'euros de chiffre d'affaires.





Secteur d'activité

Le secteur de l'industrie est largement représenté, suivi des services et de l'agroalimentaire (avec le secteur de la pêche).

La transformation des organisations

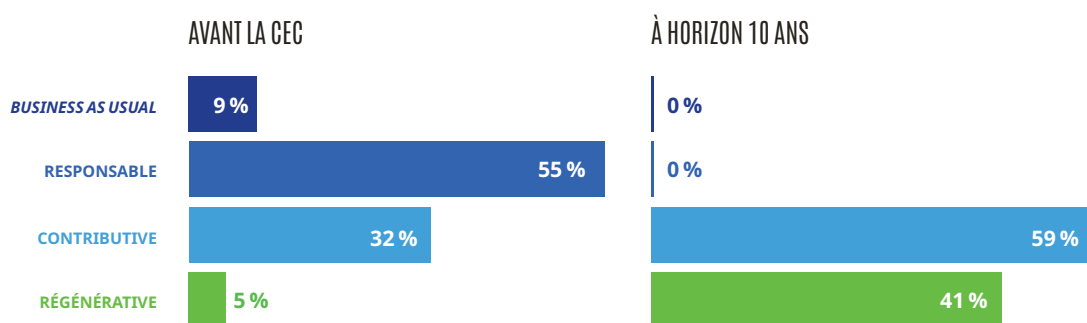
Changement de cap

Avec sincérité et humilité, les participantes et participants se sont auto-évalués au démarrage du parcours, puis à la fin.

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

Une montée des curseurs indéniable !

S'ils étaient 55 % à considérer leurs entreprises responsables avant la CEC, à l'issue du parcours les visions et ambitions se tournent très nettement vers des modèles à visée contributive (59 %) ou régénérative (41 %), toutes tailles et typologies de structures confondues.



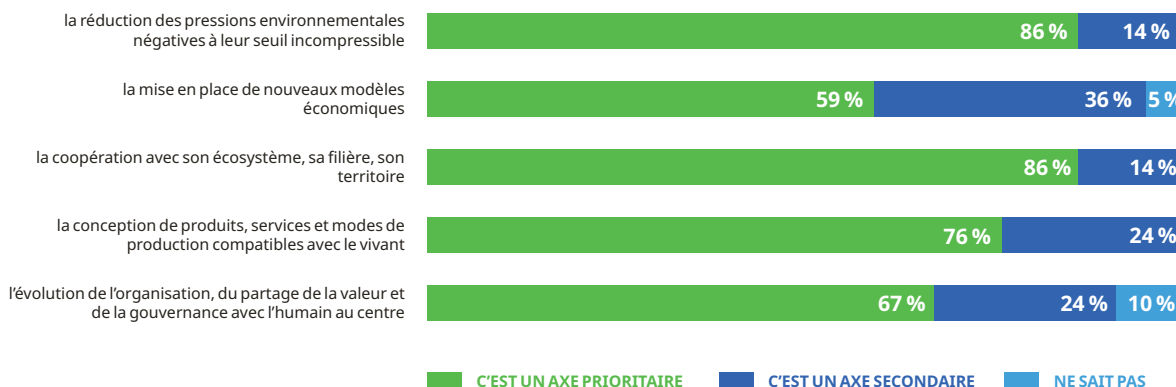
Base : 22 organisations répondantes

BUSINESS AS USUAL	Simple conformité à la réglementation
RESPONSABLE	Réduction des impacts négatifs, pas d'influence sur le business model
CONTRIBUTIVE	La RSE oriente les décisions stratégiques, la raison d'être de la société est déterminée
RÉGÉNÉRATIVE	Le vivant est au cœur de la stratégie et du fonctionnement de l'organisation, principes du vivant adoptés

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

«Coopération» et «Réduction des pressions environnementales» sont des enjeux clés pour les organisations en lien avec l'Océan. Nos participant.e.s l'ont compris : la coopération avec son écosystème, sa filière, son territoire ainsi que réduire les pressions environnementales négatives à leur seuil incompressible sont intégrés comme axes

prioritaires des feuilles de route pour 86 % organisations répondantes. Et des marqueurs indéniables de la montée des curseurs et du changement de cap.



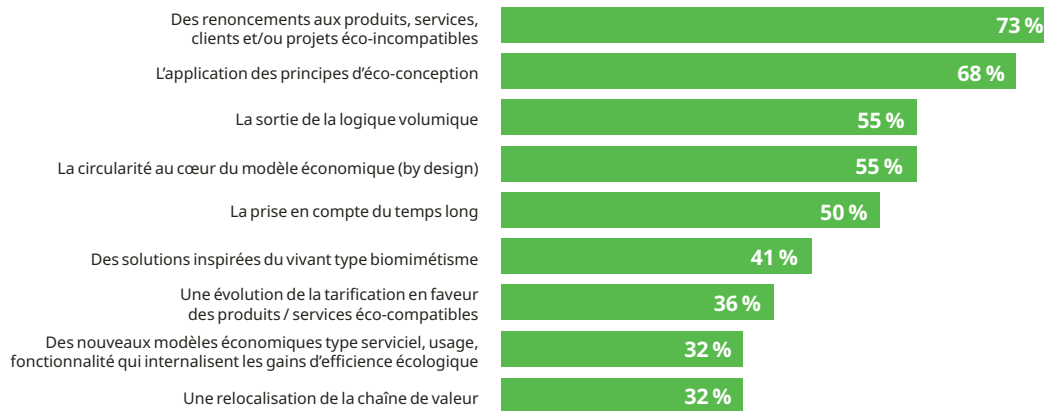
Base : 22 organisations répondantes

La transformation des modèles

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

Les renoncements aux produits, services, clients et/ou projets éco-incompatibles pour la majorité des organisations conforte la capacité de projection dans un nouveau modèle économique. La logique de stratégie des 3 horizons se dessine avec un mix d'actions qui vont de l'amélioration continue à une transformation

plus radicale : si plus de 68% des organisations appliquent déjà ou prévoient d'appliquer les principes d'éco-conception, près de 55% envisagent de sortir de la logique volumique, avec une prise en compte du temps long (50%).

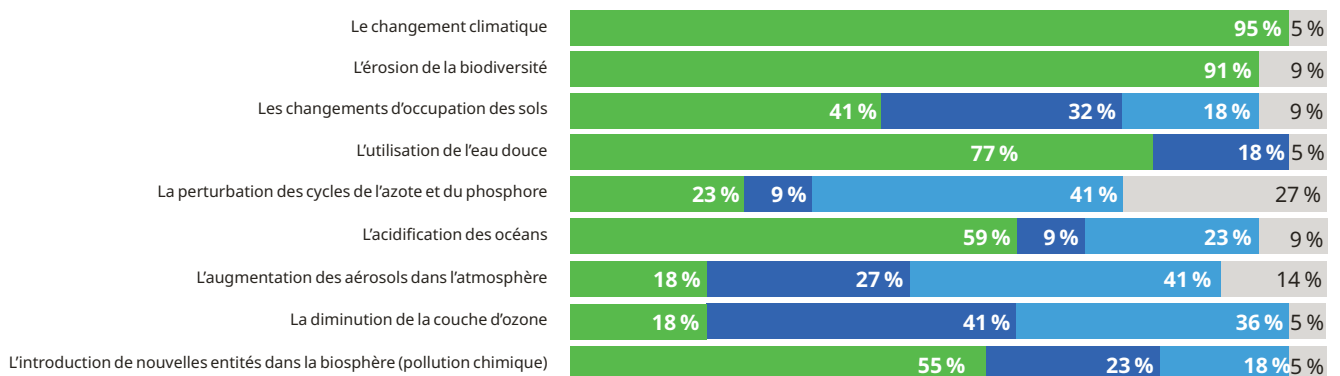


Base : 22 organisations répondantes

De quelles façons les limites planétaires sont-elles adressées dans votre feuille de route ?

Changement climatique, Biodiversité, Eau, Acidification de l'Océan, Pollution,... autant de sujets brûlants pour l'Océan, partagés et expliqués par des scientifiques et intégrés par la majorité des organisations dans leur feuille de route. A noter

qu'une partie de nos participants (conseil et organisations support à la chaîne de valeur) est indirectement impactée ou peu impactée par certains de ces sujets.



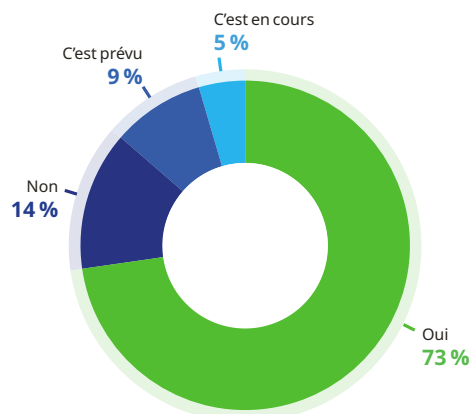
Base : 22 organisations répondantes

■ INTÉGRÉE À LA FEUILLE DE ROUTE ■ NON INTÉGRÉE ■ NON IMPACTÉE PAR NOTRE ACTIVITÉ ■ NE SAIT PAS

Bilan carbone

86% des répondants ont réalisé, sont en cours ou prévoient de réaliser un bilan carbone, dont 67% sur les scopes 1,2,3.

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



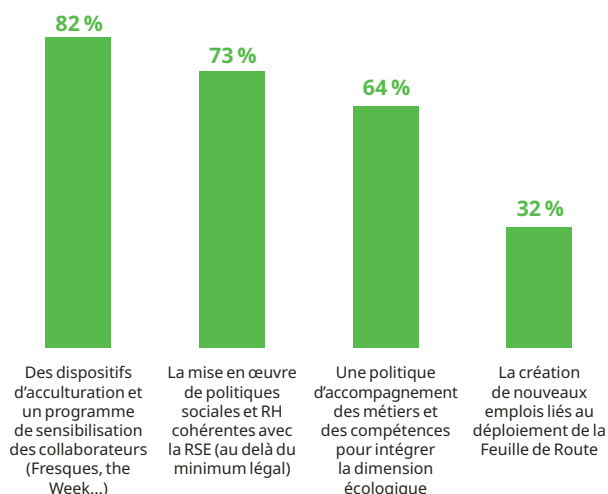
Base : 22 organisations répondantes

Les enjeux humains

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

Faire advenir le changement passe par l'accompagnement : au delà de démarches d'acculturation et de sensibilisation qui tendent à se généraliser, plus des 2/3 des répondant.e.s comptent inscrire la durabilité au cœur de l'organisation en mettant en place des politiques d'accompagnement et de montée en compétences des métiers ainsi qu'en élevant leurs politiques sociales.

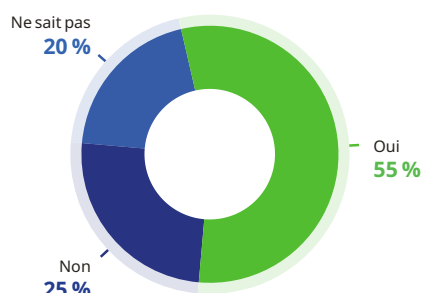
La Transition créatrice de valeur : plus de 30% estiment que le déploiement de leur Feuille de Route va générer de nouveaux emplois.



La coopération

Secret sauce du parcours CEC ? 55% des organisations ont, depuis le début du parcours, déjà mis en place des nouvelles formes de coopération ou coalition d'acteurs : pour près de 3/4 d'entre eux avec des acteurs de la chaîne de valeur, pour 64% avec des acteurs du territoire, et symbole de la maturité des participants, les concurrents sont également cités.

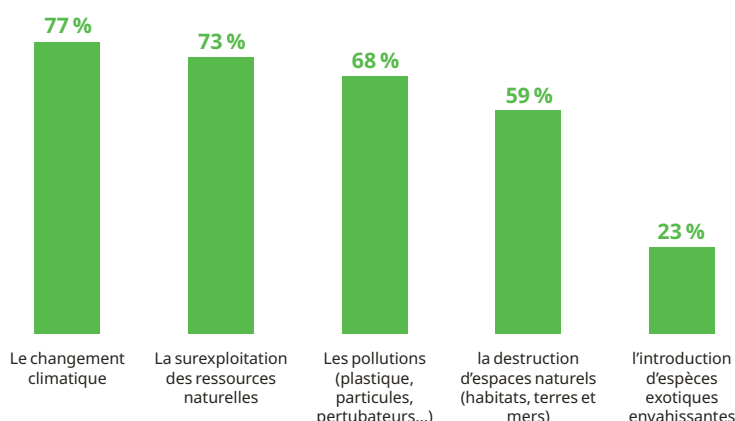
Avez-vous mis en œuvre de nouvelles formes de coopérations ou coalition d'acteurs ?



La biodiversité

À travers la mise en œuvre de leur Feuille de route, les participant.e.s prévoient d'agir principalement sur le changement climatique (77 %), mais également sur la surexploitation des ressources naturelles et les différentes formes de pollution (73 %), confirmant la place importante accordée à la biodiversité.

Sur quel.s facteur.s d'érosion avez-vous prévu d'agir directement ou indirectement à travers la mise en œuvre de votre Feuille de Route ?



Méthode de mesure des transformations

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

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

Questionnaires participants :

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

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

Formulaire Feuille de Route :

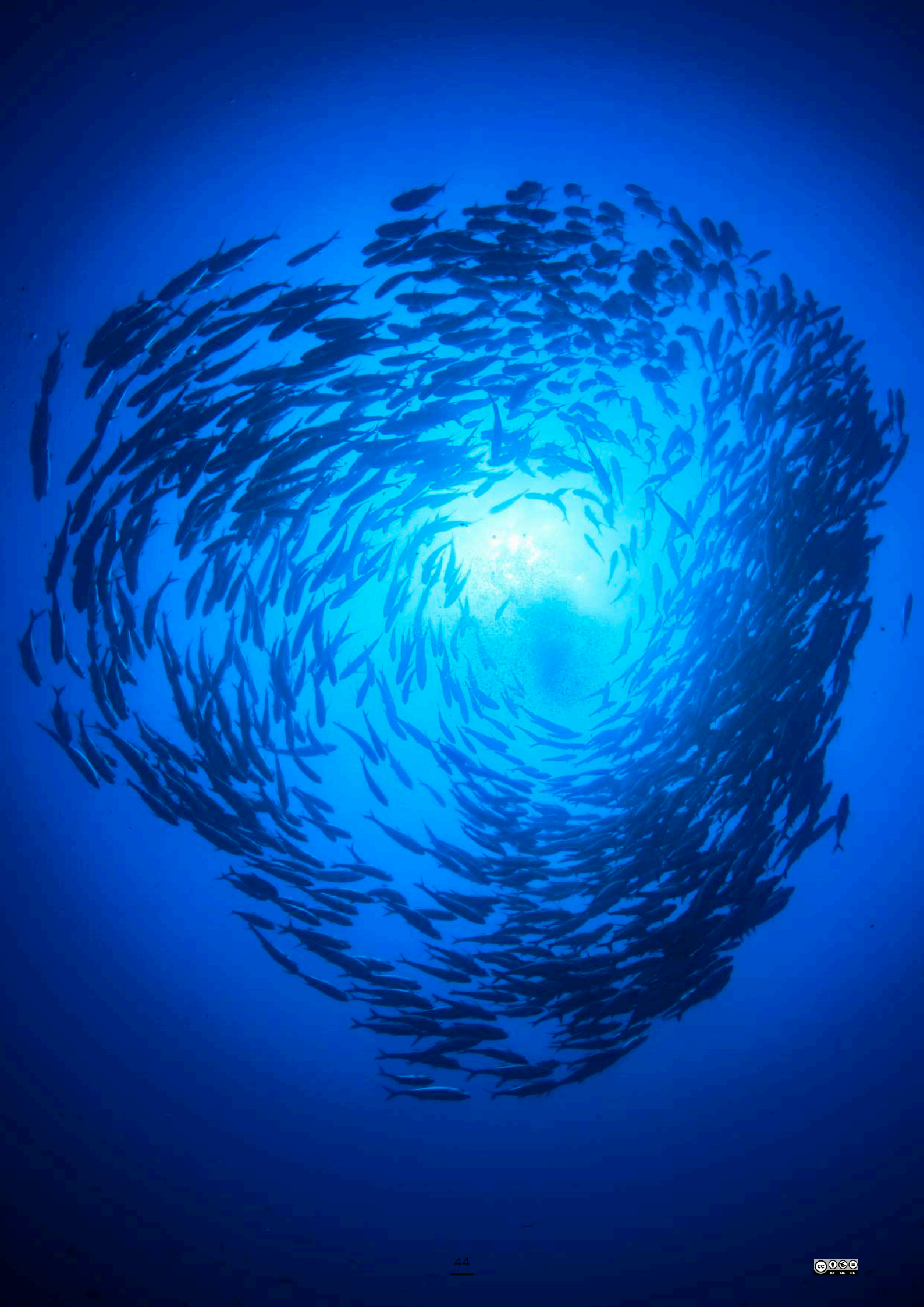
A chaque session, un suivi de l'avancement des Feuilles de Route. En session 6, un formulaire de Feuille de Route final pour chaque entreprise comprenant :

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

Approche qualitative :

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





Les Feuilles de Route

Aboutissement de plusieurs mois de travail collectif, les Feuilles de Route ne sont pas la conclusion du travail des participants : elles en sont le point de départ.

Le cap régénératif que nous les avons incités à se fixer est une voie exigeante que seuls quelques rares "explorateurs" ont ouverte avant eux... Sa mise en œuvre est lente et complexe, l'apprentissage est continu et les coopérations sont indispensables. Heureusement, la CEC offre des espaces d'échanges riches au sein d'une communauté nationale de dirigeants alumni et de leurs écosystèmes.






Nous avons fait un choix difficile parmi les 42 Feuilles de Route restituées. La sélection que nous présentons ici tient compte de critères objectifs : le type, la taille et la maturité des organisations, la variété des métiers et filières, ainsi que l'exemplarité de la trajectoire parcourue entre le début et la fin du parcours. Cette sélection illustre la diversité des participants et la profondeur de la transformation opérée par les dirigeants.


Collectivement, ces Feuilles de Route témoignent de l'engagement, de la détermination et du courage des dirigeants : chacun à son échelle contribue à rendre désirable et irrésistible la transition d'une économie extractive vers une économie régénérative, respectueuse des équilibres marins et littoraux.


Rendez-vous sur notre site pour découvrir l'intégralité des Feuilles de Route rendues publiques, ainsi que celles produites dans les autres parcours de la CEC.


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




 UNE ENTREPRISE FAMILIALE	 INDUSTRIE - CHIMIE / PHARMACIE	 251 - 5000 SALARIÉS	 ILE-DE-FRANCE	 MONDE	CA 101 M€ - 1 MRD€
--	--	--	--	--	-----------------------


LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE


BENOIT BEYLS
Directeur Général Kresk Cosmetic



CHARLOTTE DE PITRAY
Directrice Générale SVR



Retrouvez l'intégralité
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI


MODÈLE
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE

POINT DE DÉPART

CONTRIBUTIF

NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment faire de SVR une marque cosmétique qui impacte positivement/protège la santé humaine et environnementale ?

CAP À 10 ANS

Développer et fabriquer des produits biodégradables et/ou compostables

LEVIERS DE REDIRECTION






1. Développer des formules à base de matières premières à impact positif sur l'humain et le vivant
2. Faire des packagings sans plastique et compostables
3. Partager ces innovations avec la filière cosmétiques pour un impact positif global
4. Maintenir un environnement de travail inspirant et fédérateur autour d'un projet porteur de sens
5. Faire des KPI RSE, des critères de décisions aussi important que les indicateurs financiers
6. Actualiser et mettre en oeuvre des leviers concrets de sobriété (hydrique, ressources énergétiques, autres ressources) au sein de l'entreprise


MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES


Nous allons devoir mobiliser toute l'entreprise, particulièrement la R&D car nous avons besoin d'innovations pour aller un cran plus loin. Nous souhaitons mobiliser toute notre chaîne de valeurs en coopérant avec nos fournisseurs. Nous souhaitons porter ce projet à nos concurrents pour leur proposer d'augmenter notre impact positif à tous. Et enfin nous aimerions présenter ce projet au gouvernement pour obtenir leur aide/ investissement sur la filière cosmétiques qui est aujourd'hui clé dans l'économie française.

SURSAUT DE L'ENTREPRISE


Une prise de conscience personnelle et collective progressive qui a démarré avec des questions des consommateurs sur les produits. Qui nous a donné envie de leur apporter des réponses concrètes sur les perturbateurs endocriniens...et en creusant le sujet nous avons compris que tous les enjeux de santé humaine, axe majeur pour une marque dermatologique, étaient totalement imbriqués avec la santé environnementale. Nous avons donc déroulé la pelote et cela nous a permis de construire une marque alignée avec nos convictions personnelles et cela nous permet d'avoir une mission de marque porteuse de sens et fédératrice pour nos collaborateurs. La CEC Océan nous a permis d'aller un cran plus loin et de maintenant s'attaquer à notre filière/chaîne de valeurs pour une action plus systémique encore plus impactante.

 UNE FILIALE	 INDUSTRIE - ÉNERGIE / EAU	 11 À 250 SALARIÉS	 PROVENCE-MÉDITERRANÉE	 MONDE	CA 11 À 100M€
--	--	--	--	--	------------------






NICOLAS PETIT
Directeur




ROY ISSA
Responsable Opérations



Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route


OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS

DE 25 À 40 %




MODÈLE
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE



POINT DE DÉPART

CONTRIBUTIF



NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si nous construisions les infrastructures maritimes vitales des territoires isolés en laissant derrière nous des écosystèmes plus riches que nous les avons trouvés ?

CAP À 10 ANS

En 2035, notre cœur de métier, construire et livrer des infrastructures vitales aux territoires isolés, s'appuie sur trois engagements forts : sobriété carbone, régénération des écosystèmes côtiers et marins, et bénéfices tangibles pour les communautés locales.

La moitié de nos projets (ou CA) génère un impact net positif, GEOCEAN est reconnu internationalement comme pionnier d'une construction maritime sobre, régénérative et coopérative.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Intégrer à notre Grille d'Evaluation de la Performance, les dimensions carbone, biodiversité et valeur sociale de façon à obtenir un score «Performance globale» par projet
2. Modifier nos conceptions pour limiter au seuil incompressible l'impact global sur l'environnement (Pacte Environnement)
3. Proposer nos moyens spéciaux mobilisés pour le chantier, au service de projets/initiatives à impacts positifs
4. Prendre soin des humains et les accompagner
5. Professionaliser la démarche RSE
6. Transformation de la culture d'entreprise

SURSAUT DE L'ENTREPRISE

Notre participation à la CEC Océan a été un déclencheur : il ne dépend que de nous de faire partie de la solution, progressivement, plutôt que de rester dans le problème.

Ce sursaut implique un changement profond de la mission de l'entreprise. Geoccean ne doit plus uniquement livrer des projets à haute technicité de façon respectueuse (environnement et personnes), mais leguer aux territoires un impact positif durable. Cela signifie intégrer la responsabilité environnementale et sociétale au cœur de notre raison d'être. Ceci permettra de répondre aux attentes croissantes qu'a la nouvelle génération de collaborateurs d'aligner sens et activité professionnelle, y compris pour notre activité dans le domaine de l'énergie.

Enfin, ce sursaut est une conviction : Nous pouvons agir. En mobilisant nos équipes, en réduisant et modifiant certaines pratiques, en inculquant une culture nouvelle, nous avons le pouvoir de laisser un impact positif. Ce prisme est motivant face à l'ampleur des défis auxquels notre société et nos écosystèmes sont confrontés.

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 INDUSTRIE - CONSTRUCTION / BTP	 11 - 250 SALARIÉS	 ILE-DE-FRANCE	 FRANCE	CA 11 M€ - 100 M€
---	--	--	--	---	----------------------





LUDOVIC VÉRITÉ
Président



LUC VÉRITÉ
Directeur Financier



GAËL VERNEROT
Responsable RSE



ARTHUR DIACRE
Directeur Technique
et Innovations



Retrouvez l'intégralité
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION
CARBONE À HORIZON 10 ANS

DE 40 À 55 %



MODÈLE
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE

POINT DE DÉPART

CONTRIBUTIF

NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment devenir l'acteur référent des bases de vie mobiles, autonomes et non invasives au service de l'humain, en toutes circonstances et en tous lieux ?

CAP À 10 ANS

En 2035, VAC est la référence des bases de vie mobiles, autonomes et responsables. Nos produits et services sont conçus pour prendre soin des femmes, des hommes, et de leur environnement.

1. Inventer des solutions qui préservent la planète

Nous proposons les produits et les services les plus vertueux du marché : des bases de vie qui consomment moins, durent plus longtemps, s'entretiennent facilement et limitent leur impact sur l'environnement et la biodiversité. Grâce à nos innovations et à l'écoconception, nous réduisons chaque année notre empreinte et gagnons en sobriété. La durabilité n'est pas une contrainte, mais un principe fondateur sans cesse questionné.

2. Améliorer les conditions de travail et de vie sur tous les terrains

Nos solutions permettent à chacun de travailler dans de bonnes conditions, même loin des infrastructures. Confort, hygiène, sécurité, qualité de vie au travail : nous faisons de nos bases de vie un véritable soutien pour les équipes, et un atout pour l'attractivité des entreprises qui nous font confiance. Et demain, nous voulons proposer des solutions qui permettent plus largement de prendre soin des femmes, des hommes et des écosystèmes.

3. Mobiliser notre écosystème

Nous embarquons nos clients, nos partenaires, nos fournisseurs et nos collaborateurs dans une démarche collective de réduction d'impact et plus largement de partage de la valeur. Nous avons une vision écosystémique de notre rôle : nous ne fournissons pas seulement des bases de vie, mais également des services rendus aux écosystèmes, que ce soit par la réduction des impacts, l'intégration de solutions favorables à la biodiversité, ou la création de modèles de circularité territoriale. Mutualiser des ressources, partager des compétences, optimiser les parcs matériels : c'est ensemble

que nous pourrions aller toujours plus loin et créer de la valeur pour tous.

4. Être un acteur utile

En 2035, les besoins sont très différents de ceux d'hier. La hausse des phénomènes climatiques, les interventions d'urgence ou exceptionnelles, les chantiers rapides ou isolés demandent des solutions très mobiles, autonomes et simples à déployer. Nous sommes prêts à répondre à ces besoins comme à ces nouveaux usages, avec des unités capables de soutenir les équipes, les travailleurs et les populations dans toutes les situations.

Cette vision est notre cap.

Un cap qui nous pousse à inventer des solutions toujours plus sobres et plus utiles.

Un cap qui donne du sens à nos métiers.

Un cap qui affirme notre rôle : accompagner le terrain, protéger les ressources, et faire de chaque base de vie un espace qui respecte à la fois les personnes et les écosystèmes.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Affirmer la robustesse de nos solutions : écoconcevoir des bases de vie mobiles, autonomes, sobres et durables

2. Repenser nos offres en favorisant autonomie des solutions, mutualisation et frugalité des ressources afin de réduire la pression sur les écosystèmes (plutôt que valoriser une approche volumique)

3. Faire de nos agences des lieux à impacts positifs en lien avec les enjeux des territoires et contribuer à rendre moins invasives les activités et interventions de nos parties prenantes sur la biodiversité

4. Mettre l'humain au cœur de notre stratégie et de nos décisions, pour prendre soin du vivant

5. Mettre en place un nouveau mode de partage de la valeur avec nos parties prenantes internes et externes, en cohérence avec notre cap






MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES


- Collaborateurs : formations, sensibilisations, fresques et ateliers, mobilisation par l'action avec notamment la communauté des ambassadeurs RSE créée en 2025, un nouveau binôme dans le Parcours CEC Batiment et Immobilier
- Fournisseurs et Partenaires : co-réalisation des cahiers des charges, tests et expérimentations
- Clients : sensibilisation via des présentations, des ateliers collaboratifs type fresque, un discours incarné, journées portes ouvertes, ateliers de travail collectifs et tests
- Territoire : participation à des projets comme le projet ACT de territoire porté par la Communauté Urbaine
- Communautés engagées : réunions des ambassadeurs RSE, projets portés par les ambassadeurs, communications sur les réseaux sociaux, travaux et réflexions collaboratives avec le DLR, notre syndicat professionnel des Distributeurs, Loueurs et Réparateurs, échanges avec les Alumni CEC.
- Actionnaires : présentation de la FDR CEC et du cap à 10 ans, ateliers de travail collectifs, échanges et prospective


SURSAUT DE L'ENTREPRISE


Rejoindre le mouvement de la CEC, c'était au départ une opportunité de réfléchir à la trajectoire de l'entreprise, en intégrant bien sûr les enjeux de développement durable.


Depuis sa création en 2008, VAC a été pensé pour améliorer la qualité de vie des compagnons sur les chantiers. Pendant longtemps, notre énergie s'est concentrée sur le confort et la sécurité proposés par nos équipements et sur la qualité de nos services. Rapidement, des convictions fortes se sont affirmées : il faut intégrer le respect de l'environnement, travailler sur notre sobriété énergétique, à travers des actions, des décisions puis une stratégie de décarbonation volontaire. (...) découvrir l'intégralité de cette feuille de route sur le site de la CEC.

 UN ORGANISME PUBLIC ET PARAPUBLIC	 SERVICES	 250 - 5000 SALARIÉS	 OUEST	 FRANCE	CA 11 M€ - 100 M€
---	--	---	---	--	------------------------------------





JEAN-MARC DANIEL
 Directeur Innovation



ROMAIN CHARRAUDEAU
 Directeur Général Délégué stratégie




Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS
DE 25 À 40%


MODÈLE (DÉCLARATIF)

CONTRIBUTIF

POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF

NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment la recherche Océanographique peut-elle contribuer à transformer la société pour l'accorder aux limites planétaires ?

CAP À 10 ANS

En 2050, l'Ifremer a organisé et mis en œuvre sa transition socio-environnementale. L'institut a réussi à adapter son fonctionnement au changement climatique et, à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement, en cohérence avec les objectifs des accords de Paris et la Stratégie Nationale Bas Carbone et a organisé ses activités de façon à renforcer leur contribution à la transition socio-environnementale du reste de la société.

L'Institut a réduit son empreinte carbone par des transformations qui touchent l'ensemble de ses activités, de ses pratiques et de son fonctionnement. De ses navires à ses laboratoires, l'ensemble de ses infrastructures répondent à un principe simple : chaque mission, chaque donnée, chaque innovation doit contribuer à réduire l'empreinte carbone et à renforcer l'impact positif sur l'Océan et la société.

Le choix des projets repose sur un équilibre entre apports scientifiques, sociétaux, et empreinte carbone. Les moyens et les infrastructures mobilisés pour mener à bien les projets intègrent une évaluation systématique de leurs impacts socio-environnementaux et la mise en place de nouvelles pratiques. La flotte océanographique française, les systèmes d'observation de l'Océan et les outils numériques font l'objet d'une rationalisation de leurs usages et d'une innovation continue pour répondre aux enjeux de transition. Ils représentent désormais un modèle de science responsable : sobre, exemplaire et à faible empreinte.

Le fonctionnement de l'Institut a profondément évolué : sobriété énergétique, rénovation thermique des bâtiments, politique d'achats responsables, modalités de déplacements, mutualisation des ressources et des équipements scientifiques, allongement de la durée de vie des équipements. L'Institut a transformé la gestion de son patrimoine foncier et immobilier pour développer des puits de carbone et produire de l'électricité

renouvelable sur site. Ces évolutions ont installé une culture quotidienne de sobriété volontaire et de fierté d'agir ensemble. Cette transformation a reposé sur un engagement collectif : elle a été et continue d'être pilotée par la direction de l'établissement avec le soutien d'une instance dédiée garante du bon déploiement du plan de transition, du respect des objectifs et de la trajectoire de décarbonation. L'Institut a bâti une véritable « culture carbone », fondée sur une communication régulière, des indicateurs partagés et des campagnes de formation ambitieuses.

En 2040, l'Ifremer incarne une nouvelle manière de faire de la science : sobre, utile et engagée. Pionnier d'une science bas-carbone devenue référence, l'Institut poursuit en parallèle la lutte contre l'érosion de la biodiversité marine, les pollutions et les pressions qui menacent l'habitabilité même de la Terre. Cette exemplarité collective est devenue une signature de l'Institut, une source de fierté et un puissant levier d'attractivité et de coopération internationale.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Management et gouvernance de l'impact de l'institut sur la transition bas-carbone et impact environnemental
2. Mesures des Emissions de GES, puis des impacts sur la biodiversité
3. Evolution de nos sujets de recherche
4. Partenariats (de recherche ou commerciaux) & financements
5. Diffusion des connaissances
6. Engagement public, au niveau européen en particulier.






MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES


Régions, start-up / ETI du maritime, Paysan Marin, Respect Ocean


SURSAUT DE L'ENTREPRISE

Au One Ocean Science Congress à Nice en 2025, les scientifiques ont parlé sans équivoque : « L'Océan et sa biodiversité sont essentiels à la santé de la planète. Pourtant, sa capacité à réguler le climat, à nourrir des milliards de personnes et à préserver la biodiversité marine, entre autres services importants, est de plus en plus menacée. Du réchauffement et de l'acidification à la pollution, en passant par la surpêche et l'accès inégal aux ressources marines, les fonctions vitales de l'Océan sont progressivement érodées. Les preuves scientifiques et les connaissances autochtones et locales convergent vers un message unique et urgent : une action transformatrice est à la fois nécessaire et possible. »


Tout ce qui vit sur notre planète dépend de l'Océan et d'une manière ou d'une autre, nous sommes l'Océan. Qu'il s'agisse de satisfaire notre curiosité, de comprendre le fonctionnement et la dynamique de l'Océan et sa place dans la transition écologique, d'éclairer des politiques publiques ou de concevoir des solutions fondées sur l'innovation, l'ambition de l'Ifremer est de produire et partager des connaissances pour un Océan vivant et résilient.

 UNE FILIALE	 AGROALIMENTAIRE	 11 - 250 SALARIÉS	 HAUTS-DE-FRANCE	 FRANCE	CA 11 M€ - 100 M€
--	--	--	--	---	----------------------






ANTOINE LE GARREC
Directeur Général




JULIE MATANOWSKI
Cheffe de projet CSRD



Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route


OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI




MODÈLE (DÉCLARATIF)

CONTRIBUTIF



POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF



NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

En tant qu'entreprise de pêche, de valorisation et de stockage des produits de la mer, comment intégrer des pratiques régénératives pour dépasser la simple compensation et replacer le Vivant au cœur de notre système de valeur et de notre gouvernance ?

CAP À 10 ANS

Faire du Groupe Le Garrec une entreprise ancrée et robuste, garante d'une histoire familiale au service d'un Océan en bonne santé et inspiratrice d'un nouvel imaginaire pour sa filière.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Participer à la régénération du capital naturel
2. Renoncer à la logique volumique et à la croissance à tout va pour proposer des produits et services à hautes valeurs ajoutées (histoire, impact, prix)
3. Contribuer à la bonne santé de nos territoires à travers de nouvelles coopérations en faveur de l'océan
4. Simplifier notre gouvernance pour gagner en robustesse et partager équitablement la valeur en lui donnant du sens.
5. Insuffler de nouvelles pratiques régénératives

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES






Comité de direction, comité stratégique, salariés, partenaires institutionnels, clients, club d'entreprises, administrations, entreprises coopétitrices.


SURSAUT DE L'ENTREPRISE


Depuis bientôt 100 ans, notre groupe familial a développé une offre de produits et services sur toute la chaîne de valeur, visant à mettre en avant l'Océan : la pêche, la valorisation, la transformation, le stockage et l'entreposage de produits de la mer, à travers ses armements et ses filiales répartis sur différents sites.

Nos parties prenantes internes comme externes reconnaissent nos initiatives dans le domaine de l'environnement et notre engagement renouvelé à chaque génération sur ce sujet. Nous nous sommes progressivement saisis de la question de nos impacts et mis en place des mesures d'amélioration.


Dès la 1^{ère} session du parcours CEC, nous avons bien compris que le temps s'accélère et que notre rapport à nos écosystèmes et au Vivant doit encore évoluer. Notre stratégie doit s'adapter aux enjeux du dépassement des limites planétaires. Elle doit s'inspirer des enseignements de ce parcours, dépasser le cadre interne de notre seule entreprise pour se diffuser vers toute une filière en mal de transition. Elle doit garantir notre résilience et celle de nos territoires face aux changements à venir.

 UN ORGANISME PUBLIC ET PARAPUBLIC	 INDUSTRIE	 11 À 250 SALARIÉS	 PROVENCE-MÉDITERRANÉE	 FRANCE	CA 11 À 100M€
---	---	---	---	--	--------------------------------






CHRISTINE ROUSSO
Directrice des Ports et Concessions



MARIANNE GARDE
Responsable du Pôle Environnement Qualité



Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS

DE 40 À 55 %

MODÈLE (DÉCLARATIF)

RESPONSABLE

POINT DE DÉPART

CONTRIBUTIF

NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si on rapprochait les territoires et servait l'intérêt local en contribuant ensemble à la réduction des impacts du trafic maritime et à la régénération du vivant ?

CAP À 10 ANS

Le port est un lieu ouvert et de mobilisation des acteurs économiques du monde maritime et des acteurs du territoire, institutionnels et citoyens, au bénéfice du vivant. Il connecte les territoires et coopère avec l'ensemble des acteurs dans la mise en œuvre de pratiques à visée régénérative.

L'organisation est devenue une entreprise à mission et s'engage à mesurer les impacts sur le vivant et à adopter une logique d'amélioration continue.

LEVIERS DE REDIRECTION

- Développer des services annexes et choisir les trafics et les activités les plus responsables (optimiser les capacités, choix des marchandises, croisière faible impact...) selon des critères RSE**
- Développer des services pour le tissu local et les riverains : instruction et éducation, R&D, synergies, acheminement de produits ... pour favoriser l'acceptabilité de l'activité**
- Rechercher en permanence et dans une logique d'amélioration continue des solutions pour :**
 - décarboner
 - réduire les impacts sur le milieu marin
 - réduire l'impact sur la ressource en eau des activités du port

Aux seuils incompressibles, en adoptant une vision systémique.
- Mener des projets à impacts positifs au niveau de nos infrastructures et plus largement en rade de Toulon**
- Mesurer les impacts de nos activités et les communiquer à nos parties prenantes**

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

La réussite de notre trajectoire à 10 ans repose sur la mobilisation de l'ensemble de nos parties prenantes :

- Les collaborateurs, par la formation et la sensibilisation aux enjeux des limites planétaires, le développement d'une culture RSE et d'une culture régénérative encourageant les initiatives individuelles et collectives
- Les acteurs portuaires, partenaires et clients, à travers la conduite de projets coopératifs autour du régénératif et l'accompagnement à l'adoption de pratiques à visée régénérative
- Les acteurs institutionnels, en les impliquant activement dans nos projets et en mettant en commun nos initiatives au service de la transition du territoire.
- Les occupants, en intégrant des exigences RSE dans les contrats et en renforçant leur sensibilisation à ces enjeux
- Le grand public, en ouvrant nos sites, en accueillant des scolaires et en partageant nos connaissances.






SURSAUT DE L'ENTREPRISE


Interface stratégique entre la terre et la mer, le Port de Toulon joue un rôle clé dans la mobilité, l'économie maritime et la vie du territoire. Mais comme l'ensemble des systèmes portuaires, il contribue aussi à des pressions fortes sur les écosystèmes, le climat et le vivant.


Face à l'urgence écologique et sociétale, ne rien changer n'est plus une option. Le port ne peut plus être uniquement un lieu de flux : il doit devenir un acteur responsable, conscient de ses impacts et pleinement engagé dans la transformation des activités maritimes et portuaires.

Intégrer la Convention des Entreprises pour le Climat a généré une prise de conscience. Ce parcours nous a permis de regarder en face les limites planétaires, de questionner notre modèle et de repenser notre rôle : non plus seulement réduire nos impacts, mais contribuer activement à la préservation et à la régénération du vivant


Ainsi, le Port de Toulon s'engage à transformer en profondeur ses pratiques, à mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes et à faire du port un levier de transition pour le territoire.

 UNE ASSOCIATION	 SERVICES	 11 - 250 SALARIÉS	 ILE-DE-FRANCE	 FRANCE	CA 11 M€ - 100 M€
--	---	--	--	---	----------------------









ANNE DOS SANTOS
Secrétaire générale
et vice-présidente en charge de la RSE



LISA LUCE
Chargée de mission RSO



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 organiser la pratique de la Voile de manière durable et rendre la performance compatible avec la préservation de la faune et de la flore ?

CAP À 10 ANS

En 2035 mon organisation est un laboratoire d'expérimentation qui inspire/fédère la filière. Elle reconnecte les pratiquants et son réseau à la nature. Elle a mis la préservation de la faune et de la flore et le soutien à une société de l'égalité des chances, digne et respectueuse au centre de ses actions sportives.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Repenser les compétitions
2. Définir une politique d'achat éco-socio-compatible
3. Favoriser l'usage plutôt que la propriété
4. Embarquer l'écosystème dans le projet régénératif de la FFVoile
5. Intégrer la nature dans la gouvernance de la FFVoile

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES





Ecosystème


SURSAUT DE L'ENTREPRISE


Nous nous sommes lancés dans le parcours CEC, sans savoir ce qui nous attendait et surtout, nous étions loin d'imaginer le chemin de transformation professionnel et personnel qui nous attendait. Les nombreuses conférences inspirantes, alarmantes parfois dérangeantes, ont bousculé nos certitudes et notre fatalisme. Oui, ensemble, c'est faisable.

Le parcours nous a amené à dépasser la question de la décarbonation. Deux outils ont été particulièrement puissants : la matrice d'éco-socio-compatibilité et l'atelier autour du modèle des 3 horizons. Ces ateliers, menés en binôme, ont révélé le rôle que la FFVoile peut avoir pour accompagner la bascule de son écosystème vers un modèle régénératif. Ne plus faire moins mal la même chose, mais faire radicalement différemment.

Notre année 2025 a été marquée par ce parcours bouleversant et vivifiant. Elle nous a permis de travailler les contenus à aborder lors de nos échanges avec nos parties prenantes pour envisager des leviers d'actions enthousiastes.

 UN GROUPE	 INDUSTRIE	 > 5000 SALARIÉS	 ILE-DE-FRANCE	 MONDE	CA > 1 MRD€
--	--	--	--	--	----------------






FRÉDÉRIC BERNADET
Directeur Général




LAURENCE LAVIT
Directrice RSE



Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS

DE 25 À 40 %



MODÈLE
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE



POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF



NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment réinventer le modèle économique de la construction d'infrastructures hydriques, aujourd'hui générateur de pression sur les ressources et peu adapté aux limites planétaires ? Comment faire évoluer notre rôle pour préserver et restaurer l'eau, en coopération avec les acteurs publics et privés ?

CAP À 10 ANS

Devenir le leader français de la construction et de la gestion des infrastructures d'eau qui limitent les impacts, renforcent l'adaptation et restaurent les équilibres naturels et sociaux des territoires.

LEVIER DE REDIRECTION

1. **Modèle économique** : Passer de la construction des infrastructures hydriques à la gestion puis la régénération du cycle de l'eau
2. **Gouvernance** : Affirmer notre rôle stratégique dans la gestion durable du grand cycle de l'eau
3. **Influence & alliances** pour accélérer la régénération de la ressource eau
4. **Mesure & pilotage** de la réduction de nos impacts négatifs et de notre contribution en impacts positifs

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Après des décennies consacrées à construire des infrastructures hydriques, nous entrons dans une nouvelle phase : celle d'une gestion sobre, résiliente et vivante de l'eau. Il ne s'agit plus seulement de transporter ou stocker des volumes, mais de réconcilier les territoires avec leur cycle naturel de l'eau, en s'appuyant sur des infrastructures robustes, pensées pour durer, s'adapter et cohabiter avec le vivant. Cette transformation ne peut se faire sans l'humain : habitants, agriculteurs, élus, ingénieurs deviennent les acteurs d'une régénération collective, où chaque geste compte pour ralentir, infiltrer, partager et préserver l'eau.

SURSAUT DE L'ENTREPRISE

Reconnaître que notre rôle ne se limite plus à construire, mais à préserver et restaurer. Face à la crise hydrique et climatique, nous choisissons d'être pionniers d'un modèle régénératif, en transformant nos métiers, nos partenariats et notre gouvernance pour que chaque infrastructure contribue à la santé des territoires et du vivant.

Notre Mobilisation :






Nous passons d'un rôle de constructeur à celui de restaurateur du cycle de l'eau, en concevant, construisant et gérant des infrastructures qui préservent la ressource, régénèrent la biodiversité et créent de la valeur sociale pour les territoires. Nous créons des alliances inédites, des modèles économiques régénératifs et des infrastructures qui cohabitent avec le vivant.


Nos Promesses :


- **Sobriété** : Réduire la pression sur les ressources et accompagner les usages responsables.
- **Résilience** : Concevoir des infrastructures capables de s'adapter aux chocs climatiques.
- **Régénération** : Restaurer le cycle naturel de l'eau et la biodiversité.
- **Coopération** : Mobiliser un écosystème élargi pour inventer des solutions durables.
- **Transparence** : Mesurer et partager nos impacts pour progresser ensemble.

Notre Appel :


Nous invitons chaque acteur – public, privé, citoyen – à rejoindre ce mouvement. Parce que l'eau est notre bien commun, sa régénération est notre responsabilité collective.

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 INDUSTRIE	 11 - 250 SALARIÉS	 BASSIN LYONNAIS	 FRANCE	CA 1 M€ - 10 M€
---	--	--	--	---	--------------------






KHALED AL MEZAYEN
Président




JUSTINE VIDIL
Directrice Générale Adjointe




Retrouvez l'intégralité
de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI



MODÈLE
(DÉCLARATIF)

CONTRIBUTIF



POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF



NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment collectivement pouvons nous faire pour que l'activité humaine soit régénérative de la ressource en eau ?

CAP À 10 ANS

InovaYa est devenue une entreprise régénérative de la ressource en eau pour permettre à l'humain de vivre en osmose avec les écosystèmes.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Maîtriser et réduire les externalités négatives de InovaYa
2. Innover pour préserver, régénérer et rendre la ressource en eau accessible à tous
3. Déployer des solutions pour préserver et partager la ressource en eau
4. Renforcer le cadre pour garantir un environnement de travail qui prend soin des collaborateurs et de son responsable légal
5. Partager InovaYa

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Notre écosystème est large car l'eau est partout dans la vie des êtres humains. Elle est indispensable à toute vie sur cette planète. Elle en est l'essence.

Nous travaillons alors avec le milieu éducatif et des structures d'accompagnement des entrepreneurs à impact pour sensibiliser et former le jeune public à changer leur rapport à cette ressource naturelle.

Nous travaillons étroitement avec le milieu industriel également pour leur permettre de réduire leur empreinte eau. Si la France veut réindustrialiser le territoire il faudra le faire en préserver la ressource en eau et donc ne plus voir cela comme une utilité. Revoir les process de productions pour qu'ils utilisent le moins d'eau possible.

Enfin nous dialoguons avec les pouvoirs publics locaux et nationaux afin d'influer sur les politiques publiques environnementale et de santé publique.






Mais notre écosystème est bien plus large. Nous explorons actuellement des potentiels collaborations avec les banques et les assurances pour accompagner leurs clients à réduire leur empreinte eau afin de réduire le risque de dépendance à la ressource.


Nos fournisseurs seront l'enjeu de demain quand nous analyserons notre chaîne de valeur et il faudra trouver un moyen de les embarquer avec nous pour pouvoir réduire au maximum notre impact environnemental, quand bien même nous restons un petit acteur.

SURSAUT DE L'ENTREPRISE


Déjà engagée de part notre mission au sein de InovaYa de préserver la ressource en eau, la CEC m'a donné l'énergie d'aller encore plus loin. Cela m'a permis d'aborder notre façon de penser, de calculer, de voir et m'a permis d'ouvrir le champ des possibles.

Ce parcours a permis à InovaYa de repenser son mode d'organisation, son modèle économique à long termes pour bifurquer vers un modèle qui propose de reconnecter les humains avec l'eau. Si à court et moyen termes nous proposons de réparer les ressources en eau par l'utilisation de différentes technologies de traitement, à long terme le parcours nous a fait prendre conscience qu'il fallait agir en amont pour éviter d'avoir à réparer.


 UN GROUPE	 INDUSTRIE	 251 - 5000 SALARIÉS	 CALVADOS (14)	 MONDE	CA 101 - 1 MRD€
--	--	--	--	--	--------------------




GILBERT
Santé & Bien-être






CÉDRIC BATEUR
Directeur Général



AUORE VERGER
Responsable RSE



Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS <div style="background-color: green; color: white; padding: 5px; margin-top: 5px;">NON DÉFINI</div>	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	BUSINESS AS USUAL  POINT DE DÉPART	CONTRIBUTIF  NOUVEAU CAP
--	---	---	---

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment régénérer les milieux naturels tels que l'eau et la biodiversité, qui soutiennent notre santé et la vitalité de nos territoires, en développant des solutions de santé essentielles et respectueuses de la physiologie humaine, pour bâtir une prospérité partagée et renforcer la résilience locale ?

CAP À 10 ANS

En 2035, notre groupe incarne une industrie pharmaceutique régénérative, alliée de la santé environnementale. Nous développons des solutions essentielles qui restaurent les écosystèmes, préservent l'eau et la biodiversité, et améliorent la santé humaine. Grâce à la rationalisation de notre portefeuille, la circularité de nos produits et la sobriété de nos opérations, nous avons généré des impacts nets positifs sur nos territoires. Nos collaborateurs et partenaires sont pleinement engagés dans cette transformation, et notre gouvernance garantit transparence et performance durable.

LEVIERS DE REDIRECTION

- 1. Rationaliser et rediriger notre portefeuille produit pour concentrer nos ressources sur des solutions essentielles, innovantes et régénératives, en renforçant la maîtrise de nos savoir-faire clés et la résilience de nos territoires**
- 2. Engager l'ensemble des collaborateurs dans la construction d'une culture d'entreprise durable, innovante et porteuse de sens**
- 3. Accroître la sobriété de nos activités en optimisant nos achats, nos processus et nos consommations énergétiques, afin de réduire significativement notre empreinte carbone et préserver les ressources naturelles**
- 4. Réduire la consommation d'eau, améliorer le traitement et limiter les rejets polluants pour protéger les ressources hydriques locales et la biodiversité associée**
- 5. Développer des solutions qui intègrent l'écoconception, la circularité et la régénération dès la conception, afin de réduire l'impact environnemental des emballages et produits, tout en favorisant la collecte, le recyclage et la valorisation.**

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Ademe, l'Agence de l'eau, entreprises spécialisées, les communautés locales, les groupements hospitaliers, les pharmaciens.

SURSAUT DE L'ENTREPRISE

Les Laboratoires Gilbert œuvrent dans les domaines de la santé familiale et de la nutrition. Installés au cœur de la Normandie et de la Bretagne, nous nous efforçons de concilier savoir-faire industriel et respect de l'environnement. Convaincu de l'urgence de préserver nos Océans. La CEC offrait une méthodologie plurielle, originale et une approche transversale permettant de mieux appréhender ces enjeux.

Ce parcours m'a confronté à des réalités qui résonnent avec nos choix au quotidien. J'ai réalisé à quel point nos ressources ne sont pas infinies. J'ai aussi mieux mesuré les bouleversements du monde en cours et à venir et la nécessité de repenser son modèle d'affaire d'une manière robuste et durable. Plus justes dans nos usages et plus lucides sur les limites du monde dans lequel nous opérons.

C'est un changement de regard.
Et pour moi, c'est un véritable sursaut.

Les Projets Coopératifs Thématiques

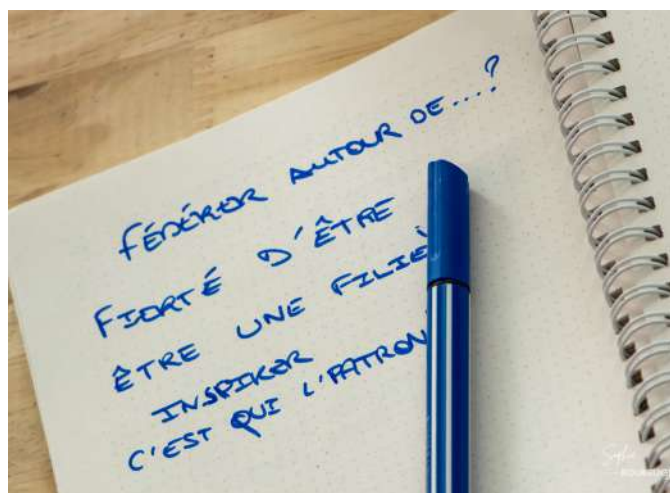
COOPÉRATION ET PROJETS DE FILIÈRES (PCT)

Pour déployer leur feuille de route, les participants du Parcours CEC Océan doivent bâtir des coopérations territoriales et sectorielles fortes. Le parcours a ainsi facilité l'émergence de Projets Coopératifs Thématiques (PCT) pilotés par les participants, visant l'intérêt général et la bascule de leurs filières respectives vers le régénératif.

Objectifs et périmètre

- **Expérimenter** la coopération concrète en filière, au-delà des intérêts économiques propres des entreprises, au service de l'intérêt général
- **Diffuser** les réflexions et projets émergents au-delà du cercle des participants.
- **Libérer la forme** : les PCT peuvent prendre des formes variées, R&D commune, fonds de dotation, Think Tank, livre blanc ou plaidoyer.

Les travaux se sont structurés autour de six filières : Produits de la mer, Retail, Construction, Eau, Énergie, Tourisme.



DÉMARCHE D'ÉMERGENCE DES PCT SUR LES 6 SESSIONS DU PARCOURS

S1 - CONNEXION

Rencontre des participants et approfondissement des enjeux systémiques liés à leurs filières.



S4 - CADRAGE DES PROJETS

Formalisation de 6 PCT

1. Outil de «Score Biodiversité» pour guider professionnels et usagers
2. Optimisation et réutilisation de l'eau sur les chantiers
3. Lieu de partage et d'expérimentation pour une gestion régénérative de l'eau
4. Sensibilisation aux enjeux des Énergies Marines Renouvelables (EMR)
5. Manifeste opérationnel pour une filière produits de la mer durable.
6. Remise en état low-tech de bateaux anciens pour démocratiser la voile.

S2 - PROSPECTIVE

Atelier avec Noémie Aubron (prospective créative et stratégique), pour projeter les filières en 2050 (comment auront évolué la société, les pratiques, le rôle et le modèle économique de chacune des filières).

Les participants ont pu se projeter à 2050 en explorant des scénarios «Et si, demain...» :

...la mer montait plus vite que les prévisions les plus pessimistes ?
...l'eau devenait dangereuse pour la santé ?
...les poubelles étaient interdites ?
...nous connaissions plus de 80% des espèces marines et l'intégralité des fonds marins ?
...il n'y avait plus aucune subvention française ou européenne dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture ?
...la ressource en sable des Océans n'était plus accessible ?
...chaque entreprise et chaque citoyen devait assurer sa propre autonomie énergétique, reléguant la production nationale au simple rôle de filet de sécurité ?



S5 - CHALLENGE DES PCT

Chaque filière a travaillé sur le modèle des «3-Horizons» de Bill Sharpe (diffusé en France par Sarah Dubreil qui était présente) afin de cartographier de façon très large les acteurs de leurs filières et d'évaluer les freins à la bascule & les poches d'émergence du regen. Cette session a permis d'élever l'ambition de certains PCT et de prioriser les actions à mener.

S3 - ENTREPRENDRE POUR LE VIVANT

Atelier de travail en filière à partir du jeu d'intelligence collective «Entreprendre pour le Vivant» de Tarik Chekchak (Institut des Futurs Souhaitables). Le jeu explore les liens entre les entreprises, leur chaîne de valeurs et le Vivant : quel diagnostic de la place dans du Vivant dans les organisations actuelles et comment reconnecter son entreprise et sa filière au vivant, à travers 4 dimensions clés : les infrastructures, les modes de production et consommation, les aspects légaux et financiers ainsi que les transformations culturelles.

Cet atelier a permis de faire émerger quelques idées de projets coopératifs au sein de chaque filière.

S6 - CLÔTURE

Bilan des PCT qui se poursuivent après le parcours Océan de la CEC & Pitch final du PCT «Produits de la mer» portant une vision collective et transformatrice de la filière.



Le journal de bord des sessions

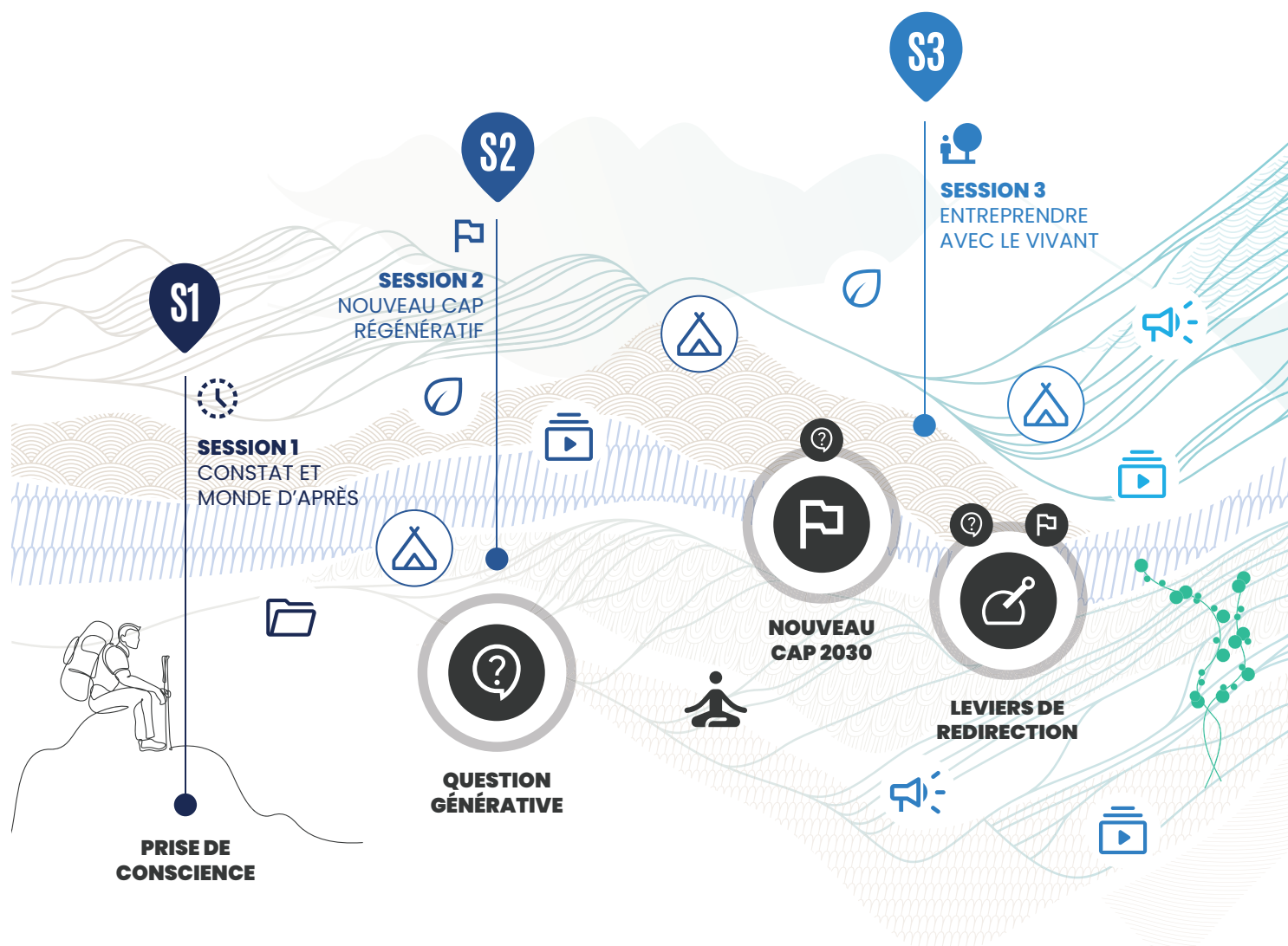
Les sessions d'un parcours CEC viennent nourrir les réflexions et le vécu des participants ; elles alternent des temps en plénière avec des experts, conférenciers ou scientifiques, intervenant sur des sujets précis en fonction des intentions de chaque session, des ateliers qui apportent outils et méthodes nouvelles, et des temps en Camps de Base.

En plus des apports durant les sessions, nous avons gardé le lien avec des webinaires d'inter-session, des ressources et outils en ligne (The Week, replays, etc.) et des échanges en Camp de Base.

A l'approche de la livraison des Feuilles de Route, nous avons proposé deux temps forts : une session en ligne "Montée des Curseurs" avec des spécialistes de l'économie régénérative venus apporter leurs éclairages et leurs encouragements sur certaines Feuilles de Route et aider les dirigeants à réhausser leurs ambitions ; des "Ateliers Coups de Pousse", permettant à chaque binôme d'obtenir des conseils sur sa Feuille de Route en cours d'élaboration, de ses pairs comme des contributeurs du parcours.

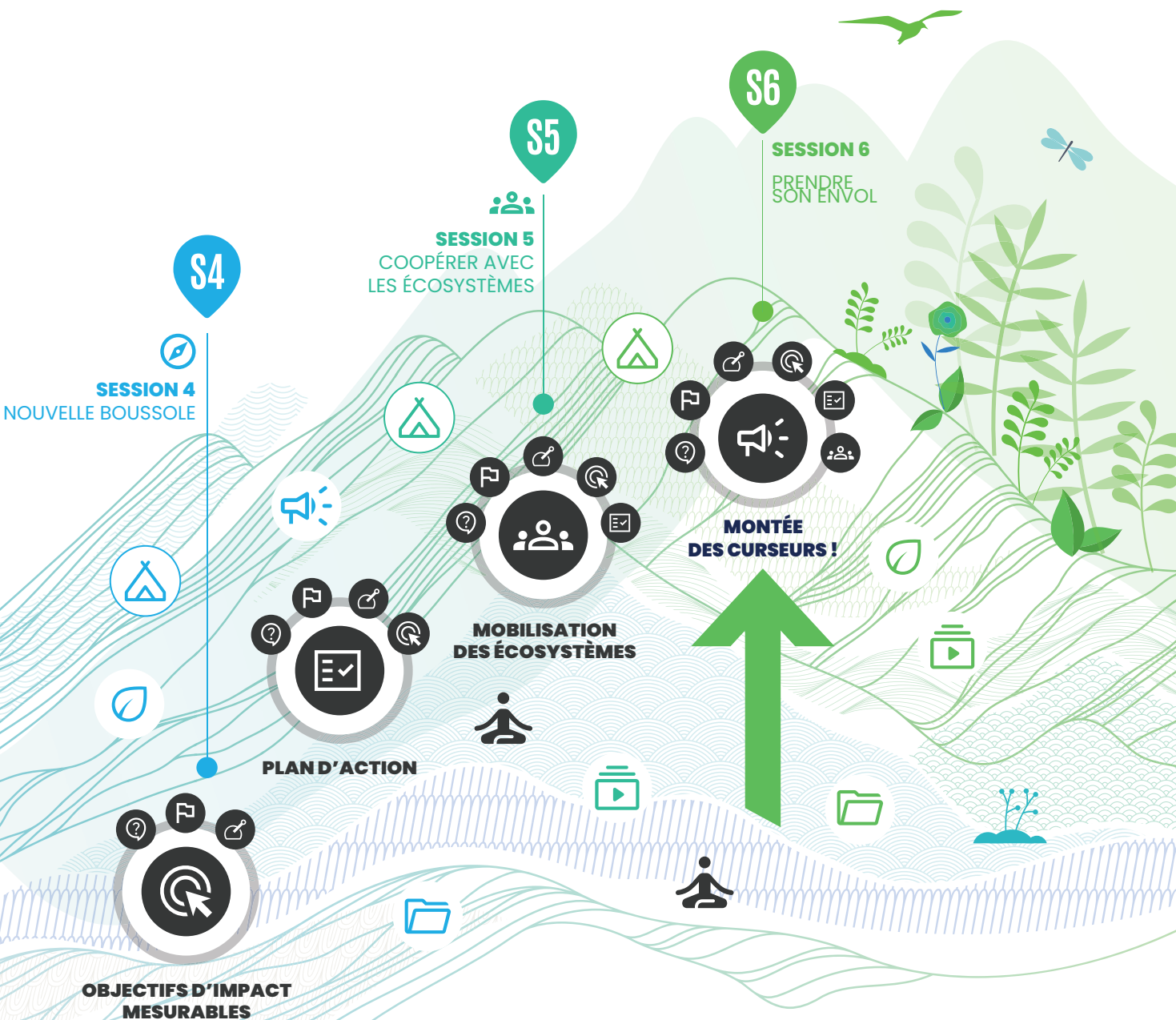
Une dernière journée, en février 2026, qui correspond à une "demi Session 6", aura permis d'organiser les derniers Camps de Base et des plénières pour partager les Feuilles de Route et célébrer le chemin parcouru.

La soirée de cette dernière journée marque traditionnellement un moment d'ouverture sur l'extérieur, de remise du rapport et de célébration du parcours. Elle ouvre un nouveau temps pour les dirigeants : un temps de partage à leurs parties-prenantes, de rencontre de la communauté des alumni de la CEC et de projection dans la mise en œuvre de leur Feuille de Route...



Les sessions :

- Kick-off : **22 janvier 2025 - Paris - Fabrique de l'Événementiel**
- Session 1 : **11 (soir) au 13 mars - Nanterre - Find Climate**
- Session 2 : **14 & 15 mai - Boulogne s/Mer - Nausicaa**
- Session 3 : **11 (soir) au 13 juin - Nice - Ipag Business School - dans le cadre de l'UNOC**
- Session 4 : **23 (soir) au 25 septembre - ENSM - EM Normandie - Le Havre**
- Session 5 : **5 & 6 novembre - La Rochelle Nautique - dans le cadre des Assises de l'Economie Maritime**
- Envol, célébration et Cérémonie de Clôture : **6 février 2026 - Paris - Ipag Business School**



TRAVAIL DES FEUILLE DE ROUTE



SESSION



TEMPS DE RECONNEXION
À SOI ET AU VIVANT

GROUPES DE TRAVAIL



CAMP DE BASE



PROJETS
COOPÉRATIFS



COCONSTRUCTION
POLITIQUE

RESSOURCES



WEBINAIRE



MÉDIATHÈQUE

Kick-Off

22 janvier 2025 | La Fabrique Évènementielle, Paris

Le Kick-off a lancé officiellement le parcours Océan de la CEC. Les participants ont découvert l'ambition et les méthodes du programme, en confrontant dès le départ leurs convictions aux enjeux scientifiques et économiques. Ce premier temps a permis de créer un collectif, poser le cadre de confiance et d'échanges, et sensibiliser aux liens vitaux entre Océan, climat et société.



Intervenants :

- › Heïdi Sevestre, glaciologue et marraine du parcours
- › Françoise Gaill, conseillère scientifique au CNRS et vice-présidente de la plateforme Océan-Climat
- › Nicolas d'Hueppe, serial entrepreneur et auteur
- › Sophie Robert-Velut, DG des activités Expanscience
- › Yannick Servant, co-fondateur de la CEC
- › Comité Phare du parcours :
- › Guillaume Thieriot (Ministère de la Transition Écologique)
- › Aurélie Dubois (ex-Déléguée Générale RespectOcean)
- › Vincent Duret (Fondation de la Mer).



Session 1

Constat & monde d'après...

11-13 mars 2025 | Find Climate, Nanterre



Objectifs :

Poser les constats sur l'ensemble des crises systémiques auxquelles nous faisons face (écologiques, sociales, géopolitiques...) et leur interdépendance systémique en mettant en lumière la place centrale de l'Océan, constituer le collectif de participants.



Intervenants :

- › Bruno David (CNRS, ex-MNHN) sur l'effondrement de la biodiversité
- › Marina Lévy (CNRS, IRD) sur les liens entre climat & Océan
- › Julia Tasse (IRIS) sur la géopolitique de l'Océan
- › Charlène Descollonges (Pour une hydrologie régénérative) sur les enjeux liés à l'eau
- › Emmanuel Hache (IRIS) sur la transition énergétique et les ressources
- › Wilfried Sanchez (IFREMER) sur les pollutions
- › Anne-Catherine Lanchou (médecin, podcast "Notre Raison Brûle") sur les enjeux one health
- › Didier Gascuel (Institut Agro Rennes-Angers) sur la pêche
- › Maxime de Lisle (Seastemik) sur l'aquaculture
- › Alice Vitoux (Fresque Océane) sur les limites planétaires et les points de bascule

› Côme Girshig sur la Puissance des Imaginaires.

Les participants ont pris conscience de l'ampleur des défis et des risques systémiques. Bertrand Bailly (alumni CEC, Davidson Consulting) est venu témoigner de son expérience au sein du premier parcours de la CEC.

Les camps de base ont été introduits, permettant aux dirigeants de commencer à traiter l'information collectivement, à explorer les émotions et doutes, et à se projeter dans l'élaboration de Feuilles de Route.

Des interventions immersives (la violoniste, activiste et biologiste Marie-Kell de Cannart ainsi que le champion d'Apnée Guillaume Néry) ont offert des expériences sensorielles et réflexives, ancrant la nécessité d'un changement de paradigme.

Session 2

Cap vers le régénératif

14-15 mai 2025 | Nausicaa, Boulogne-sur-Mer

Objectifs :

Découvrir les principes d'économie régénérative et initier les projections de leur filière et entreprises à 10 ans.

Cette session a permis aux participants de se familiariser avec les concepts de régénération économique, en lien avec les risques systémiques et la robustesse organisationnelle.



Intervenants :

- › Eléonore Patryn, CEC sur la théorie du changement
- › Marguerite Deperrois, AdaCC sur l'adaptation au changement climatique
- › Christophe Sempels, LUMIA sur l'économie régénérative
- › Olivier Hamant, INRAE sur la robustesse comme nouvelle boussole en relais de la performance
- › Noémie Aubron, Circa2040 sur la prospective stratégique.

Les participants ont démarré leurs travaux sur leur feuille de route ; analyser ses vulnérabilités, questionner sa raison d'être, explorer les futurs de sa filière à 2045. L'expérience combinait ateliers pratiques, témoignages d'alumni (Laure Marissiaux DG de Lavomatic, Nicolas Gantois DG de Moduo), et immersion émotionnelle et artistique (Ugo Nanni, glaciologue et artiste), favorisant engagement et inspiration.

Intervenants :

- › François Sarano, Océanographe, plongeur
- › Marine Calmet, juriste en droit environnemental
- › Frantz Gault, Corporate Regeneration, Nature Gouvernance
- › Tarik Chekchak, Océanographe, Institut des Futurs Souhaitables
- › Alain Renaudin, Biomim'Expo

Un forum a été organisé avec des spécialistes de la régénération des écosystèmes.

Les ateliers collaboratifs étaient dédiés au travail sur les liens de son entreprise et de sa filière avec le Vivant, et notamment l'Océan et la biodiversité marine, ainsi qu'à identifier ses grands leviers de redirection.



Session 3

Entreprendre avec le vivant

11-13 juin 2025 | IPAG Business School, Nice

Objectifs :

Reconnecter sa filière et son business avec le vivant, et l'Océan.

Cette session s'est déroulée en parallèle de la Conférence des Nations Unies sur l'Océan (UNOC) à Nice, ce qui a permis une occasion unique de mettre en visibilité les sujets portés par le parcours Océan via une table ronde dans la Green Zone (avec Heidi Sevestre glaciologue et marraine du parcours, Caroline Maerte co-DG de la CEC, Raphaëlla Le Gouvello fondatrice de RespectOcean et experte UICN & Emmanuel Poirmeur DG d'Egiategia et alumni de la CEC).

Nous avons également eu le privilège de visiter la goélette Tara Ocean Fondation et d'organiser une marche Océane avec la Fresque Océane afin d'interroger ses liens avec le vivant et l'Océan et de souder le collectif.





Session 4

Compter ce qui compte vraiment

23-25 septembre 2025 | ENSM et EM Normandie, Le Havre



Objectifs :

Redéfinir le rapport à la valeur en intégrant les valeurs sociales et environnementales. Faire émerger et structurer les premiers projets coopératifs par filière.

Cette session a interrogé notre rapport à la valeur : qu'est-ce qui doit / ne doit pas être compté ? Qu'est-ce qui a de la valeur et ne peut être compté ? Comment piloter la création de valeur des entreprises en intégrant les dimensions sociales et environnementales.



Intervenants :

Eva Sadoun (économiste, Lita) a présenté sa vision du Care comme nouvelle boussole pour les entreprises. Deux alumni de la CEC ont témoigné d'initiatives de partage de la valeur différente au sein de leur entreprise (Sébastien Loy InterMed) et de triple comptabilité (Amélie André, Sodero Gestion). Un forum a permis de présenter un panel d'outils pour piloter et partager la valeur différemment.

La présence exceptionnelle de la marraine du parcours Heidi Sevestre a rappelé l'urgence d'agir : « Chaque tonne de CO2 évitée compte », et a renforcé la conviction que l'action collective est essentielle pour un avenir viable.



Session 5

Embarquer ses écosystèmes

5-6 novembre 2025 | La Rochelle Nautique, Centre Georges Pernoud et Tribord Lab de Décathlon, La Rochelle

Objectifs :

Cartographier ses écosystèmes, appréhender quelques clés pour coopérer différemment et développer son leadership pour porter - dans la durée - sa feuille de route.



Intervenants :

Marie Tabarly, Navigatrice, a introduit cette session pour évoquer le pouvoir du rêve pour embarquer son équipage.

Magali Courtial, Immaterra, a éclairé la communauté Océan sur les postures que requièrent les nouvelles formes de coopération au service de l'économie régénérative.

Sarah Dubreil, HEC, a accompagné les travaux collaboratifs de cette session grâce au modèle des 3 horizons qui permet de mapper ses écosystèmes au service du Regen et de challenger l'ambition de sa feuille de route.

Un forum a été organisé pour présenter quelques outils d'embarquement de ses collaborateurs dans la perspective du déploiement de leur feuille de route.

Etienne Besançon (alumni CEC) a inspiré les participants avec le chemin parcouru par son entreprise Constellations depuis le premier parcours grâce à un projet ambitieux d'embarquement des actionnaires, du CODIR, des collaborateurs et de nouveaux modes de gouvernance.

Le dernier jour s'est déroulé sous le signe du leadership regen avec Hélène Le Têno (Heart Leadership University) et Guillaume Tisserand-Mouton Alias Mouts (Nus & Culottés).

Les liens du collectif se sont davantage soudés, et les dirigeants ont quitté le parcours déterminés pour finaliser leur feuille de route dans la dernière ligne droite...et convaincus que c'est ensemble qu'ils pourront changer la donne pour l'avenir de l'Océan et du cycle de l'eau.





Dédicaces

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les contributeurs de la CEC : les bénévoles qui nous ont aidés à embarquer les participants ou qui ont participé aux différentes Sessions, l'équipe qui a pu défricher l'intérêt d'un tel parcours, les membres des différents pôles de l'Association qui œuvrent à la mise en place et au suivi des parcours, les Co-DG pour leur confiance et leur soutien inconditionnel, et l'ensemble de l'équipe qui a rendu ce parcours possible - et qui en a fait quelque chose d'incroyable !

Merci aux dirigeants pour leur confiance, leur flexibilité et leur enthousiasme communicatif malgré les remises en question que nous avons pu provoquer !

Merci aux intervenants qui ont insufflé les bonnes doses de déconstruction et d'inspiration. Merci aux organisations gestionnaires ou propriétaires des lieux qui nous ont accueillis, ainsi qu'à tous nos prestataires pour leur réactivité et leur professionnalisme...

CRÉDITS PHOTO : Sophie Bourguignon

ILLUSTRATIONS : Liv Guilloteau

DIRECTION ARTISTIQUE ET MAQUETTE : Justine Seigneur

IMPRESSION : Polygraph

Ce parcours a été rendu possible grâce au soutien du Fonds d'Intervention Maritime de la DGAMPA (Direction générale des Affaires maritimes, de la Pêche et de l'Aquaculture) du Ministère de la Mer, dans le cadre de l'Année de la Mer.





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.





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.

