



**PARCOURS
MASSIF CENTRAL
2023**

**PARCOURS
MASSIF CENTRAL
2025**

**Une grande
bascule vers
l'entreprise
régénérative**

RAPPORT FINAL

Une grande bascule vers l'entreprise régénérative

ÉDITO | P.2

Découvrir la CEC | P.5

PETITE HISTOIRE DE LA CEC | P.6
LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA CEC | P.8
MÉTHODOLOGIE DU PARCOURS DE LA CEC | P.10

Comprendre et viser le régénératif | P.13

LE CADRE DES LIMITES PLANÉTAIRES | P.14
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

Découvrir ceux qui rendent possible le parcours Massif Central | P.25

LES PARTENAIRES | P.26
LES CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES DU PARCOURS MASSIF CENTRAL | P.27
UN PARCOURS ENGAGÉ ET ROBUSTE DE SA CONCEPTION JUSQU'À SA MISE EN OEUVRE | P.30

Embarquer dans le parcours CEC Massif Central | P.33

LE PROFIL DES ORGANISATIONS | P.34
LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | P.36
LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | P.37
LE JOURNAL DE BORD DES SESSIONS | P.40
LES FEUILLES DE ROUTE | P.43
L'EXPÉRIENCE DES CAMPS DE BASE | P.44

Le parcours CEC Massif Central 2023 | P.47

LES 32 ENTREPRISES ET ORGANISATIONS | P.48
LE DÉTAIL DES SESSIONS | P.50
UNE SÉLECTION DE FEUILLES DE ROUTE | P.52
LES PROJETS COOPÉRATIFS | P.58

Le parcours CEC Massif Central 2025 | P.61

LES 17 ENTREPRISES ET ORGANISATIONS | P.62
LE DÉTAIL DES SESSIONS | P.64
UNE SÉLECTION DE FEUILLES DE ROUTE | P.66

PROLONGER SON EXPÉRIENCE DU PARCOURS | P.72
REMERCIEMENTS | P.75



édito

Le réveil des volcans

Voilà maintenant presque 3 ans que le parcours CEC Massif Central embarque les dirigeants économiques du territoire pour accélérer la transformation de leurs modèles et répondre aux actuels et futurs défis environnementaux et sociaux.

Avec une ambition forte : rendre irrésistible la bascule d'une économie extractive vers une économie régénérative avant 2035 et faire de nos terres volcaniques un moteur de cette transition dans un espace juste et sûr.

Aujourd'hui, 60 entreprises et organisations ont rejoint cette dynamique à travers les deux premiers parcours territoriaux en 2023 et 2025, portant des Feuilles de Route ambitieuses et incarnant un changement profond. Ensemble, elles représentent plus de 2,08 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 19 100 collaborateurs, tous secteurs et départements confondus. Des précur-

seurs qui ouvrent la voie, expérimentent et partagent leurs apprentissages pour entraîner le plus grand nombre.

Nous le savons, la route vers une économie régénérative est exigeante : réduire drastiquement nos émissions, penser la circularité, mettre en œuvre des logiques servicielles, interroger nos modèles de croissance, s'adapter, préserver et régénérer le vivant... autant de défis qui nécessitent engagement, audace, innovation et coopération. Car oui, face à l'urgence et à la hauteur des enjeux, la coopération sera la clé pour innover, partager les expérimentations et construire des solutions répondant aux problématiques du territoire.

Cette transformation passe aussi par la consolidation d'une alliance sans faille avec tous les réseaux engagés du territoire : la Fondation Michelin, le réseau écono-



mie circulaire (Valtom & SBA), le Conservatoire Espaces Naturels et avec le soutien indispensable de l'État au travers de ses organes en Région (DREETS & ANCT), de la Clermont Auvergne Métropole, du département du Puy de Dôme, de l'ADEME ainsi que celui de l'ensemble de nos hôtes depuis 2023 : la Grande Halle, Clermont School of Business, la CCI de la Lozère, les Mairies de Blesle et de Charlieu, l'École des Mines de Saint Etienne, l'École d'architecture de Clermont Ferrand, l'Université Clermont Auvergne, le Centre Diocésain de Pastoral et Vulcania.

Jamais deux sans trois ! Après un premier parcours plein de promesses, le deuxième parcours marque une étape-clé vers un mouvement pérenne et toujours plus ambitieux. En 2026, un troisième parcours viendra compléter ces 2 premières vagues pour rassembler de nouvelles entreprises pionnières.

Merci aux participants, aux partenaires, aux équipes et soutiens engagés à nos côtés. Les volcans ne sont plus en sommeil. Ensemble, incarnons cette transformation juste et sûre, et accélérons la bascule vers une économie régénérative !

Fabien Marlin, Pilote Parcours Massif Central de la CEC

Découvrir la CEC

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

Stefan Zweig

Petite histoire de la CEC



Genèse et lancement du projet

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

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

Remise du rapport final du premier parcours

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

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



Continuer à essaimer le cap régénératif

En 2024, le déploiement en territoires se poursuit avec Hauts-de-France, Normandie et les 2èmes éditions sur des territoires déjà couverts.

Du côté des parcours thématiques, Agri&Agro, Industries, Nouveaux Imaginaires voient le jour.

Des parcours s'ouvrent dans le Monde : Pacifique démarre, Suisse et Belgique se préparent.

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

La coopération, levier d'une transformation profonde

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

Fin 2024, 37 projets coopératifs issus des parcours ont été recensés. Parmi eux : Tech4Climate, un événement annuel, l'indice ATMO, un dispositif d'affichage de la qualité de l'air à Lyon, la Communauté du Conseil à visée régénérative, le Manifeste pour la finance régénérative...



2020 SE LANCER

2021-22 MODELISER

2023 EMBARQUER

2024 ESSAIMER



Premier Parcours CEC, l'émergence de la visée régénérative

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

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

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

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

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

Puis surgit la question : quels secteurs seraient les plus susceptibles de transformer l'économie si l'on se transformait eux même ? C'est ainsi que sont lancés les parcours thématiques Consulting et Monde Financier.

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



De participants à Alumni, la Communauté se construit

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

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

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

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

Les chiffres clés de la CEC (mai 2025)

25 parcours depuis la création
3 parcours internationaux
1 500 entreprises embarquées
1 000 Feuilles de Route rendues
8,6 / 10 note de satisfaction des participants
360 contributeurs CEC



Des nouveaux récits pour inspirer les dirigeants

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

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

Faire écosystème en créant des alliances

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

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

REGEN
ECOSYSTEM

2024 ESSAIMER

2025 AMPLIFIER

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

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

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



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

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

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



Un Club des Mécènes renforcé

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

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

Une couverture territoriale et sectorielle élargie

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

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

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



La théorie du changement de la CEC

Prendre le temps face à l'urgence

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

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

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

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

Inertie, injonctions contradictoires et dilemme du prisonnier

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

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

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

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

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

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

Coopération et réinventions

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

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

Forts de cette inspiration, nombreux de codes furent repensés :

- Il est souvent dit qu'être entrepreneur, dirigeant, décideur, c'est être seul. La CEC a créé un collectif de décideurs, deux par entreprise, tous égaux, tous investis. Comme le résumait un participant dès le premier soir de la première session : «wow, moi et mes dissonances, nous ne sommes plus seuls !»

- Il est culturellement attendu d'un décideur, qu'il ou elle incarne et projette partout confiance, vision, certitudes et solutions. Le masque peut-il cependant tenir bien longtemps face à un sujet existentiel que l'on sait mal maîtriser et pour lequel personne n'a de solution toute faite ? La CEC a bâti un cadre de sécurité et de vulnérabilité où les dirigeants peuvent dire : «je ne sais pas», «je suis perdu», «je suis en colère», «j'ai peur». Avoir le droit de le dire crée l'ouverture qui libère l'énergie pour agir.

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

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

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

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

Diffusion et démultiplication

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

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

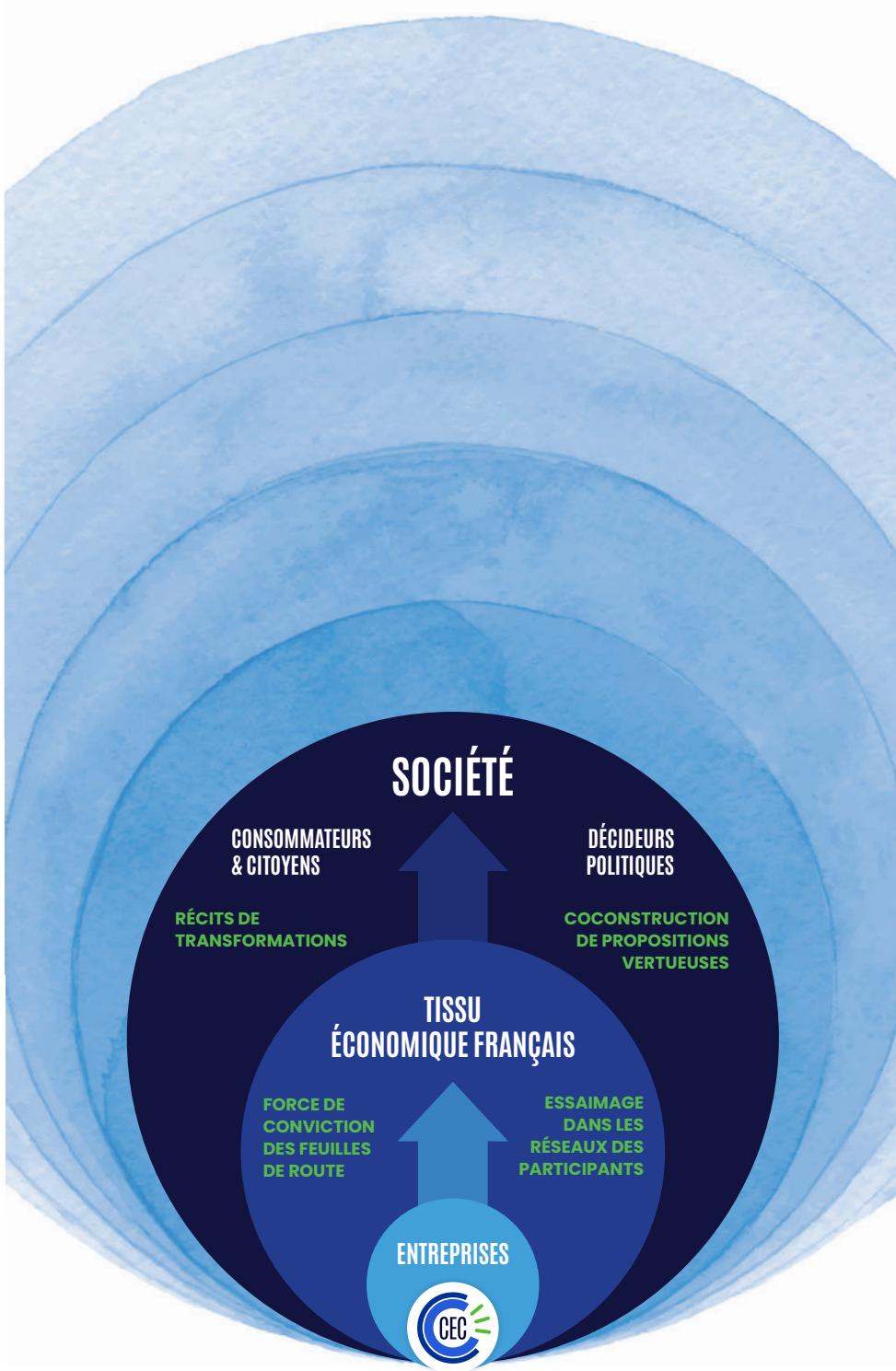
Étape 1 : Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

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

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

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

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



Le 1er juillet 2022, la CEC collectait ses **150 premières Feuilles de Route** de transformation de modèles d'affaires, avec l'objectif d'inspirer des transformations plus ambitieuses encore dans toutes les régions et toutes les filières de France.

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

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

Le déploiement s'est effectué selon deux axes :

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

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

Voilà donc **1500 entreprises** sur le chemin de la régénération, **1500 entreprises** en route vers la nouvelle normalité.

Méthodologie du parcours de la CEC

Approche Tête, Coeur, Corps

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

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

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

La puissance du collectif, la force de l'individu

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

Première échelle : le Collectif

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

Seconde échelle : le Camp de Base

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

Troisième échelle : le Binôme

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

Quatrième échelle : l'Individu

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

La démarche de construction des Feuilles de Route

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

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

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

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

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

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

Nouvelles formes de coopération

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

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

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

La Coconstruction Politique

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

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

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

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



MODÈLE DE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

QUESTION GÉNÉRATIVE

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

NOUVEAU CAP

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

LEVIERS DE REDIRECTION

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

OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

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

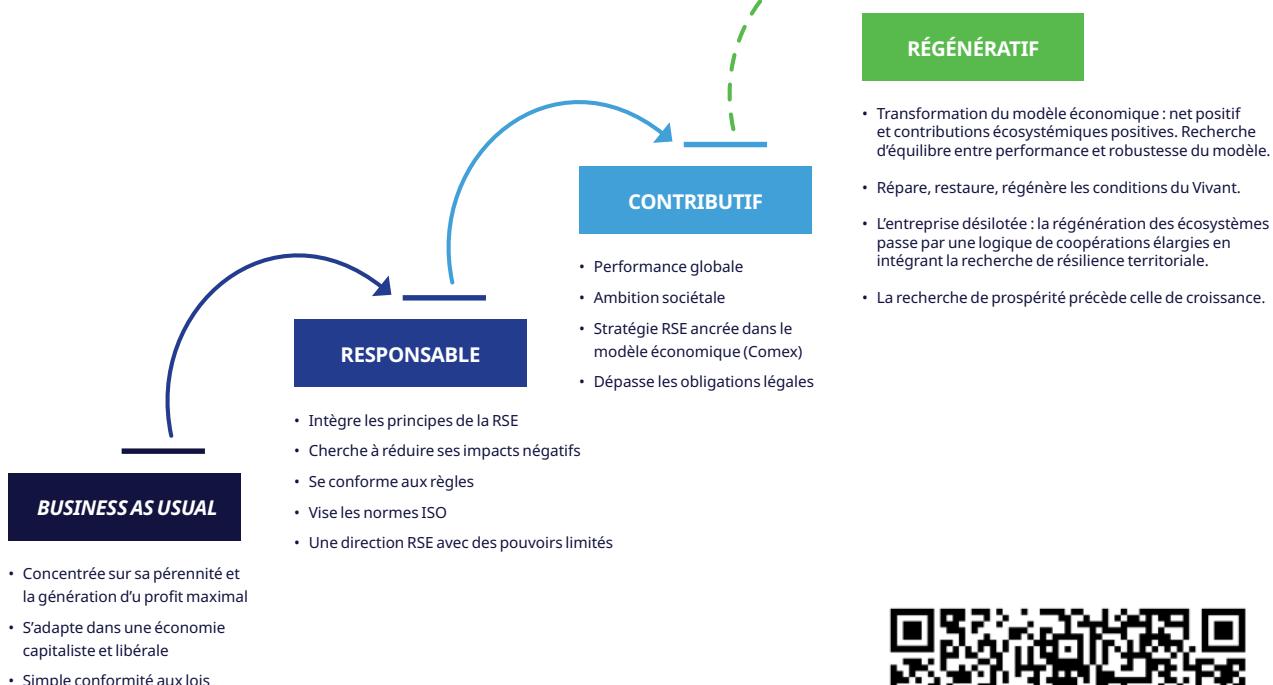
PLAN D'ACTION

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

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

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

LES MARCHES À FRANCHIR POUR UN IMPACT "NET POSITIF"



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



Comprendre et viser le régénératif

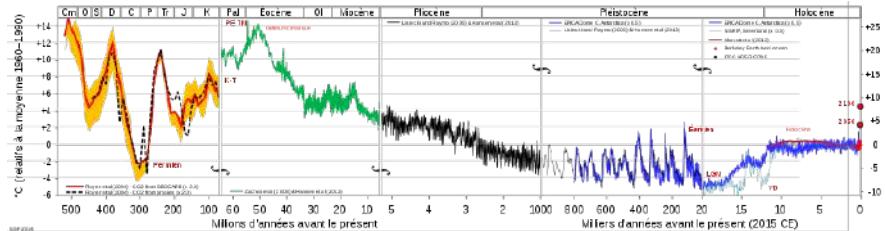
La régénération est le processus qui définit le Vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

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

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

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

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

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

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

Une limite franchement dépassée est celle de l'intégrité de la biodiversité. Ce qui est particulièrement préoccupant puisque nous parlons ici de la biodiversité qui interagit de manière directe avec toutes les autres limites. Les cycles biochimiques de l'azote et du phosphore sont également largement dépassés, principalement en raison de l'usage massif d'engrais azotés et phosphatés par

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

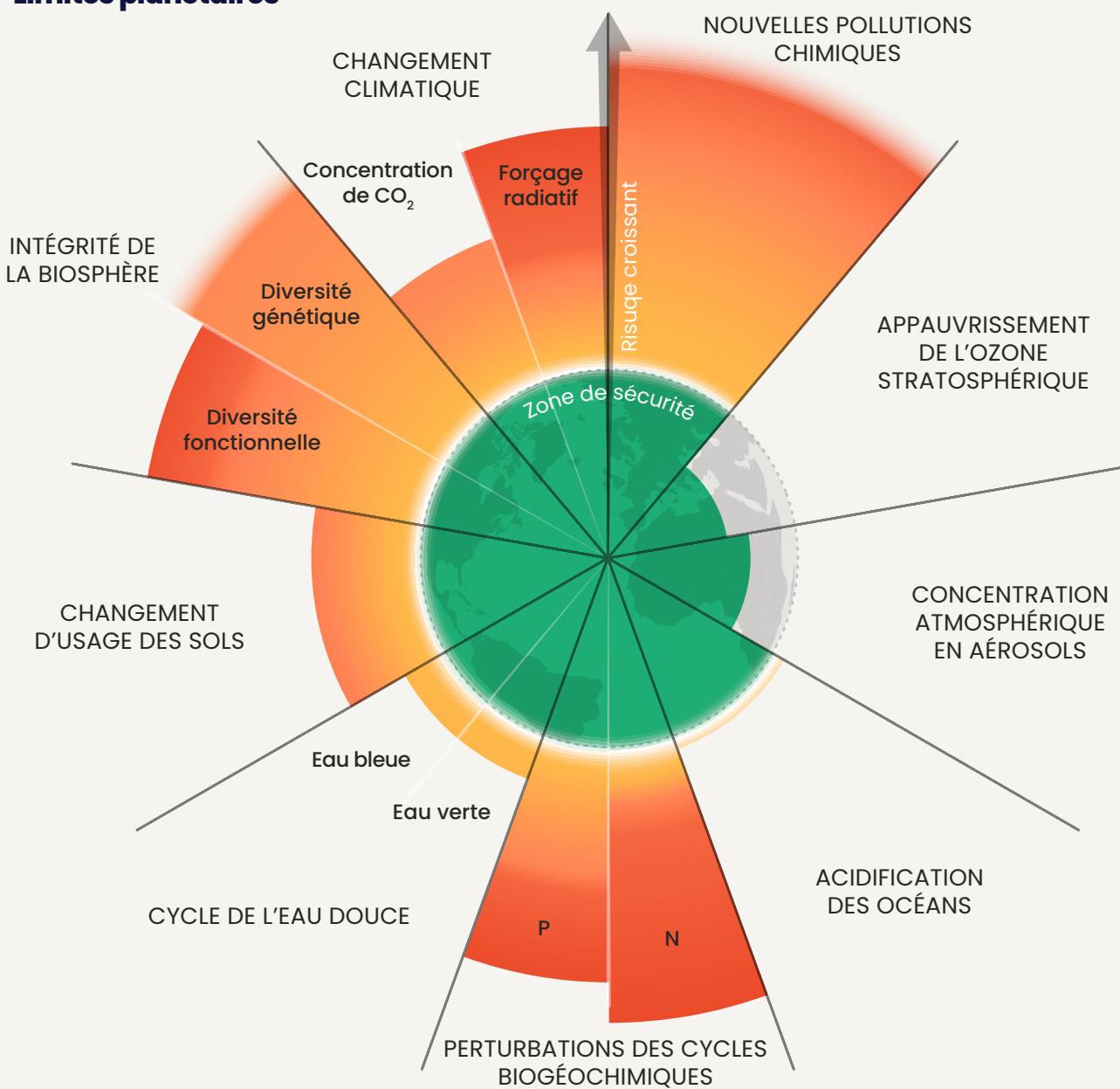
¹ L'albédo est le pouvoir réfléchissant d'une surface. L'effet albédo permet donc de renvoyer une partie de l'énergie solaire reçue vers les hautes couches de l'atmosphère

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



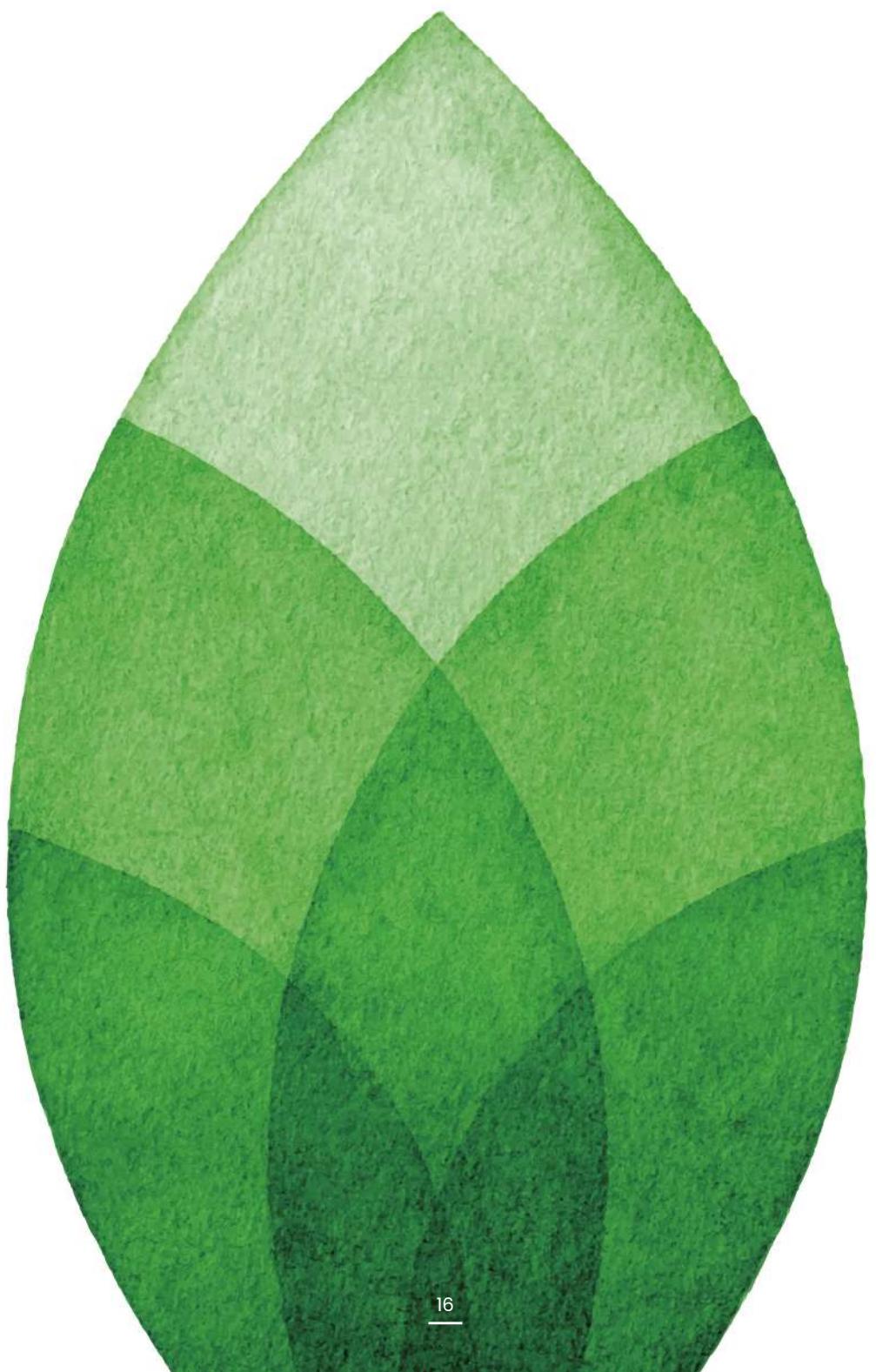


Limites planétaires



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 sécurité 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 de 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.

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

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



Pourquoi tendre vers une économie régénérative?

Les 3 piliers pour une entreprise régénérative

MAINTENIR ET RÉGÉNÉRER
LE SYSTÈME TERRE
(limites planétaires)



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

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

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

Durabilité et régénération, quelle différence ?

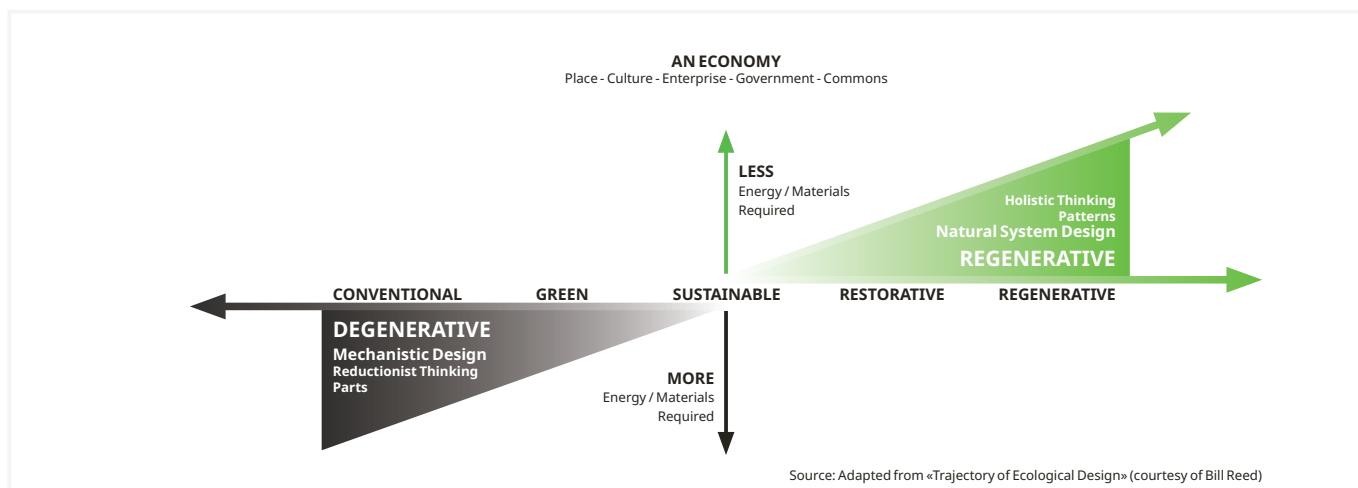
Avant de préciser les principes fondateurs d'une entreprise puis d'une finance à visée régénérative tels que définis par les pionniers de la culture régénérative, il est utile de comprendre la différence essentielle qui demeure entre la régénération et la durabilité.

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

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

Daniel Christian Wahl

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



La visée régénérative, un nouveau cap

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

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

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

L'ODD 8, un pont vers la régénération ?

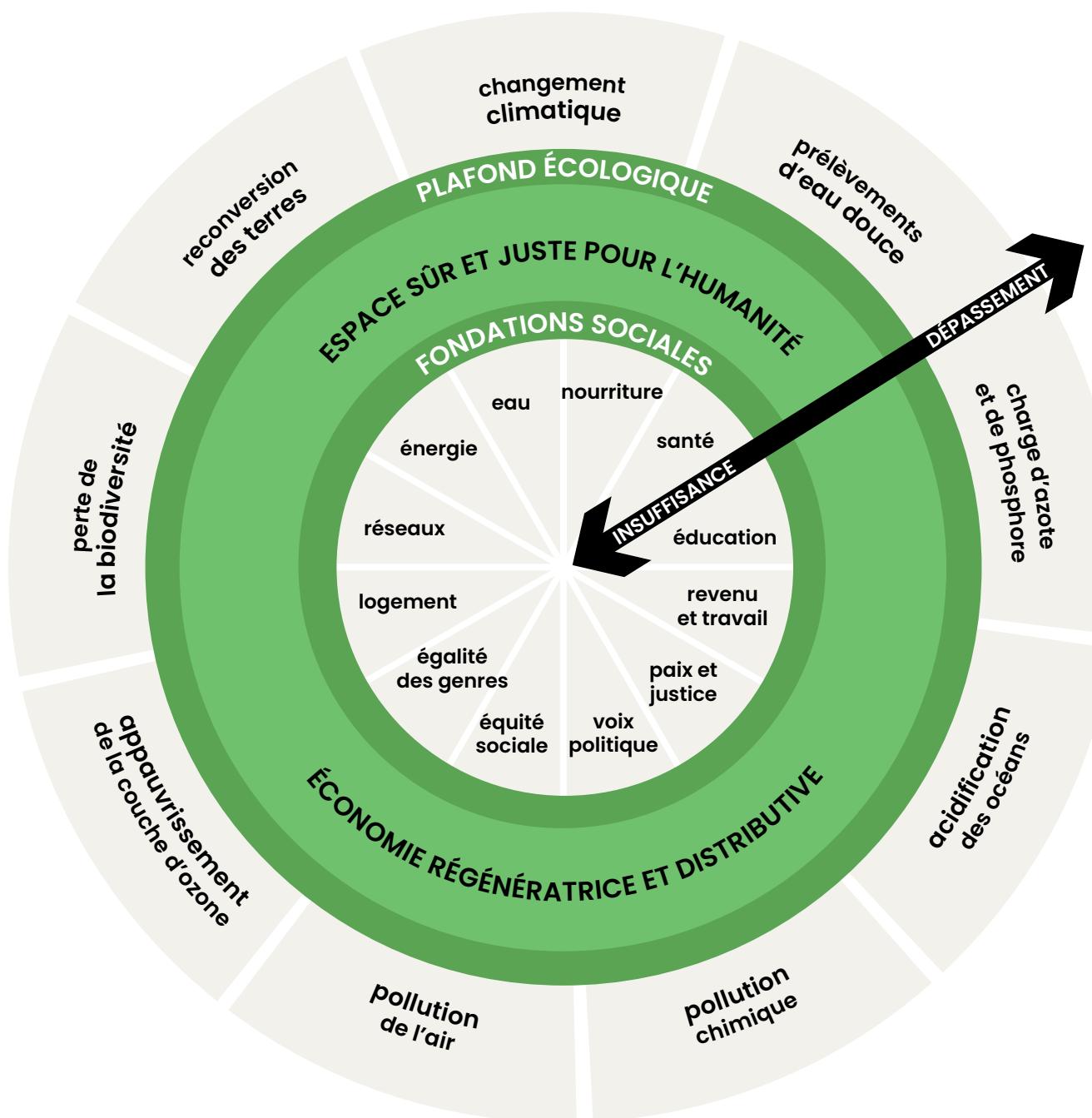
Nous sommes dans la décennie de l'action et l'ONU appelle, depuis de nombreuses années déjà, l'ensemble du monde économique à s'engager auprès des 17 ODD (Objectifs Développement Durable ; en anglais : Sustainable Development Goals, ou SDGs) pour qu'ils puissent atteindre leurs cibles d'ici à 2030. L'ODD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

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

Repenser l'économie dans un espace sûr et juste

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

Kate Raworth



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



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

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

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

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

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

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

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

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

Pour en savoir plus doughnuteconomics.org

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

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



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 cœur de son modèle économique

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

INGRÉDIENT 8

Placer l'humain au cœur des transformations

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

INGRÉDIENT 9

Créer des écosystèmes de coopération élargis

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

INGRÉDIENT 10

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

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

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



DÉCOUVRIR CEUX QUI RENDENT POSSIBLE LE PARCOURS MASSIF CENTRAL

« Nous croyons profondément à «l'effet CEC»
et son pouvoir de transformation
des organisations »

Simon YASPO, ADEME AURA

Les Partenaires

ILS NOUS SOUTIENNENT FINANCIÈREMENT

- **Fondation Michelin** : Forrest PATTERSON, Pierre Martin HUET
- **ANCT** : Paul Henri DUPUY, Nicolas BERNARD, Stephanie GIRAUD, Eric MALATRAY
- **DREETS** : Didier CHARLES
- **ADEME** : Franck LEMAITRE, Simon YASPO, Karine BERGER
- **CLERMONT AUVERGNE MÉTROPOLE** : Pascal GUITTARD, Sarah VANNUCCHI, Céline RUFFIER

ILS ONT SOUTENU LE DÉVELOPPEMENT DU PARCOURS

- **Clermont School of Business** : Richard SOPARNOT, Robien JUND
- **Clermont Auvergne Métropole - Grande Halle d'Auvergne**
- **Ecole des Mines Saint Etienne** : Jacques FAYOLLE
- **Ecole d'architecture Clermont Ferrand**
- **Université Clermont Auvergne** : Mathias BERNARD, Berangere FARGES
- **Centre Diocésain de Pastorale** : Francois BONNEAU, Robert SALMON
- **Mairie de Charlieu (42)**
- **Mairie de Blesle (43)**
- **Département du Puy De Dôme** : Jean-Philippe PERRET, Sébastien DEFI, Aude VANAERINGEN
- **Vulcania** : Sophie ROGNON
- **CCI de Lozère (Mende)**



LES PARTENAIRES PUBLICS DE L'ASSOCIATION CEC



SIMON YASPO
DIRECTEUR RÉGIONAL ADJ ADEME AURA

« L'ADEME a décidé de soutenir financièrement la CEC Massif Central car nous croyons profondément à « l'effet CEC » et son pouvoir de transformation des organisations. Nous le constatons chaque jour auprès des entreprises que nous accompagnons : celles qui font partie de ce collectif ont l'énergie qu'il faut pour prendre la transition écologique à bras le corps. »



CÉLINE RUFFIER
CLERMONT AUVERGNE MÉTROPOLE

« Nous pensons que la CEC est une belle opportunité pour permettre aux entreprises du territoire de re-questionner leur modèle d'affaires face aux enjeux sociaux et environnementaux. C'est un des leviers pour transformer le tissu économique du territoire vers une économie à impact positif, voire à visée régénérative ! »

Participer à la CEC est à la fois très formateur sur la compréhension des enjeux, mais c'est aussi et surtout une très belle expérience personnelle et professionnelle. C'est également l'occasion de rencontrer des acteurs du territoire engagés. Et pour les participants, c'est la possibilité de formaliser une Feuille de Route personnalisée, en phase avec les enjeux, grâce au format à la fois collectif et individualisé. C'est une expérience à vivre ! »



BÉRANGÈRE FARGES
UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE

« Nous avons choisi de contribuer à la CEC du territoire Massif central car elle offre à l'UCA une occasion de renforcer la visibilité et l'impact de son engagement en matière de développement durable et de transition écologique. Cette participation permet de renforcer encore son ancrage dans une dynamique territoriale, de développer des partenariats avec des entreprises engagées, et de stimuler des projets de recherche et d'innovation durable. Elle favorise également une intégration plus systématique des enjeux environnementaux dans nos formations. Enfin, elle s'inscrit pleinement dans la réflexion indispensable sur l'évolution de notre modèle socio-économique face aux défis actuels. »

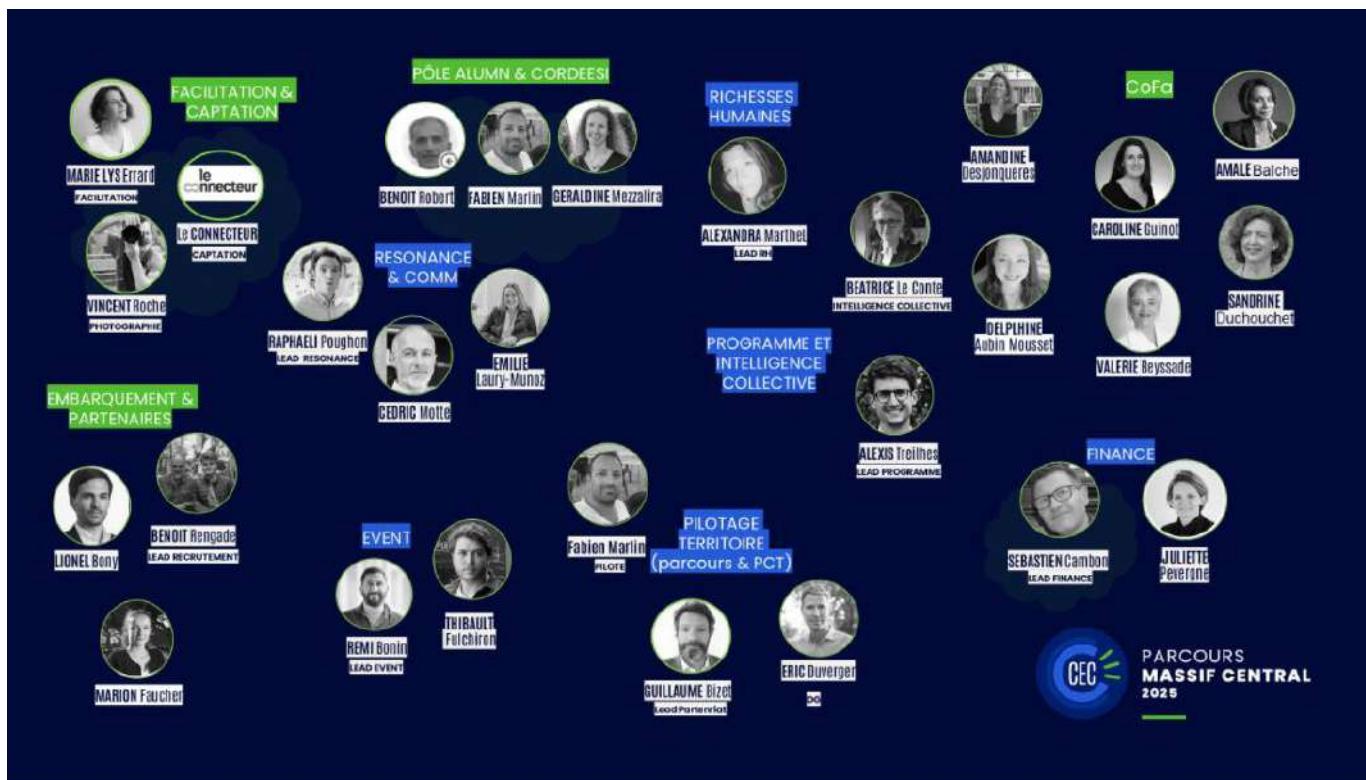


STÉPHANIE GIRAUD
ANCT

« L'engagement dans la CEC Massif central offre la possibilité de rejoindre un collectif qui se soude tout au long du parcours et favorise des interactions propices aux mutations des entreprises. En cela les parcours illustrent la stratégie proposée par le plan stratégique d'adaptation au changement climatique du Massif central et tout particulièrement la clef d'adaptation « Coopérer et s'acculturer aux transitions dans un Massif central résilient. »

Les contributeurs et contributrices du Parcours Massif Central

Les Contributeurs du Parcours Massif central 2025 CEC MC 2023 à 2025



Depuis 2023, l'écosystème CEC Massif Central se transforme au rythme des forces profondes qui l'animent, à l'image de notre territoire. Et notre équipe évolue avec lui : elle grandit, elle mûrit, elle s'adapte, elle se réorganise en fonction des besoins, des exigences, et de ce que le parcours demande à chaque nouvelle édition. Rien n'est figé. Rien n'est mécanique. Tout est vivant.

Nous sommes une vingtaine de personnes, chacune avec ses particularités, ses sensibilités, son histoire, ses forces et ses fragilités. C'est cette diversité qui fait notre richesse. C'est elle qui nous fait avancer, qui nous pousse à nous questionner, à nous ré-ajuster, à nous dépasser. C'est elle qui donne à notre collectif son authenticité, sa densité et sa profondeur.

Mais au-delà des différences, il y a un point commun qui nous relie tous : un cœur aussi grand que les volcans et les paysages du Massif Central. Un cœur qui bat pour le vivant, pour le territoire, pour les entreprises que nous accompagnons, et pour les dirigeants qui acceptent de se mettre en chemin. Tout ce que nous faisons, nous le faisons avec amour, avec bienveillance, avec lucidité et avec transparence. Sans fard. Sans artifice. Avec l'envie sincère d'apporter le meilleur.

Une joie robuste, ancrée, qui nous anime jour après jour et qui nous rappelle pourquoi nous faisons tout cela : pour créer, avec les entreprises du Massif Central, un futur qui a du sens.



- **Delphine AUBIN MOUSSET** COFA
- **Amale BAIICHE** COFA
- **Valérie BEYSSADE** COFA
- **Rémi BONIN** Lead Event
- **Lionel BONY** Lead Recrutement
- **Sébastien CAMBON** Lead Finance
- **Amandine DESJONQUERES** COFA
- **Sandrine DU CHOUCHE** COFA
- **Thibault FULCHIRON** Contributeur Event
- **Caroline GUINOT** COFA
- **Emilie LAURY MUÑOZ** Contributrice Résonance
- **Béatrice LECONTE** Lead IC
- **Fabien MARLIN** Pilote
- **Alexandra MARTHEL** Lead RH
- **Géraldine MEZZALIRA** Lead Alumni
- **Cédric MOTTE** Contributeur Résonance
- **Marion PERES** Contributrice Recrutement
- **Raphaël POUCHON** Lead Résonance
- **Benoit ROBERT** Lead Participants
- **Alexis TREILHES** Lead Programme

Merci à Marie Lys Errard, Vincent Roche et Corentin Pecher pour leur accompagnement à chaque session et pour avoir capturé, illustré et mis en lumière ces moments partagés.

Merci aux contributeurs qui ont depuis quitté l'aventure :

Audrey Loizillon, Pierre Gérard, Damien Bourgarel, Claire Antoine, Marie Foret, Manon Capitant, Thierry Yalamas, Nathalie Gilbert et Julia Durand.



Merci également à notre équipe des communs, toujours présente et prête à venir en aide :

Fabienne Deselle, pour sa bienveillance et sa disponibilité ;

Amélie Bornec Durand, pour son engagement et son accompagnement ;

Eric Duverger, Caroline Maerte et Guillaume Bizet, pour leur appui depuis le lancement ;

ainsi qu'à tous les contributeurs de la CEC des communs : Chloé Templier, Manon Wettstein, Angélique Lemaire, Stéphanie Moitié,

Sandra Adam, Virginie Tubiana, Arthur Gérard et tous les autres.



Un parcours engagé et robuste de sa conception jusqu'à sa mise en œuvre.

Chacune des sessions du parcours de la CEC Massif central a été conçue et pensée en fonction des lieux d'accueil et des thématiques du programme en gardant toujours à l'esprit 5 principes :

- **La sobriété**: le choix de lieux en ordre de marche, sans investissement de location ou de matériel technique et scénographique.
- **La culture de l'économie** : 100% des sites nous ont accueillis gracieusement. Notre maîtrise budgétaire repose sur la robustesse de nos choix, enrichie par la création de valeurs fédératrices (le plaisir, la fierté, l'entraide).
- **L'engagement** : l'ensemble de nos partenaires nous ont rejoints car ils sont convaincus qu'il est possible d'apporter une dimension solidaire et écologique à nos manifestations.
- **La coopération** : la force d'un territoire repose sur ces acteurs économiques qui font la vitalité et la singularité du quotidien. Nous avons choisi le principe de «faire avec et pas à la place» pour favoriser l'émergence de dynamique collective.
- **L'expérimentation** : tester, essayer et innover pour explorer de nouvelles manières de rassembler afin de proposer à nos publics des rendez vous singuliers et des nouveaux récits.

100% des traiteurs et fournisseurs locaux, 2 sessions organisées en livraison cyclo logistique, 100% de vaisselle réutilisable, zéro reste alimentaire...

"Nos actions sont en cohérence avec ce que la CEC partage. Nous voulons montrer à tous les participants que c'est possible de faire mieux, de faire bon localement, simplement tout en limitant notre impact. C'était très intéressant pour nous, ça nous permet également de discuter, de présenter notre activité et de trouver des pistes d'amélioration. Ça nous permet aussi de nous creuser la tête un peu plus chaque fois pour proposer des nouvelles idées en restant dans la logique de proximité."

Agathe et Mika de Raboule

Nous leur disons : MERCI !

- Arnaud Combes et Frédéric Fauriol de la Grande Halle GL events
- Richard Soparnot, Robin Jund de l'ESC Clermont Ferrand
- Cindy Guignard et Emile Gazagne de la CCI de la Lozère
- Le traiteur de vos envies à Mende
- Luc Fayolle, Julie Blanc et Sébastien de l'École des Mines Saint Etienne
- Bruno Berthelier, Maire de Charlieu, et Patrice Pavet
- Les herbes folles à Charlieu
- Sylvie Echaubard et Simon Teyssou de l'École d'Architecture de Clermont Ferrand
- Robert Salmon et François Bonneau du CDP
- Mathias Bernard et Bérangère Farges de l'UCA
- Aude Van Aeringen, Sébastien Defix, Jean Philippe Perret et du Département 63
- Pascal Gibelin de la Maire de Blesle
- Jose Cabecas de la Brasserie du Centre
- Bruno Champoux et Margot Rougemont de Montrognon Traiteur
- Gwen et Thibaut de la Bouche à l'endroit
- Eric Strigini du restaurant Chez Alfred
- Agathe et Mika de Raboule
- Sophie Rognon de Vulcania et toute l'équipe du Service traiteur de Vulcania





EMBARQUER DANS LES PARCOURS CEC MASSIF CENTRAL

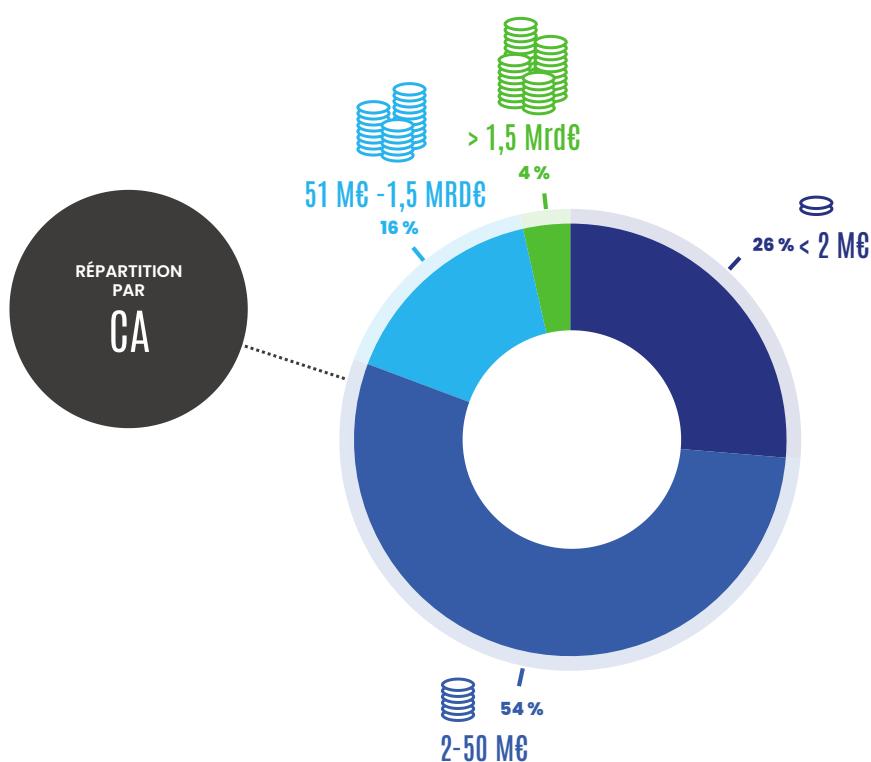
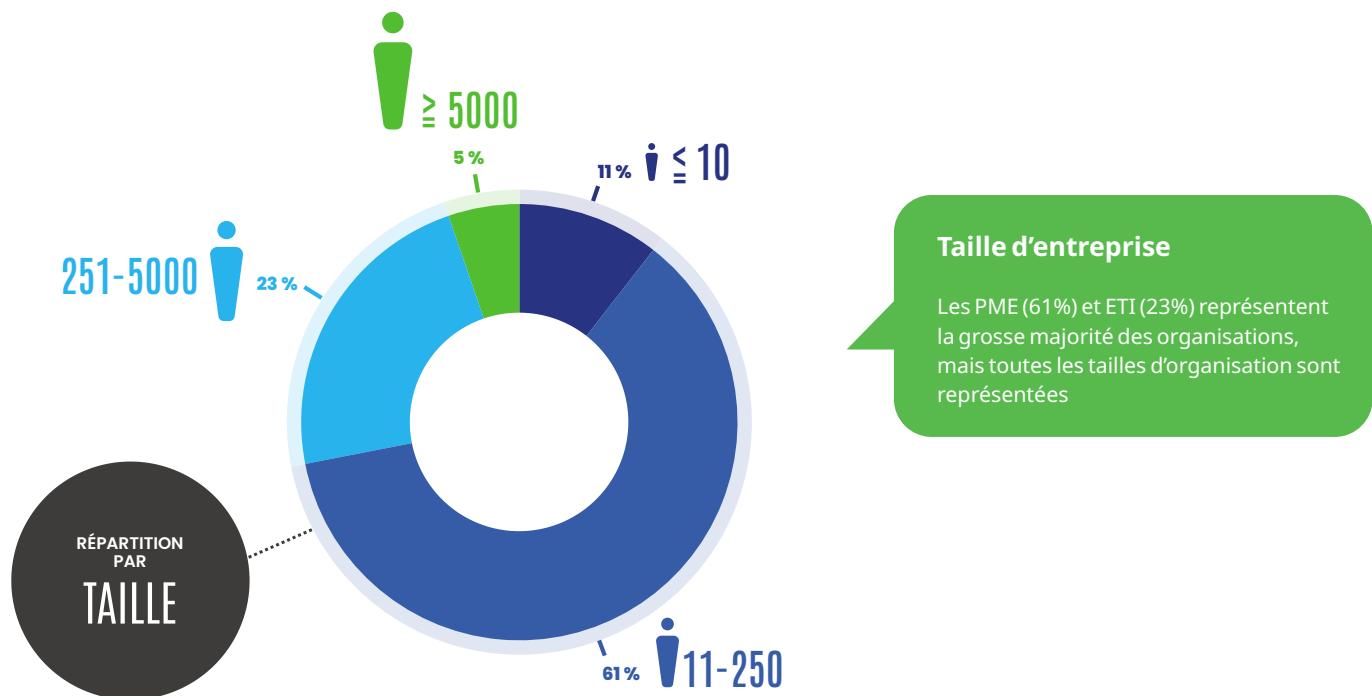
« *Participer à la CEC est à la fois très formateur sur la compréhension des enjeux, mais c'est aussi et surtout une très belle expérience personnelle et professionnelle.* »

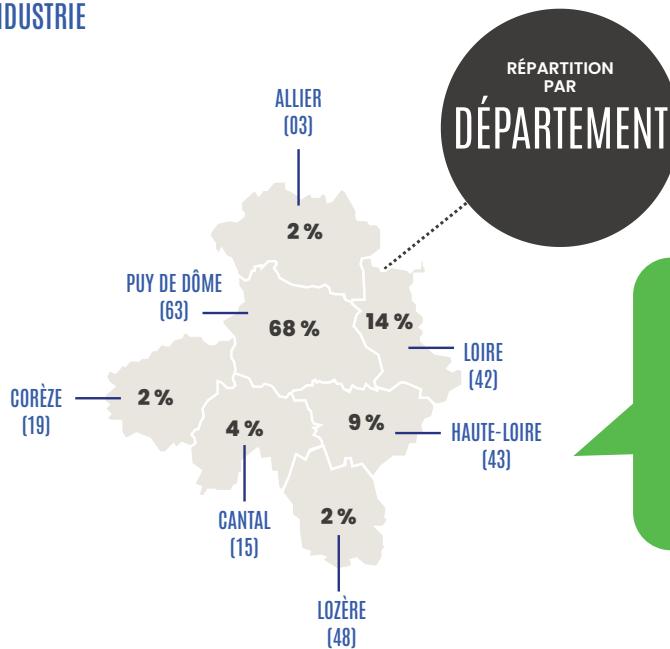
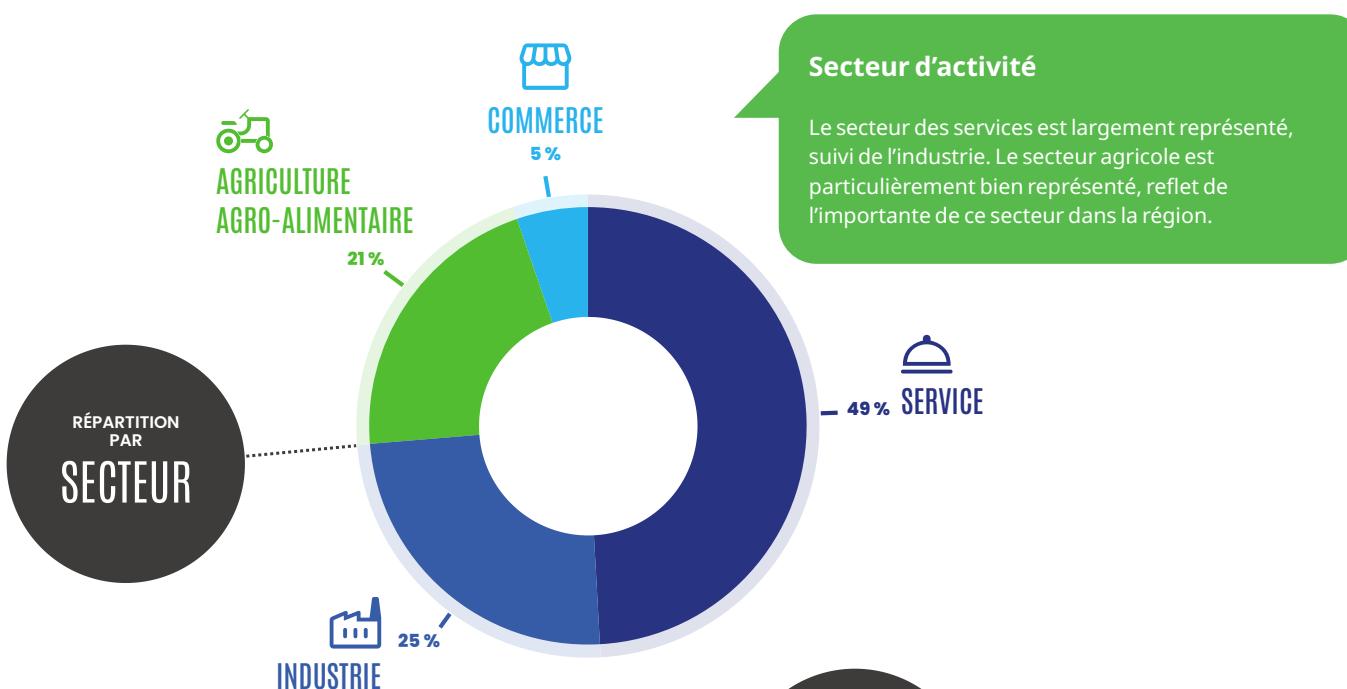
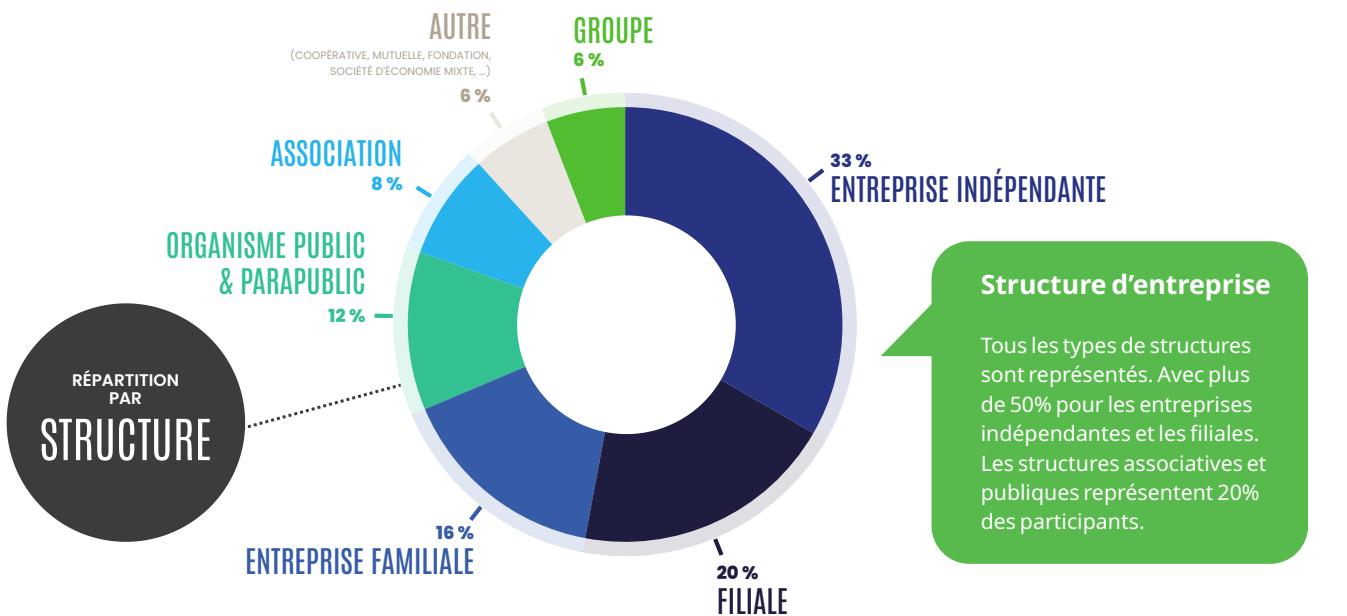
Céline RUFFIER, Clermont Auvergne
Métropole

Le profil des organisations

Le parcours CEC Massif Central a rassemblé 32 participants en 2023 et 19 organisations en 2025. 112 personnes engagées dans la transformation de leur territoire pour repenser en profondeur leurs modèles d'affaires et emprunter le chemin du régénératif.

Ces organisations diverses par leurs secteurs, tailles, types de structures ou encore niveaux de maturité dans la transition écologique cumulent plus de 19 000 collaborateurs et 2,08 milliards d'euros de chiffre d'affaires.





Le sursaut des participants

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

Comprendre l'urgence et la gravité des enjeux écologiques ainsi que leurs impacts possibles sur les business des entreprises participantes est un des premiers objectifs de la CEC. Si une grande majorité de dirigeants disent avoir conscience du dérèglement climatique, peu en connaissent réellement les causes, les risques et les conséquences en profondeur. Plus rares encore sont ceux qui, au-delà du climat, ont une compréhension des volets et des enjeux biodiversité, eau, pollution...

et presque tous ignorent la notion systémique de l'ensemble de ces enjeux.

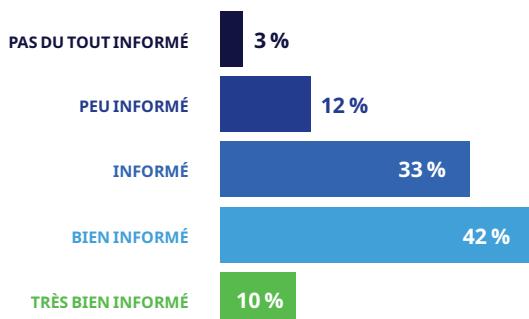
C'est peut-être sur leur vision de l'importance stratégique de l'environnement dans leur business que le plus grand sursaut s'est opéré : la prise de conscience de la nature de l'enjeu, de son ampleur, de l'urgence d'agir et du rôle qu'ils ont à jouer dans l'émergence de scénarios souhaitables et désirables.

Informés

En rejoignant la CEC Massi Central, la moitié des participants se considèrent comme bien ou très bien informés sur la crise écologique (52%). La première session consacrée aux constats permet de partager une compréhension profonde de l'ampleur de la crise, de son caractère

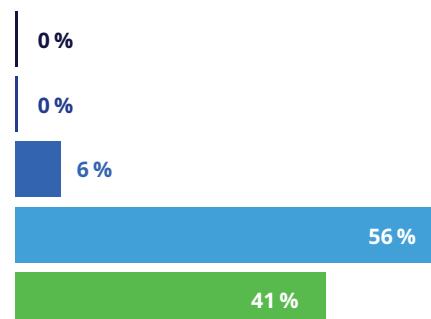
systémique, au-delà de la question climatique. A la fin du parcours, ils sont 97% à déclarer avoir une très bonne ou une bonne compréhension des enjeux : la CEC leur a donné un socle de connaissances et un langage commun.

AVANT SESSION 1



Base : 78 répondants sur 112 participants

APRÈS SESSION 6

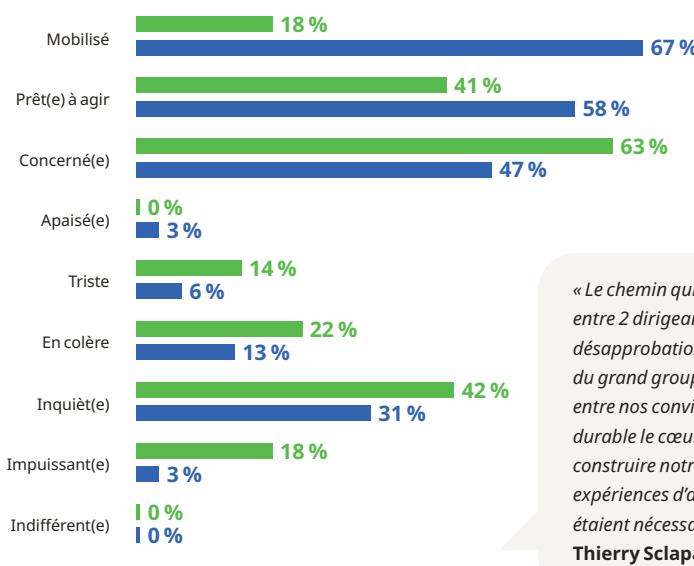


Base : 78 répondants sur 112 participants

Engagés et prêts à agir !

En début de parcours, les participants se disent "inquiet.e", "concerné.e" et «prêts à agir»

En fin de parcours ils se disent d'abord «mobilisé.e» et toujours «prêt.e à agir». Des sentiments d'inquiétude et de colère demeurent, mais dans une moindre proportion qu'au départ.



« Depuis 1973, nous sommes des forestiers qui améliorons les forêts pour les propriétaires forestiers, pour la société et pour les générations futures. Depuis quelques années, nos forêts se mettent progressivement à mourir, nous donnant un sentiment de découragement et d'anéantissement de notre travail d'amoureux de la nature. La mort des forêts s'explique par la brutalité du changement climatique. Devant ce constat nous nous devons d'agir pour que nos enfants et petits-enfants aient la joie de bénéficier des bienfaits de la forêt. La CEC nous a permis de voir que la situation était plus grave que ce que nous imaginions. Nous avons un rôle important à jouer, à la fois en transformant l'entreprise et aussi en entraînant nos collaborateurs et nos parties prenantes. Nous avons eu confirmation que la communication avec notre environnement est essentielle et passe par l'écoute. A nous d'embarquer notre écosystème. »

Lionel SAY, Directeur général CFBL

« Le chemin qui nous a mené à cette Feuille de Route a commencé il y 6 ans autour d'une bière entre 2 dirigeants d'un grand groupe et qui ont dit : Ça suffit !!! Le « Ça suffit » résume notre désapprobation profonde d'alors avec la philosophie, le mode de fonctionnement, les objectifs du grand groupe dans lequel nous étions. Nous avons senti un besoin impérieux d'alignement entre nos convictions personnelles et notre vie professionnelle. En faisant du développement durable le cœur de notre stratégie, il devenait impératif de nous équiper d'une méthode pour construire notre Feuille de Route, tout en nous confrontant avec nos pairs pour apprendre des expériences d'autres entreprises du territoire. Méthode, partage d'expérience et courage nous étaient nécessaires. C'est dans la CEC que nous avons trouvé cette alchimie régénératrice ! »

Thierry Sclapari, ROCHIAS

AVANT CEC

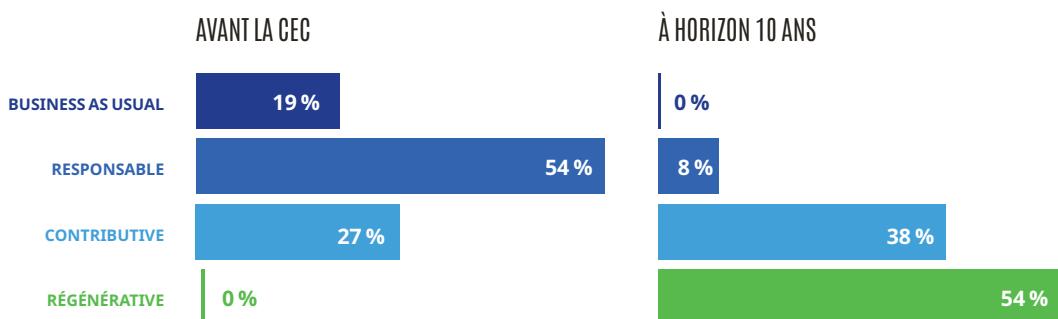
APRÈS CEC

La transformation des organisations

Changement de cap

Avec sincérité et humilité, les participants se sont auto-évalués au démarrage du parcours. S'ils étaient déjà 81% à considérer leur entreprise responsable ou contributive avant la CEC, à l'issue du parcours, les visions et ambitions à l'horizon 2030 se tournent très nettement vers des modèles à visée contributive (38%) ou régénérative (54%), toutes tailles et typologies d'entreprises confondues.

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



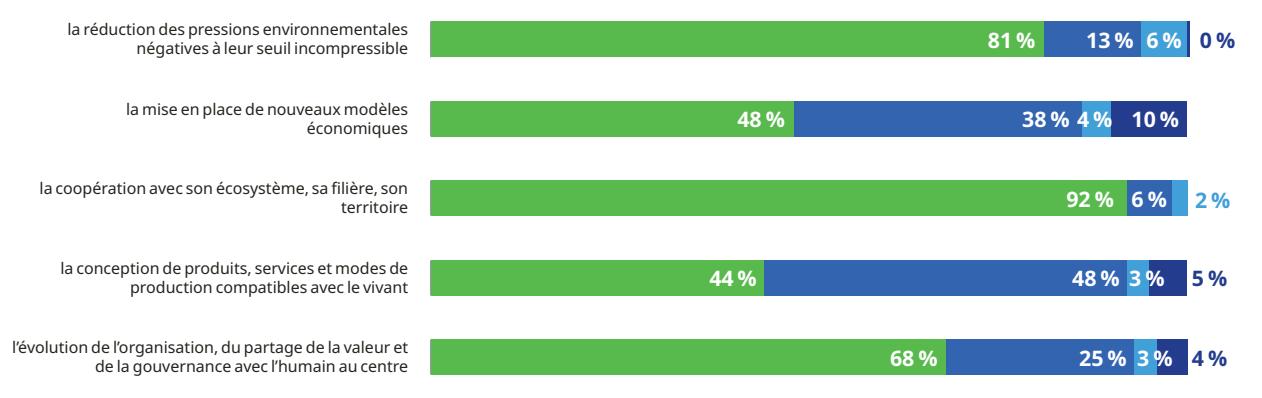
Base : 48 organisations répondantes sur 49 participantes

- 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

La coopération au cœur de la transformation

Pour atteindre cette nouvelle ambition, la coopération avec son écosystème est un levier clé pour 92% des organisations. Viennent ensuite les leviers portant sur la réduction des pressions environnementales ainsi que l'évolution des organisations.

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

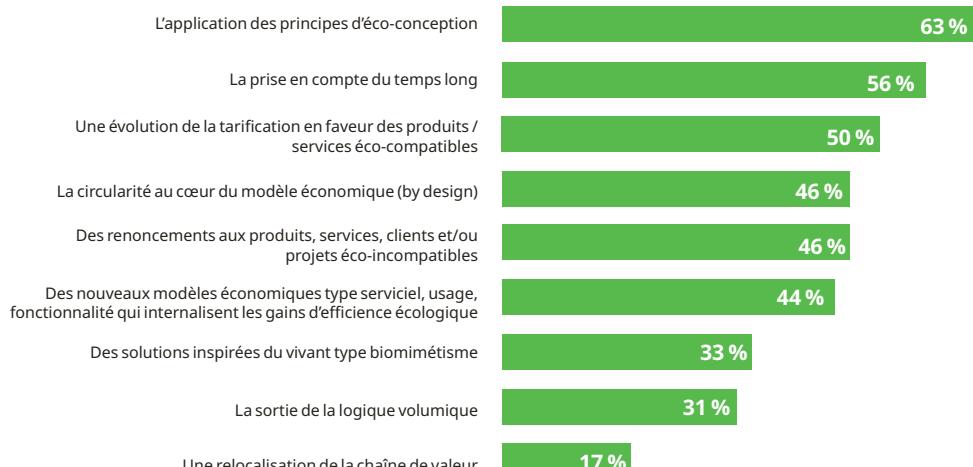


Base : 48 organisations répondantes sur 49 participantes

La transformation des modèles

Des actions résolument orientées vers l'écoconception, la circularité, et le développement de nouveaux modèles économiques se placent dans une vision long terme. Plus de 40% envisagent des renoncements.

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

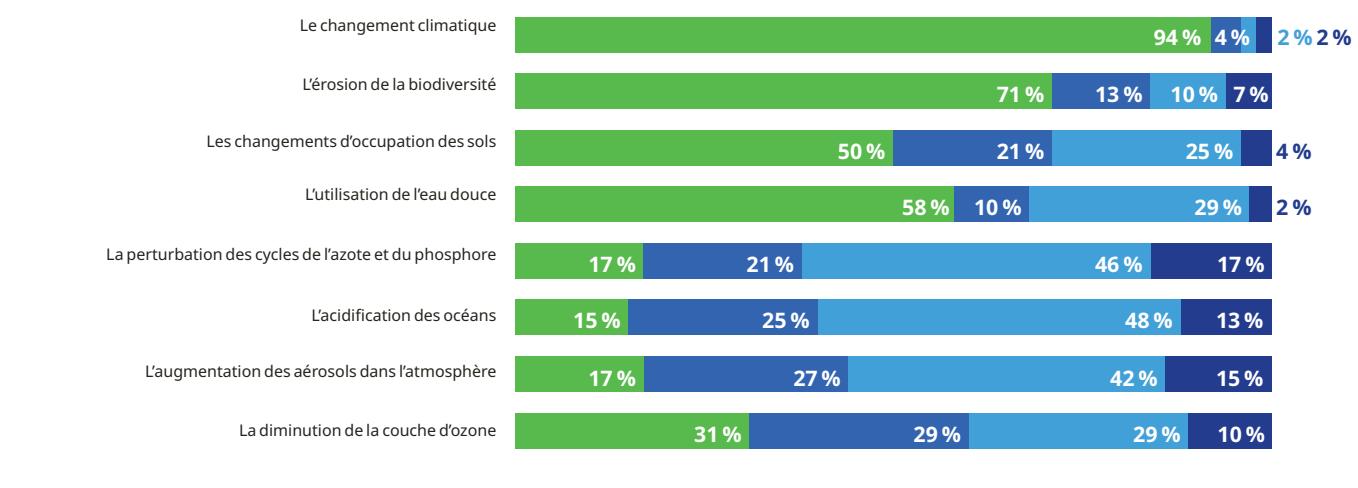


Base: 48 organisations répondantes sur 49 participantes

Les limites planétaires

Le changement climatique est très largement adressé par les Feuilles de Route des participants (92%), mais d'autres limites planétaires sont également prises en compte : érosion de la biodiversité (71%), utilisation de l'eau douce (58%), changement d'occupation des sols (50%).

L'objectif des Feuilles de Route est de réintégrer les modèles d'affaires dans le cadre des limites planétaires. De quelle façon les limites planétaires sont-elles adressées dans votre Feuille de Route ?

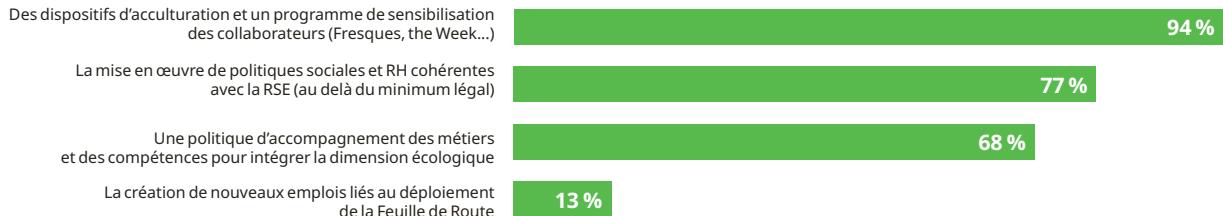


■ INTEGRÉE À LA FDR ■ NON INTÉGRÉE À LA FDR ■ NON IMPACTÉE PAR NOTRE ACTIVITÉ ■ NE SAIT PAS

Une transformation avec et par les équipes

Sur l'accompagnement des collaborateurs, 96% des organisations prévoient de mettre en place des dispositifs d'acculturation et de sensibilisation des collaborateurs, 77% la mise en œuvre de politiques sociales allant au delà des exigences de la RSE et 69% une politique de développement des compétences pour intégrer la dimension écologique.

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



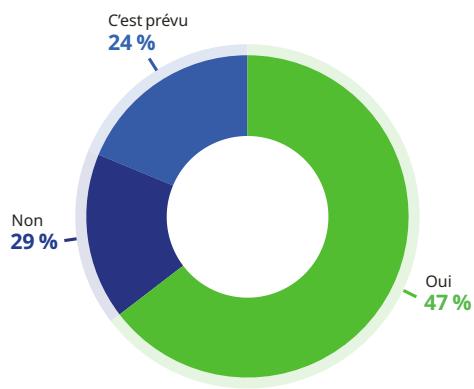
Base: 48 organisations répondantes sur 49 participantes



La trajectoire carbone

47% des participants ont réalisé un bilan carbone, il est en cours ou prévu pour 24% d'entre eux.

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

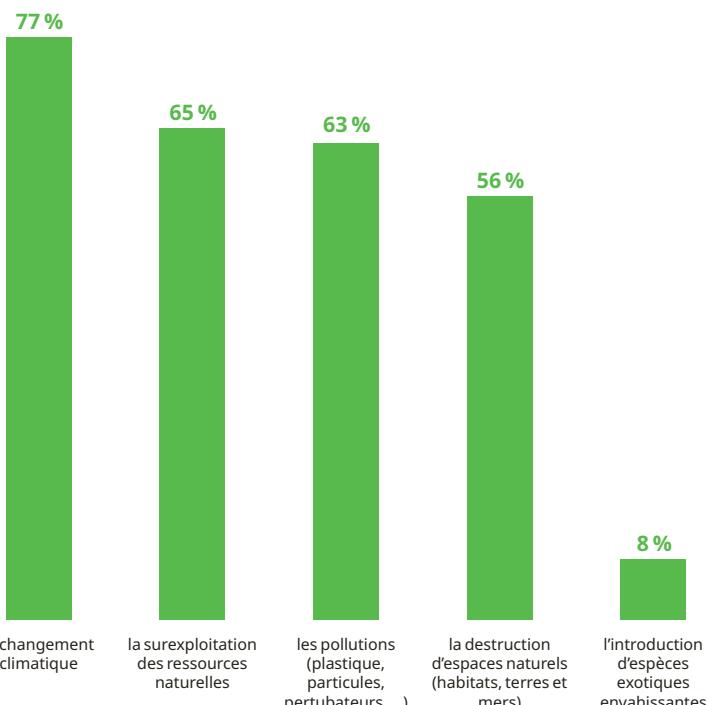


Base : 48 organisations répondantes sur 49 participantes

Le lien au vivant

Le lien au vivant est au cœur du concept de modèle régénératif et la CEC a permis la prise de conscience des dépendances et des impacts des entreprises sur les écosystèmes naturels. 77% ont identifié des actions sur le changement climatique, suivi d'actions sur la surexploitation des ressources naturelles, la réduction de la pollution et de la diminution de l'impact sur les espaces naturels.

Dans votre entreprise, sur quel facteur d'érosion de la biodiversité avez-vous prévu de travailler ?



Base : 48 organisations répondantes sur 49 participantes

Méthode de mesure des transformations

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

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

Questionnaires participants :

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

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

Formulaire Feuille de Route :

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

- Les éléments constitutifs de la Feuille de Route et la description du sursaut,
- Une auto-évaluation par les participants du niveau d'ambition de la Feuille de Route à horizon 2035 : ces données déclaratives ont permis la restitution et l'analyse quantitative de la transformation des organisations,
- L'accord donné à la CEC pour publication de la Feuille de Route,
- Un engagement à réaliser cette Feuille de Route, à embarquer les parties prenantes dans sa réalisation et à l'enrichir au fur et à mesure des avancées.

Approche qualitative :

- Un suivi des remontées terrain des coachs & facilitateurs et de l'équipe pour comprendre le vécu et les niveaux d'engagement des participants,
- Le sursaut rédigé dans les Feuilles de Route par les participants eux-mêmes - un récit de la transformation personnelle vécue (déclic, ressentis, moments clés) et/ou de la transformation de l'entreprise, témoignage du chemin et de la bascule opérée pendant le parcours.

Le journal de bord des sessions

Un parcours de 6 sessions de 2 jours en 10 mois.

Chaque session propose des temps en plénière avec des scientifiques, experts, dirigeants, personnalités inspirantes, ainsi que des temps de travail - en groupes Camps de base - et de reconnexion au vivant.

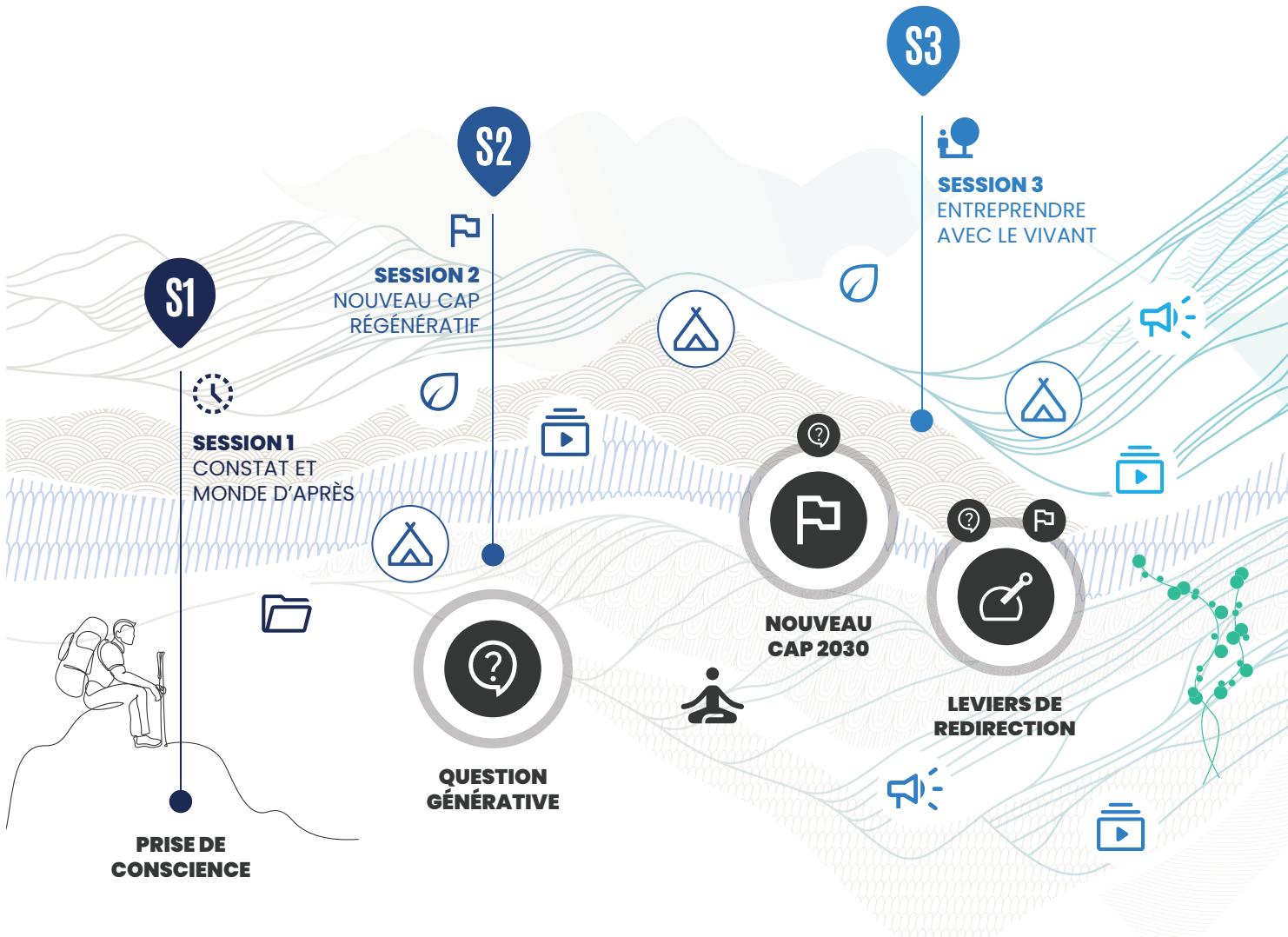
Le parcours est enrichi de temps entre les sessions avec des webinaires, des ressources en ligne, et des réunions en Camp de Base. Des rencontres et des témoignages d'entreprises alumni du premier parcours ponctuent également le second parcours pour le partage d'expériences et l'amorce d'une coopération territoriale.

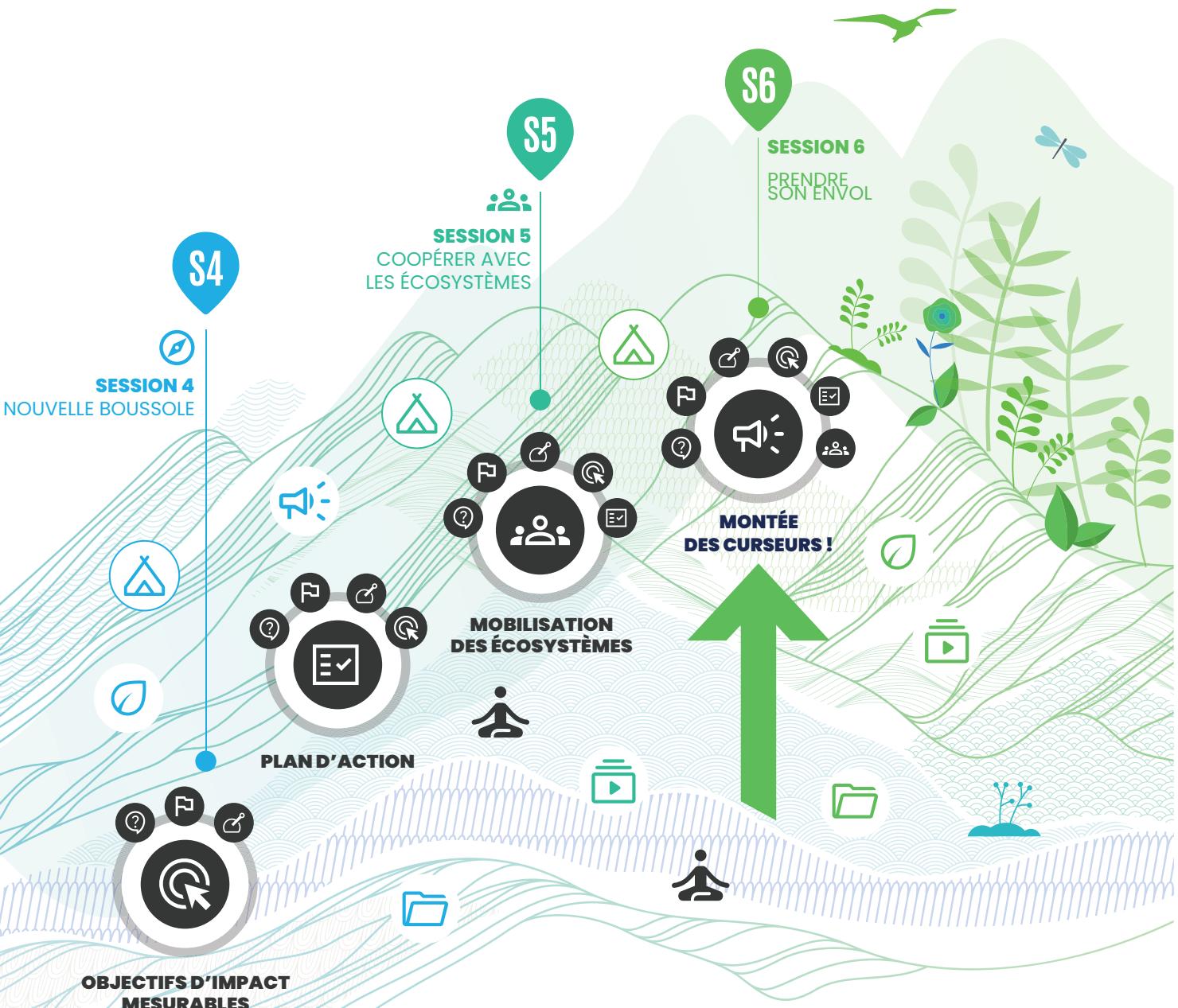
Parcours 1

- Session 1 : **29, 30 novembre et 1er Décembre 2023** - Cournon d'Auvergne (63)
- Session 2 : **16, 17 et 18 janvier 2024** - Clermont Ferrand (63)
- Session 3 : **7 et 8 mars 2024** - Saint Etienne (42)
- Session 4 : **11 et 12 avril 2024** - Mende (48)
- Session 5 : **16 et 17 mai 2024** - Charlieu (42)
- Session 6 : **20 et 21 juin 2024** - Clermont Ferrand (63)

Parcours 2

- Session 1 : **26, 27 et 28 mars 2025** - Clermont Ferrand (63)
- Session 2 : **14, 15 et 16 mai 2025** - Clermont Ferrand (63)
- Session 3 : **12 et 13 juin 2025** - Blesle (43)
- Session 4 : **10 et 11 juillet 2025** - Clermont Ferrand (63)
- Session 5 : **18 et 19 septembre 2025** - Clermont Ferrand (63)
- Session 6 : **7 et 8 novembre 2025** - Saint Ours les Roches (63)





	GROUPES DE TRAVAIL	RESSOURCES
	TRAVAIL DES FEUILLE DE ROUTE	WEBINAIRE
	SESSION	MÉDIATHÈQUE
	TEMPS DE RECONNEXION À SOI ET AU VIVANT	COCONSTRUCTION POLITIQUE



Les Feuilles de Route

UNE SÉLECTION DE FEUILLES DE ROUTE

6 Feuilles de route de chaque parcours ont été choisies par l'équipe CEC parmi les 59 remises à l'issue des parcours Massif central 2023 et 2025. Elles illustrent la diversité des organisations participantes en termes d'implantation géographique, de secteurs, de tailles et types de structures.

Elles donnent à voir les trajectoires 2035 que souhaitent suivre les organisations participantes au service de la bascule de notre territoire.

On y trouve :

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

Chacune de ces Feuilles de route est la vitrine d'une stratégie conçue tout au long du parcours. Encore plus qu'une stratégie 2035 et des plans d'action concrets, ce sont des rêves qui se dessinent, des nouvelles aventures qui se préparent, dans un mélange de doute et d'enthousiasme.

Vous trouverez dans ce rapport une synthèse du cap à 10 ans, des leviers et actions phares de chaque organisation. Les versions intégrales sont accessibles en ligne sur le site cec-impact.org.

Nous espérons qu'elles inspireront d'autres organisations sur le chemin de la régénération pour contribuer à notre mission de rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative !

Bonne lecture !

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



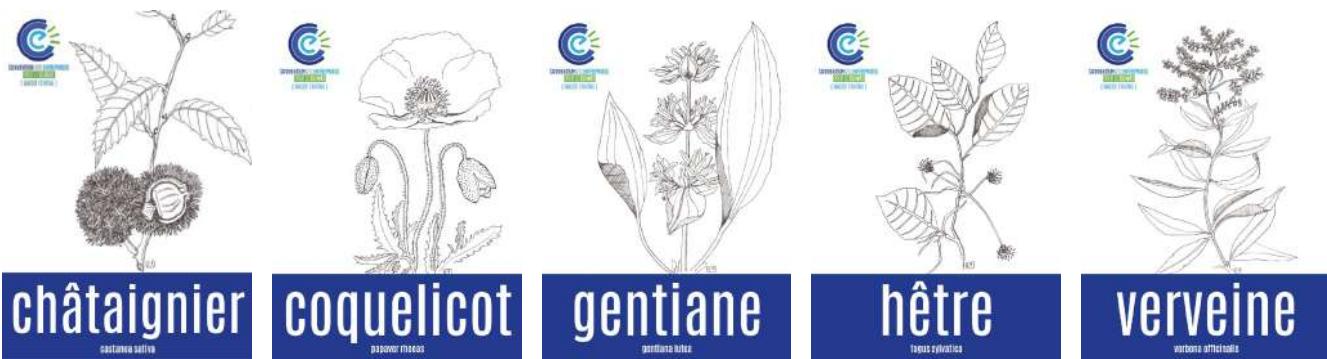
L'expérience des Camps de base

Tout au long du parcours, les participants sont regroupés en Camp de base, un espace de travail entre pairs, organisé autour de la diversité et de la richesse des organisations participantes : grandes structures, petites entreprises, entreprises privées, acteurs de l'ESS, organismes publics, ... de tous secteurs confondus. Chaque Camp de base du parcours CEC Massif central réunit 6 à 7 organisations, chacune représentée par son binôme Dirigeant / Planet champion.

Dans cet espace qui se veut coopératif, les participants approfondissent leurs apprentissages et expérimentent librement de nouvelles approches organisées autour des 3 dimensions : Tête, Cœur, Corps. Accompagnés par un binôme de coach-facilitateur (les "CoFa"), les participants y élaborent également leur Feuille de Route au fil des sessions.

Relations de confiance, entraide, intelligence collective, coopération et regards croisés entre pairs créent un espace d'authenticité qui permet de faire émerger des Feuilles de Route ambitieuses pour chacune des organisations.

Les Camps de base du Parcours 1: Châtaignier, Coquelicot, Gentiane, Hêtre et Verveine



Les Camps de base du parcours 2 : Tiretaine, Truyère et Santoire





*"Merci de nous avoir permis
de nous dévoiler."*

*"Remerciements sincères pour nous amener
à nous questionner et aller plus loin que ce
qu'on avait imaginé."*

*"La mise en confiance par les COFAS a été
immédiate. Leur écoute très attentionnée.
Merci beaucoup."*





LE PARCOURS MASSIF CENTRAL 2023

« *Le volume de nos ventes n'est plus notre priorité : nous avons travaillé la fiabilité, la durabilité et optimisé l'utilisation de chacun de nos matériels.* »

**Anne-Sophie VERET et Jérémie PARIS,
Sol Solution**

LES 32

ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS

assemblia
Bâtisseur de liens



CLERMONT AUVERGNE EVENTS



Cegelec

CFBL
Coopérative Forestière



BORDE SAS

ALAIN BORDE
CLÉMENCE LARDANS

CEGELEC CLERMONT-MONTLUÇON INFRASTRUCTURES

FRANÇOIS CHATEL
JULIEN GAILLARD

CFBL

LIONEL SAY
NICOLAS ALIZERT

CHAMBRE D'AGRICULTURE DU PUY DE DOME

PIERRE EVRAIN
BERTRAND NICOLAS



CCI LOZÈRE

+ clermont auvergne métropole



CHAMBRE D'AGRICULTURE DU CANTAL

DAVID NOYER
JOËL PIGANIOL

CCI LOZÈRE

CINDY GUIGNARD
EMILIE GAZAGNE

CLERMONT AUVERGNE MÉTROPOLE

CÉLINE RUFFIER
SARAH MICHELOT

MINES SAINT-ÉTIENNE

SÉBASTIEN SAUNIER
CHRISTOPHE DESRAYAUD



EGEV



EDENIS

FLORENCE DECOTTIGNIES
VIRGINIE LALA

EGEV

JULIEN GOMMET
FABIEN RIBIER

GROUPE VELKIA

JÉRÔME TESTE
STÉPHANE COMBETTE

ESC CLERMONT BUSINESS SCHOOL

ROBIN JUND
ISABELLE BOIRON



3 BOIS

MICHEL MARKIEWICZ
FLORENT DEMONET



IDÉUM

STÉPHANE LEFEBVRE
ETIENNE TRÉBUCHEON



INVERS

LUCIE MANTIN
SÉBASTIEN CRÉPIEUX



LE LAUTREC

CLAUDE DÉAT
ELISABETH DÉAT



MICHELIN ENGINEERED POLYMERS
DOMINIQUE VIALE
PIERRE-YVES FORMAGNE



MILEADE
JULIEN FAUCHER
DAVID BOURGEOIS



OPENSTUDIO
EMMANUEL NURIT
RENAUD AIOUTZ-LEFEBVRE



PAG
LEA CHOMETON
OLIVER GENEIX



PAGES
THOMAS AURIAC



RIOT HOUSE
SÉBASTIEN PITOSET
MÉLANIE MICAUD



SARL BEAUFILS
FRANÇOIS-XAVIER BEAUFILS
STÉPHANIE LARCHÉ



MENUISERIE GARDETTE
THIERRY GARDETTE
MÉLANIE PLANQUE



SML
SÉBASTIEN BEAUCHENE
ISABELLE RASCLE



URBANSOCCER
JULIEN FALGOUX
NICOLAS WARTER



ROCHIAS
THIERRY SCLAPARIUS
ERIC VILLAIN



SOL'SOLUTION
ANNE-SOPHIE VERET
JÉRÉMY PARIS



WATÈA BY MICHELIN
MARTIN THIOLLIER
GÉRALDINE MEZZALIRA

Session 1

Constat & monde d'après...

Novembre 2023 - Cournon d'Auvergne

- Poser l'état des lieux des constats scientifiques et favoriser la prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux aux échelles planétaires et territoriales.
- Partager le constat de l'impasse de notre modèle de développement, la nécessité de se réinventer et l'urgence de la transition.
- Se projeter ensemble dans l'action vers un même désir de construire une nouvelle économie.
- Mobiliser le pouvoir et le courage d'agir en tant que dirigeant et individu.



Session 2

Nouveau cap régénératif

Janvier 2024 - Clermont-Ferrand

- Initier le travail de la Feuille de Route : évaluer l'écosocio(in) compatibilité de son activité, questionner sa raison d'exister, amorcer sa question générative.
- Apercevoir les contours d'un nouveau modèle économique soutenable, désirable, décorrélé d'une logique volumique et respectueuse du vivant pour réintégrer son activité dans les limites planétaires et les planchers sociaux.
- Se projeter dans le monde de 2035, prendre conscience d'un futur vulnérable, incertain, complexe et fluctuant et commencer à dessiner un nouveau cap.

Intervenants :

RESSOURCES

- › Damien Bourgarel - Consultant, enseignant, spécialiste des sujets d'agriculture
- › Alexis Treilhes - Consultant, enseignant, prospectiviste

NOUVEAUX RÉCITS

- › Thomas Gauthier - Enseignant chercheur à emlyon business school
- › Olivier Erard - Directeur Général du Syndicat Mixte du Mont d'Or

ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

- › Romain Cristofini - Directeur général de LUMIA
- › Bastien Sachet - CEO de Earthworm Foundation
- › Grégory Richa - Directeur associé chez OPEO

PRINCIPES DU VIVANT

- › Céline Robert - Responsable de la Butterfly School chez AXA Climate

Session 3

Entreprendre avec le vivant

Mars 2024 - Saint-Etienne

- Comprendre le lien de son organisation au vivant, comprendre comment entreprendre avec, pour et au service du vivant.
- Explorer ses offres, produits, modèle économique à l'aune du vivant, s'inspirer d'entreprises qui se transforment, qui s'inspirent du vivant et réorientent leurs activités à son service. Penser la robustesse de son organisation.
- Intégrer la biodiversité et le vivant dans sa Feuille de Route et explorer un nouveau cap à visée régénérative à horizon 2035

Intervenants :

EAU

- › Samuel Bonvoisin - Co-fondateur de l'association Pour une Hydrologie Régénérative

RESSOURCES

- › David Piot - Enseignant-rechercheur aux Mines de Saint-Etienne
- › Bernard Guy - Enseignant-rechercheur aux Mines de Saint-Etienne

TÉMOIGNAGES CIRCULARITÉ

- › Alexandre Guillaume - Président de MS Le Sable
- › Sébastien Crépieux - Directeur Général d'Invers
- › Joël Pignoli - président de la FDSEA Cantal

TÉMOIGNAGES EMBARQUEMENT

- › Béatrice Le Compte - membre du collectif One Planet de Michelin
- › Romain Prêcheur - fondateur du collectif de Bio Mérieux
- › Jean-Charles de Fouchier - Directeur Général de PerfHomme

Session 4

Nouvelle boussole

Avril 2024 - Mende

- Compter ce qui compte vraiment : quelle valeur ?
- Comment créer de la valeur sociale et environnementale ?
- Et comment partager la valeur ?
- Réinventer sa performance : penser performance globale et robustesse, la définir et la mesurer.
- Poser des objectifs d'impact pour sa Feuille de Route : réduire ses impacts négatifs à leur seuil incompressible et générer des impacts positifs nets.

Intervenants :

COMPTER CE QUI COMpte VRAIMENT

- › Damien Bourgarel - Consultant, enseignant, spécialiste des sujets d'agriculture
- › Alexis Treilhes - Consultant, enseignant, prospectiviste

- › Olivier Renaud - Directeur Général de Constellation

TRAVAIL & ENVIRONNEMENT

- › Ingrid Kandelman - Consultante et conférencière



Session 5

Coopérer avec les écosystèmes

Mai 2024 - Charlieu

- Jouer le match de la coopération et de l'intelligence collective.
- S'ouvrir à de nouvelles coopérations et mobiliser les écosystèmes.
- Mobiliser, sensibiliser et embarquer ses parties prenantes internes et externes.
- Rencontrer les acteurs du territoire au service de la transition écologique des entreprises.
- Travailler sur le leadership, le courage, la confiance.
- Faire émerger des défis coopératifs.
- ... Au service des Feuilles de Route et de la résilience de notre territoire.

Intervenants :

TÉMOIGNAGE DE COOPÉRATION

- › Eric Boël - Président des Tissages de Charlieu
- › Anne Beau - Fondatrice du Bouchot

TERRITOIRE

- › Maxime Blondeau - Cosmographe, auteur, speaker



Session 6

Prendre son envol

Juin 2024 - Clermont-Ferrand

- Célébrer la fin du parcours, prendre conscience du chemin parcouru personnellement et collectivement.
- Finaliser sa Feuille de Route de redirection : ambitieuse, irrésistible et incarnée.
- Prendre son envol et se projeter au sein de la communauté CEC en tant qu'alumni.

Intervenants :

INSPIRATION

- › Caroline Schildt - Directrice de la Transition et du Développement Durable Picoty
- › Jean-François Caron - Ancien Maire de Loos-en-Gohelle
- › Cécile Renouard - Philosophie et Présidente du Campus de la Transition

					CA
UNE SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE	SERVICE - IMMOBILIER	11 - 250 SALARIÉS	PUY DE DÔME (63)	FRANCE	11 À 100M€



RACHID KANDER
Directeur Général



VÉRONIQUE RENOUX
Chargée de mission direction générale



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

Quel modèle d'entreprise développer pour réduire nos impacts négatifs vers des seuils incompressibles et pour générer des impacts positifs sur le cadre de vie de nos locataires et sur l'aménagement du territoire du Puy-de-Dôme et de l'Allier tout en restant une entreprise sous gouvernance locale, socialement « exemplaire », économiquement dynamique dans un environnement concurrentiel.

Nos deux activités sont concernées par cette question :

- celle de bailleur social gestionnaire d'un parc immobilier de près de 10 000 logements.
- celle de constructeur et d'opérateur urbain au service du territoire du Puy-de-Dôme et de l'Allier.

Dans le premier cas la question générative peut-être plus précisément :

- comment créer les meilleures conditions du vivre ensemble en favorisant la mise en lien des vivants ?
- et pour notre seconde activité :
- comment accompagner toutes les collectivités et tous les territoires pour répondre au besoin de logements et d'équipements en visant le zéro impact environnemental ?

CAP À 10 ANS

Etre la fabrique urbaine métropolitaine d'intérêt général œuvrant pour le régénératif à l'échelle du Puy-de-Dôme et de l'Allier à l'heure du Zéro Artificialisation Nette et du Zéro Emission Nette.

Pour atteindre cet objectif, il faut :

1. consolider notre fabrique de talents pour la maintenir à la hauteur des enjeux sociaux, environnementaux, territoriaux et économiques.
2. affirmer l'engagement de l'entreprise sur les objectifs sociaux et environnementaux au service de l'intérêt général à travers un statut d'entreprise à mission.

- Décarboner notre patrimoine existant lors des opérations de rénovation et les futures constructions.
- Penser notre métier d'aménageur urbain sous l'angle de la protection et de la régénération des vivants (éco-pâturage, agriculture urbaine, etc.) en impactant le moins possible les écosystèmes en place (sols, eaux, air, faune, flore) et en créer de nouveaux.

2. Evoluer vers une économie de la fonctionnalité et de la durabilité centrée sur les usages

- Concevoir nos opérations de réhabilitation de logements en pensant nos investissements techniques sous l'angle de la durabilité.
- Contractualiser avec des fournisseurs s'inscrivant dans la lutte contre l'obsolescence et pour la réparabilité et la circularité.

3. Transformer les collaborateurs et faire évoluer la gouvernance

- Mobiliser les collaborateurs pour performer sur les métiers en lien avec :
 - notre rôle d'ensemblier urbain au service des collectivités à l'échelle des départements du Puy-de-Dôme et de l'Allier,
 - la transition énergétique d'équipements publics et de bâtiments privés,
 - l'accompagnement social et l'animation des quartiers,
 - la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise,
 - la prise en compte des impacts environnementaux dans nos achats et dans la contractualisation avec nos prestataires et partenaires.
- Devenir une société à mission: les statuts d'assemblia sont modifiés et sa raison d'être intègre des objectifs sociaux et environnementaux ; l'entreprise ajuste son mode de fonctionnement pour les atteindre. Tous les documents cadres

et outils internes de la société sont mis à jour en ce sens (projet d'entreprise, plan de formation, plan de communication, budget, etc.) afin d'inscrire durablement son engagement.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

• Mobilisation interne : mobilisation du personnel
Avec la mise en place d'une démarche RSE et de démarches conjointes au sein d'assemblia (fresque du climat, The Week, bilan carbone, CEC, etc.) les collaborateurs sont sensibilisés et mobilisés pour intégrer un changement de modèle. Les organisations métiers en cours et l'évolution des missions vers davantage de polyvalence et de compétence constituent une base solide pour amorcer la redirection de notre entreprise vers un cap régénératif à horizon 2035.

• Mobilisation externe : mobilisation des collectivités et implication du monde HLM
Assemblia œuvre pour faire émerger de nouvelles pratiques d'aménagement urbain plus sobres et résilients avec la nature et dans le respect des 9 limites planétaires. Elle mobilise ses collectivités actionnaires à ce changement de paradigme qu'elle souhaite expérimenter sur le quartier de la Fontaine du Bac, aux côtés de la Ville de Clermont-Ferrand et de la Métropole qui réfléchissent parallèlement aux modalités de mutation du site du dépôt de bus de la ligne C. Par ailleurs, dans le cadre de l'association professionnelle de l'AURA Hlm Allier / Cantal / Puy-de-Dôme / Métropole de Clermont, notre société partage son expérience de la CEC et mobilise les adhérents pour s'engager sur la voie du régénératif. Elle en fait de même avec ses partenaires institutionnels.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Prioriser le vivant dans nos manières d'agir et décarboner le patrimoine

- Renaturer notre patrimoine partout où cela est possible en améliorant le CBS et le PLT.
- Reconquérir les espaces «verts» délaissés sur nos sites en considérant qu'ils sont des lieux du vivant et donc les valoriser en tant qu'espaces de vie.
- Mettre en œuvre la densification des sites dont nous sommes propriétaires et la surélévation des bâtiments là où cela est possible en respectant le ZAN et le ZEN.
- Développer les toitures et les façades végétalisées.

ASSOCIATION	SERVICE - MÉDICO SOCIAL	11 À 250 SALARIÉS	PUY DE DÔME (63)	FRANCE	11 À 100M€



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 l'accompagnement de l'équipe CeCler peut réinsérer les personnes vulnérables comme des acteurs d'une société régénérative, en particulier par une insertion professionnelle développant ces nouveaux écosystèmes ?

CAP À 10 ANS

L'Association CECLER est au cœur des défis actuels du « Vivre Ensemble » en contribuant à la transformation de notre société pour qu'elle soit toujours plus inclusive, plus juste et plus résiliente.

Le soutien des personnes vulnérables est d'autant plus critique que :

- La crise migratoire est appelée à s'aggraver avec les changements climatiques,
- Les exclusions sociales et économiques sont croissantes,
- Les difficultés de recrutement des entreprises s'amplifient alors que le chômage et la précarité de l'emploi perdurent,

Beaucoup opposent « la fin du monde à la fin du mois », et donc associer l'accompagnement des plus précaires à l'engagement pour l'environnement leur semble une aberration ! Notre expérience d'accompagnement en intégrant l'éco-responsabilité dans nos actions et notre projet éducatif démontre le contraire. Nous voulons donc aller plus loin !

EN 2035 :

- CECLER réduit les impacts de ses activités sur la Planète et le Vivant, principalement liées au logement des personnes accompagnées et aux déplacements, à leur seuil incompréssible. CECLER développe de nombreuses initiatives de réparation du Vivant. CECLER transforme ses centres d'accueil pour favoriser le lien social et l'harmonie avec la nature, modèles inspirants pour les acteurs du secteur.
- CECLER réinsère les personnes accompagnées comme des «essaimeurs du Régénératif» dans notre société. Une part majoritaire des succès d'insertion professionnelle se réalise par des emplois dans des entreprises à impacts positifs.
- CECLER développe des alliances avec son écosystème, des associations, collectivités et entreprises partenaires devenues « champions du Vivant ». Cet écosystème

permet à CECLER de développer une expertise et un nouveau standard méthodologique d'accompagnement par et vers le « Régénératif », qui permet d'engager dans cette voie les autres acteurs de l'insertion sociale et professionnelle.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Réduction de nos impacts négatifs sur les limites planétaires à leur seuil incompréssible et initiatives à impacts positifs

Réduction des consommations d'énergie et d'eau de nos hébergements, migration vers des énergies à faible emprunte carbone et développement des opportunités de production d'énergie ou récupération d'eau. Développement des liens sociaux sur nos centres d'accueil et utilisation de notre foncier pour renforcer la biodiversité. Solutions vertueuses pour la mobilité de notre équipe et des personnes accompagnées. Politique d'achat minimisant la consommation de ressources (économie du réemploi pour les équipements de logements...)

2. L'insertion par l'approche Régénérative comme second pilier, renforçant notre approche du Rétablissement

- Avec nos bénéficiaires, nous révisons toutes nos pratiques depuis l'accueil, la construction du parcours individualisé et son suivi pour les enrichir de l'opportunité de « Devenir acteur d'une société et d'une économie Régénérative ».
- Nous accélérons le développement de nos Chantiers d'insertion régénératifs sur l'exemple de notre Jardin Elysium ou de nos ateliers « Seconde Vie ».
- Nous cartographions les emplois et les entreprises durables pour qu'une part majoritaire des succès d'insertion professionnelle se réalise au sein d'entreprises à impacts positifs !
- Les personnes accompagnées deviennent des «essaimeurs du Régénératif» dans notre société et des accélérateurs de l'économie verte.

3. La création et le déploiement d'une expertise et d'un programme de formation aux acteurs du social et au-delà

- CECLER en développant des alliances avec son écosystème, associations, collectivités et entreprises partenaires devenues « champions du Vivant », construit une expertise et un nouveau standard méthodologique d'accompagnement par et vers le « Régénératif ».
- Nous partageons cette expérience et offrons un support d'expertise qui permet d'engager les autres acteurs du champ de l'insertion sociale et professionnelle dans cette voie.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Par nature, CECLER est au cœur d'un écosystème large mobilisant différents acteurs autour des situations de précarités multidimensionnelles : Acteurs du secteur médico-social, Bailleurs publics et privés, Collectivités territoriales, Administration d'Etat, Fondation et mécènes, Bénévoles, Entreprises.

Nous réalisons cette transformation avec tous ces acteurs, veillant à élargir cet écosystème aux nouveaux acteurs de l'économie du réemploi, de l'économie circulaire et de l'économie de la fonctionnalité.

En interne, cette transformation est fortement supportée par la Gouvernance qui se mobilise pour l'embarquement de l'équipe de salariés, bénévoles et mécènes en compétence.

Selon le principe du rétablissement, toutes les actions sont co-construites avec les bénéficiaires de nos dispositifs d'accompagnement.

ASSOCIATION	SERVICE - MÉDICO SOCIAL	251 À 5000 SALARIÉS	HAUTE GARONNE (31)	FRANCE	11 À 100M€



Solidaire par nature



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



FLORENCE DECOTTIGNIES

Directeur médical



VIRGINIE LALA

Directrice d'établissement

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment rendre nos établissements d'accueil pour personnes âgées fragiles désirables, en conciliant prendre soin et besoin de liberté des résidents et de l'entourage, en étant attractif et épanouissant pour les professionnels, par l'embarquement de notre écosystème au service du Vivant ?

CAP À 10 ANS

En 2035 EDENIS est devenu une association ayant des établissements de vie ouverts sur leurs quartiers- intégrés à des espaces foisonnantes de nature et de biodiversité. Nos bâtiments sont neutres ou à énergie positive, nous produisons une partie de notre énergie.

Les EHPAD sont devenus des lieux de convivialité, qui proposent un cadre de vie assoupli, laissant place à la spontanéité pour les résidents et les familles. Le soin relationnel est devenu la colonne vertébrale de l'accompagnement proposé à nos résidents (question de la charge de travail et du temps pour chaque résident) favorisant le lien de confiance avec résidents & familles.

Les résidences ont tissé des liens avec un écosystème large : commerce, voisin, association de quartiers, école... Certains de nos EHPAD font partie d'un espace architectural plus large intégrant d'autres activités de commerce et de service : Edenis loue ou prête quelques locaux pour d'autres usages au sein même de ses établissements.

Nous sommes devenus une organisation agile permettant de répondre aux souhaits d'articulation vie pro - vie personnelle - en s'adaptant notamment aux étapes de vie des collaborateurs- tout en préservant le service rendu aux résidents, ce qui rend Edenis particulièrement attractif pour les professionnels.

Nos établissements bien qu'ayant limité au maximum le gaspillage alimentaire, se sont organisés, pour donner leur excédents de production, à leurs professionnels voisins en difficulté et autres associations d'aide alimentaire. Nos déchets sont réutilisés, et à défaut recyclés

Les plans de gestion de crise ont intégré la raréfaction des ressources indispensables à notre activité :

- Restriction d'eau
- Coupures d'électricité

- Forte chaleur entraînant des fermetures d'écoles et des manques de personnels...
- Tensions sociales liées à des migrations climatiques
- Population d'actif diminuant
- Manque de certaines denrées alimentaires
- Risque pandémique
- Pénurie de médicament

Edenis collabore avec des partenaires et fournisseurs eux même engagés dans une démarche durable.

Edenis a à cœur de sensibiliser l'ensemble de ses parties prenantes aux enjeux climatiques : l'association a conscience de l'importance de l'écosystème qu'elle a du fait de son activité, et ainsi de son pouvoir d'acculturation sur les sujets climatiques.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Nouveau modèle de pilotage avec une comptabilité en triple capital (Financier, Humain, Environnement)
2. Décarboner Edenis et Favoriser la biodiversité
3. Des collaborateurs formés et épanouis
4. Les EHPAD sont devenus des lieux de liberté et de sérénité
5. Embarquer l'ensemble de notre écosystème sur les ODD

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Collaborateurs
- Résidents - familles
- Fournisseurs
- Mairie, tutelles ...

					CA <1M€
--	--	--	--	--	------------



SÉBASTIEN CRÉPIEUX

Président du directoire



LUCIE MANTIN

Directrice économie circulaire et RSE

BILAN CARBONE
SCOPE

3

OBJECTIF DE RÉDUCTION
CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI

MODÈLE
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE
POINT DE DÉPART

CONTRIBUTIF
NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment inverser les tendances pour réduire au maximum l'impact environnemental de la protéine à destination de l'alimentation animale ; faire de l'élevage d'insectes un levier de développement d'une agriculture régionale, durable, régénérative.

CAP À 10 ANS

En 2035, nous sommes devenus des accélérateurs de la transition agricole

- Les protéines d'insectes s'intègrent naturellement dans les filières de production avicoles et piscicoles, remplacent une partie des protéines non durables (farine de poisson, farine de soja) et permettent le retour à une certaine naturalité de l'alimentation de ces élevages. En 2035, 100% des piscicultures françaises utilisent des protéines d'insectes élevées sur le territoire.

- Nous entraînons d'autres acteurs du monde agricole dans la transition environnementale et vers une plus grande souveraineté alimentaire

- Les agriculteurs partenaires s'engagent sur une charte environnementale et dans trajectoire vers une agriculture régénératives sur sols vivants (réduction des engrangements azotés, santé des sols et de l'environnement)
- Nos clients des filières d'élevage de poulets, de piscicultures et de petfood, utilisent désormais des protéines durables et locales
- Le territoire est embarqué dans une dynamique de valorisation locale des productions locales, de pérennisation des exploitations agricoles, de renforcement du tissu rural et du lien social

- Via la duplication du modèle au-delà du territoire et sa mise en avant, nous œuvrons pour une prise de conscience étendue de la nécessité de faire évoluer l'agriculture, source de d'adaptation et de résilience (désirabilité / faisabilité)

- La durabilité du modèle économique permet la juste rémunération de tous les acteurs de la filière, l'accélération du développement et de la transition

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Réduire au seuil incompressible nos impacts environnementaux (scopes 1, 2 et 3), être exemplaire et rayonner auprès de notre écosystème pour le déploiement de bonnes pratiques : CO2, Empreinte au sol, Eau, Energie, Déchets

2. Démontrer la valeur économique du modèle pour l'agriculteur (juste rémunération) et les partenaires de la filière (coopératives), pour faire de la transition un futur souhaitable et enclencher avec eux le changement des pratiques agricoles (qui pourra alors être intrinsèquement lié au déploiement des fermes d'élevage d'insectes)

3. Développer les nouveaux marchés, en substitution de protéines non durables : pisciculture et aviculture

4. Eveiller les consciences : communiquer sur l'impact réel de nos modes d'alimentation, communiquer sur notre modèle : circulaire, durable (impact environnemental et social, dont la juste rémunération des agriculteurs), local. Manger mieux

5. Engager toutes les parties prenantes, fier de contribuer à un modèle local et durable (salariés, clients, filières, actionnaires, etc.)

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

La mobilisation de notre écosystème passera par la démonstration et la mise en avant des bénéfices du modèle Invers.

- Pour les coopératives, le développement du modèle Invers est une opportunité de valoriser les co-produits des agriculteurs du territoire et de renforcer leur autonomie en fertilisants, la vente des produits finis améliore les bénéfices de leurs réseaux de distribution

- Pour les acteurs de la filière piscicole : un intérêt commun de communiquer ensemble sur le manger mieux, de sensibiliser les consommateurs sur l'état actuel du poisson dans l'alimentation (maladies, toxines) avec l'appui d'ONG, le soutiens des représentants politiques

- Pour les réseaux de distribution (animalerie / jardinerie) : référencer les gammes Invers devient un atout face aux obligations légales (CSR), pour renforcer leur image (local, durable, engagé) et améliorer leur marge

- Pour les salariés : le succès du modèle et l'atteinte des objectifs de notre Feuille de Route devient un critère de calcul de la rémunération variable, pour un partage de la valeur avec les salariés

- Pour les pouvoirs publics : compter ce qui compte pour les citoyens, au-delà de la valeur économique et mettre en place des éléments factuels, chiffrés sur le partage de la valeur environnementale, le dynamisme rural, le lien social, la résilience du territoire

					CA 1 à 10M€
---	---	---	---	---	----------------



DOMINIQUE VIALE
Investor Portfolio Manager



PIERRE-YVES FORMAGNE
Animateur Planet



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 pouvons-nous contribuer à créer une industrie des matériaux composites propre, circulaire, régénératrice pour l'air, les sols et l'eau ?

CAP À 10 ANS

En 2035, nous sommes les pionniers des matériaux composites 100% renouvelables, en mesure d'atteindre zéro émission de CO2 net, et contribuant à améliorer la qualité des sols, de l'eau et de l'air, en lien avec toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Prioriser les projets de recherche et développement produits orientés circularité constituera notre premier levier de redirection. Il s'agira tout d'abord d'être capable de mesurer la compatibilité de nos différentes gammes de produits avec une économie circulaire. Nous devrons évaluer la compatibilité de chacune de nos filières technologiques avec un modèle régénératif (horizon souhaitable). Les briques technologiques jugées incompatibles devront être réorientées ou stoppées. Nous chercherons également à modifier notre approche client, pour créer des collaborations vers des modèles circulaires et éviter la voie volumique.

2. Le second levier de redirection consiste à engager des coopérations avec des acteurs de la chaîne de valeur amont et aval pour réduire au seuil incompréhensible les impacts de nos produits, et viser le régénératif. Concernant nos approvisionnements, nous chercherons à promouvoir des collaborations avec le monde agricole et les producteurs de matières premières, dans le but d'encourager les pratiques vertueuses pour les sols, l'air et l'eau. D'autre part, nous devrons intégrer dans notre activité des projets collaboratifs avec des acteurs en aval de notre activité (production de composites, collecte en fin de vie, traitement, recyclage) pour identifier les technologies et moyens permettant la recyclabilité et/ou le réemploi des matériaux composites dans lesquels nos produits sont employés.

3. Le troisième levier de redirection concerne les ressources humaines de l'entreprise. Le parcours transformatif de la CEC vécu par le dirigeant et le planet champion doit être diffusé chez tous les leaders de l'entreprise, afin que toutes les décisions individuelles et collectives puissent être motivées par une conviction régénérative. Dans cette optique, nous préparons un parcours interne pour guider tous les leaders de business vers la transition régénérative. D'autre part, nous encouragerons la création d'un collectif d'employés à tous les niveaux de l'entreprise, dont le rôle sera d'apporter un éclairage aux équipes dirigeantes sous la forme d'un comité des futurs durables.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

En interne :

- Embarquer l'équipe de Direction à travers un parcours transformatif (the Week, mini CEC au vert, expérience immersive futurs possibles).
- Motiver, engager, donner les moyens de s'impliquer pour les employés, à travers par exemple la création d'un comité des futurs possibles dont ils seraient les acteurs
- Donner la voix à la planète dans nos advisory boards.

En externe :

- En amont : travailler avec les filières agricoles qui produiront nos matières premières pour une agriculture des sols vivants
- En aval: choisir les collaborations avec les clients qui seront prêts à nous accompagner vers notre cap
- et enfin travailler avec les acteurs du monde de la chimie, y compris nos concurrents, pour ensemble transformer le monde de la chimie en domaine vertueux pour les humains et pour la planète.

					CA
ENTREPRISE INDÉPENDANTE	SERVICE	11 À 250 SALARIÉS	RHÔNE (69)	FRANCE	1 À 10M€

Open. Studio



EMMANUEL NURIT

Président



RENAUD AIOUTZ-LEFEBVRE

Responsable RSE

BILAN CARBONE
SCOPE

3

OBJECTIF DE RÉDUCTION
CARBONE À HORIZON 10 ANS

DE 30 À 40%

MODÈLE
(DÉCLARATIF)

CONTRIBUTIF
POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF
NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

En tant que fabricant de solutions numériques, comment pourrions-nous accompagner la décroissance de la consommation et production de biens et services ni soutenables ni éthiques pour la société et le vivant, et outiller l'essor de projets régénératifs grâce à une innovation responsable et la redistribution de valeur aux socio-écosystèmes ?

CAP À 10 ANS

En 2035, OpenStudio sera devenue une fabrique de solutions numériques responsables, notamment ouvertes et socio-écoconçues, au service d'une économie régénérative et post-croissance (une "économie du donut" dans laquelle l'entreprise s'inscritra pleinement).

Le modèle de prospérité d'OpenStudio sera fondé sur les 3 éthiques inspirées du modèle de permaentreprise :

- 1. Prendre soin des humains ;
- 2. Prendre soin de la terre ;
- 3. (Se)Fixer des limites et partager les surplus.

Pour cela, OpenStudio aura fait évoluer son business model ainsi :

- un TJM (taux journalier moyen) "au prix coûtant" pour les projets/clients à visée régénérative ;
- le TJM normal pour tous les autres, que nous informerons et aiderons à basculer si possible ;
- le partage des surplus éventuels (une fois déduits les impôts, les charges, les coûts d'intégration et de formation des collaborateurs, de bien-être au travail, de santé et de solidarité des employés, de gestion, de réserve légale, de contributions aux communs...), fléchés vers la régénération du vivant et de la société (actions RSE, mécénats, fonds de dotation).

D'ici 2035, OpenStudio ne s'interdira aucune mutation technologique et/ou servicielle dans son offre commerciale, si et seulement si ces innovations respectent les 3 éthiques. Cela sous-entend par exemple, qu'OpenStudio ne s'interdira pas par principe :

- d'intégrer l'IA à ses technologies, si et seulement si c'est une IA frugale, souveraine et Open Source ;
- de développer de la formation ou du conseil marketing et éditorial pour les e-commerçants, si et seulement si notre

accompagnement respecte les enjeux de responsabilité, de durabilité, d'éthique, de vie privée et respect des données personnelles ;

- de développer de l'audit-conseil en socio-écoconception si et seulement si le client en fait une communication responsable et cohérente par rapport aux ordres de grandeur de son impact global (pas de green ni social-washing).

Pour aller vers cette ambition, OpenStudio affiche clairement qu'il sera nécessaire d'effectuer des renoncements, selon une trajectoire pensée, préparée et maîtrisée :

Rénoncer à :

- travailler pour le e-commerce ou tout autre secteur à impact écologique ou social négatif,
- développer des solutions numériques non responsables (nuisibles pour la société ou l'environnement),
- utiliser des produits et services dangereux pour le vivant et la société (énergies fossiles, déchets non recyclables, produits chimiques délétères, etc.)
- utiliser la finance non éthique (pas de soutien aux énergies fossiles, aux régimes non démocratiques, aux produits financiers douteux etc.), pour nos fonds propres comme pour nos partenaires.

du numérique, Open Source, IA frugale et libre, e-commerce souverain et responsable, Ruches Connectées en Open Hardware au service de la biodiversité...) et à la recherche académique (publications scientifiques dans le cadre des partenariats avec 4 laboratoires universitaires pour 4 thèses CIFRE en cours)

- par l'adhésion et la participation active, voire par le mécénat de compétences, aux associations professionnelles et Think & Do Tanks dans les domaines du Numérique Responsable, de l'Open Source, de la Transition écologique, de l'Éfficacité énergétique ou bien encore de la RSE et de l'économie régénérative : Alliance Green IT, Communauté et Institut du Numérique Responsable, AFNOR, ADEME, Alumni CEC, e5t, 100 Leaders pour la Planète, Club RSE Haute-Loire...
- par la publication de livres blancs, d'articles ou de master classes en ligne, en accès libre et gratuit, sur nos sujets phares en lien avec l'économie régénérative et par des interventions dans des structures de formation ou lors de journées professionnelles dans nos domaines d'expertises
- par l'information et la formation de nos clients ainsi que de nos prospects, pour les encourager à basculer vers l'économie régénérative et le Numérique Responsable
- par le sourcing et la coopération avec nos fournisseurs, pour avancer ensemble vers un Numérique Responsable (serveurs, matériel, logiciels, IA...) et plus généralement vers des achats responsables (énergie, bâtiments, mobilité, produits et services...)
- par la coopération avec nos écosystèmes territoriaux : associations locales, institutions ou partenaires publics, entreprises du bassin territorial, écoles...
- par le soutien et l'évolution de Capitaine Carbone, média en ligne indépendant et gratuit, propulsé par OpenStudio et financé par le Fonds de dotation, sur les thématiques de la contribution à la neutralité carbone (dite « climatique ») et de l'économie régénérative pour les entreprises
- par l'insertion dans les réseaux de la protection de la biodiversité, tant dans les domaines de l'apiculture que de l'éducation, de l'IoT ou de la recherche, dans le cadre du projet Mellia supporté par notre Fonds de dotation

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Un modèle d'affaires en faveur de la régénération
2. Des choix technologiques à impacts
3. Régénérer nos collaborateurs et nos territoires

MOBILISATION DES ÉCOSSYSTÈMES

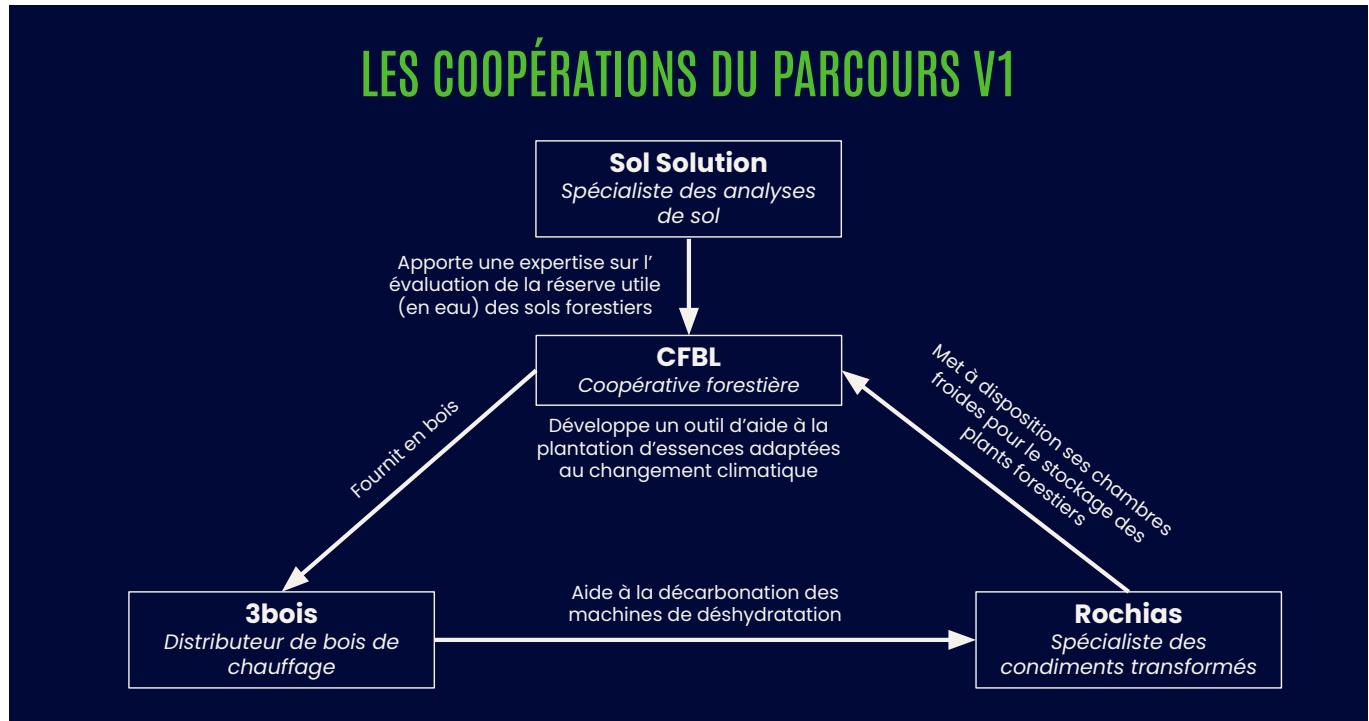
OpenStudio va poursuivre ou engager la mobilisation de son écosystème :

- par la contribution à des groupes de travail techniques, normatifs ou académiques sur nos axes d'expertises et rénégatifs : Green IT, Numérique Responsable, Socio-écoconception

Les Projets Coopératifs

Sur un territoire riche de savoir-faire, le parcours de la CEC impulse une dynamique de coopération et d'innovation territoriale. En créant des opportunités de contacts et de réflexion collective, il est le lieu où émergent des projets coopératifs avec la volonté commune d'imaginer et de mettre en œuvre des solutions durables aux défis économiques, sociaux et environnementaux du Massif central.

En 2025, 4 entreprises participant au parcours 1 se sont notamment trouvées une complémentarité vertueuse autour de la filière forestière :



"Nous avons acté en 2024 l'exigence de la décarbonation dans notre Feuille de Route ce qui nous a amené à considérer le remplacement du gaz. Après un premier contact, par hasard, avec 3 Bois sur le thème de la déshydratation (processus commun entre nos 2 sociétés) lors d'une session de la CEC, nous décidons d'organiser la visite réciproque de nos sites. Dès la première visite, nous comprenons que la chaudière biomasse est une piste d'amélioration... Nous lançons alors des études préliminaires avec l'ADEME, suite aux conseils de Michel et après visite de nos installations. En parallèle, nous lançons aussi une collaboration avec Nicolas (CFBL), autre participant de la CEC Massif Central, à qui nous louons des frigos négatifs pendant 5-6 mois de l'année."

Eric Villain de Rochias

"Dans le cadre de la CEC, nous avions la volonté de créer des coopérations tripartites utilisateur/transformateur/fournisseur et de participer à la création de circuits de proximité, ou intégrer ceux existants, tout en participant à la décarbonation en interne et en tant qu'acteur-offreur de solutions. Pour cela, nous insistons sur le partage de la valeur vs le marché à tout prix (et surtout n'importe lequel!) sans prise en compte des externalités négatives. Pour cela, nous proposons un cadre de bienveillance réelle et d'échanges, une médiation sincère, scientifique non basée sur la seule émotion et sans contradiction, sans silotage, sans remède de sorcière, reconnecté au réel des professionnels et à la globalité des implications (du point de vue des 7 limites planétaires)"

Michel de CFBL



PARCOURS MASSIF CENTRAL 2025

FIERS
D'OUVRIR
LA VOIE...

...VERS UN
FUTUR
DÉSIRABLE !

PRENDRE SON ENVOL

s'engager & célébrer

MOBILISER

embarquer les écosystèmes

NOUVELLE BOUSSOLE

compter ce qui compte vraiment

LE VIVANT

observer, se connecter, prendre soin & s'inspirer

NOUVEAU CAP

fixer un cap à l'aide de nouveaux modèles, circulaires & régénératifs

CONSTATS

prendre conscience des limites & enjeux, se rassembler



feuille de route

alumni & projets coopératifs

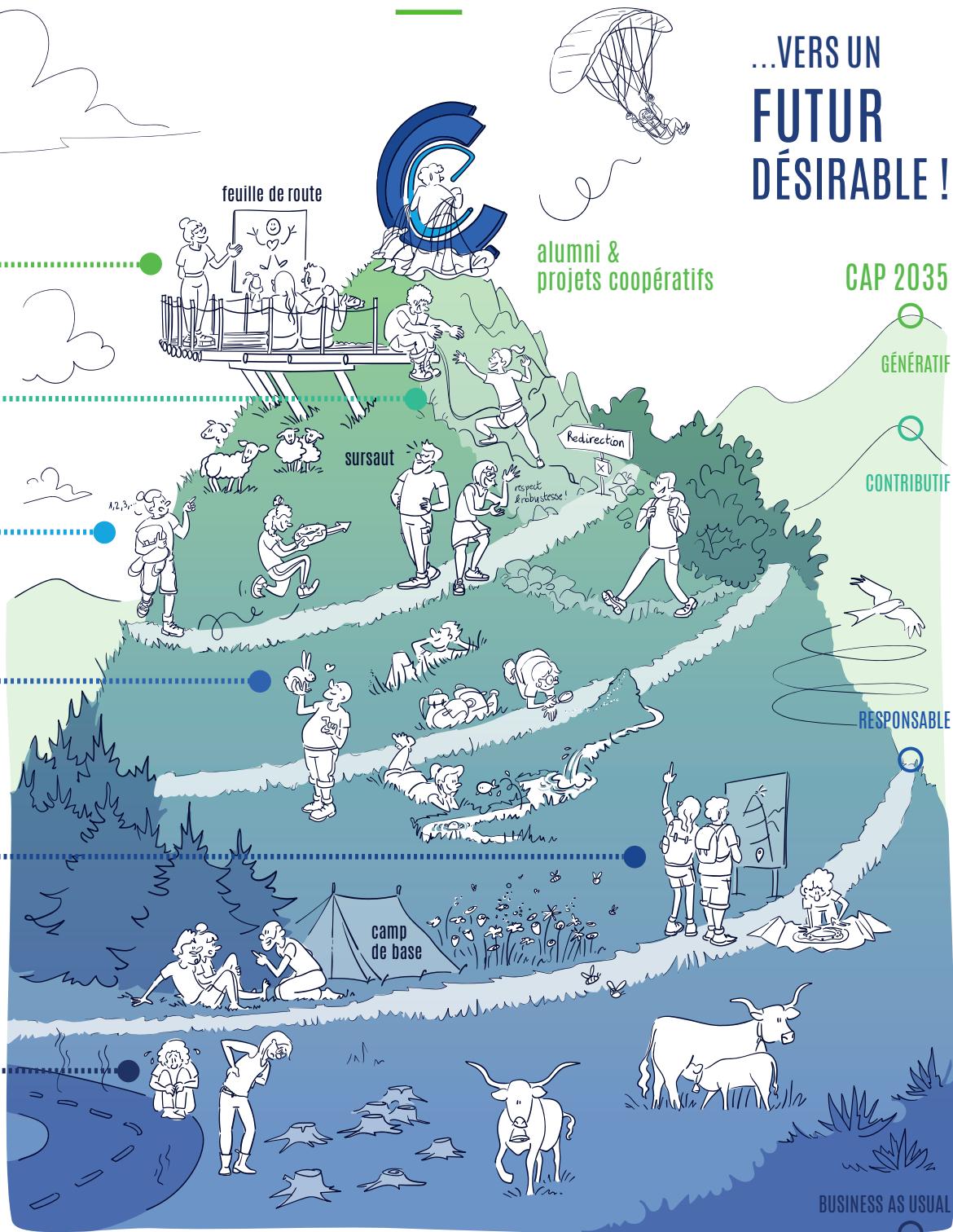
CAP 2035

GÉNÉRATIF

CONTRIBUTIF

RESPONSABLE

BUSINESS AS USUAL



Graphisme et illustrations : Marie-Lys Errard



LE PARCOURS MASSIF CENTRAL 2025

"La CEC m'a profondément transformé, je suis venu avec beaucoup d'appréhensions. J'ai découvert un parcours extrêmement enrichissant. Plein de barrières se sont levées au fil des sessions. J'ai plein d'émotions, c'est une belle aventure."

Vincent DE FELICE, GSF

LES 17

ENTREPRISES ET ORGANISATIONS



ACTIF MASSIF

REMI JALLON



BCL

FRÉDÉRID AIRAL
DENIS MORETON



CAISSE D'EPARGNE AUVERGNE
LIMOUSIN OU CEPAL

YOAN MEUDEC
JOSÉ DE LIMA



CGI

LIONEL DELAIR
STÉPHANE THEAILLER



EUROMASTER

AUDE FUGIER
VANESSA JACQUETTE



GSF PHÉBUS

VINCENT DE FELICE
NICOLAS VELAY



LE DAMIER

MATTY RAPHANAUD
NATHALIE MIEL



LE VILLAGE BY CA

MYRIAM CHAMBON
SANDRINE DELAMAIDE



MIC SIGNALOC

JULIEN BYCZEK
MARTIAL FAULCONNIER



MICHELIN -
USINE DE ROANNE

FRNACK BOIBIEUX
AYMERIC BUISSON



OVERSCAN

JULIA DEROSSI
FILIPE PEREIRA



QIOVA

FLORENT THIBAULT
MARIANGELA BOSELLI



SAS FAYOLLE

YANNICK GERPHAGNON
CHEICK BEYE



SODIAAL UNION MASSIF
CENTRAL

PIERRE BERNOUX
QUENTIN PELLEGRY



SUCHAIL

NICOLAS MONNIER
FRÉDÉRIC DEVILLE



TRANSFIL

ANNETTE BOYER
MANFRED VON HALLE

**UNIVERSITÉ CLERMONT
AUVERGNE**

AURÉLIE GOUSET
BÉRANGÈRE FARGES



Session 1

Constat & monde d'après...

Mars 2025 – Clermont-Ferrand

- Poser l'état des lieux des constats scientifiques et favoriser la prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux aux échelles planétaires et territoriales.
- Partager le constat de l'impasse de notre modèle de développement, la nécessité de se réinventer et l'urgence de la transition.
- Se projeter ensemble dans l'action vers un même désir de construire une nouvelle économie.
- Mobiliser le pouvoir et le courage d'agir en tant que dirigeant et individu.

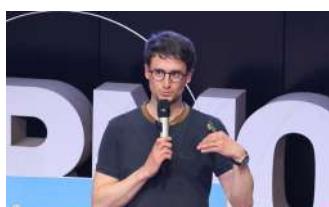


Session 2

Nouveau cap régénératif

Mai 2025 – Clermont-Ferrand

- Initier le travail de la Feuille de Route : évaluer l'écosocio(in) compatibilité de son activité, questionner sa raison d'exister, amorcer sa question générative.
- Apercevoir les contours d'un nouveau modèle économique soutenable, désirable, décorrélé d'une logique volumique et respectueuse du vivant pour réintégrer son activité dans les limites planétaires et les planchers sociaux.
- Se projeter dans le monde de 2035, prendre conscience d'un futur vulnérable, incertain, complexe et fluctuant et commencer à dessiner un nouveau cap.



Intervenants :

RESSOURCES

- › José Halloy - Professeur de physique et de sciences de la durabilité à l'Université Paris Cité

NOUVEAUX RÉCITS

- › Jean-Pierre Goux - Mathématicien, entrepreneur, écrivain
- › Raphaël Poughon - Maître de cérémonie, speaker, conférencier

NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES

- › François Johnston - Consultant spécialisé en économie de la fonctionnalité, fondateur du réseau PACCT (Product as a service to Accelerate Cooperation & Circular Transformation)
- › Romain Cristofini - Directeur général de LUMIA
- › Christian Bruère - Co-fondateur de Mob-ion

Intervenants :

CLIMAT

- › Nathalie de Noblet-Ducoudré - Climatologue, directrice de recherche au CEA au Laboratoire des Sciences du Climat et de l'Environnement
- › Vincent Cailliez - Climatologue, référent scientifique du projet AP3C (Adaptation des pratiques culturelles au changement climatique)

BIODIVERSITÉ

- › Luc Abbadie - Ancien directeur de l'Institut de la Transition Environnementale de Sorbonne Université et Président de Nature et Société, spécialiste des sujets de biodiversité

RESSOURCES

- › Damien Bourgarel - Consultant, enseignant, spécialiste des sujets d'agriculture
- › Alexis Treilhes - Consultant, enseignant, prospectiviste

NOUVEAUX RÉCITS

- › Flore Vasseur - Réalisatrice du film "Bigger than u"

RETOURS D'EXPÉRIENCE ET ATTENTE DES JEUNES

- › Anne-Sophie Veret - Directrice Générale de Sol Solution
- › Emmanuel Nurit - Directeur Général d'Open Studio
- › Elise Madjarian - Étudiante à emlyon business school

Session 3

Entreprendre avec le vivant

Juin 2025 – Blesle

- Comprendre le lien de son organisation au vivant, comprendre comment entreprendre avec, pour et au service du vivant.
- Explorer ses offres, produits, modèle économique à l'aune du vivant, s'inspirer d'entreprises qui se transforment, qui s'inspirent du vivant et réorientent leurs activités à son service. Penser la robustesse de son organisation.
- Intégrer la biodiversité et le vivant dans sa Feuille de Route et explorer un nouveau cap à visée régénérative à horizon 2035

Intervenants :

BIODIVERSITÉ

- › Pierre Mossant - Directeur du Conservatoire d'espaces naturels d'Auvergne
- › Céline Chouzet - Responsable communication & mécénat au Conservatoire d'espaces naturels d'Auvergne

BIOMIMÉTISME

- › Corinne Maire - Coach, formatrice, spécialiste du biomimétisme

- › Paul Boulanger - Consultant spécialisé en biomimétisme et nouveaux modèles économiques

LIEN AU VIVANT

- › Frantz Vènes - Gérant du château Massamier La Mignarde
- › Lionel Say - Directeur général de CFBL (coopérative forestière)
- › Nicolas Alizert - Directeur régional chez CFBL





Session 4

Nouvelle boussole

Juillet 2025 - Clermont-Ferrand

- Compter ce qui compte vraiment : quelle valeur ?
- Comment créer de la valeur sociale et environnementale ?
- Et comment partager la valeur ?
- Réinventer sa performance : penser performance globale et robustesse, la définir et la mesurer.
- Poser des objectifs d'impact pour sa Feuille de Route : réduire ses impacts négatifs à leur seuil incompressible et générer des impacts positifs nets.

Intervenants :

COMPTER CE QUI COMpte VRAIMENT

- › Damien Bourgarel - Consultant, enseignant, spécialiste des sujets d'agriculture
- › Alexis Treilhes - Consultant, enseignant, prospectiviste

COMPTABILITÉ TRIPLE CAPITAL

- › Laure Gaschignard - Consultante spécialisée en comptabilité environnementale et sociétale

COMPTABILITÉ TRIPLE CAPITAL

- › Laure Gaschignard - Consultante spécialisée en comptabilité environnementale et sociétale
- › Pierre-Yves Formagne - Directeur durabilité et impact chez Michelin Engineered Polymers

SOCIAL

- › Geoffrey Volat - Directeur du Centre d'Innovations Sociales Clermont Auvergne (CISCA)

Session 5

Coopérer avec les écosystèmes

Septembre 2025 - Clermont-Ferrand

- Jouer le match de la coopération et de l'intelligence collective.
- S'ouvrir à de nouvelles coopérations et mobiliser les écosystèmes.
- Mobiliser, sensibiliser et embarquer ses parties prenantes internes et externes.
- Rencontrer les acteurs du territoire au service de la transition écologique des entreprises.
- Travailler sur le leadership, le courage, la confiance.
- Faire émerger des défis coopératifs.
- ... Au service des Feuilles de Route et de la résilience de notre territoire.

Intervenants :

TÉMOIGNAGE DE COOPÉRATION

- › Floriane Monset - Cheffe de projet chez Rochias
- › Patrick Oliva - Président d'OrbiMob'
- › Stéphanie Giraud - Chargée de projet appui aux territoires chez l'ANCT (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires)

PERFORMANCE ET ROUSTESSE

- › Olivier Hamant - Biologiste et chercheur à l'INRAE (Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'alimentation et l'Environnement)



Session 6

Prendre son envol

Novembre 2025 - Saint-Ours Les Roches

- Célébrer la fin du parcours, prendre conscience du chemin parcouru personnellement et collectivement.
- Finaliser sa Feuille de Route de redirection : ambitieuse, irrésistible et incarnée.
- Prendre son envol et se projeter au sein de la communauté CEC en tant qu'alumni.

Intervenants :

INSPIRATION

- › Eric Boël : Président des Tissages de Charlieu
- › Sébastien Saint-Martin : Comédien
- › Guillaume Tisserand-Mouton alias Mouts - Vagabond, auteur, conférencier et réalisateur

					CA
UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	SERVICES - NUMÉRIQUE / INFORMATIQUE	251 À 5000 SALARIÉS	PUY DE DÔME (63)	MONDE	51 À 1500M€



LIONEL DELAIR

Senior VP



STÉPHANE THEAILLER

Directeur Services Conseils

BILAN CARBONE
SCOPE

1

OBJECTIF DE RÉDUCTION
CARBONE À HORIZON 10 ANS

PLUS DE 55%

MODÈLE
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE
POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF
NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si nous devenions un acteur local exemplaire et incontournable en conseil et solution numérique capable d'accompagner nos clients dans leurs transformations vers des modèles régénératifs et de travailler avec eux des solutions plus durables (plus sobre, plus responsable ...)

CAP À 10 ANS

En 2035, CGI CLERMONT participe à atteindre la neutralité carbone et, en tant qu'entreprise de conseil et de services numériques, accompagne les entreprises du territoire dans leur transformation vers des modèles d'affaires respectueux du vivant qui réconcilient écologie, économie et social.

Nous sommes des experts et des partenaires de choix pour nos clients dans leur transformation vers un modèle économique vertueux « à visée régénératrice ». Nos méthodes de travail et solutions reposent sur des pratiques durables qui s'appliquent sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

Nous sommes engagés avec plusieurs associations et organismes locaux depuis maintenant plusieurs années pour contribuer à la régénération du vivant. Nous avons aidé à la sauvegarde de plusieurs espaces naturels dans le Massif-Central et nous avons été acteurs de plusieurs projets permettant à nos partenaires d'augmenter leurs impacts sur la préservation du vivant.

Nous coopérons avec des entreprises et des collectivités sur plusieurs projets de développement durable afin de mettre en place des solutions innovantes sur notre territoire en matière de décarbonation de nos transports, de recyclage de nos déchets, de préservation de la biodiversité ...

CGI CLERMONT/LIMOGES :

En tant que collaborateurs, nous :

Avons développé une culture où nous sommes engagés collectivement dans la sobriété numérique (faire durer son matériel, utiliser l'IA à bon escient, à la conception des applications éco-responsables ...), dans la maîtrise de notre empreinte carbone (transports, achats ...) et dans l'application naturelle de gestes citoyens responsables (lumière, chauffage, eau, déchets, ...)

Sommes formés en continu sur les pratiques régénératives (économie circulaire, économie

de la fonctionnalité, normes et outils ...) Nous sommes tous fiers d'avoir un impact positif et d'être à la hauteur des enjeux environnementaux.

Pour nos clients, nous :

Avons développé des compétences fortes en IT4green sur toute la chaîne de valeur (ex: optimisation des transports grâce à des solution IT)

Conseillons en amont nos clients grâce à notre offre « transformation vers un modèle régénératif ».

Avons un modèle de développement logiciel éco-responsable, sobre, efficient et respectant les recommandations RGSEN.

Nos clients nous choisissent car nous sommes reconnus pour notre conception vertueuse des applications numériques ainsi que pour nos conseils en modèle business régénératif.

Pour notre écosystème local, nous :

Sommes engagés dans la régénération du vivant avec les organisations, les associations locales et les collectivités territoriales

Sommes un modèle d'exemplarité en matière de consommation énergétique (utilisation d'énergie verte, ...) et d'intégration sociale.

Les collectivités locales citent CGI en exemple pour son implication dans les projets du territoire et pour son exemplarité.

Les associations du territoire nous reconnaissent comme un mécène important et un partenaire engagé.

3. Pratiques durables: Construire des solutions logicielles « sustainable by design » (éco-conçue et répondant aux enjeux environnementaux) pour nos clients afin qu'ils minimisent l'utilisation de ressources naturelles, leurs émissions de GES et leurs déchets.

4. Réduire l'impact environnemental de notre agence: (Consommation d'eau, consommation d'électricité, Verdir l'agence, ...)

5. Proposer à nos équipes de participer à la régénération du vivant avec des organisations, des entreprises, des associations locales et les collectivités territoriales

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Nos parties-prenantes existantes :

- Nos clients majeurs
- Nos clients
- Notre Business Unit - AURA
- Notre : Strategic business unit CGI France
- Notre cellule interne gérant le matériel informatique : SITI
- Nos Services généraux
- Nos fournisseurs en local : Fournitures de bureau, Fricots ...
- Les Universités/Ecoles du territoires : pour partager nos connaissances

Nos nouvelles parties-prenantes :

- Chercheurs et universités : pour travailler des projets communs
- Les «pur players» en économie régénérative : Pour nous aider à commencer à structurer notre démarche

Nos parties-sur-prenantes :

- Chercheurs et universités : pour nous sensibiliser sur les enjeux de demain,
- Associations locales : Pour développer notre empreinte positive en local sur la biodiversité et l'intégration sociale ,
- Organisations et collectivités territoriales : Pour s'inscrire dans des projets locaux porteur de sens pour robustifier notre territoire.
- Nos Clients : Pour s'associer sur des actions locales sur notre cœur d'activité ou des actions solidaires partagées ...

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Réduction de nos émissions GES à leur seuil incompréhensible pour tendre vers la neutralité carbone.

2. Construire des nouvelles offres de conseils pour accompagner nos clients dans leur transformation régénérative

					CA
UNE FILIALE	SERVICE AUX ENTREPRISES	251 À 5000 SALARIÉS	PUY DE DÔME (63)	FRANCE	1 À 50M€



VINCENT DE FELICE
Directeur régional adjoint



NICOLAS VELAY
Responsable QHSE

BILAN CARBONE
SCOPE

3

OBJECTIF DE RÉDUCTION
CARBONE À HORIZON 10 ANS

DE 40 À 55%

 MODÈLE
(DÉCLARATIF)

CONTRIBUTIF
POINT DE DÉPART

RÉGÉNÉRATIF
NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment imaginer et rendre les espaces plus vivant et plus sain en nettoyant autrement ? En limitant notre empreinte carbone tout en ayant moins recours à l'eau et à la chimie ?

CAP À 10 ANS

En 2035, je vois nos agents engagés, embarqués et protégés, à l'aide d'équipement vertueux et respectueux de l'environnement intervenant dans des espaces pensés pour le nettoyage afin de favoriser la 0 consommation d'eau et de produit chimique.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Les technologies de nettoyage innovantes
2. L'Ecoconception des espaces intérieurs et extérieurs
3. Les comportements et usages
4. Economie circulaire et produits biosourcés
5. L'inclusion et valorisation des acteurs du nettoyage

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Collaborateurs, Fournisseurs, Clients

ENTREPRISE INDÉPENDANTE	INDUSTRIE	<10 SALARIÉS	PUY DE DÔME (63)	FRANCE	1 À 50M€



JULIEN BYCZEK
Dirigeant



MARTIAL FAULCONNIER
Responsable associé



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 pourrions-nous, en tant qu'entreprise de commerce de produits d'aménagements extérieurs et fabricant de signalétique, transformer en profondeur notre modèle pour concevoir des solutions sobres, circulaires, réutilisables et régénératives. Tout en engageant la transition écologique de notre propre patrimoine bâti et en acculturant nos clients, fournisseurs et partenaires aux enjeux environnementaux, sociaux et territoriaux, en assumant également de renoncer à certaines fournitures, matériaux ou pratiques qui ne correspondent plus à nos valeurs, afin de coconstruire des espaces publics plus durables, inclusifs et vivants ?

Et si notre entreprise devenait un catalyseur de transformation territoriale, en réinventant les aménagements extérieurs et la signalétique pour qu'ils régénèrent les écosystèmes, renforcent le lien social et inspirent des usages plus durables, tout en transformant notre patrimoine bâti en lieu exemplaire de sobriété et en embarquant nos clients, fournisseurs et partenaires dans une dynamique collective d'apprentissage, d'innovation, et de renoncement aux pratiques non alignées avec nos valeurs ?

CAP À 10 ANS

En 2035, Mic Signaloc sera une entreprise régénérative de référence dans l'aménagement des espaces extérieurs et la signalétique. Nous plaçons notre action au service de territoires plus vivants, sobres et inclusifs. Chaque produit, chaque service, chaque projet contribuera à régénérer les écosystèmes, renforcer le lien social, prolonger la vie des espaces publics en imaginant des lieux rassurants et confortables pour le plus grand nombre.

Notre propre patrimoine bâti deviendra un démonstrateur vivant de cette transformation, alliant sobriété énergétique, bien-être et exemplarité environnementale.

Nous engagerons nos clients, fournisseurs et partenaires dans une dynamique collective d'apprentissage, d'innovation et d'alignement, en assumant de renoncer à certaines fournitures, matériaux ou pratiques qui ne correspondent plus à nos valeurs quitte à baisser nos volumes de vente si nécessaire.

Notre projet repose sur 5 piliers :

1. Transformer nos produits et services

- Concevoir des solutions sobres, circulaires et réutilisables.
- Favoriser l'écoconception, l'évolutivité et la durabilité.
- Renforcer le rôle de la signalétique comme vecteur de lien social et d'appropriation des lieux publics.

2. Faire de notre patrimoine bâti un démonstrateur vivant

- Rénover nos bâtiments selon des standards de sobriété, de confort durable et social
- Intégrer des pratiques exemplaires : énergies

renouvelables, récupération des eaux, végétalisation, etc.

• Ouvrir nos lieux à la coopération et à la sensibilisation.

3. Acculturer et embarquer notre écosystème

- Créer des outils pédagogiques à destination des clients et partenaires.
- Co-concevoir des solutions responsables avec nos fournisseurs.
- Renforcer nos liens avec les collectivités et les acteurs du territoire.

4. Assumer nos choix et nos renoncements

- Définir des seuils d'exigence clairs (origine, durabilité, conditions sociales).
- Abandonner certaines gammes, matériaux ou approvisionnements non alignés.
- Rendre visibles nos décisions, nos engagements et nos progrès.

5. Respect et inclusion de l'humain dans notre cap

- Questionner régulièrement nos équipes sur leur bien-être et les impliquer dans les décisions, maintenir un management participatif et une attention particulière sur le bien-être au travail.
- Favoriser la diversité, l'inclusion et l'équité.
- Aligner nos modes de travail avec les valeurs de respect, d'écoute et de responsabilité partagée

- Proposer et intégrer dans nos offres des propositions d'expérimentation, par exemple, implanter du végétal pour ralentir au lieu d'installer des talentiseurs

2. Végétaliser nos façades, désimperméabiliser nos surfaces extérieures et aménager plus d'espaces verts

- Apporter du confort thermique, améliorer la biodiversité en implantant de nouveaux végétaux sur notre emprise (muriers pour assurer également la protection des biens), création d'un potager d'entreprise
- Désimperméabiliser 500 m² de parking

3. Embarquement Eco-système

- Embarquer nos collaborateurs, fournisseurs et clients dans une chaîne de valeurs. Coconstruire les chaînes de valeurs avec nos fournisseurs/clients, concevoir un système de notation commun, principe de reward ?
- Réduire les incidences négatives
- Intégrer les entités «satellites», scolaires, associations, réseaux d'entreprises ou autres
- Action d'accueil, visites scolaires, stages, alternants, liens avec le monde associatif
- Tableau de correspondance ?
- Qui et quel nom pour ce lieu de partage ?

4. Respect et inclusion de l'humain

- Chercher des leviers de sensibilisation citoyenne (organiser des DuoDays)
- Développer explorer des séances de team building différentes (sport, cuisine, culture...)

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Transformer nos produits et services

- Objectif de passer 30% de notre CA en contrat d'économie de fonctionnalité
- Passer notre ratio de commandes régionales actuelles de 40 à 60%

MOBILISATION DES ÉCOSSYSTÈMES

En dehors de notre cercle, nous touchons et allons toucher l'ensemble de nos fournisseurs, nos clients, le monde de l'insertion, le scolaire...

					CA <1 M€
--	--	--	--	--	-------------



Retrouvez l'intégralité de cette Feuille de Route

OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS

NON DÉFINI



FLORENT THIBAULT

Président



MARIANGELA BOSELLI

Responsable administratif



QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si nous éliminions les consommables naturels et chimiques pour le marquage et l'impression industriels, tout en minimisant au maximum les rebuts et la matière extraite ?

CAP À 10 ANS

Nous sommes en 2035, la lumière a remplacé la chimie.

Le marquage des produits dans le monde industriel est vital pour assurer de la traçabilité, limiter la contrefaçon et informer le consommateur sur les produits qu'il achète. Le marquage individuel des produits manufacturés est également devenu la base de l'économie circulaire, soutenue par les politiques internationales construites sur les idées fondatrices du Digital Product Passport initié par l'Europe dans le cadre du Green Deal.

QiOVA est un acteur majeur du marquage industriel, grâce à sa technologie laser ultra rapide, seule capable d'équiper les lignes de grandes séries.

QiOVA accompagne au quotidien ses clients et prospects dans leurs choix industriels, leur permettant de rendre leurs produits uniques en toute fin de ligne, sans consommables, en conservant la pleine recyclabilité en fin de vie, avec un minimum de rebuts grâce à une interaction quotidienne attentive et joyeuse. Notre modèle unique a fait notre succès et celui de nos clients ; il permet d'économiser des centaines de milliers de litres de produits chimiques par an et ne requiert que 10% de la matière extractée anciennement nécessaire pour les milliards de produits marqués chaque année.

NOS PRODUITS : FABRIQUES SELON UN MODÈLE D'ECO-CONCEPTION

- Ils sont étudiés pour avoir un cycle de vie d'au moins 15 ans, grâce à un design permettant la réparation sur site, le remplacement avec équivalent neuf des pièces limitantes (électro-optiques), une réutilisation maximale des pièces des systèmes en fin de vie et le recyclage des pièces restantes.
- Le logiciel installé permet de prendre la main à distance pour corriger et améliorer les fonctionnalités offertes en limitant ainsi au maximum les déplacements de nos équipes.

NOS CLIENTS : 1^{ers} PARTENAIRES DE NOTRE ECOSYSTEME DE COOPÉRATION

- Les contrats avec nos clients sont construits sur la base de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération : nos clients achètent un marquage conforme à leurs attentes et non plus le système de marquage lui-même.
- Nous coopérons avec eux quotidiennement pour améliorer leur production et limiter les rebus.
- Notre logiciel est un outil déterminant : il permet de traiter à distance les données qui remontent du terrain en toute transparence pour un partenariat gagnant/gagnant

NOTRE RESEAU EST NOTRE FORCE

- Une "MAISON SOURCE" assurant le développement des nouvelles applications, des nouvelles connaissances et où les nouveaux produits voient le jour. Ce site principal, situé dans une Loire à la pointe des pratiques industrielles régénératrices, forme également les ACCELERATEURS D'IMPACT pour transmettre les meilleures pratiques à nos ALLIES franchisés.
- Au plus proche de nos clients sont installés des "CENTRES DE JOUVENCE" pour effectuer les reconditionnements / réparations / améliorations de nos systèmes.
- Dans chaque centre on trouve des équipes d'"ACCELERATEURS D'IMPACT" prêts à accompagner nos futurs ALLIES (franchisés) depuis la formation initiale jusqu'à leur premier succès industriel

LE MEILLEUR DE LA NATURE HUMAINE

- Nos salariés sont nos AMBASSADEURS parce qu'ils sont embarqués vers ce futur soutenable vers lequel nous continuons à aller
- Notre modèle de gouvernance, le management constitutionnel, donne de la liberté d'action aux salariés dans un cadre défini pour un épanouissement personnel combinant créativité et productivité

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Nouveau modèle économique
2. Ecoconception du produit
3. Evolution de l'organisation
4. Coopération avec notre écosystème
5. Gouvernance et Culture «Vente Net» : Engagement et Compétences à 100% pour la Transition

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Notre écosystème :

- Les équipes sont engagées dans la bascule vers le régénératif et à chaque étape de la conception de nos produits ils pensent éco-conception first.
- Dans le cadre de la démarche RSE, les salariés sont sensibilisés en continu pour transformer ce qu'ils croyaient être des efforts en évidence.
- Nos clients partenaires sollicitent les contrats de vente basés sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération car ils sont plus intéressants pour eux, économiquement, techniquement et écologiquement.
- Nos fournisseurs sont sélectionnés soigneusement pour qu'ils répondent à la charte éthique qui traduit de manière opérationnelle nos ambitions de réduction d'empreinte environnementale.
- QiOVA anime avec ses clients des conférences au sein des réseaux professionnels de nos clients pour prouver que c'est possible de faire autrement.
- Les nouveaux actionnaires de QiOVA nous ont choisis pour cet engagement fort vers la bascule.

ENTREPRISE FAMILIALE	SERVICE - TOURISME	< 10 SALARIÉS	PUY DE DÔME (63)	FRANCE	<1 M€



RÉMI JALLON

Dirigeant



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 Actif Massif, peut-il accueillir autrement, en transformant une friche en un lieu de reconnexion, de mouvement et de régénération ? Tout en contribuant à repenser l'économie du tourisme, en s'appuyant sur le vivant.

Et si Actif Massif devenait un acteur engagé du tourisme de proximité, capable d'offrir à chacun(e) une expérience qui transforme, où le mouvement et la préservation du vivant se conjuguent pour régénérer l'homme et la nature ?

CAP À 10 ANS

En 2035, Actif Massif, ouvert depuis 8 ans, est devenu une référence régionale en matière de site écotouristique. Il a démontré qu'un autre tourisme est possible : un tourisme qui soigne les lieux qu'il investit, qui remet en mouvement les individus, et qui restaure les liens essentiels avec la nature et les autres.

L'entreprise a obtenu dès 2030 la certification B Corp, preuve que les enjeux sociaux, environnementaux et coopératifs ont été intégrés dès la phase projet.

L'offre d'hébergement atteint 80 % de taux de réservation en ailes de saison, et affiche complet sur les périodes fortes.

Le restaurant attire autant pour sa vue panoramique que pour la qualité de ses assiettes : il est devenu un repère pour celles et ceux qui veulent bien manger sans compromis avec l'environnement.

Nous ne mesurons pas seulement le nombre de personnes accueillies, mais le nombre de personnes transformées. Le taux de transformation est devenu notre indicateur-clé de réussite régénérative.

Le camp de base sports nature propose chaque semaine des activités ancrées dans le vivant : entraînements, retraites, explorations en pleine nature.

Les aménagements paysagers ont gagné en maturité. Ils incarnent la vision initiale : offrir un cadre vivant, varié, apaisant. Les plans de gestion (biodiversité & forêt) actualisés montrent des résultats encourageants par rapport à 2025. Certaines espèces végétales souffrent encore du réchauffement climatique, mais les partenariats avec des structures de recherche ont permis l'introduction progressive d'essences mieux adaptées.

Enfin, au niveau local, Actif Massif est devenu un lieu dont les Aydatois sont fiers, et où « il se passe toujours quelque chose ».

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Régénérer une friche comme démonstrateur écologique
2. Transformer le tourisme en expérience régénérative
3. Ancrer et dynamiser la filière territoriale
 - Contribuer à la structuration de la filière activités de pleine nature du territoire via le camp de base sports nature
 - Diversifier les usages non marchands
 - Redistribution de la valeur sur le territoire
 - Fédérer l'écosystème autour d'un temps fort annuel
4. Réinventer la mobilité vers le bas-carbone et l'inclusion
5. Appliquer en interne nos principes régénératifs

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Actif Massif est pensé comme un catalyseur territorial : un lieu qui irrigue son écosystème autant qu'il s'en nourrit. La mobilisation des parties prenantes n'est donc pas un simple levier, c'est une condition de réussite. (Le levier stratégique #3 a été conçu pour répondre à cet objectif.) Dès la phase projet, nous avons choisi d'impliquer activement des acteurs territoriaux dans la gouvernance : mairie, communauté de communes, Parc Naturel Régional, Autorité Environnementale, services d'urbanisme, chambres consulaires, etc.

Nous poursuivons avec :

- Une coopération renforcée avec des partenaires engagés des filières sport-nature et alimentation ;
- Une posture d'ouverture envers les habitants, les associations locales et les futurs visiteurs, pour co-créer une offre désirable et transformative ;
- La mise en place de groupes de travail coopératifs sur des sujets d'innovation partagée (ex : mobilités touristiques bas carbone) ;

Enfin, un enjeu fondamental (porté par le levier stratégique #5) : constituer une équipe Actif Massif engagée, qui incarne au quotidien les valeurs que nous souhaitons transmettre aux visiteurs.

					CA
UNE FILIALE	SERVICE - TOURISME	< 10 SALARIÉS	PUY DE DÔME (63)	FRANCE	1 À 10M€



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

SANDRINE DELAMAIDE

Directrice adjointe

MYRIAM CHAMBON

Startup Manager

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment le Village by CA Centre France peut-il devenir un catalyseur, sur son territoire, pour préserver et développer notre lien au vivant, dans un monde où l'économie et l'écologie doivent coexister ?

CAP À 10 ANS

Faire du Village by CA Centre France un écosystème d'innovation exemplaire, capable de régénérer les ressources naturelles, humaines et économiques de son territoire, en coopération avec des acteurs engagés et en embarquant l'ensemble de ses parties prenantes dans une dynamique collective de transition.

3. Embarquer les parties prenantes au niveau du groupe Crédit Agricole (CACF)

- Influencer notre écosystème interne sur le sujet du régénération
- Travail avec le service RSE au sein de CACF : porter le message à 2 avec des conférences, des animations

- Créer une charte d'engagement régénératif pour les partenaires.
- Selectionner des partenaires à l'international alignés sur les mêmes valeurs de régénération.

4. Elargir notre écosystème territorial (création de hameaux en territoire)

- Implanter un Village by CA en Corrèze / Creuse pour faire émerger un écosystème local d'innovation territoriale
- Soutenir les coopérations entre acteurs locaux
- Rénover ou construire un espace selon des principes régénératifs
- Incubation locale de start-up, événements, formations
- Créer de nouveaux partenariats sur des filières (dont bois et forêt)
- Créer un comité stratégique avec des acteurs locaux

Le Village by CA Centre France a dans son ADN le fait de fédérer et d'animer un écosystème tourné vers l'innovation et l'entrepreneuriat. Aujourd'hui, nous franchissons une étape décisive : mobiliser cet écosystème autour des valeurs régénératives, pour que chaque initiative contribue à un impact positif et durable. Notre ambition est forte et claire : devenir un catalyseur de transformation, capable d'inspirer et d'engager nos parties prenantes – internes et externes, actuelles et futures – dans la construction d'un avenir où économie et vivant avancent ensemble.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

5. Développer des verticales sur les filières Santé et Industrie

- Embarquer les parties prenantes internes et externes
- Créer un écosystème lié à la filière santé pour contribuer à la santé globale des populations locales
- Créer un écosystème lié à la filière Industrie pour contribuer à la biodiversité, à des développements éco-responsables
- Devenir partenaire d'un tiers-lieu santé type SantéAdom pour mutualiser l'accompagnement de start up
- Lancer un programme d'innovation en santé territoriale
- Fédérer une communauté apprenante "santé & territoire"

6. Coopérer avec des structures engagées dans l'économie régénérative (écosystème externe)

- Créer ensemble un écosystème de partenaires alignés sur les valeurs de régénération en France et à l'Etranger
- Cartographier les acteurs régénératifs du territoire.
- Lancer des programmes de collaboration ou d'incubation croisée (cf Le Damier; Michelin; etc.)

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Repenser le Village by CA CACF dans une logique d'impact

- Faire évoluer les pratiques internes du Le Village by CACF pour qu'elles régénèrent les ressources naturelles, humaines et sociales
- Faire évoluer le modèle en intégrant une vision régénératrice ;
- Faire évoluer le modèle de gouvernance.
- Réaliser un bilan d'impact environnemental et social du Village, notamment avec l'installation du Village à L'E PIC.
- Mise en place d'une politique RSE
- Organiser des événements à empreinte carbone réduite.
- Intégrer un autre modèle de gouvernance (comité stratégique qui inclurait les PP dont partenaires et SU)
- Sélection de start up et de partenaires en lien avec nos objectifs

2. Embarquer les parties prenantes du Village (start-up et partenaires) dans la transition

- Transformer tous les acteurs du Le Village by CACF en contributeurs de l'éco régénérative
- Proposer des ateliers de sensibilisation à l'économie régénérative.
- Intégrer des critères d'impact dans les appels à candidatures
- Intégrer des critères d'impact dans le choix des nouveaux partenaires
- Créer une communauté apprenante autour des enjeux de durabilité.

Prolonger son expérience du parcours

L'aventure vers la bascule de notre territoire ne se termine pas avec les Feuilles de Route respectives des participants. Des dirigeants ont engagé leurs entreprises dans le parcours CEC Massif central en ayant la conviction que la coopération avec leur écosystème est au cœur de leur transition vers une visée régénérative.

Une fois leur Feuille de Route engagée, voici comment le parcours CEC Massif central leur propose de prolonger leur contribution à la transition de notre territoire en tant qu'alumni.



La communauté des alumni du territoire CEC Massif central

Lié par l'expérience d'un même parcours, le groupe des alumni du territoire CEC Massif central propose aux anciens participants de :

- s'investir dans les projets du territoire qui font sens pour leur entreprises et pour eux,
- créer des alliances territoriales au service du régénératif par des projets coopératifs,
- s'inspirer auprès des participants des nouveaux parcours,
- challenger les projets de Feuilles de Route en partageant leurs propres avancées.

Aujourd'hui, une cinquantaine d'alumni du territoire CEC Massif central profite d'opportunités de rencontres pour échanger, étendre leur écosystème, initier des partenariats avec des acteurs du territoire engagés.

Les Projets Coopératifs Territoriaux (ou les Cordées) CEC Massif central

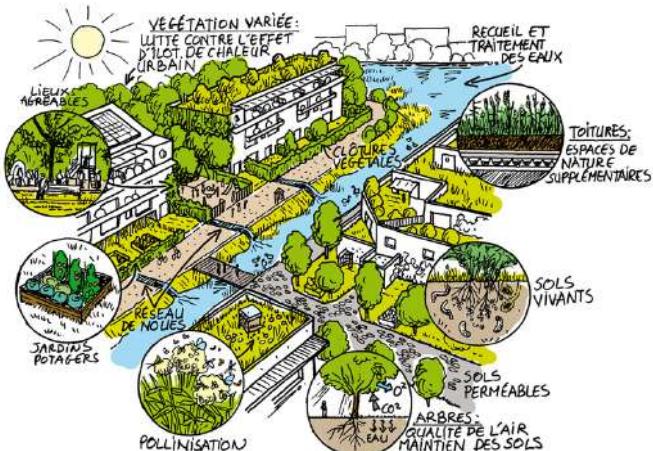
Avec la volonté de rendre tangible la visée régénérative et de concrétiser des coopérations soutenant la transformation des modèles économiques, les Projets Coopératifs Territoriaux CEC Massif central consistent en un travail coopératif sur 4 thématiques spécifiques au territoire Massif Central.

Porté par un alumni du Parcours CEC Massif central, un Projet Coopératif Territorial se traduit par des actions concrètes et collectives pour voir émerger de nouveaux récits inspirants sur notre territoire.

1. Zone d'activité économique à visée régénérative

Objectif:

Clermont Auvergne Métropole a lancé officiellement la démarche « Agir pour la transition écologique des Zones d'Activités Économiques », une initiative ambitieuse destinée à transformer les Zones d'Activités Économiques (ZAE) en lieux durables et performants, grâce à la mobilisation des entreprises, des aménageurs et des partenaires économiques.



3. Co-construire les territoires de demain résilients face au changement climatique

Objectif:

Définir et initier un panel d'actions constitutives d'une hydrologie régénérative intégrant la gestion de la ressource en eau, la désimperméabilisation des sols, l'implication dans des actions en faveur de la protection et de la restauration des milieux aquatiques à l'échelle du bassin-versant, la formation et la sensibilisation...



2. Ressourcer les espaces de lien

Objectif:

Créer des espaces de convivialité et de rencontre en lien avec le vivant. Ces espaces pourront servir de lieux d'expérimentation pour les entreprises membres de la Cordée.



4. Massif circulaire : l'économie circulaire, du rêve à la réalité

Objectif:

Identifier les acteurs et les ressources du territoire, afin de mener à bien des premières initiatives de circularité concrètes.



Remerciements

Nous souhaitons remercier toutes celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce rapport de fin de parcours par leurs mots, par leur talent mais aussi par leurs actions.

COMITÉ DE RÉDACTION : Emilie Laury-Munoz, Raphaël Poughon

CONTRIBUTEURS : Delphine Aubin Mousset, Amale Bai Iche, Valérie Beyssade, Rémi Bonin, Amandine Desjonquères, Sandrine Du Chouchet, Laurence Frémont, Caroline Guinot, Béatrice Le Conte, Fabien Marlin, Alexandra Marthel, Stéphanie Moittié, Benoît Robert, Alexis Treilhe.

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

CRÉDITS PHOTO : Vincent Roche, Raphaël Poughon

FACILITATION GRAPHIQUE : Marie Lys Errard (<https://traduction-graphique.fr/>)

IMPRIMERIE : Groupe Chaumeil (www.groupechaumeil.fr)



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.

