PARCOURS
GRAND EST
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**

Embarquer dans le Parcours CEC Grand Est | P.25

LE PROFIL DES ORGANISATIONS | **P.26**
LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | **P.28**
LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | **P.29**
UNE SÉLECTION DE FEUILLES DE ROUTE | **P.32**
TOUT COMMENCE PAR UN SURSAUT, UN DÉCLIC | **P.42**
LE JOURNAL DE BORD DES SESSIONS | **P.44**
LES PROJETS COOPÉRATIFS TERRITORIAUX | **P.52**

Rencontrer l'écosystème du Parcours CEC Grand Est | P.57

LES PARTENAIRES | **P.58**
LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES | **P.60**
LES CONTRIBUTEURS ET BÉNÉVOLES | **P.62**

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

REMERCIEMENTS | **P.67**

édito

Les limites planétaires – conditions de l'habitabilité de notre système Terre – sont aujourd'hui dépassées, qu'il s'agisse du climat, des pollutions, des sols, de la biodiversité ou des cycles de l'azote et du phosphore, avec une tendance qui continue de s'aggraver si nous ne changeons pas profondément notre mode d'emploi.

Or, dans l'imaginaire collectif, l'écologie peut représenter un clivage entre punitif et laissez-faire, ou encore une injonction contradictoire avec la réalité économique actuelle. Mais la réalité est plus complexe, et le défi immense pour le monde économique.

C'est pourquoi la CEC ouvre la voie pour transformer l'impératif en désir. Inspirée de la Convention Citoyenne pour le Climat, la première édition de la CEC a réuni 150 entreprises pionnières partout en France en 2021. Aujourd'hui, la CEC est une association d'intérêt général qui œuvre à mettre en mouvement nos territoires et nos filières économiques, afin de rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative d'ici 2030.

En Grand Est, territoire unique et multiple aux identités affirmées, l'aventure CEC est née de la rencontre de trois volontés.

Celle des alumni des parcours précédents, souhaitant tisser une communauté de pionniers en Grand Est.

Celle des partenaires institutionnels — l'ADEME et la Région Grand Est via le programme CLIMAXION, l'Europe via le FEDER ainsi que la DREETS — dont le soutien a été précieux pour la concrétisation du projet.

Celle de l'association CEC d'étendre le mouvement à l'ensemble du territoire français pour mobiliser tous les acteurs du monde économique.

Ce sont ainsi 22 organisations, représentées par 43 hommes et femmes courageux, qui ont rejoint le parcours dans un contexte économique périlleux, pour ouvrir de nouveaux possibles, se centrer sur le long terme et tenter de nouveaux modèles autour d'un cap partagé : protéger pour mieux prospérer, adapter pour mieux se développer.

Le parcours Grand Est a ainsi ouvert des perspectives certes difficiles, mais volontaristes et audacieuses, en s'appuyant durant un an sur l'expertise de scientifiques et l'intelligence du collectif. Les organisations qui y ont participé ont choisi de rendre publique la Feuille de Route qu'elles ont travaillée pour mieux inscrire et développer leur modèle d'affaires dans les limites planétaires et les besoins du territoire.

Ces Feuilles de Route sont des points de départ ambitieux pour expérimenter, embarquer les écosystèmes, ouvrir des coopérations concrètes avec d'autres entreprises, acteurs publics et partenaires. Il s'agit de faire communauté, de ne plus rester seul et d'en inviter d'autres à agir pour cette économie à visée régénérative.

La communauté des alumni CEC, et plus largement celle des acteurs en transition économique, écologique et sociale, forme d'ores et déjà un écosystème structurant pour soutenir cet élan. Le second parcours 2026-2027 dans le Grand Est permettra de le consolider et de renforcer, ensemble, la capacité des organisations à traverser, transformer et faire levier sur les multiples défis à venir.

Laura Thierry, Dorothée Heitz et Nils Öhlund, co-pilotes du parcours Grand Est 2025-26, accompagnés de l'équipe CEC Grand Est.

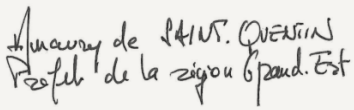
LE MOT DU PRÉFET

“ L’Etat accompagne les entreprises dans leurs projets de transition bas carbone et écologique, de la phase de recherche, développement et innovation au déploiement de solutions concrètes.

Le parcours proposé par la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) aux dirigeants d’organisations de la région Grand Est intervient au cœur de ces enjeux. Co-financé par l’État à hauteur de 500 000 euros sur trois ans, ce parcours vise à orienter et faire émerger des modèles d’organisations engagées tenant compte de la limitation des ressources naturelles. En s’adressant à la fois aux entreprises, comme aux établissements publics et associations, il permet de partager et d’approfondir la prise de conscience des dirigeants sur ces thématiques et de guider leur transition en définissant un plan d’actions spécifique.

À l’heure du bilan du parcours 2025, les structures impliquées ont trouvé, grâce à la CEC, des outils et des moyens d’action : dotées d’un nouveau cap, elles peuvent s’appuyer sur une feuille de route opérationnelle et sur un réseau de partenaires engagés. Je tiens à féliciter les 22 organisations de la région Grand Est qui ont participé à ce programme en 2025. Dans le cadre du partenariat Climaxion, les services de l’État restent mobilisés aux côtés de la CEC et des entreprises dans leurs projets de transition. ”

Amaury de Saint-Quentin



LE MOT DU PRÉSIDENT DE LA RÉGION GRAND EST

“ Le Grand Est fait face à des défis majeurs : renforcer la compétitivité de nos entreprises, préserver l’emploi et répondre à l’urgence climatique. Ces enjeux ne s’opposent pas : ils se conjuguent. C’est pourquoi la Région s’engage résolument à soutenir l’émergence de nouveaux modèles économiques capables d’allier performance, résilience et responsabilité environnementale.

La Convention des Entreprises pour le Climat Grand Est illustre cette ambition. Ce premier parcours en Grand Est qui a mobilisé 22 structures et 43 dirigeants a démontré que la transition écologique n’est pas une contrainte mais une formidable opportunité pour repenser les modèles d’affaires afin d’innover, réduire les coûts, valoriser les ressources et créer de la valeur dans le respect des limites planétaires. Les entreprises qui s’engagent dans l’éco-conception, l’économie circulaire, la sobriété énergétique ou les solutions low-tech construisent dès aujourd’hui les bases d’une croissance plus robuste et plus respectueuse de nos territoires.
C’est aussi un levier stratégique de compétitivité, d’une part, de souveraineté, d’autre part.

La Région Grand Est restera aux côtés des acteurs économiques pour accélérer cette transformation : en mobilisant des dispositifs d’accompagnement, en favorisant les synergies entre filières et en soutenant l’investissement dans des technologies et pratiques responsables.
Ensemble, nous faisons du Grand Est un territoire pionnier où développement économique et transition environnementale avancent de concert.

Ce rapport témoigne de la dynamique engagée. Il ouvre la voie à une ambition collective : bâtir une économie qui protège, innove et prépare l’avenir. Les coopérations territoriales qui émergeront de ce 1er parcours sont autant d’externalités positives pour la résilience de nos entreprises et de nos territoires. ”

Franck Leroy

CC BY NC ND

Avec le soutien de :

climaxion
anticiper • économiser • valoriser

Financé par :

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ADEME

La Région Grand Est

PRÉFET DE LA RÉGION GRAND EST
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

Cofinancé par l'Union européenne

Découvrir la CEC

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

Stefan Zweig

CC BY NC ND

Petite histoire de la CEC

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

Genèse et lancement du projet

Inspirée de la Convention Citoyenne pour le Climat, la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) est une association d'intérêt général, indépendante et apartisane, 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 concertation et la coopération aux participants et de faire émerger des projets au service du bien commun.

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

2020 SE LANCER | **2021-22** MODELISER | **2023** EMBARQUER | **2024** ESSAIMER

Premier Parcours CEC, l'émergence de la visée régénérative

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

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

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

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

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

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

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

De participants à Alumni, la Communauté se construit

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

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

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

Les chiffres clés de la CEC (mai 2025)

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

Des nouveaux récits pour inspirer les dirigeants

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

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

Faire écosystème en créant des alliances

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

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

REGEN ECOSYSTEM

Une année placée sous le signe de la coopération

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

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

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

2024 ESSAIMER

2025 AMPLIFIER

La Regen Night, voyage au coeur 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.

CLUB DES MÉCÈNES - CLUB DES MÉCÈNES - CEC

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 !

CC BY NC ND

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

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

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

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

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

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

Coopération et réinventions

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

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

Forts de cette inspiration, nombre de codes furent repensés :

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

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

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

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

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

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

Diffusion et démultiplication

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

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 vœux les membres du Comité de Garants du projet en septembre 2021 :

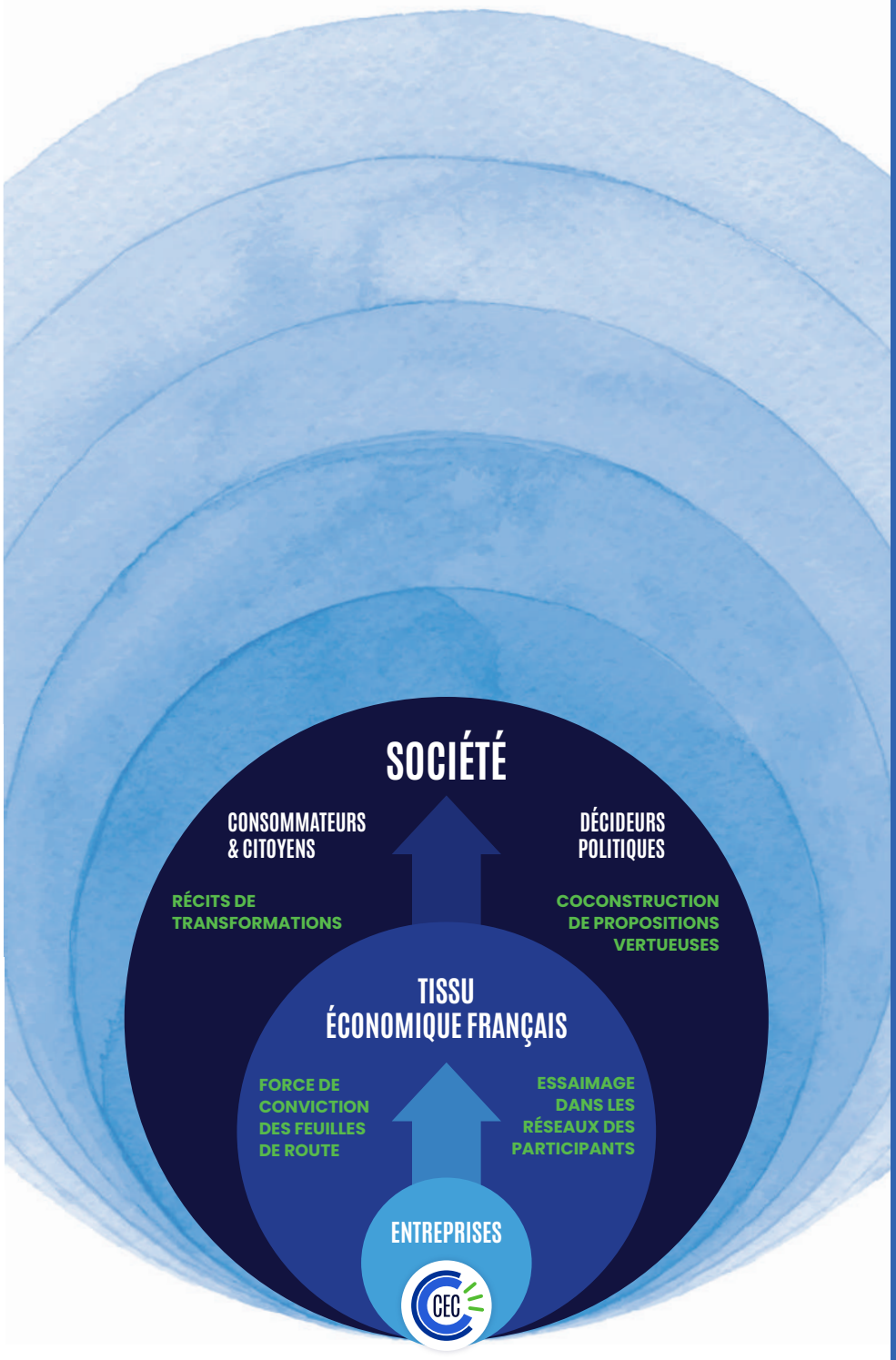
Étape 1 : Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

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

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

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

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



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

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

Fin 2025, cinq ans après le début de l'aventure CEC, ce sont **1 500 entreprises** qui ont terminé ou démarré un parcours CEC.

Le déploiement s'est effectué selon deux axes :

- **des parcours territoriaux :** après un déploiement soutenu en territoires depuis 2023, l'ensemble du territoire français sera couvert avec les derniers parcours territoriaux qui se lancent début 2026. Certains territoires en sont à leur 3ème édition.
- **des parcours thématiques :** le déploiement, initié sur des secteurs clés - Consulting, Finance & Assurance, Agro&Agri, Industries, Nouveaux Imaginaires, Océan - se poursuivra en 2026 : Dialogue social & environnemental, Monde Académique, Bâtiment & Immobilier.

Voilà donc **1 500 entreprises sur le chemin de la régénération, 1 500 entreprises en route vers la nouvelle normalité.**

CC BY NC ND

Méthodologie du parcours de la CEC

Approche Tête, Coeur, Corps

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

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

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

La puissance du collectif, la force de l'individu

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

Première échelle : le Collectif

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

Seconde échelle : le Camp de Base

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

Troisième échelle : le Binôme

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

Quatrième échelle : l'Individu

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

La démarche de construction des Feuilles de Route

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

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

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

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

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

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

Nouvelles formes de coopération

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

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

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

La Coconstruction Politique

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

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

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

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

MODÈLE DE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

QUESTION GÉNÉRATIVE

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

NOUVEAU CAP

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

LEVIERS DE REDIRECTION

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

OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

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

PLAN D'ACTION

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

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

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

LES MARCHES À FRANCHIR POUR UN IMPACT "NET POSITIF"

BUSINESS AS USUAL

- Concentrée sur sa pérennité et la génération d'u profit maximal
- S'adapte dans une économie capitaliste et libérale
- Simple conformité aux lois

RESPONSABLE

- Intègre les principes de la RSE
- Cherche à réduire ses impacts négatifs
- Se conforme aux règles
- Vise les normes ISO
- Une direction RSE avec des pouvoirs limités

CONTRIBUTIF

- Performance globale
- Ambition sociétale
- Stratégie RSE ancrée dans le modèle économique (Comex)
- Dépasse les obligations légales

RÉGÉNÉRATIF

- Transformation du modèle économique : net positif et contributions écosystémiques positives. Recherche d'équilibre entre performance et robustesse du modèle.
- Répare, restaure, régénère les conditions du Vivant.
- L'entreprise désilotée : la régénération des écosystèmes passe par une logique de coopérations élargies en intégrant la recherche de résilience territoriale.
- La recherche de prospérité précède celle de croissance.

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

CC BY NC ND

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.

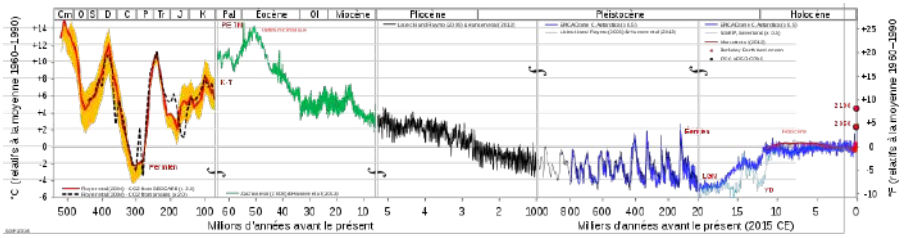
Nous habitons l'écosystème Terre et en consommons les ressources 1,8 fois plus vite que ce que la Terre est capable de régénérer. Dans le monde de l'entreprise, on appelle ça un retour sur investissement négatif. Compenser nos vols en avion et repêcher quelques tonnes de plastique dans les océans n'y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

CC BY NC ND

Le cadre des limites planétaires

Paléotempératures sur Terre

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



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

Comme dans tout système complexe, ces limites interagissent les unes avec les autres et il est important de bien comprendre ces interactions. Certaines vont dans le sens d'un maintien des conditions d'équilibre. C'est ce que nous appelons des rétroactions négatives.
Quand une variable évolue dans un sens qui menace le système de sortir de son équilibre, une autre intervient pour ramener le système à son état initial. Quand nous faisons un footing, notre corps monte en température. Ce qui pourrait menacer notre intégrité physique et notre santé si un processus ne se mettait pas en oeuvre pour éliminer cet excès de calories : la transpiration. Notre corps peut ainsi maintenir son intégrité. Il en va de même pour le système Terre. L'augmentation des températures consécutive au réchauffement climatique augmente l'évaporation et donc la formation de nuages, ce qui augmente l'effet albédo[1] et réduit les températures.

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

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

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

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

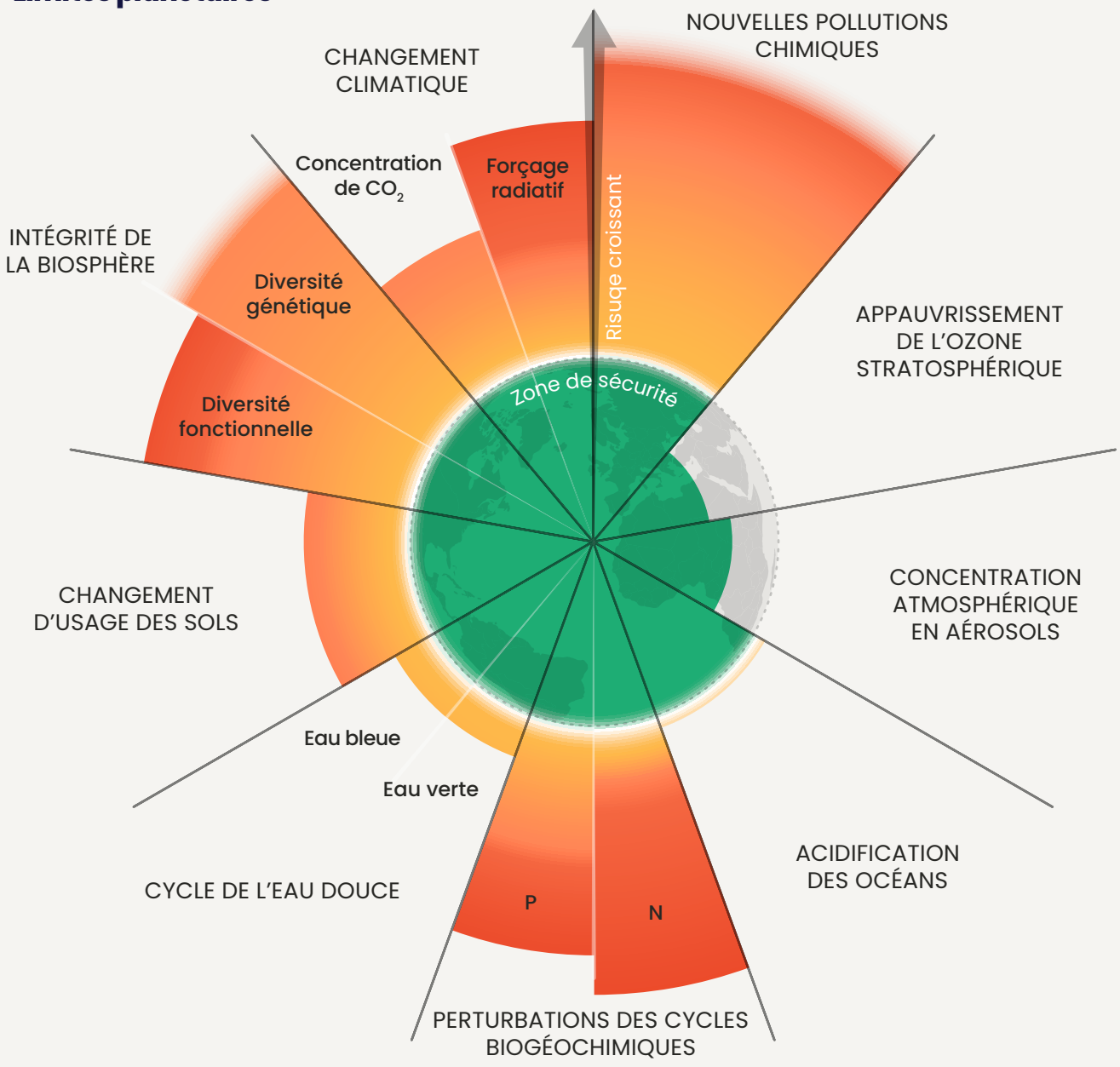
Une limite franchement dépassée est celle de l'intégrité de la biodiversité. Ce qui est particulièrement préoccupant puisque nous parlons ici de la toile du Vivant, qui interagit de manière directe avec toutes les autres limites. Les cycles biochimiques de l'azote et du phosphore sont également largement dépassés, principalement en raison de l'usage massif d'engrais azotés et phosphatés par l'agriculture. L'introduction de nouvelles entités est une limite récemment opérationnalisée, qui sans surprise est elle aussi dépassée. Il s'agit d'entités que l'environnement n'est pas capable de bio-assimiler et qui polluent donc de manière durable et persistante notre environnement (plastique, métaux lourds, perturbateurs endocriniens, etc.). Le réchauffement climatique est évidemment un processus ayant franchi son seuil limite, avec une concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère supérieure au niveau de sécurité de 350 parties par million (ppm). Il en va de même pour la modification de l'usage des sols. Ainsi, quand une forêt est coupée pour les besoins de l'agriculture et/ou de l'urbanisation, c'est non seulement l'ensemble de sa biodiversité qui disparaît, mais aussi l'ensemble des services que cette forêt apporte, comme la séquestration du carbone (agissant négativement sur le réchauffement climatique), la régulation des eaux de pluie (agissant négativement sur le cycle de l'eau), etc. Enfin, le cycle de l'eau douce et l'acidification des océans sont les deux dernières limites étudiées qui dépassent elles-aussi leur seuil d'alerte. Les risques s'accroissent pour l'accès à l'eau et les conditions météorologiques pour l'une, et la captation du CO_2 et la chaîne alimentaire marine et pour l'autre.

Nous jouons à proprement parler avec le feu. Les scientifiques considèrent que les conditions d'équilibre à l'œuvre depuis 10 000 ans auraient pu se maintenir au moins 20 000 ans encore (voir bien au-delà) sans intervention humaine. Nous déréglons les processus de maintien des équilibres, avec le risque de transformer des rétroactions globalement négatives en rétroactions globalement positives, qui conduirait alors à une dégradation brutale des conditions de vie sur Terre.

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

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

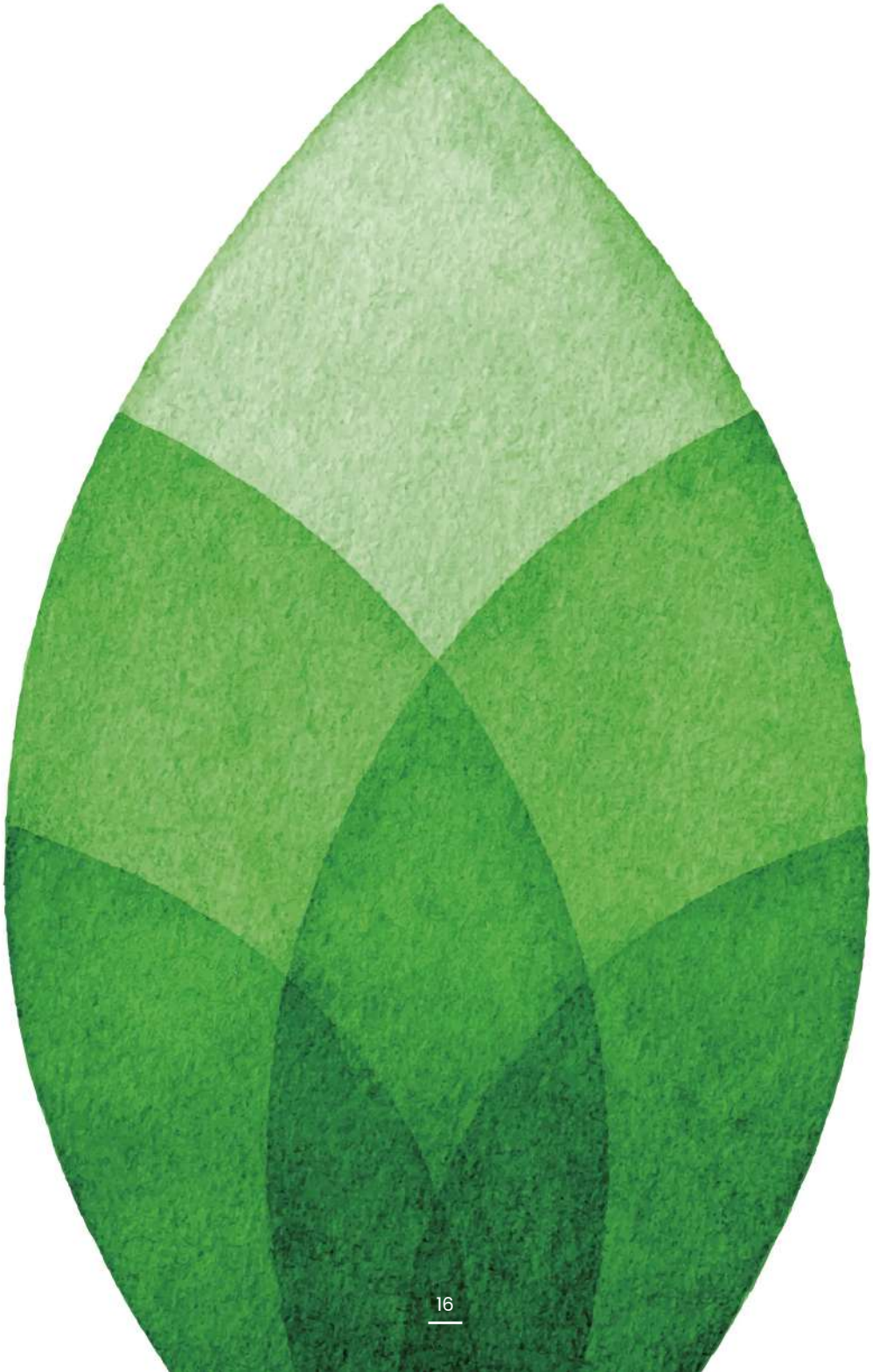
Limites planétaires



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

CC BY NC ND

Qu'est-ce qu'une entreprise régénérative ?



L'entreprise régénérative,
pourquoi ?

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

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

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

- La première est que le modèle de développement économique actuel repose largement sur un modèle volumique et extractif : vendre plus pour gagner plus est une injonction intenable dans un contexte de limites planétaires dépassées et de fin d'abondance. A fortiori lorsque ces volumes sont systématiquement adossés à de la consommation de matières premières et d'énergie et que le découplage entre cette consommation et la hausse des volumes est au mieux relatif, local et temporaire quand il devrait être absolu, total, global, permanent, suffisant et suffisamment rapide[1]. Ce qui, malheureusement, est hors de portée, non seulement sur un plan empirique mais également théorique[2]. Cela rend d'une part caduque l'idée de croissance verte et met d'autre part en danger la viabilité des espèces, y compris la nôtre.

- La seconde est la croyance dans la solution technique comme fin en soi. L'histoire a largement démontré que sur le plan environnemental ou social, la technologie, si elle permet de résoudre des problèmes, en crée systématiquement d'autres. Miser sur le high-tech renforce par ailleurs un peu plus le modèle extractif, ces technologies étant très gourmandes en ressources, notamment métalliques, et en énergie.

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

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

Une entreprise régénérative,
c'est quoi ?

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

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

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 parcourent, ce qui vient percuter de plein fouet le modèle économique et appelle à des innovations radicales.

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

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

---

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

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

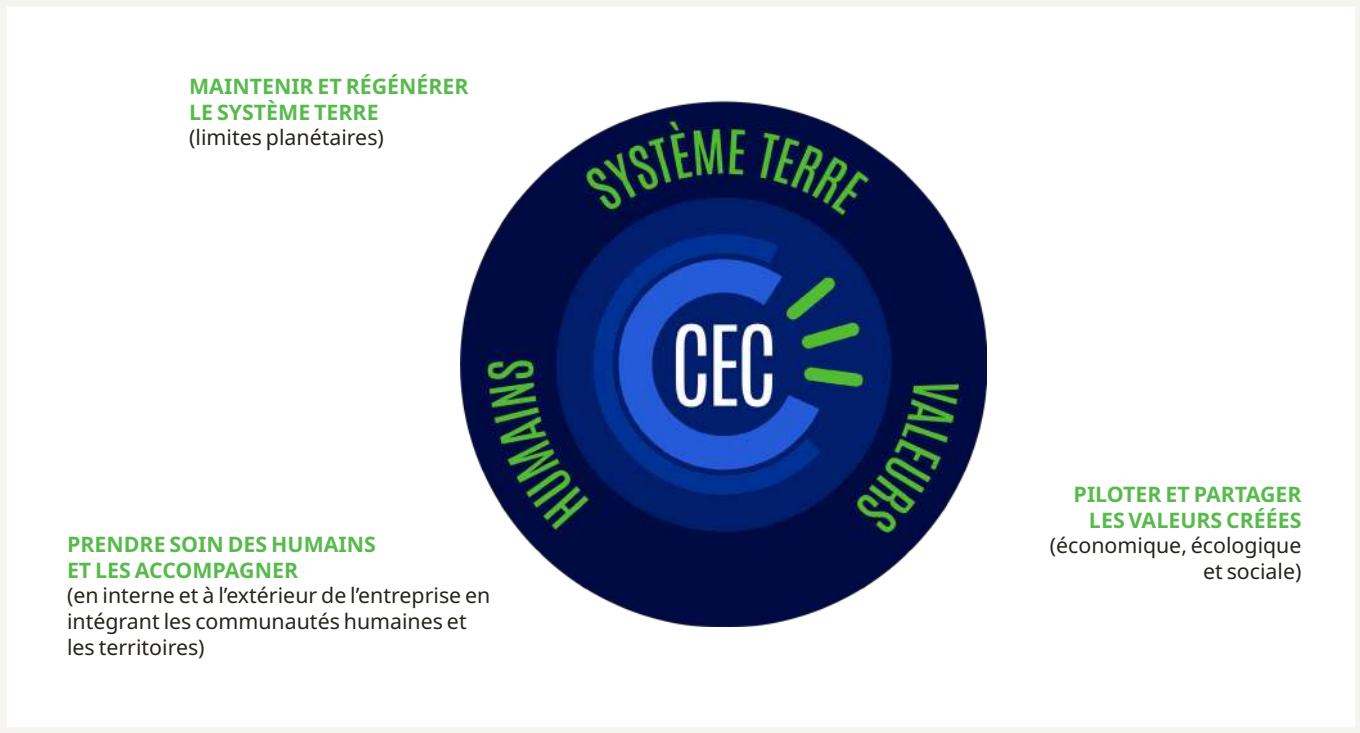
Article (extrait) produit
par Lumia, partenaire de la CEC

CC BY NC ND

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

Pourquoi tendre vers une économie régénérative ?

Les 3 piliers pour une entreprise régénérative



Durabilité et régénération, quelle différence ?

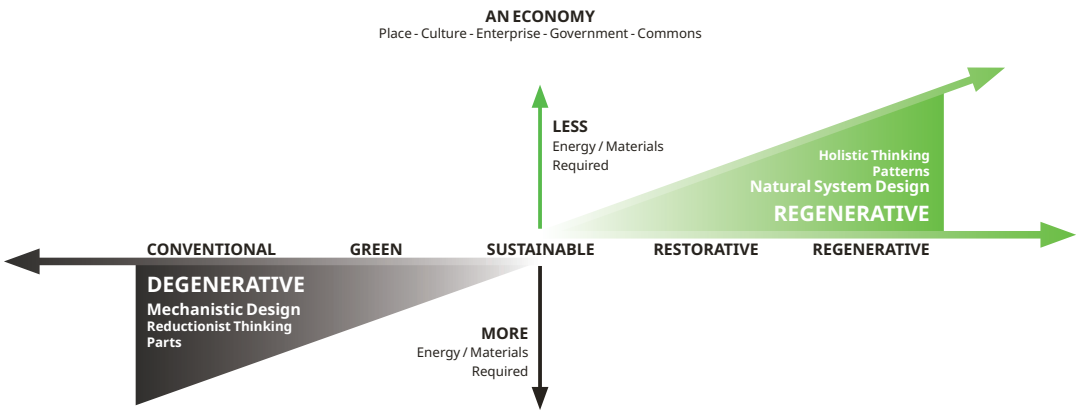
Avant de préciser les principes fondateurs d'une entreprise puis d'une finance à visée régénérative tels que définis par les pionniers de la culture régénérative, il est utile de comprendre la différence essentielle qui demeure entre la régénération et la durabilité.

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

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

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

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



Source: Adapted from «Trajectory of Ecological Design» (courtesy of Bill Reed)

La visée régénérative, un nouveau cap

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

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

L'ODD 8, un pont vers la régénération ?

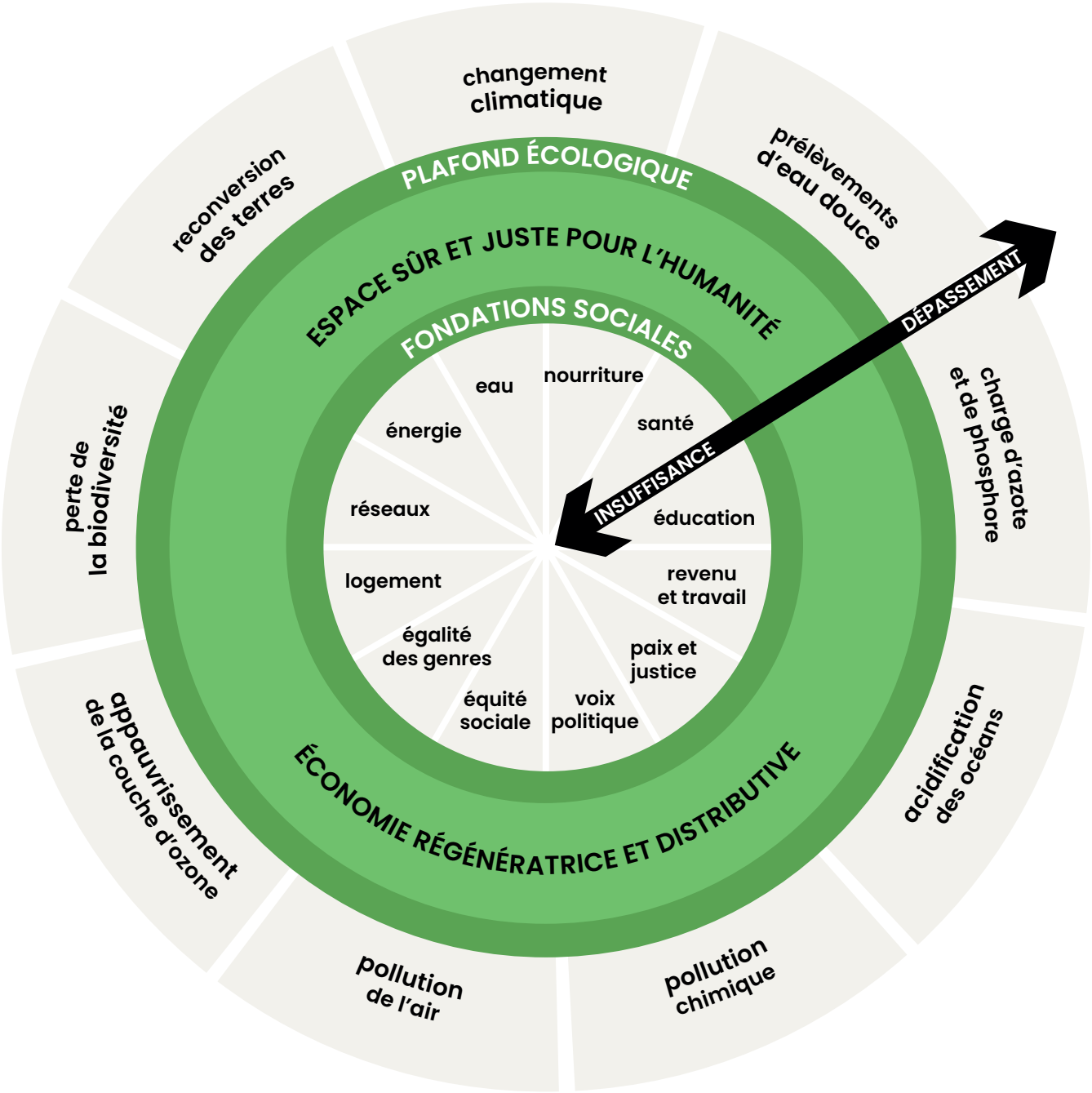
Nous sommes dans la décennie de l'action et l'ONU appelle, depuis de nombreuses années déjà, l'ensemble du monde économique à s'engager auprès des 17 ODD (Objectifs Développement Durable ; en anglais : Sustainable Development Goals, ou SDGs) pour qu'ils puissent atteindre leurs cibles d'ici à 2030. L'ODD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

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

CC BY NC ND

Repenser l'économie dans un espace sûr et juste

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



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

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

En forme de "beignet", ce cadre visuel pour la soutenabilité de l'économie combine le concept de frontières planétaires avec celui complémentaire et indissociable de frontières sociales. Dans ce modèle, la performance d'une économie est envisagée à travers le prisme de la satisfaction des besoins humains sans dépasser le plafond écologique de la Terre.
Le plafond environnemental inclut les neuf limites planétaires : elles représentent les seuils que l'humanité ne doit pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions de vie sur Terre. En 2012 l'économiste Kate Raworth y ajoute des frontières intérieures ("plancher social") correspondant aux besoins humains essentiels pour bien vivre.
Ce plancher social constitue la limite interne du Doughnut et définit les 12 objectifs sociaux qu'elle a identifiés lors des travaux préparatoires aux ODD (Objectifs de Développement Durable), et indispensables au développement humain.

Entre ces deux cercles se situe le Doughnut : l'espace dans lequel nous pouvons satisfaire les besoins de tous, dans les limites des ressources planétaires. C'est l'espace sûr et juste pour l'humanité, dans lequel les activités économiques doivent s'intégrer et prospérer.
Pour diffuser au plus grand nombre cette nouvelle pensée économique, Kate Raworth publie en 2017 La Théorie du Doughnut, l'économie de demain qui s'impose vite comme un best-seller mondial. En rendant compte des zones rouges de l'économie actuelle (que ce soit à l'intérieur du Doughnut avec les besoins essentiels non encore assurés pour l'ensemble de l'humanité ou à l'extérieur avec des équilibres planétaires déjà mis à mal), la Théorie du Doughnut nous amène à inventer un nouveau logiciel économique de prospérité partagée et durable. Le Doughnut a inspiré nombre de décideurs, que ce soit au niveau des pays, des villes ou des entreprises dans le monde.

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

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

Pour en savoir plus doughnuteconomics.org

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

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

CC BY NC ND

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

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

Un cap clair produit des trajectoires ambitieuses

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

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

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

Les 10 ingrédients d'une Feuille de Route *vraiment* régénérative

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

INGRÉDIENT 1

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

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

INGRÉDIENT 2

Voir (beaucoup) plus loin que le CO2

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

INGRÉDIENT 3

Se reconnecter au vivant

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

INGRÉDIENT 4

Développer un portefeuille de produits compatibles avec le Vivant

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

INGRÉDIENT 5

Fixer des objectifs concrets, chiffrés, contraints et ambitieux

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

INGRÉDIENT 6

Abandonner la logique volumique

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

INGRÉDIENT 7

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

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

INGRÉDIENT 8

Placer l'humain au coeur des transformations

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

INGRÉDIENT 9

Créer des écosystèmes de coopération élargis

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

INGRÉDIENT 10

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

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

Les 5 freins qui rendent tortueux le chemin de la transformation

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

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

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

CC BY NC ND

Embarquer
dans le parcours CEC Grand Est 2025-2026

22 organisations ont décidé de rejoindre l'aventure du parcours CEC en Grand Est qui a débuté en avril 2025.

Au fil des 6 sessions et de rendez-vous en ligne, elles ont cheminé, boussole orientée vers le régénératif, pour repenser en profondeur leur modèle d'affaires. Accompagnées par des conférenciers captivants, des témoins inspirants et une équipe aux petits soins, elles ont réalisé de petits pas et pris de grandes décisions pour protéger notre futur.

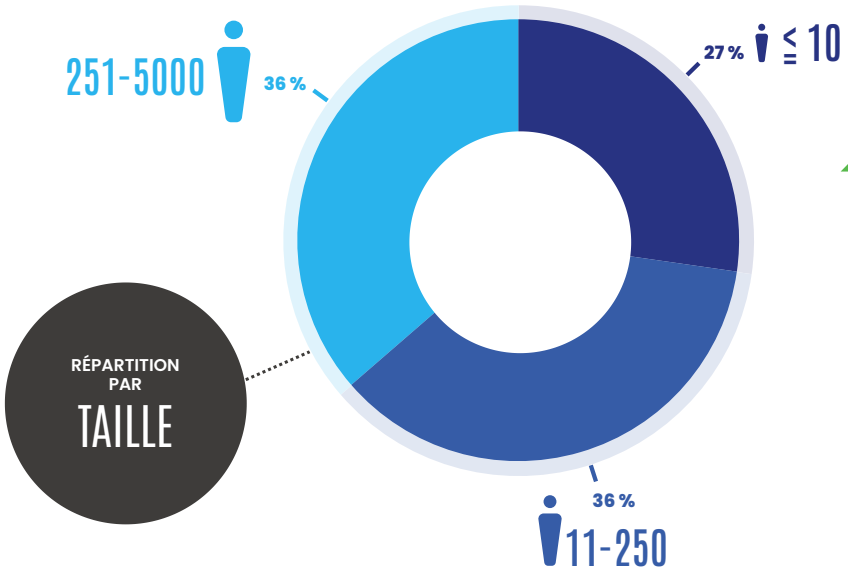
Revivons avec elles leur extraordinaire voyage, joyeux et transformant : à découvrir dans ce chapitre.

Le profil des organisations

Le premier parcours CEC Grand Est a réuni **22 organisations**, représentées par leurs dirigeant.e.s et leurs «Planet Champions», soit **43 participantes et participants** engagés dans la transformation de leur modèle d'affaires vers des trajectoires contributives et régénératives.

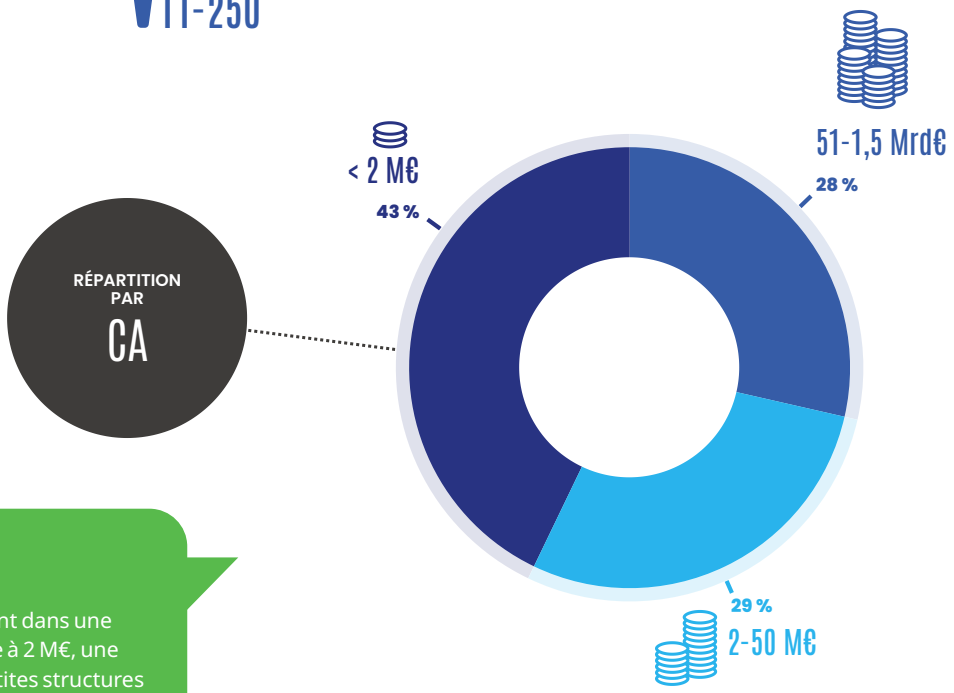
Ces organisations ont été sélectionnées afin de constituer un panel représentatif du territoire, tant par **la diversité des secteurs**, des **tailles d'organisations** que par leur **niveau de maturité sur les enjeux de transition**.

Ensemble, elles représentent **plus de 13 120 collaborateurs** et **1,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires.**



Taille d'entreprise

Le parcours présente une répartition équilibrée entre TPE (27 %), PME (36 %) et ETI ou grandes entreprises (36 %), reflétant une diversité de tailles d'organisations.



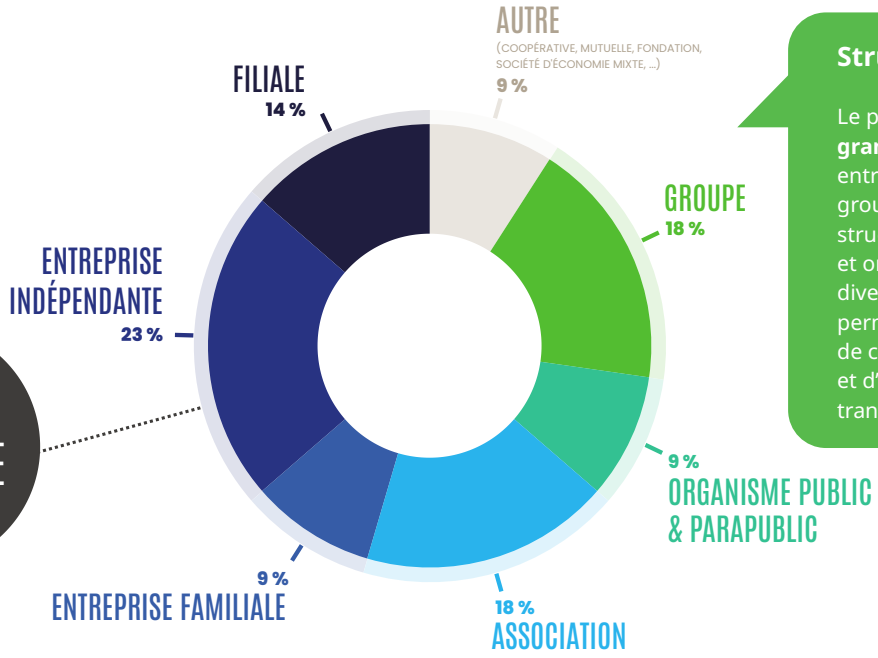
Répartition par CA

Près de 43 % des participants se situent dans une tranche de chiffre d'affaires inférieure à 2 M€, une catégorie qui regroupe à la fois de petites structures économiques et des organisations dont le modèle n'est pas fondé sur le chiffre d'affaires (associations, acteurs publics)

Structure d'entreprise

Le panel se caractérise par une **grande diversité de modèles :** entreprises indépendantes, groupes, entreprises familiales, structures de l'ESS, associations et organismes parapublics. Cette diversité est un levier clé : elle permet de croiser les regards, de confronter les contraintes et d'enrichir les trajectoires de transformation.

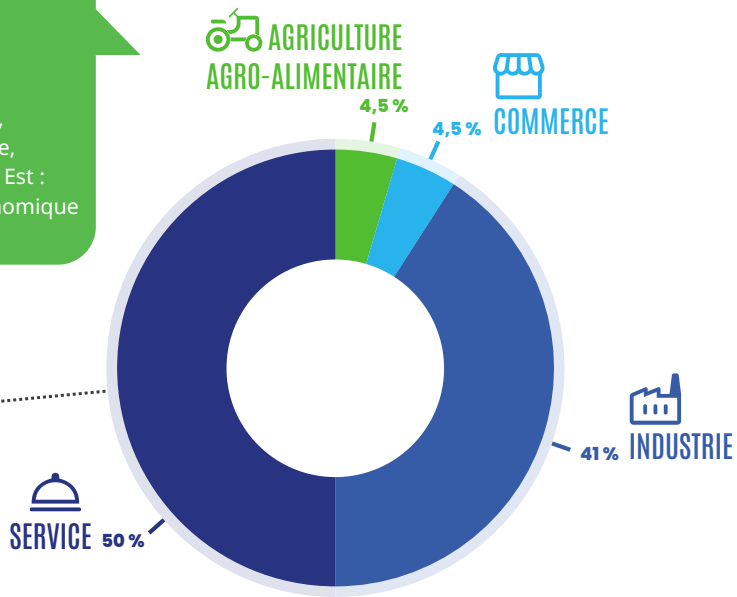
RÉPARTITION PAR STRUCTURE



Secteur d'activité

Les organisations participantes couvrent majoritairement le secteur des services et l'industrie, mais également l'agroalimentaire, le commerce et l'économie sociale et solidaire, traduisant la volonté du parcours CEC Grand Est : celle de s'adresser à l'ensemble du tissu économique régional.

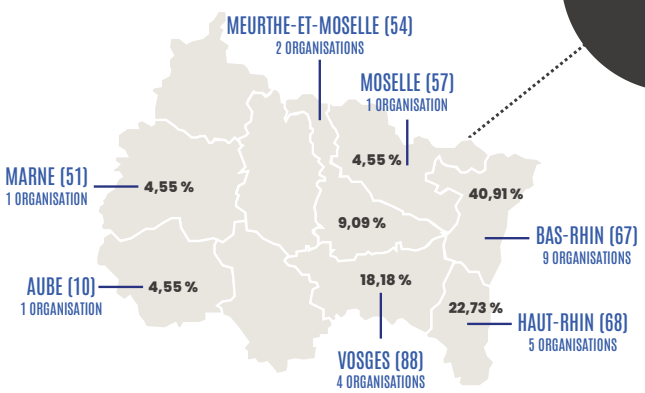
RÉPARTITION PAR SECTEUR



Départements

Les organisations participantes sont majoritairement implantées en Alsace et en Lorraine, qui concentrent 91 % des structures engagées. La répartition départementale met en évidence une présence plus marquée dans le Bas-Rhin et le Haut-Rhin, suivis des Vosges, de la Meurthe-et-Moselle et de la Moselle. Les autres départements représentent 9 % des participants.

RÉPARTITION PAR DÉPARTEMENT



CC BY NC ND

Le sursaut des participants

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

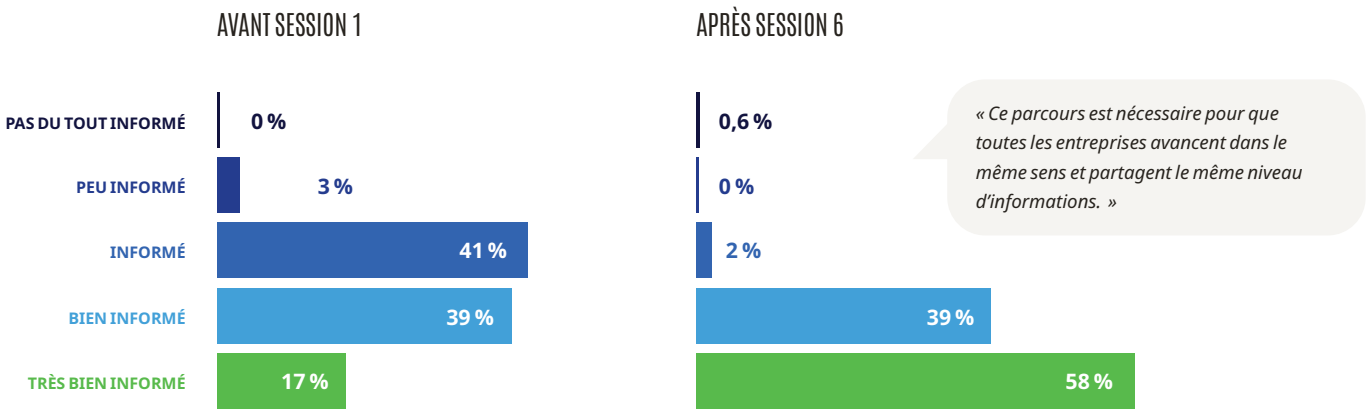
Créer une bascule commence presque toujours par **un sursaut individuel et collectif.** Le parcours CEC provoque cette rupture : il ne s'agit plus seulement d'accumuler des connaissances, mais de **prendre pleinement conscience de la nature systémique des crises,** de leur ampleur, de leur urgence et du rôle déterminant que peuvent jouer les organisations.

L'économie à visée régénérative apparaît alors non comme une option, mais comme **une condition de pérennité** des organisations et des territoires. Elle offre aux dirigeantes et dirigeants un cadre pour engager des transformations profondes, capables d'augmenter la capacité du vivant tout en sécurisant l'avenir économique et social.

Informés

À l'entrée dans le parcours CEC Grand Est, une majorité des participant.e.s se considèrent déjà informé.e.s sur la crise écologique. Le parcours permet toutefois **une montée en compréhension significative.**

À l'issue du parcours, **plus de 97 %** des participantes et participants déclarent une bonne ou très bonne compréhension des enjeux, avec un **cap franchi vers le niveau « très bien informé »**, qui passe de **17,2 % à 58,3 %**. Le parcours CEC Grand Est consolide ainsi **un socle de connaissances partagé** et un langage commun.



Base : 18 répondants

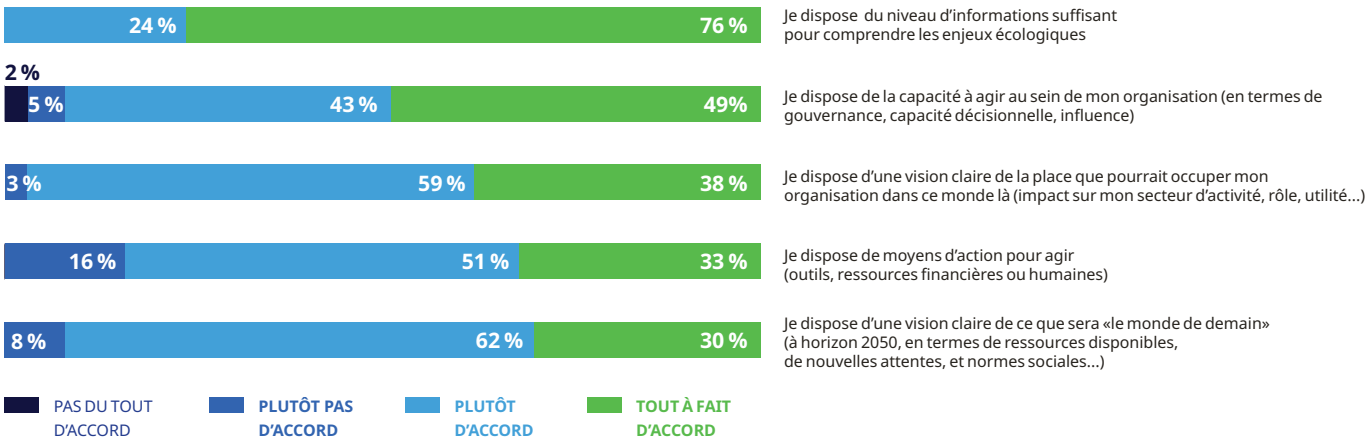
Base : 18 répondants

Engagés

Les participants du parcours CEC Grand Est terminent le parcours **plus confiants et mieux outillés pour agir** au sein de leur organisation. Si la capacité à agir est déjà élevée à l'entrée (**88 %**), elle se renforce encore pour atteindre **92 %** en fin de parcours, avec un engagement plus affirmé.

Le parcours permet surtout une **clarification majeure des visions :** la compréhension du monde de demain progresse de **41 % à 92 %**, tandis que la vision du rôle futur de l'organisation passe de **51 % à 97 %**. Les moyens d'action concrets suivent cette dynamique, passant de **63 % à 84 %.** Le parcours de la CEC Grand Est transforme ainsi l'engagement individuel en **levier d'action stratégique et collectif.**

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

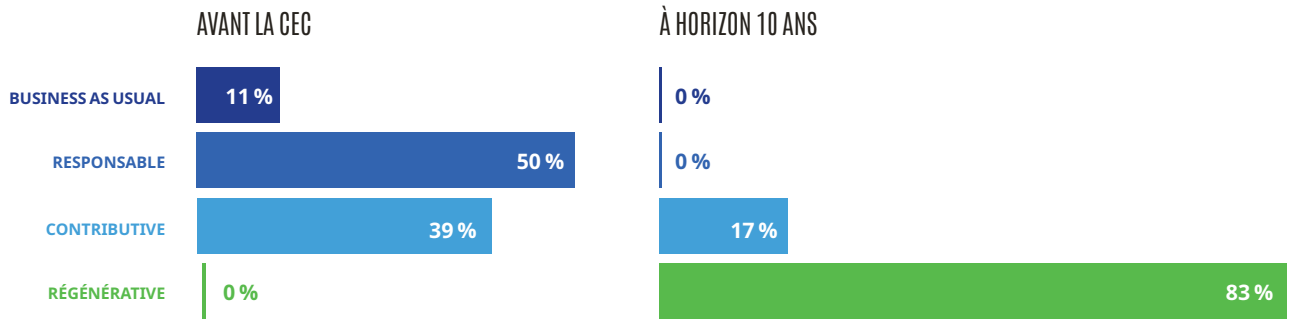


La transformation des organisations

Changement de cap

Avec sincérité et humilité, les participantes et participants se sont auto-évalués au démarrage du parcours, puis se sont projetés à horizon dix ans. Si une part significative considérait déjà son organisation comme « responsable » avant le parcours de la CEC **(50 %)**, les ambitions évoluent très nettement à l'issue du parcours. Elles se déplacent majoritairement vers des modèles **contributifs (17 %)** et surtout **régénératifs (83 %),** marquant un abandon clair du « business as usual » et des trajectoires centrées uniquement sur la réduction des impacts.

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



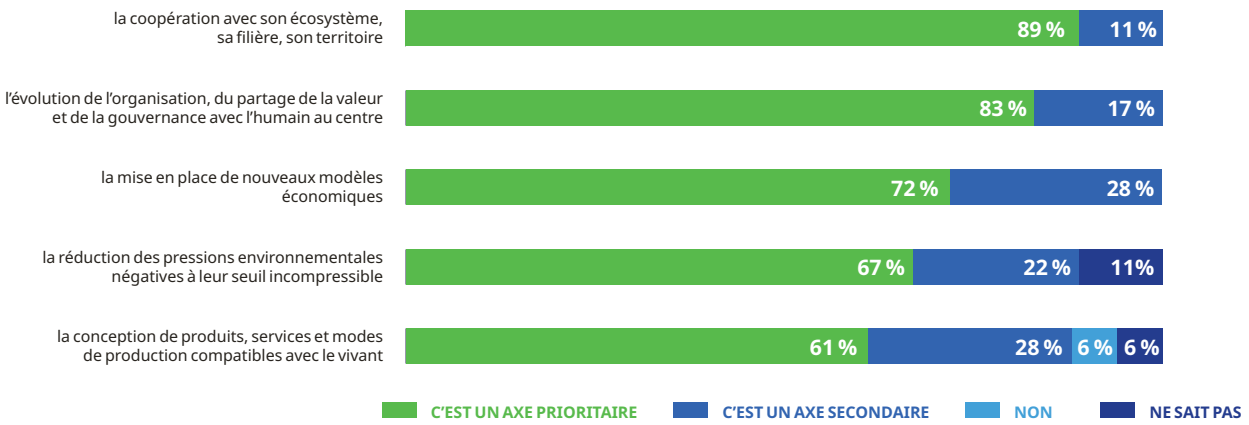
Base : 18 répondants

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

À horizon dix ans, les Feuilles de Route traduisent des **priorités claires et structurantes**. La **coopération avec l'écosystème, la filière et le territoire** s'impose comme un levier central, identifiée comme prioritaire par **89 %** des organisations. **L'évolution des organisations**, du partage de la valeur et de la gouvernance avec l'humain au centre constituent également un axe majeur (**83 %**), tout comme **la mise en place de nouveaux modèles économiques (72 %)**. La **réduction des pressions environnementales négatives (67 %)** et la **conception de produits, services et modes de production compatibles avec le vivant (61 %)** complètent ces trajectoires, illustrant des stratégies qui articulent transformation des modèles, coopération et prise en compte des limites planétaires.

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



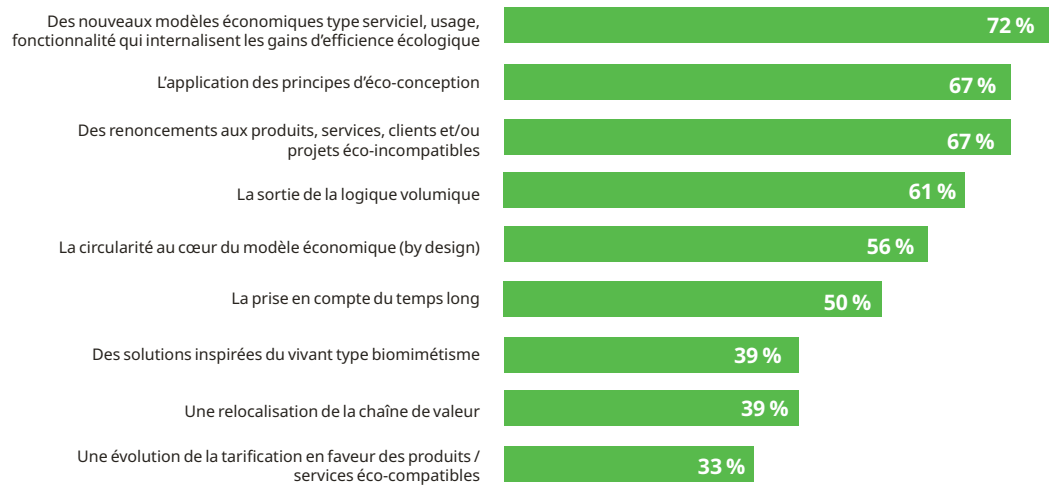
Base : 18 répondants

CC BY NC ND

La transformation des modèles

Les Feuilles de Route traduisent une évolution marquée des modèles économiques, avec une priorité donnée aux **modèles serviciels fondés sur l'usage et la fonctionnalité (72 %)**. Cette dynamique s'accompagne de l'application des principes d'éco-conception et de renoncements assumés à des offres éco-incompatibles (**67 %**), ainsi que d'une sortie progressive de la logique volumique (**61 %**). L'intégration de la circularité dès la conception (**56 %**) et la prise en compte du temps long (**50 %**) viennent consolider ces trajectoires vers des modèles plus durables et compatibles avec les limites planétaires.

Sur quels aspects prévoyez-vous d'agir sur le volet modèle économique ?



Base : 18 répondants

L'Humain au coeur des transformations

La transformation des organisations place **l'humain au cœur des Feuilles de Route**, en lien avec le partage de la valeur et l'évolution des modes de gouvernance (**83 %**). Cette ambition se traduit par **une volonté unanime d'accompagner les équipes : 100 %** des organisations prévoient de mettre en place des politiques d'accompagnement des métiers et des compétences pour intégrer la dimension écologique dans les pratiques, complétées par des actions de sensibilisation (**78 %**) et de renforcement des politiques RH (**67 %**).

Sur quels aspects de l'accompagnement du changement prévoyez-vous d'agir auprès de vos collaborateurs / vos équipes ?

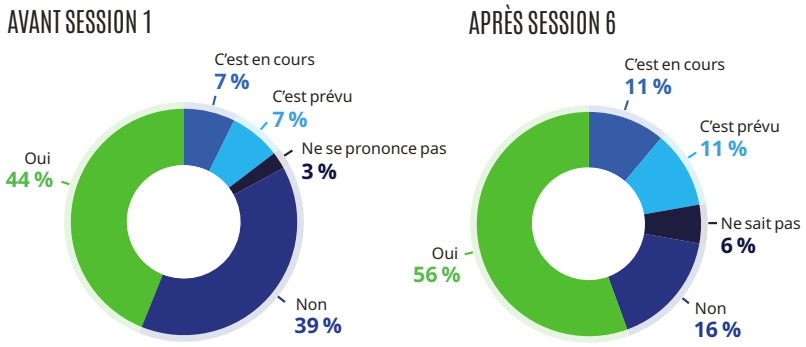
Base : 18 répondants

La trajectoire carbone

À l'issue du parcours CEC Grand Est, les organisations sont largement engagées sur la trajectoire carbone. Près de 8 organisations sur 10 (**78 %**) ont d'ores et déjà réalisé un bilan carbone ou sont en cours de le faire ou de le planifier, témoignant d'une dynamique de passage à l'action bien enclenchée.

Lorsque le bilan est réalisé, il se traduit systématiquement par un plan d'action, déjà déployé dans **80 %** des cas, majoritairement orienté vers le scope 3 (**80 %**), là où se situent les principaux leviers de transformation. À horizon dix ans, **40 %** des organisations affichent des objectifs de réduction d'empreinte carbone supérieurs à **25 %**, marquant une ambition affirmée, tandis que les autres poursuivent la structuration de leur trajectoire.

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



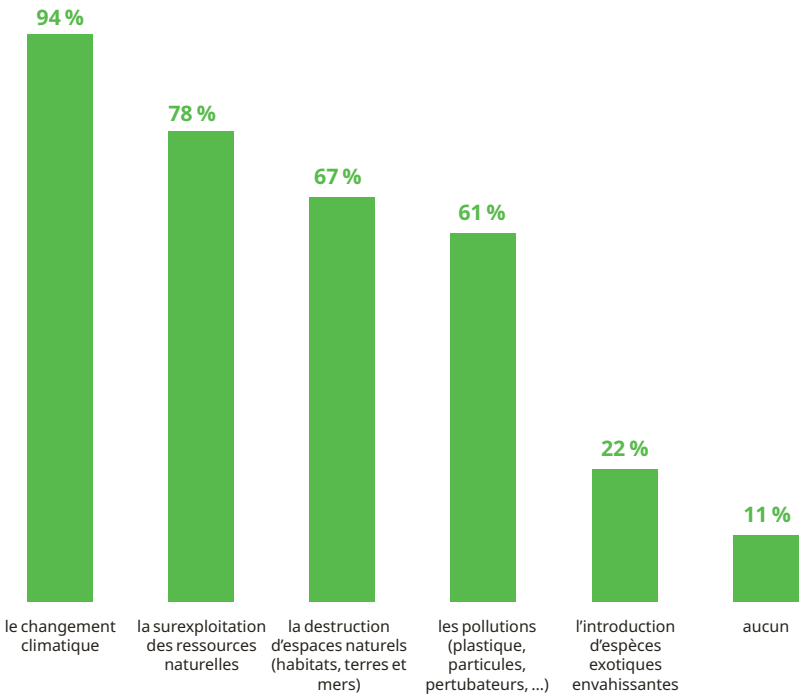
Base : 18 répondants

Le lien au vivant

Le lien au vivant constitue un pilier du modèle régénératif. Si seules **17 %** des organisations ont engagé une évaluation formelle de leurs impacts et dépendances à la biodiversité, les Feuilles de Route témoignent d'une dynamique d'action déjà forte sur les principaux facteurs d'érosion du vivant.

94 % des organisations prévoient ainsi d'agir sur le changement climatique, **78 %** sur la surexploitation des ressources naturelles, **67 %** sur la préservation des espaces naturels et **61 %** sur la réduction des pollutions.

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



Base : 18 répondants

Méthode de mesure des transformations

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

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

À chaque session, un suivi de l'avancement des Feuilles de Route. En session 6, un formulaire de Feuille de Route final pour chaque organisation 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'organisation, témoignage du chemin et de la bascule opérée pendant le parcours.

CC BY NC ND

Les Feuilles de Route

UNE SÉLECTION DE FEUILLES DE ROUTE

Parmi l'ensemble des Feuilles de Route produites au fil du parcours, neuf ont été sélectionnées pour ce rapport final. Non parce qu'elles constitueraient des modèles parfaits, mais parce qu'elles donnent à voir, de manière très concrète, ce que signifie entrer dans une transformation régénérative : déplacer le regard, questionner le cœur de métier, assumer des choix structurants et ouvrir de nouveaux possibles.

Ces Feuilles de Route racontent d'abord des bascules de perspective. Certaines organisations, déjà engagées depuis plusieurs années, ont utilisé le cadre de la CEC comme un temps de lucidité : questionner ce qui relève d'actions d'amélioration ponctuelles et ce qui implique une transformation de leur modèle économique. Cette prise de conscience est souvent décisive car elle conduit à déplacer l'effort vers là où la création de valeur comme l'impact sont les plus forts.

Un autre fil rouge traverse ces trajectoires : le passage d'une logique isolée à une logique de filière et de coopération. Plusieurs Feuilles de Route assument un rôle de catalyseur, mettant leur expertise et leur position au service de dynamiques territoriales ou sectorielles. L'économie régénérative s'y exprime moins comme une performance individuelle que comme une capacité à faire système pour créer des projets de réemploi, de mutualisation ou d'innovation collective.

Ces projets témoignent également d'une attention renouvelée au vivant : intégration de la nature dans des parcours de soin ou de vie, protection de ressources essentielles comme l'eau, révélation de potentiels régénératifs dans des espaces jusqu'ici peu considérés. Le vivant devient un partenaire et un levier stratégique.

Enfin, ces Feuilles de Route racontent le courage de se transformer dans l'incertitude, parfois en contexte de crise. Elles montrent que les fragilités peuvent devenir des opportunités de réinvention, et que la bascule vers des modèles régénératifs se construit pas à pas, au cœur des organisations et de leurs territoires.

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.

UN ORGANISME PUBLIC & PARAPUBLIC	ETABLISSEMENT PUBLIC DE SANTÉ	251 - 5000 SALARIÉS	BAS-RHIN (67)	FRANCE	CA 1,5 MDS€

Coopération hospitalière Nord Alsace

Centre hospitalier de Haguenau

MATHIEU ROCHER
Directeur Général

CÉLINE KLEIN
Gestionnaire risques et environnement

BILAN CARBONE SCOPE	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS	MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE		RÉGÉNÉRATIF
3	NON DÉFINI		POINT DE DÉPART		NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment l'hôpital peut-il démontrer sa complète inutilité en devenant régénératif ?

Le Centre Hospitalier de Haguenau est un établissement public de santé de recours. Fort de près de 2300 professionnels. 4ème établissement d'Alsace et 9ème établissement du Grand Est, il dessert un bassin de population de plus de 250 000 habitants.

NOUVEAU CAP 2035

L'hôpital de Haguenau souhaite passer à une nouvelle phase de son ambition environnementale en ciblant les activités de soins.
Les médicaments et les dispositifs médicaux sont responsables de 60% des émissions de gaz à effet de serre du CHH mais génèrent également de nombreux déchets, pollution de l'eau et extraction de matières premières.
L'hôpital et l'ensemble de ses professionnels sont conscients de la nécessité d'amplifier les actions et de changer d'échelle en révolutionnant le soin au travers de l'écoconception des soins, avec une stratégie à 360 degrés.

Collectivement à 10 ans, nous aurons atteint davantage que la recherche de neutralité : une réduction massive de notre empreinte environnementale. Nous produirons des soins plus justes, plus pertinents et pleinement respectueux des limites planétaires et du climat.

Pionniers et exemplaires en matière d'écoconception des soins, nous aurons inspiré d'autres établissements de santé, les libéraux, les prestataires et autres partenaires que nous aurons réussi à embarquer avec nous.

L'intégration du vivant dans le soin aura permis de diminuer le nombre de médicaments nécessaires pour les patients et instauré un environnement propice au bien-être des professionnels et des patients.
L'adaptation des soins aura permis une diminution des matériels et équipements nécessaires et ainsi une diminution des extractions de ressources énergétiques et de matières premières.
Le temps gagné par les soignants aura été réinvesti dans la prévention à destination de la population, accentuant encore le phénomène en évitant l'hospitalisation à de nombreuses personnes.
Nous rendre « inutiles » aura permis de souligner notre efficacité !

SURSAUT

Après plus d'une décennie d'efforts dans le domaine environnemental et à l'aube d'un nouveau projet d'établissement, le CHH a réalisé un bilan global de sa politique en matière de transition écologique.

Beaucoup d'actions ont été réalisées afin de réduire les impacts sur l'environnement...

Si beaucoup a déjà été fait, l'intégration au parcours CEC a permis de recentrer cette réflexion sur notre cœur de métier : le soin ! C'est là qu'il nous faut porter notre effort : refonder le soin pour s'attaquer non plus aux symptômes, mais aux origines mêmes de notre impact environnemental.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. L'embarquement des parties prenantes internes et externes.

▸ **Actions phares :**
- Embarquer les professionnels lors d'une journée climat et dans la rédaction du projet d'établissement sur le volet transition écologique
- Ajouter des critères achats durables plus pertinents et plus importants dans les marchés

2. L'écoconception des soins.

▸ **Actions phares :**
- Former les professionnels (formation initiale et continue)
- Changer les pratiques de chaque service et chaque corps de métier
- Intégrer le vivant dans les activités de soins

3. Le renforcement du capital naturel.

▸ **Actions phares :**
- Intégrer le vivant dans les activités, faire appel à des experts
- Renaturer les espaces verts et créer un corridor écologique en lien avec la trame verte du territoire
- Créer un jardin de pluie
- Former des acteurs de terrain

4. La prévention comme levier régénératif.

▸ **Actions phares :**
Développer la prévention auprès de la population dans tous les secteurs d'activités

5. L'innovation au coeur de l'exemplarité.

▸ **Actions phares :**
- Identifier des ambassadeurs auprès des autres établissements
- Créer un concours d'innovation sur l'écoconception des soins

CC BY NC ND

UNE FILIALE	INDUSTRIE - CONSTRUCTION / BTP	11 À 250 SALARIÉS	HAUT-RHIN (68)	FRANCE	CA ENTRE 2M€ ET 50M€

imaée

JEAN-BAPTISTE COMPIN
Gérant

LAETITIA REMOND
Directrice Administrative et Financière

BILAN CARBONE SCOPE	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS	MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE		RÉGÉNÉRATIF
3	NON DÉFINI		POINT DE DÉPART		NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si IMAEE devenait un acteur inspirant de l'acte de mieux bâtir avec moins, d'a(ménager) les territoires et de développer des filières locales avec une visée régénérative, tout en sortant du modèle économique volumique et en créant de nouvelles coopérations ?

IMAEE est un bureau d'étude technique d'avant-garde spécialisé dans l'acte de bâtir et d'a(ménager) les territoires.

NOUVEAU CAP 2035

En 2035, IMAEE a opéré un basculement profond de son modèle d'affaires vers un fonctionnement non volumique et non dépendant des subventions publiques. Le déploiement de ses agences territoriales permet de répondre finement aux besoins des clients tout en réduisant significativement les impacts liés aux transports, grâce à une forte proximité avec les partenaires locaux.

IMAEE intervient toujours comme bureau d'étude technique de référence, mais également comme catalyseur et agrégateur de solutions régénératives, en lien avec des écosystèmes territoriaux engagés. Une entité d'assistance à maîtrise d'ouvrage dédiée a été créée afin d'intervenir plus en amont des projets, ouvrir de nouveaux cadres de réflexion et orienter durablement l'acte de bâtir et d'a(ménager) vers des trajectoires régénératives, connectées, sobres et coopératives.

SURSAUT

Nous sommes passés du stade de la connaissance et de la compréhension à la prise de conscience que nous avions la capacité de prendre une responsabilité plus grande au sein de notre filière, de montrer un nouveau cap grâce à la force de la coopération.

Cette prise de conscience n'a pu se faire qu'en travaillant la confiance totale dans nos équipes et leur plein engagement à concrétiser ce nouveau cap.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Piloter l'activité par des indicateurs régénératifs.

▸Actions phares :

- Piloter l'activité à l'aide d'indicateurs techniques, financiers, sociaux et environnementaux alignés avec les limites planétaires et la mission régénérative.
- Intégrés à la gouvernance, aux projets et aux processus (ISO 9001, onboarding), ils deviennent de véritables leviers stratégiques.

Objectif : concilier robustesse économique et prise en compte des impacts humains et écologiques, pour orienter durablement les décisions et renforcer la solidité des projets de nos clients dans le respect du vivant.

2. Valoriser les talents et fédérer autour d'un projet commun.

▸Actions phares :

- Développer les compétences par la formation, l'expérimentation et la coopération, en mettant les talents individuels au service d'un projet collectif porteur de sens.
- La gouvernance intègre des objectifs extra-financiers et mobilise les collaborateurs autour des enjeux du vivant et des nouveaux modèles économiques.

Objectif : aligner durablement le projet d'entreprise avec les aspirations des collaborateurs et les enjeux de transition, en faisant du capital humain un levier central de la transformation.

3. Co-construire des écosystèmes locaux régénératifs.

▸Actions phares :

- Développer des partenariats territoriaux durables avec les acteurs publics, privés et de l'ESS afin de renforcer les filières locales et soutenir l'innovation régénérative.
- Cette dynamique vise à créer une assistance à maîtrise d'ouvrage capable d'influencer les projets en amont et d'expérimenter de nouveaux modes de coopération et de partage de la valeur.

4. Inspirer et diffuser la culture régénérative.

▸Actions phares :

- Capitaliser sur les projets pour produire des récits inspirants appuyés sur des indicateurs concrets.
- Ces retours d'expérience renforcent la culture interne et diffusent des pratiques sobres et régénératives auprès des clients et partenaires, positionnant l'entreprise comme un acteur reconnu de la culture régénérative.

5. Inventer de nouveaux modèles de financement.

▸Actions phares :

- Expérimenter de nouveaux modèles économiques pour sortir de la logique volumique et de la dépendance aux subventions.
- En développant des rémunérations au service rendu, du tiers-financement et des montages coopératifs de long terme, l'entreprise contribue à renouveler le financement de l'acte de bâtir et d'a(ménager).

6. Intégrer l'entreprise et ses projets dans le vivant.

▸Actions phares :

Expérimenter de nouvelles stratégies pour intégrer l'entreprise et ses projets dans le vivant et non l'inverse, et transformer ce qui, à ce stade, s'apparente à une contrainte en une force.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Créer une cartographie des parties prenantes locales clés et qualifier leurs attentes, ressources, contraintes et leviers de coopération.
- Identifier les briques manquantes de l'écosystème et définir un plan d'action pour les combler.
- Organiser des temps de formation croisés avec des acteurs externes pour monter en compétence tout en cultivant la culture de coopération.
- Repenser nos filières et méthodes d'achat et fourniture pour systématiser le réemploi, le partage, la robustesse.
- Pousser les acteurs du leasing réparable à proposer du matériel en phase avec nos besoins afin de limiter l'achat de matériel.

UNE ENTREPRISE FAMILIALE	INDUSTRIE - CONSTRUCTION / BTP	11 À 250 SALARIÉS	BAS-RHIN (67)	FRANCE	CA ENTRE 2M€ ET 50M€

Loeber

KÉVIN CLEMENT
Ingénieur d'affaires

FRÉDÉRIC STEYGER
Responsable achats - logistique

BILAN CARBONE SCOPE	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS	MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE		RÉGÉNÉRATIF
3	NON DÉFINI		POINT DE DÉPART		NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

En tant qu'acteur engagé et robuste de son territoire, comment l'entreprise peut-elle, à travers la distribution électrique, diffuser la sobriété, contribuer à la régénération écologique et renforcer la cohésion sociale ?

Loeber est une entreprise spécialisée dans la distribution électrique, au service des infrastructures, des bâtiments et des territoires.

NOUVEAU CAP 2035

En une décennie, l'entreprise Loeber a profondément fait évoluer son modèle économique pour devenir plus responsable et moins dépendant de l'extraction de ressources naturelles. Elle a progressivement intégré des matériaux réemployés, recyclés ou éco-conçus dans ses projets, tout en optimisant ses processus afin de réduire durablement son impact environnemental.

Cette transformation s'est également traduite par des choix forts en matière de mobilité durable, d'installations sobres et robustes, et de logistique optimisée, permettant de concilier performance opérationnelle et respect des limites planétaires. Mais l'ambition de Loeber va au-delà de la réduction des impacts négatifs.

En formant ses collaborateurs et partenaires à la réparabilité, à la sobriété énergétique et aux nouveaux modèles circulaires, et en co-construisant une filière locale de réemploi, l'entreprise a contribué à faire émerger un écosystème coopératif territorial. Sa gouvernance a été repensée pour intégrer pleinement les enjeux sociaux et environnementaux, démontrant qu'il est possible de créer de la valeur économique durable tout en renforçant les liens sociaux et en régénérant les écosystèmes. Loeber incarne ainsi une entreprise technique engagée, capable d'allier innovation, responsabilité et ancrage territorial.

SURSAUT

Nous jouons un rôle déterminant dans la satisfaction des besoins sociaux fondamentaux grâce à la distribution d'énergie électrique. Cependant, notre activité s'appuie largement sur l'extraction des ressources naturelles et exerce un fort impact négatif sur le Vivant.

Conscients de cette réalité, nous souhaitons adopter une démarche résolument proactive et collaborative au sein de notre écosystème, en explorant de nouvelles manières de répondre à ces besoins, quitte à remettre en question notre modèle d'affaires tout en respectant les limites planétaires.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. **Intégrer le vivant sur les sites et dans les territoires**
   - **Actions phares :**
     Loeber renforce la biodiversité sur ses sites et à l'échelle territoriale : bilan biodiversité, renaturation, végétalisation et refuges pour la faune structurent une démarche visant des impacts positifs nets. La création d'une fondation d'entreprise ancre durablement cet engagement régénératif.
2. **Déployer un approvisionnement éco-responsable et coopératif**
   - **Actions phares :**
     L'entreprise formalise une politique d'achats responsables fondée sur la réduction des impacts et la coopération avec ses partenaires. Le réemploi, la remanufacturation et le recyclage soutiennent une économie circulaire locale, appuyée par une veille et une capacité d'expérimentation.
3. **Intégrer le vivant dans les pratiques des collaborateurs et les RH**
   - **Actions phares :**
     Loeber fait évoluer les pratiques internes en intégrant les principes du vivant dans les parcours d'intégration, la formation et les partenariats éducatifs. Les équipes sont ainsi engagées activement dans la transition et l'ancrage territorial renforcé.
4. **Accélérer la mobilité décarbonée et la logistique sobre**
   - **Actions phares :**
     La transition vers une flotte 100% décarbonée et une logistique optimisée réduit significativement les émissions. Sensibilisation et expérimentations encouragent l'adoption de mobilités plus sobres au sein et au-delà de l'entreprise.
5. **Développer de nouveaux services pour la sobriété et la robustesse**
   - **Actions phares :**
     Loeber conçoit des services à impact (audits de sobriété, solutions circulaires, leasing durable) en s'appuyant sur l'analyse du cycle de vie. Une entité dédiée à l'innovation et à la veille structure cette dynamique.
6. **Repenser la création et le partage de la valeur**
   - **Actions phares :**
     L'entreprise intègre des indicateurs de triple performance, renforce l'inclusion dans la gouvernance et développe un partage plus équitable de la valeur. Cette approche consolide cohésion sociale et robustesse globale.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Loeber engage un travail collaboratif sur des objectifs communs avec l'ensemble de ses parties prenantes, internes comme externes, pour accélérer la transition vers des modèles à visée régénérative. En interne, l'entreprise promeut la sobriété énergétique, le réemploi, l'éco-conception et la robustesse des solutions auprès des collaborateurs, tout en les mobilisant comme acteurs engagés du changement. Côté externe, elle tisse avec les fournisseurs des partenariats coopératifs à impact positif net pour la planète, oriente les clients vers des solutions et services à visée régénérative répondant à leurs besoins, et noue des alliances avec ses confrères pour diffuser et encourager des pratiques à visée régénérative.

CC BY NC ND

ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR CONSULAIRE (EESC), DE STATUT PRIVÉ	SERVICES - ENSEIGNEMENT / FORMATION	251 - 5000 SALARIÉS	MARNE (51)	FRANCE	CA ENTRE 51M€ ET 1,5MDS€

NEOMA BUSINESS SCHOOL
REIMS · ROUEN · PARIS

MAGALI GRANDFILS
Directrice du Campus de REIMS

ELISE BRUCHET
Directrice Transition Sociale et Environnementale

BILAN CARBONE SCOPE	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS	MODÈLE (DÉCLARATIF)	CONTRIBUTIF		RÉGÉNÉRATIF
3	JUSQU'À 25%		POINT DE DÉPART		NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si l'ensemble de la communauté NEOMA Reims pouvait unir ses forces pour devenir un écoquartier régénératif, intégrant le respect du vivant, et la coopération au cœur des activités des acteurs économiques du territoire, de la vie des habitants et de l'ensemble de l'écosystème ?

NEOMA Business School est une école de Commerce et Management qui propose des formations allant du Bachelor jusqu'au Mastère et l'Executive Education à Reims, Rouen et Paris.

NOUVEAU CAP 2035

Guidée par son plan stratégique 2023-2027 « Engage for the Future », NEOMA a pour ambition de poursuivre sa dynamique de transformation au service de la jeunesse, pour répondre aux grands défis d'avenir et s'installer durablement parmi les leaders.

À l'horizon 2034, NEOMA s'affirme comme un catalyseur de lien, de solidarité et de vivre-ensemble, grâce à un campus inspirant et des pédagogies innovantes.

En s'appuyant sur un écosystème associatif, public et privé, l'école forme des adultes responsables et engagés, capables de :
- s'insérer dans un monde en transition,
- essaimer des pratiques régénératives,
- relever les défis écologiques et sociaux.

NEOMA est un tremplin pour les générations futures.

SURSAUT

Nous prenons conscience de notre rôle :

École boussole, pour accompagner une jeunesse qui se questionne face au monde en transition (santé mentale, précarité économique, employabilité...).

Acteur engagé, au cœur de notre territoire, aux côtés des partenaires locaux et de nos étudiants, futurs acteurs de la vie démocratique.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. **Être exemplaire avec un campus de Reims qui intègre le vivant, humain et non-humain, au cœur de son fonctionnement. Objectif : garantir 100% des espaces favorables à la biodiversité d'ici 2030 sur les 18000 m2 de terrain.**

▸ **Actions phares :**
- Devenir un campus exemplaire en matière de préservation de la biodiversité et de modes de vie durables.
- Accompagner le développement de l'éco-quartier du campus de Reims pour en faire un quartier exemplaire en partenariat avec les acteurs locaux.
- Développer une offre de nouveaux services éco-responsables avec des partenaires de l'économie circulaire (coworking, intergénérationnel, potager...).

2. **Faire du campus de Reims un exemple en matière de solidarité, avec des étudiants engagés qui ressentent un fort sentiment d'utilité.**

▸ **Actions phares :**
- Définir une charte du « vivre ensemble » dans un monde incertain qui adresse les sujets d'isolement, de précarité et d'interculturalité.
- Renforcer l'engagement solidaire.
- Mobiliser les compétences des étudiants et des associations étudiantes au service des ONG, des entreprises de l'ESS et des collectivités pour un ancrage local fort.

3. **Faire du campus de Reims un campus « témoin », terrain d'innovation des enjeux des transitions avec des professeurs et des étudiants reconnus pour leurs compétences et niveau de compréhension des transitions.**

▸ **Actions phares :**
- Valoriser les actions de la chaire en bioéconomie et développement durable.
- Renforcer les partenariats avec des acteurs économiques du Grand-Est qui ont enclenché une vraie transition.
- Éclairer sur les carrières et les métiers de l'économie de demain.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

En interne, NEOMA s'engage dans une démarche collaborative inédite avec le lancement de la convention NEOMACT, qui rassemble étudiants et collaborateurs autour des enjeux stratégiques du nouveau campus, dans une logique de co-construction. L'objectif est double : fédérer une culture participative au sein de la communauté et transformer les idées en actions concrètes, en s'appuyant sur l'intelligence collective et l'engagement de chacun.

En externe, nous renforçons nos partenariats avec les acteurs locaux, économie sociale et solidaire (ESS), secteur privé et institutions publiques, pour créer des synergies porteuses de sens. Cette approche vise à connecter les initiatives étudiantes innovantes avec les besoins concrets des territoires.

En tissant des liens, NEOMA ambitionne de devenir un levier d'impact positif, en alignant ses ressources et son écosystème sur les défis sociétaux actuels.

UN GROUPE	AGROALIMENTAIRE - AGRICULTURE	251 - 5000 SALARIÉS	MEURTHE ET MOSELLE (54)	FRANCE	CA ENTRE 51M€ ET 1,5MDS€

NOREMAT
GROUPE ACTIBAC

PIERRE GEORGES
Secrétaire Général ACTIBAC

OLIVIER ABGRALL
Directeur Général

BILAN CARBONE SCOPE	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS	MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE		RÉGÉNÉRATIF
3	JUSQU'À 25%		POINT DE DÉPART		NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si les accotements des voies de communication exprimaient leur plein potentiel régénératif ?

Entreprise indépendante à capitaux familiaux, Noremat conçoit, commercialise et entretient des solutions pour la maintenance des accotements routiers, l'entretien du paysage et la valorisation des déchets verts.

NOUVEAU CAP 2035

Dans 10 ans, les accotements des voies de communication seront perçus comme ayant un potentiel régénératif sur les territoires et seront entretenus de telle sorte qu'ils s'expriment. Concernant notre groupe, il interviendra auprès des acteurs pour organiser localement la filière en ce sens, en lui apportant des solutions matérielles et organisationnelles compatibles avec les limites planétaires.

SURSAUT

La CEC nous a vus arriver pleinement conscients des enjeux auxquels le monde et notre entreprise font et devront faire face.

Et pourtant, nous étions loin du compte. Le suivi du parcours de la CEC Grand Est nous a permis de passer d'un état de lucidité proactive à un engagement concret en faveur d'une filière respectueuse des limites planétaires et des enjeux sociétaux.

Ainsi, l'esprit de notre feuille de route est d'avoir une approche systémique, intégrant l'ensemble de nos parties prenantes, avec une attention particulière portée à leurs attentes et leurs contraintes.

Participer au parcours de la CEC, c'est aussi accepter la responsabilité d'endosser un rôle de catalyseur vers une économie régénérative.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Réduire notre impact et régénérer nos sites.

▸Objectif d'impact :
Réduire les émissions de GES de l'entreprise et restaurer la biodiversité sur ses sites

▸Actions phares :
- Réduire les émissions de GES d'ici à 2035
  - 2025 : organisation CSRD, reporting en place (notamment bilan CO2 annuel) et mise en place de la cellule RSE Groupe
  - 1er semestre 2026 : élaborer collectivement la trajectoire sur 5 ans et l'objectif de réduction (en teqCO2/CA)
  - 2030 : exécuter le plan sous la supervision du comité RSE
- Renaturer 1 site par an pendant 10 ans avec un expert de la biodiversité

2. Réduire l'impact GES sur notre chaîne de valeur.

▸Objectif d'impact :
Réduire les émissions liées à nos achats et proposer à nos clients des matériels à faible émission. Objectif 2030 : -30% de CO2eq

▸Actions phares :
- 2026 : définir un plan d'actions d'achats vertueux (local, innovation, écoconception).
  - Local : taux supérieur à 80% des achats réalisés en France dont 50% à moins de 400km de notre site de Ludres.
  - Innovation & écoconception : échanger avec nos fournisseurs principaux sur les développements permettant l'atteinte de l'objectif 2030
- 2027 : intégrer les développements en cours sur nos produits pour une optimisation des consommations de carburant à l'usage. Objectif -20% vs 2020
- 2030 : développer une solution d'entretien des accotements «-50%» à l'usage

3. Faire grandir notre offre d'économie circulaire et créer une offre vente à l'usage.

▸Objectif d'impact :
Réduire le nombre de matériels neufs achetés en France par an de 10%

▸Actions phares :
- Economie circulaire : augmenter à 20% la part des matériels rénovés ou reconstruits vendus.
- Economie de la fonctionnalité : finaliser le déploiement de l'offre de location, puis explorer une offre de vente à l'usage.

4. Prouver le potentiel régénératif des accotements.

▸Objectif d'impact :
Définir les bonnes pratiques et les diffuser auprès de nos communautés (Clients/utilisateurs & Territoires/élus/usagers & Syndicats professionnels)

▸Actions phares :
- Chaire universitaire SAGID+ : déterminer scientifiquement le potentiel régénératif et définir les meilleures pratiques avec la filière
- Développer les formations métiers. Objectif : 500 accoroutistes formés en 2030
- Créer les premiers services de performance engageants de gestion des accotements

5. Développer l'impact sociétal du groupe auprès de ses communautés.

▸Objectif d'impact :
Engager les équipes dans cette feuille de route et accompagner nos communautés

▸Actions phares :
- Développer la participation à la CEC pour certains cadres dirigeants
- Intégrer aux rémunérations des objectifs d'impact en lien avec la feuille de route.
- Exécuter notre plan d'actions sociétal dont le principe est de «Travailler avec nos communautés sur le temps long».

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Être promoteur et actif au sein des différentes instances représentatives de notre filière et des associations qui tentent de faire la différence. Nouer des partenariats avec des entreprises qui poursuivent les mêmes objectifs régénératifs.

CC BY NC ND

UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	INDUSTRIE - ENERGIE / EAU	11 À 250 SALARIÉS	VOSGES (51)	FRANCE	CA ENTRE 2M€ ET 50 M€

ODYSSEE Environnement

JÉRÔME MOUGEL
Directeur Général

CHRISTIAN GUILLON
Responsable QHSE / RSE

BILAN CARBONE SCOPE	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS	MODÈLE (DÉCLARATIF)	CONTRIBUTIF		RÉGÉNÉRATIF
2	DE 25 À 40%		POINT DE DÉPART		NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment les professionnels, institutions publiques et collectivités peuvent-ils rendre l'eau enfin visible et pilotable comme un actif vital, pour prioriser le vivant, la continuité et la qualité, sans déplacer les impacts, afin que la prochaine génération hérite d'une eau disponible et saine, avant que sécheresses, inondations, défiance et risques sanitaires ne deviennent la norme ?

Entreprise de traitement des eaux, ODYSSÉE Environnement propose des solutions de traitement qui allient performance industrielle et sobriété hydrique.

NOUVEAU CAP 2030

En 2030, ODYSSEE Environnement a embarqué son écosystème :

- Pour les professionnels, l'eau est devenue un actif vital visible, mesuré et piloté en continu.
- Chaque m³ prélevé est justifié, optimisé et sécurisé sur la qualité, tout en préservant l'installation.
- ODYSSEE vend de la performance et des résultats, pas des volumes.
- Les décisions sont prises et arbitrées par la preuve : données terrain et simulation numérique.
- Le vivant est priorisé : continuité des milieux et qualité de l'eau sont intégrées à chaque arbitrage industriel.
- Les impacts ne sont plus déplacés : eau, énergie, carbone et pollution sont pilotés ensemble, avec des garde-fous.
- Les sécheresses et inondations sont anticipées pour limiter l'impact sur l'activité économique.
- Professionnels, institutions et collectivités pilotent avec un langage commun, et la prochaine génération hérite d'une eau disponible et saine.

SURSAUT

Chez ODYSSEE Environnement, nous faisons évoluer constamment nos modèles. Pendant la CEC, nous avons compris la nécessité d'embarquer les parties prenantes de nos clients pour développer des solutions hydroéthiques mutuellement bénéfiques : créatrices de valeur pour nos clients, et pour la préservation de la ressource vitale qu'est l'eau.

Pour cela, nous mettons à disposition notre méthode EOS (Évaluer, Optimiser, Surveiller). Nous allons convaincre, embarquer et rendre cette transformation irrésistible, créant ainsi un véritable mouvement régénératif en faveur de l'eau responsable, avec l'implication croissante de toutes les parties prenantes.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. **Développer la culture interne, les compétences et la marque employeur : l'EOS devient la posture standard de 100% des équipes terrain.**

▸ **Actions phares :**
- Appropriation de la méthode EOS en interne
- Structuration de l'entreprise pour répondre à EOS en interne et par la coopération
- Partager notre méthode aux confrères
- Évangéliser les industriels

2. **Dans une perspective d'excellence technique, faire en sorte que les installations de nos clients soient pilotées avec la méthode EOS, preuves à l'appui.**

▸ **Actions phares :**
- Définir les performances cibles spécifiques : efficience hydrique, énergétique, environnementales, sociétales... qui impactent le « donut »
- Définir les externalités positives et négatives
- Valider les résultats d'investissements et d'économies par des jumeaux numériques
- Amplifier l'action et le basculement vers le régénératif

3. **Impact régénératif & modèle économique : prouver et monétiser l'impact régénératif : moins de ressources, plus de valeurs.**

▸ **Actions phares :**
- Valoriser et optimiser les performances des cibles atteintes
- Valoriser les Indicateurs Extra financiers (CSRD, RSE, ...)
- Prouver et exclure le greenashing (ACV, ...)

4. **Influence, coalitions & chartes : faire de l'hydroéthique un standard de filière signé et reconnu.**

▸ **Actions phares :**
- Créer une Charte Hydroéthique, portée avec nos Confrères et Fournisseurs
- Partager notre expérience et notre méthode
- Agir pour une performance éthique de l'eau

5. **Marché, clients & offres EOS : travailler à faire de l'offre EOS la référence du marché pour la performance éthique de l'eau.**

▸ **Actions phares :**
- Lancer le Trophée « Performance Eau de l'année »
- Ritualiser nos réussites avec nos clients, fournisseurs et collaborateurs.
- Embarquer la CEC

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Notre Cap Pionnier 2030 mobilise nos clients, fournisseurs, confrères, collaborateurs, partenaires techniques et institutions, en nous appuyant sur l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).

UN GROUPE	CONSTRUCTION / BTP	251 - 5000 SALARIÉS	VOSGES (88)	FRANCE	CA ENTRE 51M€ ET 1,5MDS€

pando

AURÉLIEN MENSA
Directeur Général de filiales

BILAN CARBONE SCOPE	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS	MODÈLE (DÉCLARATIF)	CONTRIBUTIF		RÉGÉNÉRATIF
3	DE 40 À 55%		POINT DE DÉPART		NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si Pando devenait un bâtisseur de solutions performantes et responsables, capable de régénérer la ressource bois, de transformer durablement la filière pour des constructions durables et sources de bien-être collectif, dans le respect des limites planétaires ?

Entreprise à mission, Pando conçoit, fabrique et met en œuvre des menuiseries extérieures PVC, Aluminium, bois, bois-aluminium, des façades rideaux aluminium, bois et bois-aluminium ainsi que des menuiseries intérieures bois.

NOUVEAU CAP 2030

À horizon de dix ans, les activités bois du groupe Pando reposent sur un modèle pleinement maîtrisé et régénératif, dans lequel 100 % de la ressource bois consommée est renouvelée. Le groupe s'appuie sur une gestion durable et responsable des espaces forestiers, combinée à une maîtrise complète du cycle de vie des produits bois qu'il conçoit, fabrique et met sur le marché. Le volume de production est en adéquation avec la ressource dont on dispose.

SURSAUT

L'arrivée d'une nouvelle activité bois dans le groupe a mis en exergue le besoin d'appréhender les enjeux de la filière et de maîtrise de la ressource.

La CEC nous a permis de prendre conscience du lien de cette activité avec le vivant et de nous fixer de nouveaux objectifs ambitieux afin d'avoir un impact positif.

Une nouvelle vision systémique est nécessaire pour répondre aux enjeux multiples que nous avons décidé d'adresser, de la création de la ressources en forêt à la transformation en fin de vie du produit, afin d'apporter une réponse à la hauteur de nos ambitions.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. **Maîtriser et régénérer la ressource bois.**

▸ **Actions phares :**
Pando transforme en profondeur son rapport à la ressource bois : au-delà de la certification, le groupe renforce la traçabilité, identifie les acteurs vertueux et noue des partenariats durables avec la filière forestière.

À terme, Pando devient acteur de l'amont – via des partenariats directs ou la co-gestion de parcelles – avec un objectif clair : **100 % du bois issu de forêts à impact positif**, conciliant production, biodiversité et usages sociaux.

2. **Allonger la durée de vie des produits et penser leur fin de vie dès la conception.**

▸ **Actions phares :**
Les produits sont éco-conçus pour réduire l'usage de matière et d'énergie tout en maximisant durabilité, réparabilité et adaptabilité. La fin de vie est intégrée dès la conception : réemploi, recyclage ou transformation d'usage deviennent des fonctions du design.

Pando explore aussi des modèles économiques favorisant la longévité (maintenance, location, performance) et développe l'innovation avec ses partenaires.

3. **Transformer les sites industriels en lieux à impact positif.**

▸ **Actions phares :**
Les sites deviennent des écosystèmes vivants, favorables aux collaborateurs et au territoire. Renforcement mesurable de la biodiversité, espaces en libre évolution et actions pédagogiques font des implantations industrielles des lieux de production, mais aussi de sensibilisation et d'apprentissage.

4. **Embarquer les parties prenantes et maintenir le cap dans la durée.**

▸ **Actions phares :**
Pando structure l'accompagnement au changement par la formation, le dialogue et la pédagogie. Collaborateurs, partenaires et clients sont progressivement mobilisés autour d'une vision commune, afin de bâtir des systèmes plus robustes et capables de maintenir le cap dans la durée.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Une gouvernance impliquée et convaincue est essentielle : 100% de nos salariés sont actionnaires du groupe et nos partenaires financiers sont engagés pour un développement sur la durée.

Les comités de mission de chaque entité sont pleinement conscients des enjeux et des objectifs, ils pilotent les projets à l'échelle de l'entité avec une compréhension locale des problématiques.

Nous nous positionnons également comme un acteur central qui fait le lien entre les acteurs amont et aval de notre chaîne de valeur, avec la mise en place de nouveaux partenariats et de nouvelles collaborations.

CC BY NC ND

UNE ASSOCIATION	SERVICES	11 À 250 SALARIÉS	HAUT-RHIN (68)	FRANCE	CA ENTRE 2M€ ET 50M€

SANDRA RINGENWALD - GAUD
Directrice Générale

CÉLINE CROUZET
Vice Présidente

BILAN CARBONE SCOPE	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS	MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE		RÉGÉNÉRATIF
NON DÉFINI	NON DÉFINI		POINT DE DÉPART		NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si les contraintes financières des PEP Alsace devenaient des opportunités pour créer plus de vitalité, de liens et d'humanité, à travers l'accompagnement des parcours de vie des enfants, des jeunes, des familles et des adultes, dans le respect des limites planétaires ?

Les PEP Alsace est une association engagée dans l'accompagnement global des enfants, des jeunes, des familles et des adultes dans leur parcours de vie. Nous développons des activités médico-sociales, éducatives et touristiques.

NOUVEAU CAP 2035

À l'horizon 2035, les PEP Alsace sont reconnues comme un acteur régénératif de référence en Alsace. Elles accompagnent les personnes en sécurisant les parcours de vie et en renforçant durablement les capacités d'agir individuelles et collectives. Leurs quatre métiers — périscolaire, médico-social, tourisme social et restauration collective — forment un ensemble cohérent au service de la prévention, du soin, du lien social et de la justice alimentaire. Ancrées dans leur territoire, les PEP Alsace construisent un modèle éducatif et social juste, vivant et collectif, respectueux des limites planétaires. Elles s'appuient sur un modèle économique hybride, résilient et créateur de valeur globale. Acteur pivot des dynamiques locales, elles fédèrent les parties prenantes autour de projets d'alliance. La responsabilité écologique devient indissociable de l'action sociale.

SURSAUT

Avant la CEC, les PEP Alsace se percevaient principalement comme un prestataire de services (loisirs, social, médico-social), avec une approche du développement durable encore diffuse et difficile à traduire concrètement dans l'action.
Le bousculement de la situation financière, conjugué à une organisation en silos, notamment sur les enjeux de ressources humaines, a constitué un révélateur et un point de bascule.

Ce sursaut a ouvert un temps de remise en question stratégique : clarification de l'utilité sociale, redéfinition du rôle de l'association et transformation du modèle d'action. Il a permis de faire émerger une nouvelle culture commune, consistant à mobiliser les infrastructures, les métiers et les savoir-faire existants comme leviers d'un modèle éducatif et social plus juste, plus vivant et profondément collectif.

Les PEP Alsace ont ainsi engagé une réflexion sur de nouveaux modèles économiques, fondés sur la coopération territoriale, la création de valeur partagée et l'articulation indissociable entre justice sociale et responsabilité écologique.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. **Permettre aux bénéficiaires de devenir acteurs de leurs parcours de vie en augmentant leurs capacités d'agir et leur conscience écologique.**

▸ **Actions phares :**
Les PEP Alsace construisent des parcours cohérents, sécurisants, inclusifs et émancipateurs, en créant des **passerelles** entre périscolaire, médico-social, séjours et restauration collective.

2. **Sécuriser et renforcer le modèle économique.**

▸ **Actions phares :**
L'association développe un nouveau modèle économique robuste en rendant lisible la valeur sociale et territoriale créée (pilotage financier, indicateurs extra-financiers (SROI), optimisation des usages, diversification des revenus et co-financements...) .

3. **Faire de chaque site un lieu exemplaire et vivant.**

▸ **Actions phares :**
Chaque site devient un espace d'expériences humaines, éducatives et thérapeutiques, conçu avec les usagers, les équipes et les partenaires locaux.

4. **Renforcer les compétences et la culture commune.**

▸ **Actions phares :**
Cartographie des compétences, formations transversales, mentorat croisé, innovation sociale et coopération interservices.

5. **Tisser des alliances territoriales stratégiques.**

▸ **Actions phares :**
Les PEP Alsace développent des alliances durables avec les collectivités, l'ESS, les entreprises et les citoyens. Elles se positionnent comme expertes et coordinatrices de projets multi-acteurs.

6. **Passer de bénéficiaires à co-créateurs.**

▸ **Actions phares :**
Les PEP Alsace font des enfants, des jeunes, des familles et des équipes des acteurs responsables et engagés. Gouvernance participative, budgets citoyens, projets écologiques et intergénérationnels transforment chaque site en **écosystème régénératif territorial.**

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Nous activons un écosystème territorial vivant où chaque acteur (bénéficiaires, partenaires publics et privés, salariés, fournisseurs, gouvernance) devient un moteur du changement.

Faire du territoire notre plus grand laboratoire.

Sur le terrain, nos comités participatifs font de chaque site un incubateur de solutions concrètes, collées aux besoins réels.

SOCIÉTÉ D'ECONOMIE MIXTE	SERVICES	9 SALARIÉS	AUBE (10)	FRANCE	CA 1,100 K€

TECHNOPOLE DE L'AUBE EN CHAMPAGNE

MICHAËL NOBLOT
Responsable Accompagnement

MATHILDE POMMERA
Start-up Manager

BILAN CARBONE SCOPE	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE À HORIZON 10 ANS	MODÈLE (DÉCLARATIF)	BUSINESS AS USUAL	CONTRIBUTIF
NON DÉFINI	NON DÉFINI		POINT DE DÉPART	NOUVEAU CAP

QUESTION GÉNÉRATIVE

Et si la Technopole de l'Aube en Champagne devenait un incubateur à impact ; véritable moteur de coopération, capable d'accélérer la transformation des start-up et acteurs du territoire pour soutenir leur pérennité et celle du vivant ?

La Technopole de l'Aube en Champagne est un incubateur de start-up, hub d'innovation territorial.

NOUVEAU CAP 2035

En 2035, notre organisation est l'acteur de référence du territoire en économie à visée régénérative, répondant aux besoins des acteurs économiques pour augmenter leur résilience et pérennité en recherchant des solutions innovantes et en apportant des services d'accompagnement dédiés.

SURSAUT

La Convention des Entreprises pour le Climat a été bien plus qu'un parcours : une prise de conscience qui nous a bouleversés. Nous avions déjà une mission, mais aujourd'hui, elle prend une nouvelle dimension.

C'est un défi immense, mais c'est aussi une chance : celle de contribuer, à notre échelle, à un futur où chaque action compte. Nous savions pouvoir agir, la CEC nous a offert le temps, les méthodes et le courage de questionner l'utilité même de l'activité économique. Comprendre l'interdépendance du vivant, du social et de l'économie a changé notre regard. Aujourd'hui, accompagner des start up signifie prend un sens nouveau : coopérer, transformer et viser une activité réellement utile au territoire et aux générations futures pour construire un futur désirable ensemble durablement.

Nous nous engageons avec détermination, humilité, et l'envie profonde de faire partie de la solution. Parce qu'au fond, c'est ça, donner toute sa force à notre mission.

LEVIERS DE REDIRECTION

1. Refonder la raison d'être de la Technopole de l'Aube en Champagne.

▸ **Actions phares :**
- Formaliser une raison d'être et des objectifs alignés avec la CEC et la loi PACTE
- Se doter d'une gouvernance associant l'ensemble des parties prenantes et surprenantes pour faire entendre leurs voix dans les décisions clés de l'entreprise
- Intégrer la qualité de société à mission dans les statuts et adapter la gouvernance
- Garantir que les projets accompagnés génèrent des impacts régénératifs mesurables et une pérennité économique.

2. Transformer et accompagner la culture organisationnelle interne.

▸ **Actions phares :**
- Faire monter les équipes en compétences et faire évoluer les postures
- Une gouvernance plus ouverte, coopérative et apprenante
- Rendre les équipes actrices de la transformation
- Faire de la Technopole un laboratoire vivant de transformation

3. Favoriser l'émergence d'une visée régénérative pour les startups et les PME accompagnées.

▸ **Actions phares :**
- Co-construire une charte de la visée régénérative avec les parties prenantes
- Développer des outils à visée régénérative pour les startups (guide, Business Model Canvas)
- Mettre en place un parcours d'incubation spécifique «Visée régénérative»
- Proposer un accompagnement personnalisé avec des mentors experts en économie à visée régénérative

4. Transformer la Technopole en lieu d'apprentissage collectif.

▸ **Actions phares :**
- Structurer la Technopole comme lieu de ressources et d'expérimentation
- Développer des parcours de transformation communs startups, PME et collectivités
- Mettre en place un programme d'acculturation et animer une communauté

5. Structurer des communautés de pratique régénératives.

▸ **Actions phares :**
- Cartographier les enjeux régénératifs prioritaires pour les startups
- Fonder des Co-Partenariats avec des acteurs locaux pour co-construire des projets
- Organiser des rencontres régulières
- Connecter les communautés

6. Vers un nouveau modèle d'entrepreneuriat étudiant.

▸ **Actions phares :**
- Aligner l'entrepreneuriat étudiant avec les enjeux écologiques et sociaux
- Renforcer les partenariats avec les établissements d'enseignement
- et en faire un levier stratégique pour le territoire.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

La Technopole de l'Aube en Champagne occupe une position pertinente à l'interface des sphères institutionnelle, économique et académique. Cette place singulière nous confère un rôle structurant dans l'animation, la valorisation et la mise en mouvement des écosystèmes territoriaux, afin d'accélérer la transformation écologique et sociale des entreprises. En mobilisant un réseau de plus de 500 experts bénévoles, des partenariats solides avec l'enseignement supérieur, ainsi que des liens étroits avec des acteurs économiques de premier plan, nous créons les conditions d'une action collective visible, cohérente et orientée vers l'impact.

Au-delà de l'accompagnement individuel des start up, notre ambition est de fédérer et valoriser les contributions de chaque acteur de l'écosystème, de décloisonner les compétences et de mobiliser durablement les parties prenantes autour d'une cause commune : la transformation des modèles économiques au service du vivant et du territoire.

CC BY NC ND

Tout commence par un sursaut, un déclic.

Transformer son organisation ne se fait pas sans une transformation des individus eux-mêmes. Le pari de la CEC est celui de la transformation intérieure comme nécessaire à une transformation en profondeur des modèles économiques. La bascule émotionnelle devient une source de courage et de sens. Une vision profondément renouvelée du monde et de ses défis éveille la créativité stratégique et autorise de nouvelles ambitions. À l'issue du parcours, les participants ont la possibilité de rédiger leur "sursaut", un court récit de la transformation vécue, témoignage du chemin opéré pendant le parcours. Vous trouverez ci-après des extraits de ces récits.

bYfurk

Philippe Kuhn et Stéphane Bossuet

Dispositif d'accompagnement et de financement de projets innovants à forts impacts écologiques, sociaux ou sociétaux, Eurométropole de Strasbourg

Les Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) accompagnent depuis 25 ans des bifurqueur.ses, c'est-à-dire des projets à impacts écologiques, sociaux ou sociétaux mais sans vraiment le savoir, sans le rendre visible, sans le mesurer et sans en faire une vraie fierté. Ils et elles s'engagent pourtant pleinement dans une entreprise démocratique d'utilité sociale.

Les projets de nos entrepreneur.e.s sont même parfois vus comme de « petits projets » qui peinent à se pérenniser, à se développer… qui plus est à faire du profit.

La coopération au sein des CAE et des acteurs de l'ESS est encore difficile, les solo entrepreneurs restent souvent centrés sur leur business, voire leur survie.

Pourtant ils poursuivent généralement une raison d'être supérieure mais, là aussi, sans la rendre visible ni la mesurer !

Notre parcours CEC, soutenu par l'expérience récente de bYfurk, nous donne l'élan de généraliser ces stratégies d'impact, développées avec bYfurk, à tous les projets accompagnés en CAE. Et même à les diffuser au-delà de nos coopératives…

L'enjeu, in fine, va bien au-delà de bilans d'impact.

Il n'est rien moins que de changer notre système de valeurs : s'occuper en priorité de ce qui fait sens pour les humains et le vivant.

Les projets que nous accompagnons dans les CAE - et dans l'ESS en général - sont en réalité très riches !

À condition de porter les bonnes lunettes pour les observer : celles de l'intérêt général.

Cabinet de conseil architecte des grandes transformations des entreprises et des acteurs publics, Strasbourg

En tant que cabinet de conseil et acteur des grandes transformations organisationnelles et numériques, nous devons désormais considérer que chaque projet devient un levier concret pour régénérer le vivant, les organisations et les territoires, avec des impacts utiles, mesurés et durables.

Et notre horizon change : cessons de nous demander quelle planète nous laisserons à nos enfants ; demandons-nous quels enfants — et pour notre entreprise quels consultants — nous laissons à la planète.

Nous ne conduisons plus des projets : nous déclenchons des effets positifs.

ONEPOINT GRAND EST

Brice Meyer et Audrey Hilaire-Bourguignon

Association de micro crédit, de conseil et d'accompagnement des créateurs d'entreprise

Il est urgent d'agir maintenant car les effets et contraintes liés au dépassement des limites planétaires sont déjà actifs et impactent intensément et particulièrement les entrepreneurs financés et de fait notre organisation.

Conscientes des conséquences concrètes de nos actes et de la puissance de notre pouvoir d'agir, nous souhaitons en tant que Directrices Nord Est coopérer différemment avec nos équipes et nos entrepreneurs et, pas à pas, emprunter avec eux le chemin du régénératif.

Nous nous devons de coopérer avec notre écosystème, ne plus opposer social et environnemental, piloter par le qualitatif et moins par le quantitatif pour renforcer notre amour du vivant et notre responsabilité collective de le préserver pour les générations futures.

ADIE GRAND EST
Angèle Mignonac et Line André

Agence de développement économique pour les territoires et les entreprises Nancy Sud Lorraine

Le sursaut s'est effectué en plusieurs étapes, d'abord effectué par des changements. D'une part, un changement de direction en deux temps : par un changement de directeur, puis par un changement « institutionnel » avec davantage de confiance de la part de nos partenaires comme la Région Grand Est par exemple, et la CCI. Le sursaut s'est ensuite effectué en interne par une curiosité qui s'est éveillée chez les collaborateurs.

Notre sursaut s'est alors poursuivi par une mise en route, une meilleure vision des collaborateurs sur la feuille de route stratégique à établir, et en inscrivant la régénération dans l'approche systémique de l'agence.

Enfin, notre sursaut s'est approfondi avec la clarification du présent de l'agence et des possibles envisageables à court, moyen et long terme.

LORR'UP
Loïc Vautrin et Vincent Pernod

Restaurant, dancing et espace événementiel, Colmar

Au sein de notre entreprise, le sursaut est né d'une prise de conscience collective face aux défis environnementaux et sociaux de notre époque, et de notre volonté d'apporter du bien-être dans l'établissement. [...]

Demain, nous souhaitons accueillir davantage de publics sensibles au respect du vivant, de professionnels engagés dans des démarches éco-responsables, et plus largement, toutes celles et ceux qui recherchent des expériences porteuses de sens.

Ainsi, notre sursaut n'est pas seulement une réaction aux enjeux actuels : il devient une force de projection, capable de transformer notre établissement en un lieu inspirant, résilient et profondément aligné avec les transitions en cours.

COLLIS MARTIS
Benoît Taillefumier et Guillaume Taillefumier

Vente Outillage & Matériel pour Professionnels, Erstein

Le sursaut ne se décrète pas. Il s'opère d'abord de manière intime, parfois silencieuse, avant de devenir collectif et structurant. Pour moi, le parcours CEC a été ce moment de bascule. Le premier changement a été une sensibilité accrue : un éveil, une attention nouvelle portée à l'environnement et à la nature. Là où ces sujets pouvaient rester périphériques, ils sont devenus centraux, concrets, impossibles à ignorer.

Ce sursaut s'est ensuite nourri d'une volonté profonde d'apprendre : comprendre les enjeux systémiques, découvrir d'autres regards, d'autres trajectoires, d'autres manières de faire. Très rapidement, cette prise de conscience s'est transformée en volonté d'agir et d'entreprendre.

Agir non pas dans la précipitation, mais avec discernement, méthode et robustesse. Le parcours CEC m'a également donné l'envie d'embarquer, de fédérer, de ne pas rester seul face à ces enjeux. Le collectif du Camp de Base, la qualité et l'expertise des intervenants, ainsi que le professionnalisme de l'organisation CEC ont été des leviers déterminants de ce sursaut. Ils ont permis de conjuguer exigence intellectuelle, lucidité et passage à l'action.

Enfin, ce cheminement personnel s'est accompagné d'un retour au bon sens : davantage d'écoute et de bienveillance, mais aussi une recherche de solutions sobres, robustes et low tech.

Mesurer devient alors essentiel : mesurer pour comprendre, mesurer pour piloter, mesurer pour progresser.

WÜRTH FRANCE
Gabriel Boillet

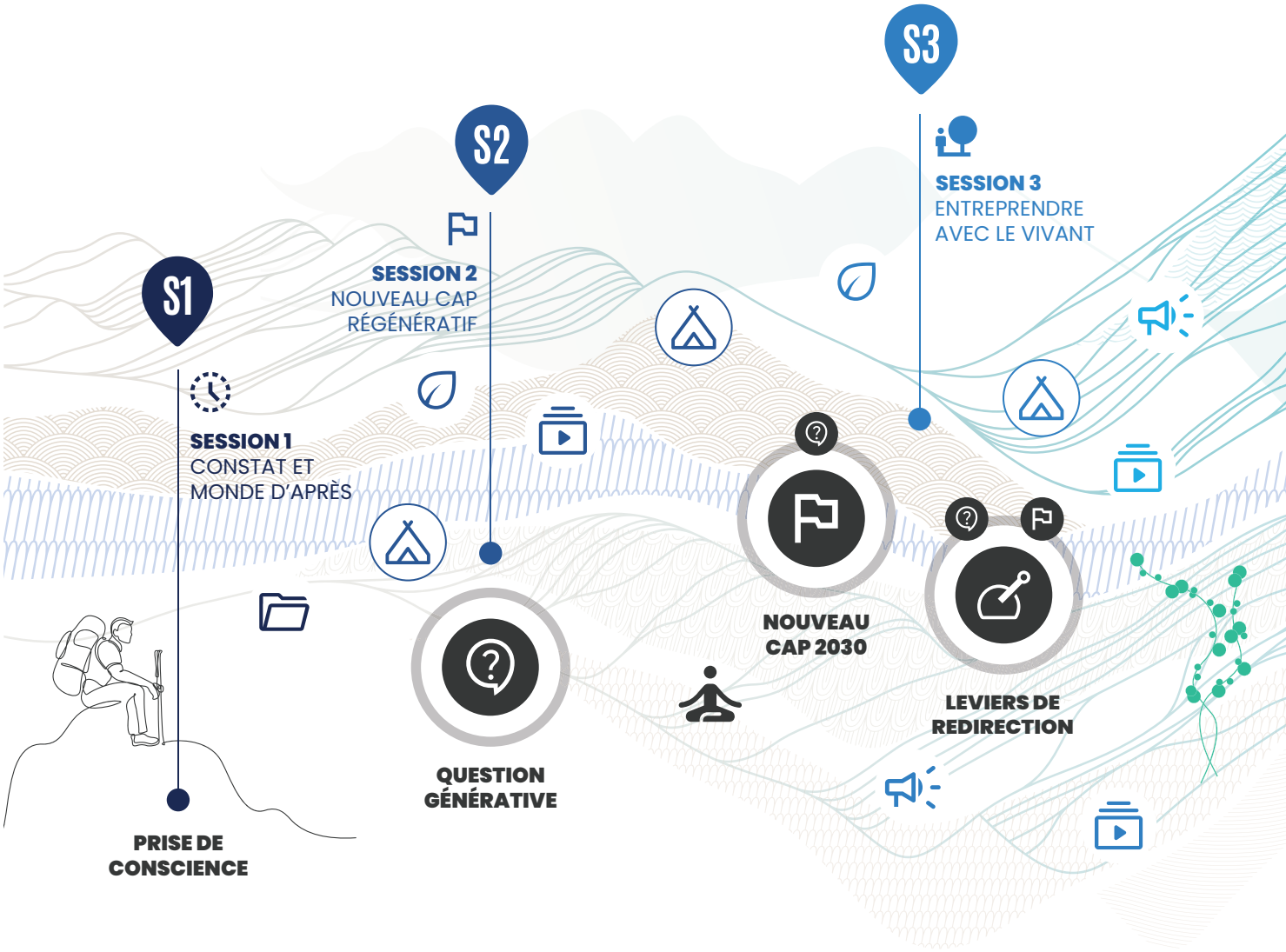
Le journal de bord des sessions

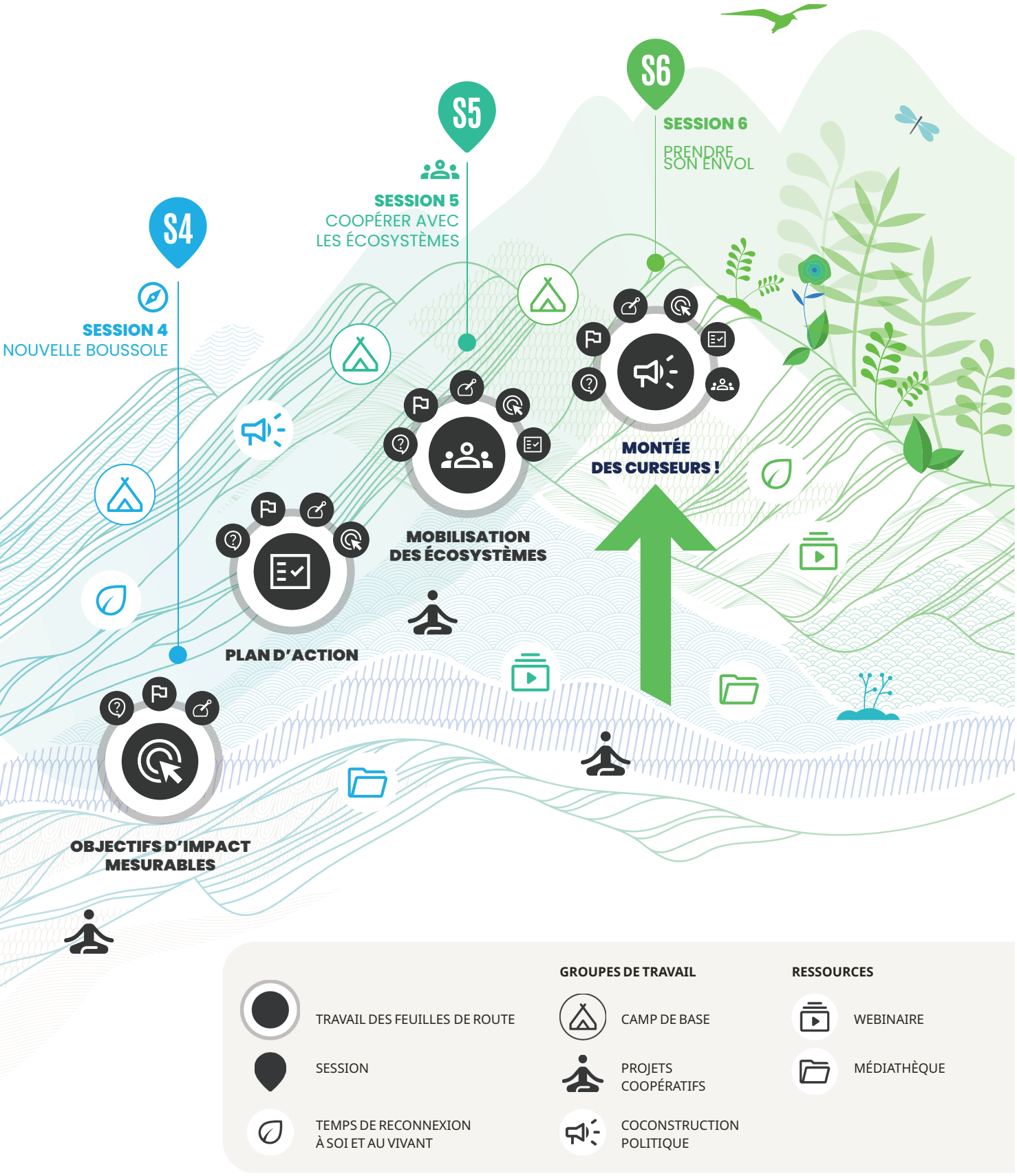
6 sessions d'un jour et demi à deux jours et demi sur 8 mois, d'avril 2025 à janvier 2026.
Entre chaque session, un temps de suivi "intersessions" en Camps de Base animé par les binômes de coachs & facilitateurs (COFA) ainsi que des webinaires avec des experts pour approfondir les connaissances, et faire le lien entre les sessions.

- Kick-off / Nancy (54) : **6 mars 2025**
- S1 / Reims (51) : **23-24-25 avril 2025**
- S2 / Strasbourg (67) : **11-12-13 juin 2025**
- S3 / Xertigny (88) : **11-12 septembre 2025**
- S4 / Erstein (67) : **16-17 octobre 2025**
- S5 / Stosswihr (68) : **27-28 novembre 2025**
- S6 / Troyes (10) : **29-30 janvier 2026**
- Envol / Colmar (68) : **19 mars 2026**

Les webinaires :

- Les enjeux systémiques : **22 juillet 2025**
- La robustesse : **7 octobre 2025**
- Les clés de la coopération : **18 novembre 2025**
- Reconnecter l'entreprise et le vivant : **13 janvier 2026**
- L'économie de la fonctionnalité et de la coopération : **19 janvier 2026**
- Bilan carbone et stratégie de décarbonation : **21 janvier 2026**
- La transition écologique dans les métiers : **26 janvier 2026**




S4
SESSION 4
NOUVELLE BOUSSOLE
S5
SESSION 5
COOPÉRER AVEC
LES ÉCOSYSTÈMES
S6
SESSION 6
PRENDRE
SON ENVOL
OBJECTIFS D'IMPACT
MESURABLES
PLAN D'ACTION
MOBILISATION
DES ÉCOSYSTÈMES
MONTÉE
DES CURSEURS !
GROUPES DE TRAVAIL
RESSOURCES
TRAVAIL DES FEUILLES DE ROUTE
SESSION
TEMPS DE RECONNEXION
À SOI ET AU VIVANT
CAMP DE BASE
PROJETS
COOPÉRATIFS
COCONSTRUCTION
POLITIQUE
WEBINAIRE
MÉDIATHÈQUE

CC BY NC ND

23 au 25
avril 2025

Reims (51)

Session 1
Constat et Monde d'après

C'est à Reims que s'est ouvert pour nos dirigeant.e.s le parcours de la CEC Grand Est, dans un mélange de curiosité et de fébrilité.

La 1ère session du parcours, « S1 » pour les intimes, a pour intention de dresser le constat, sans fard, de la situation et des enjeux en matière environnementale et sociale.
Les intervenants, pour la plupart chercheurs, viennent chacun à leur tour présenter leurs travaux dans leurs domaines d'expertise - climat, biodiversité, ressources énergétiques, inégalités. Nous approfondissons avec eux les enjeux. Qu'ils soient abordés par un prisme international, national ou régional, ils sonnent l'urgence d'agir.

Pour certains, ce constat brut, énoncé avec la tête et le cœur, chamboule.

Mais déjà apparaissent des éléments de réponse : les causes du dérèglement climatique, de l'effondrement de la biodiversité, des inégalités profondes, sont des causes d'origine humaine, sur lesquelles nous avons, à notre échelle, le pouvoir d'agir. La recherche de plus de sobriété peut y contribuer. Tout comme l'adoption d'approches plus systémiques et plus inclusives.

Et nos participants ne sont pas seuls : ils ont rencontré dans leur Camp de Base des alliés. Le lien humain, l'adelphité, l'énergie du collectif les porteront dans l'adversité.

Intervenants :

- Pascale Gaillot - Région Grand Est
- Yamina Saheb - Open Exp
- Noémie Paté- ICP
- Philippe Grandcolas - CNRS
- Delphine Rousset - Région Grand Est
- Yves Marignac - Négawatt
- Come Girschig
- Féris Barkat - Banlieues Climat
- Yannick Habert - Alhstrom

*"Je suis **remonté à bloc** pour continuer à avancer !"*

*"Ce qui m'a le plus marqué, c'est la profondeur et **la systémie de nos relations** commerciales et de l'intrication avec notre environnement"*

11 au 13
juin 2025

Strasbourg (67)

Session 2
Nouveau Cap Régénératif

Après une session 1 qui a marqué les cœurs et les esprits, nos participants se retrouvent à Strasbourg, au Kaleidoscoop, pour une session intitulée « un nouveau cap ».

Les intentions de cette session sont de donner un cadre de réflexion et de fixer un cap à la transformation. En S1 nos participants ont saisi l'urgence dans laquelle il fallait agir et sont désormais à la recherche d'outils pour accélérer la transition de leur modèle d'activité. Ils sont invités à articuler leurs ambitions de transformation sur trois horizons de temps,, pour mieux préparer et anticiper l'avenir !

Ils (re)découvrent une autre vision de l'économie, qui donne à la nature plus qu'elle ne lui en prend. Une vision moins pyramidale, plus circulaire - voire en forme de beignet (la fameuse théorie du Donut de Kate Raworth), qui indique que l'espace sûr et juste pour entreprendre est celui compris entre le respect des fondements et besoins sociaux, et le non dépassement des limites planétaires.

Les participants découvrent ce qu'est l'économie régénérative, et comment les entreprises peuvent y contribuer, notamment en explorant la voie de l'économie de la fonctionnalité. En Camp de Base, ils sont amenés à poser un diagnostic des impacts écologiques et sociaux de leurs activités, à poser leur cap de transformation et formuler leur question générative, qui ouvre la voie à un modèle économique plus soutenable.

Intervenants :

- Sarah Dubreil
- Emmanuel Delannoy - Fresque de l'économie régénératrice
- Nicolas Roussignol - Lumia
- Aurélie Denonin - Lohr Group
- Stéphanie Sparfel - Initiatives Durables
- Jérome Mougel - Odyssée Environnement
- Etienne Barriley - Kalliopê
- Charlène Plonner - Cheffe de choeur

*« Un début de **travail sur notre 'Why'**, ça fait du bien ! »*

« Importance de (se) questionner plutôt que de passer en mode solution qu'on croit aidant et efficace sans l'être. »

*« Il faut coopérer, partager la valeur et se limiter pour **aller vers le régénératif.***

CC BY NC ND

11 et 12
septembre 2025

Xertigny (88)

Session 3
Entreprendre avec le vivant

La session 3 s'ouvre à la rentrée de septembre à Xertigny, dans les Vosges. Le cadre, plongé dans la nature, est idéal pour cette session intitulée « Entreprendre avec le vivant ».

Nous avions posé 3 intentions pour cette session : changer de regard et tisser nos liens avec le vivant, identifier les leviers de redirection pour sa Feuille de Route et cultiver le potentiel de coopération du groupe.

Les différentes conférences permettent aux participants d'identifier quelques portes de reconnexion au vivant, et découvrir des solutions fondées sur la nature pour contribuer à la régénération du vivant.
Il a notamment été question de mieux appréhender le cycle de l'eau pour imaginer comment mettre ses activités au service d'une hydrologie régénérative, et un exemple de coopération avec le vivant non humain par la présentation des activités d'une ferme en aquaponie.

Nous avons eu la chance également d'en apprendre plus sur les défis de la forêt vosgienne, d'y passer du temps dans un auditorium de verdure, et y déjeuner. Ils ont eu l'occasion également de voir la nature avec les yeux d'une écologue, autour du plan d'eau de Xertigny, à la recherche des traces laissées par les oiseaux, les plantes et autres présences du vivant.

Nous avons profité du dîner 100% local et de la découverte du vin de rhubarbe pour permettre aux participants de découvrir leurs pairs en dehors de leur camp de base. Côté Feuilles de Route, les participants ont pu explorer de nombreux leviers de redirection de leur activité pour régénérer le système terre, prendre soin des humains et partager les valeurs créées.

Intervenants :

- Samuel Bonvoisin - Pour une Hydrologie Régénérative
- Hortense Serret - Nabi Ecology
- Pascal Triboulot - ENSTIB
- Michel Munier - Naturaliste et Photographe
- Noémie Charpentier - Ferme Aquaponique de l'Abbaye
- Raphael Planson - Mauffrey

*"**Être humble** dans sa démarche mais pas à pas et tous ensemble participer à la transformation de sa pratique"*

*"Je suis passée d'une conscience diffuse des enjeux climatiques et sociaux à **une vision plus claire, structurée et intégrée.** Mon rapport à la décision a évolué : j'intègre désormais la durabilité et l'impact sociétal comme filtres stratégiques."*

16 et 17
octobre 2025

Erstein (67)

Session 4
Nouvelle boussole

La session 4 s'est tenue dans les locaux d'une organisation participante, l'entreprise Würth France, qui nous a accueillis dans son musée près de Strasbourg. Un lieu parfait pour ouvrir de nouvelles perspectives autour de la thématique de la session « compter ce qui compte vraiment ».

Lors de cette session nous sommes revenus aux sources de la comptabilité pour comprendre comment la mesure actuelle de la valeur s'est imposée et comment elle pourrait évoluer, en intégrant notamment les enjeux écologiques et sociaux. Ce passage de la valeur aux valeurs a été nourri également de témoignages sur les nouvelles formes de gouvernance, plus inclusives et partagées.

En Camp de Base les Feuilles de Route viennent matérialiser progressivement le cap à 10 ans. Les leviers de redirection sont désormais complétés par des objectifs d'impact.

La dernière demi-journée de la session a été consacrée à faire émerger des rêves pour le territoire du Grand Est, qui pourraient être concrétisés par des projets collectifs. C'est le début de la démarche des « Projets coopératifs de territoire ». Plus d'une vingtaine de rêves ont été collectés dans une « galerie des rêves » et 7 projets ont été imaginés.

Intervenants :

- Alexandre Rambaud - Cerces
- Thomas Breuzard - Norsys
- Lucas Scherrer - Alumni

*"Une grosse prise de conscience de la nécessité de **changer nos modèles de vie** et nos modèles économiques"*

*"Encore merci pour ce **moment partagé régénérant** et vos efforts pour l'assurer"*

CC BY NC ND

27 et 28
novembre 2025

Stosswihr (68)

Session 5
Coopérer avec les écosystèmes

La session 5 se déroule en plein cœur des Vosges alsaciennes, chez une autre organisation participante (PEP Alsace). Dédiée aux coopérations et à l'embarquement des parties prenantes internes et externes, cette session intense a fait la part belle aux échanges et à la création de liens.

Nos participants ont tout d'abord cartographié en trois dimensions leurs écosystèmes pour porter sur eux un regard nouveau, enrichi. Ils ont ensuite pu bénéficier d'ateliers leur permettant de nourrir leurs réflexions sur comment mobiliser leurs parties prenantes, et s'inspirer de quelques feuilles de route de leurs pairs. Les participants ont pu rencontrer une dizaine de partenaires institutionnels prêts à les soutenir dans leur transition lors d'un grand forum. Un temps d'échanges privilégié pour rendre concrets les leviers et les projets imaginés dans les Feuilles de Route, qu'ils ont affinées en Camp de Base.

Ces ondes coopératives se sont muées en ondes festives le temps d'une grande soirée dansée !

"Beaucoup d'acteurs institutionnels sont potentiellement présents pour accompagner des projets de société (transformation, évolution, validation...). Le nombre peut cependant sembler vertigineux (qui contacter dans quel contexte). ***L'échange avec les partenaires m'a permis de répondre en partie à cette question."***

"Il n'est jamais trop tôt pour expérimenter."

Intervenants :

- Agence de l'eau Rhin-Meuse - Sandrine Arbillot & Philippe Mangin
- BPI FRANCE - Salima Cherqaoui
- CCI Grand Est - Pierre-Alain Fleurent & Chloé Gandar
- DREETS - Marie Fuchs
- GRAND EST DEVELOPPEMENT - Caroline Rey
- Région Grand Est - Développement économique et territorial - Maisons de Région - Alexandre Heinrich
- Région Grand Est - Direction de l'Eau, de la Biodiversité et du Climat - Claire Vielledent
- CLIMAXION - Région Grand Est & ADEME - Pascal Deprez

29 et 30
janvier 2026

Troyes (10)

Session 6
Prendre son envol

Voilà 10 mois que le parcours a commencé. C'est à Troyes qu'il s'achève et que s'ouvrent de nouveaux horizons pour nos participants. Dans les locaux d'une école supérieure, ils et elles donnent le meilleur pour remettre leurs Feuilles de Route.

Inspirés par les pitchs de deux organisations participantes, accompagnés par toute l'équipe de la CEC, les participants apportent l'ultime touche pour densifier leurs Feuilles de Route. Il est temps alors de revenir sur l'ensemble de leur parcours pour célébrer avec eux tout le travail accompli - des prises de conscience en S1, des découvertes qui s'en sont suivies, la possibilité d'entrevoir des modèles différents, l'aventure humaine et le soutien des pairs, la projection de tout cela dans les Feuilles de Route.

Cette session est riche en émotions. Des larmes parfois, beaucoup de rires surtout, et des regards qui en disent long sur la profondeur et l'intensité des relations nouées, refuges à venir pour y puiser le courage nécessaire à la transformation.

C'est le moment de l'envol, les ailes gonflées par des rêves partagés, un récit d'alumni qui donne le ton et l'envie de l'après, et de la poésie pour se quitter en beauté.

Intervenants :

› Jean-Pierre Goux - Biosphère Economics
› Vincent Avanzi - Odyssée Humaine
› Nicolas Chevalier - Sobag

*"Dans le monde actuel, savoir prendre le temps, c'est **reprendre de la valeur** et c'est là qu'on pourra faire la différence entre les entreprises qui auront pris ce temp- là de réflexion, de pouvoir se projeter dans les 10, 20, 30, 40 années qui viennent et celles qui seront restées le nez dans le guidon."*

À noter qu'un fil rouge a parcouru l'ensemble de ces sessions : faire une place à l'art pour convoquer la sensibilité sous d'autres formes. C'est ainsi que :

- le piano et le cinéma se sont invités en session 1,
- nous avons chanté en chœur en session 2,
- nous nous sommes délectés de peintures au musée Würth en session 4
- nous nous sommes initiés à sculpter nos écosystèmes en 3D lors de la session 5
- nous avons pu profiter d'un extrait de la pièce 1972 en session 6, session que nous avons d'ailleurs clôturée par nos poèmes

6 arts sur les 7 majeurs ont été invités. Mais l'architecture n'était jamais loin de nos pensées !

CC BY NC ND

Les Projets Coopératifs Territoriaux

LA MÉTHODE

Des rêves à la réalité

Lors de la session 4, les participants ont pris le temps de se projeter en 2035, dans un Grand Est devenu un territoire régénératif lors d'un atelier de prospective intitulé RÉ'GE, pour RÊvons Grand Est.

En plein air, inspirés par les arbres du parc du musée Würth, les participants ont imaginé comment les activités économiques et culturelles, les ressources, les habitats, les transports, etc. s'organiseront dans leur territoire devenu régénératif : ce sont les Rêves pour le Grand Est, qui ont été formulés puis capitalisés.

À l'issue de cette réflexion prospective, les participants ont imaginé quels projets coopératifs permettraient de concrétiser ces rêves.

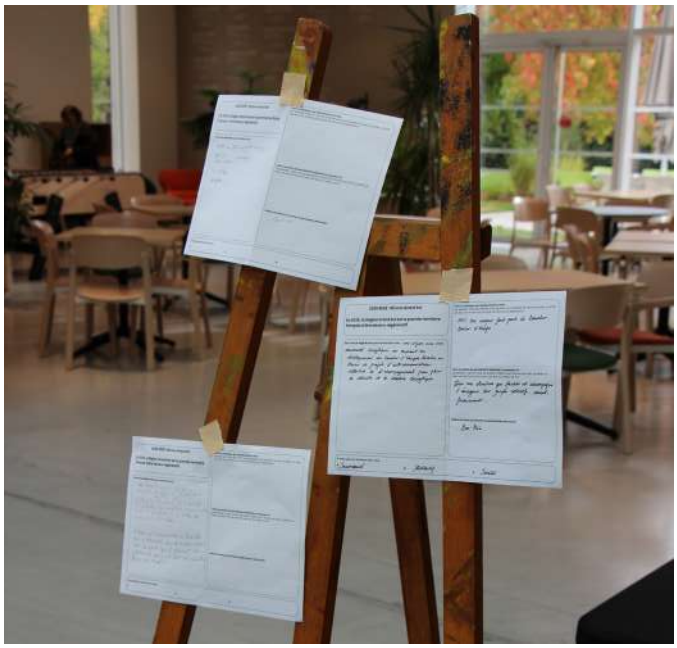
Cet atelier a aussi permis d'expérimenter en équipe et dans la bonne humeur des situations concrètes visant à renforcer la capacité de chacun.e à coopérer.

Des cordées pour porter les projets

Les idées de projets coopératifs territoriaux ont été partagées à l'ensemble des participants afin d'identifier les personnes motivées pour former une cordée et approfondir un projet.

Les cordées ont poursuivi leur travail de façon autonome, selon les modalités qui leur convenaient.

Certains projets sont actuellement en préparation : création d'un lieu régénératif et décarbonation du fret. Un projet de réemploi électrique cherche des partenaires.



DES RÊVES POUR UN GRAND EST RÉGÉNÉRATIF EN 2035

Une vingtaine de rêves issus des réflexions prospectives des participants pour que le Grand Est soit régénératif ont été formulés. Certains ont donné lieu aux projets coopératifs évoqués ci-après. Tous les rêves vous sont ici présentés : peut-être seront-ils concrétisés ultérieurement par d'autres organisations et entreprises du Grand Est !

- Où qu'ils habitent, les habitants du Grand Est ont accès au sport, à la culture et à la santé via des moyens qui tiennent compte des limites planétaires
- C'est la fin des déchets sur le territoire : via une plateforme d'échange, tout déchet devient une ressource et les bilans d'impact sont généralisés
- Tous les habitants et toutes les institutions du Grand Est sont impliqués dans une démarche régénérative : usagers, citoyens, institutions, entreprises
- Toutes les nappes phréatiques du Grand Est disposent d'une eau abondante et de qualité
- Le territoire est autosuffisant grâce à la coopération inter-filières et à la mutualisation
- Les territoires agricoles de la région s'éloignent de l'agriculture conventionnelle
- Toutes les entreprises sont engagées dans un modèle d'affaires qui est régénératif
- C'est le grand retour de la lecture : étudiants, retraités, actifs lisent plusieurs livres par an
- Le Grand Est inaugure la première plateforme « ressourcerie de déchet s» ouverte à tous pour nourrir le remanufacturing
- Des boucles d'énergies locales sont développées au travers de projets d'autoconsommation collective et d'accompagnement vers davantage de sobriété énergétique
- Un événement rassemblant la filière textile vosgienne impulse une nouvelle façon de se vêtir
- Les industries, le tertiaire et les bailleurs sociaux utilisent au mieux chaque litre d'eau et chaque kilowatt-heure d'énergie
- Dans chaque département du Grand Est, un lieu "regen" est disponible pour se réunir et travailler les sujets régénératifs et les coopérations
- Tous les élus du Grand Est sont formés à l'économie régénérative / participent à la CEC
- Le Grand Est est un territoire résilient où le transport des marchandises lourdes et volumineuses est décarboné et à faible impact social et environnemental (fer, portuaire, route)

CC BY NC ND

LES PROJETS COOPÉRATIFS ISSUS DU PARCOURS

Trois projets, à des stades de maturité très différents, sont en cours de développement à la fin du parcours : un projet cherche à embarquer des partenaires, le deuxième pose les premières pierres de sa mise en œuvre, le troisième, déjà lancé, trouve un souffle nouveau.

1 UNE FILIÈRE DE RÉEMPLOI DES ÉQUIPEMENTS ÉLECTRIQUES

Ce projet n'en est qu'à ses débuts, et ils sont très prometteurs puisqu'il s'agit d'agir à grande échelle pour revoir les pratiques dans la filière électrique. Un projet coopératif par nature.

Élargir l'approche sur le réemploi et l'impact sur les ressources

Un défi collectif
Le point de départ de notre réflexion, c'est cet immense défi que nous avons identifié dans notre feuille de route : "comment mieux et moins utiliser de ressources naturelles ? ".
Nous souhaitons favoriser le réemploi des équipements électriques, qui mobilisent de nombreuses ressources issues de l'extraction comme les métaux ferreux (fer, acier), métaux non ferreux (cuivre, aluminium, nickel, etc.), plastiques, verre et céramique.
Les besoins augmentent avec l'électrification des usages, pourtant la production de ces ressources impacte sévèrement plusieurs limites planétaires. Trouver des alternatives via le réemploi nous rendra aussi moins vulnérables face aux aléas du marché.

Des solutions au-delà de notre périmètre
Nous avons la ferme volonté de contribuer à des solutions dans deux directions : optimiser les ressources dans les installations que nous réalisons et surtout systématiser le réemploi des équipements présents dans les installations existantes. Pour ce deuxième axe, les solutions techniques sont connues. La difficulté réside dans le fait qu'elles requièrent une collaboration étroite entre divers acteurs du secteur, y compris des entreprises concurrentes ; ces solutions nécessitent aussi l'implication des clients, des fournisseurs, des acteurs réglementaires et des entités publiques.

Les premiers alliés
Nous aimerions qu'un mouvement se déploie à l'échelle de notre chaîne de valeur, dans notre territoire et au-delà.
Nous mettrons nos compétences, notre expertise client et du temps de nos équipes au service de ce projet.
À ce stade, le bureau d'études IMAEE qui est dans notre camp de base est intéressé par la démarche. Nous invitons celles et ceux qui partagent nos valeurs et souhaitent relever ce défi à nous rejoindre pour poser les premières bases concrètes d'un projet de coopération territoriale.

Porteurs du projet : Kevin Clément et Frédéric Steyger (Loeber)

2 LES MAISONS DE LA RÉGÉNÉRATION

Comment faire d'une situation délicate une opportunité ?

C'est en écoutant une organisation participante à la CEC partager ses difficultés qu'est née l'idée de créer "Les Maisons de la Régénération".

Cette idée part d'un double constat : d'un côté il existe des lieux parfaitement connectés avec le vivant, inscrits dans une économie qui respecte l'humain et la planète avant tout, mais qui peinent à développer leur notoriété auprès d'un public "entreprises" ; de l'autre, les entreprises qui s'engagent dans des processus de transformation à visée régénérative ont besoin de trouver des espaces de reconnexion au vivant, sincères, ancrés, bienveillants et fidèles à leurs valeurs.

Et si ces besoins pouvaient se rencontrer par l'intermédiaire d'un projet coopératif de territoire ? C'est le pari qu'a fait un petit groupe de participants.
Faire naître et vivre des espaces conviviaux de coopération, qui permettent d'oser et prendre des risques sur des projets offrant une place juste pour l'humain dans le système Terre.

Par espace il est entendu un espace géographique, temporel et mental pour faire avancer les modèles à visée régénérative.

Parmi les lieux identifiés, certains centres des PEP Alsace pourraient correspondre aux besoins. D'ailleurs, un de ces lieux a été testé et approuvé par les participants de la CEC Grand Est lors de la session 5. Niché en plein cœur des Vosges, le lieu offre **un cadre propice à la reconnexion à la nature, à la réflexion et à la coopération.** D'autres lieux émergeront très certainement à la lecture de ce rapport.

Au-delà du repérage de lieux "regen", **le projet a aussi pour ambition de permettre un accompagnement par un groupe de pairs**, dirigeants également en chemin vers la régénération sociale et écologique de leur activité. Des temps d'acculturation pourraient être imaginés pour les équipes par ces dirigeants déjà formés, et des séquences de questionnements ou de co-développement animées et nourries par eux.
Forts de méthodes et de langage communs, les alumni CEC aideraient ainsi à faire cheminer et avancer les Feuilles de Route des dirigeants ayant fait la CEC ou de dirigeants soucieux de donner cœur et corps à des projets justes pour l'humain et le système Terre.

Et comme à la CEC, de belles rencontres pourraient advenir, des relations fortes s'y nouer, et des projets émerger !

Porteurs du projet : Laétitia Rémond et Jean-Baptiste Compin (IMAEE), Céline Klein (CH Haguenau), Sandra Ringenwad Gaud (PEP Alsace), Stéphane Bossuet (Byfurk), Thomas Bernard et Joanne Chimoul (CEC)

3 VERS UN FRET MOINS CARBONÉ ET PLUS ROBUSTE

Un projet à impact qui s'étend désormais à deux départements et au-delà !
Ce projet collaboratif propose des solutions de fret décarboné grâce à un maillage sur le territoire d'alternatives au transport routier conventionnel. Il s'articule autour de 2 blocs :

Dans les Vosges, différents acteurs locaux se fédèrent autour de chantiers visant à désenclaver et renforcer la résilience
- Réactivation de solutions ferrées déjà existantes
- Création d'une voie Rambervillers - Bruyères pour désengorger l'axe routier saturé
- Intensification des flux sur les voies ferrées existantes
- Création d'une plateforme facilitant le report modal

En Meurthe-et-Moselle, mieux utiliser les solutions existantes, massifier le report modal fluvial et ferroviaire et ainsi renforcer la souveraineté territoriale
- Interconnexion Vosges - Meurthe-et-Moselle pour le report modal sur les voies rénovées ou créées
- Réactivation des voies ferrées existantes des entreprises déjà embranchées
- Mobilisation de partenaires pour pérenniser les installations
- Développement des flux Grand Est - Haropa Port - régions frontalières/façade maritime
- Interconnexion avec le report fluvial pour renforcer les liens interdépartementaux nord-sud/est-ouest
- Mobilisation des flux d'export et d'import pour garantir une activité économique équilibrée, vertueuse et résiliente face à la concurrence et aux défis écologiques.

Les étapes du projet
- Phase d'études préalables
- Rapprochements des professionnels du ferroviaire
- Co-portage politique Etat / Région / Territoires
- Préparation des outils de mise en œuvre – en cours :
  - Structuration des investissements financiers
  - Renouvellement et création de voies ferrées
  - Définition du mode d'exploitation de la future plateforme modale

Avec le parcours CEC, ce projet semble une évidence
« Nous avions chacun des projets relatifs au fret sur notre territoire. Pendant notre parcours CEC nous avons créé une relation de confiance, qui s'appuie sur ces valeurs communes que nous partageons. L'intérêt de travailler ensemble est né sur ces bases ; nous avions alors envie de collaborer pour un impact plus grand pour le territoire et pour accélérer le projet. » Yann

« À travers le parcours, en approfondissant notre réflexion et en identifiant les problèmes à résoudre pour l'avenir, il devenait évident de rapprocher les institutions et les collectivités pour élaborer une solution concrète et opérationnelle qui serve un intérêt commun et général entre les territoires et les acteurs économiques. » Vincent

Porteurs du projet : Yann Henriette (Communauté d'Agglomération d'Epinal) et Vincent Pernot (Lorr'Up)

CC BY NC ND

Rencontrer
l'écosytème du parcours CEC Grand Est 2025-2026

Quelles sont les entreprises, associations et collectivités qui ont fait le pari du changement et qui ont accepté de se laisser bousculer pour mieux réfléchir aux possibles années à venir ?

Découvrez dans les prochaines pages les acteurs de ce premier parcours CEC dans le Grand Est et rencontrez l'équipe professionnelle et talentueuse qui s'est mobilisée pendant une année pour les accompagner.

Explorez également l'écosystème de partenaires engagés dont le soutien est indispensable pour créer ces espaces de bascule et favoriser la mise en œuvre des Feuilles de Route.

Pour concrétiser et amplifier le mouvement en Grand Est, nous visons à connecter toutes les énergies et compétences volontaires : rejoignez-nous !

Les Partenaires

La CEC porte un objectif collectif ambitieux : engager les entreprises du Grand Est dans une transition écologique de leurs modèles d'affaires qui contribue à la bascule vers une économie régénérative de leurs territoires. Afin de garantir l'exigence de son parcours et son ancrage dans la réalité de la région, la CEC s'est entourée de partenaires locaux variés, organisations publiques, associations, etc. Par leur expertise, leur soutien méthodologique ou financier, leur accueil, leur participation active aux sessions et les liens tissés hors sessions, ils contribuent à garantir l'exigence du parcours et à nourrir sa vision. Leurs apports, leurs regards, leurs conseils et leurs implications sont durablement précieux sur la voie de l'économie régénérative.

ILS NOUS FINANCENT

Cofinancé par l'Union européenne

climaxion anticiper • économiser • valoriser

Financé par :

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

ADEME

La Région Grand Est

PRÉFET DE LA RÉGION GRAND EST

Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

ILS NOUS SOUTIENNENT

initiatives durables

bpifrance

CCI GRAND EST

THE SHIFTERS

CJD

Mouvement des Entreprises de France Grand-Est

CollECtif

RSE ASSOCIATION RESSOURCES

dirigeants responsables

CMA GRAND EST

CC BY NC ND

PASCALE GAILLOT
PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION ENVIRONNEMENT DE LA RÉGION GRAND EST

« Ouvrir la première session du premier parcours CEC en Région Grand Est a été pour moi un moment marquant, face aux témoignages éclairants des experts sur les défis posés par les limites planétaires. Les organisations présentes l'ont également vécu avec intensité, et je suis fière de constater que certaines s'engagent déjà vers des modèles de développement plus vertueux.
La « méthode CEC », ainsi que l'équipe d'animation très professionnelle qui la porte, sont selon moi des atouts majeurs pour déclencher ce sursaut collectif, dans un contexte économique où l'attentisme l'emporte trop souvent sur l'action.
J'attends désormais avec impatience la concrétisation du deuxième parcours, afin de faire de notre région un territoire pionnier dans l'expérimentation de ces nouveaux modèles économiques. »

EMILIE GRAVIER
DIRECTRICE RÉGIONALE ADEME GRAND EST

« C'est un parcours puissant, à plusieurs niveaux :

Par l'énergie déployée par l'équipe pour animer les sessions, qui embarque rapidement les participants dans un collectif.
Par l'intensité des témoignages des personnalités inspirantes et des Alumni qui savent redonner espoir et énergie, tout en s'ouvrant aux difficultés rencontrées.
Par les grands effets que ce parcours a sur le binôme de dirigeants et sur sa Feuille de Route.
Bravo à tous les participants d'avoir réussi à remonter la courbe du U ! »

CC BY NC ND

LES 22 ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

A.VOGEL FRANCE
C. BAERTSCHI BERNHARD
MARSCHALL MARIE
MAURER OLIVIER

ADIE (ASSOCIATION POUR LE DROIT À L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE)
MIGNONAC ANGÈLE
ANDRÉ LINE

BYFURK
KUHN PHILIPPE
BOSSUET STÉPHANE

CENTRE HOSPITALIER DE HAGUENAU
KLEIN CÉLINE
ROCHER MATHIEU

COLLIS MARTIS
TAILLEFUMIER BENOIT
TAILLEFUMIER GUILLAUME

ENTREPRISE SPIESS
LUTTER ANNE
SPIESS MADELINE

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION D'EPINAL
DELASSAUX CARINE
HENRIETTE YANN

ASTER ENERGIES
DERAIS GABRIEL
KAMMILI TRISHNA

IMAEE
COMPIN JEAN-BAPTISTE
REMOND LAETITIA

LORR'UP
VAUTRIN LOÏC
PERNOT VINCENT

LOEBER GEORGES
STEYGER FRÉDÉRIC
CLEMENT KEVIN

NEOMA BUSINESS SCHOOL
BRUCHET ELISE
GRANDFILS MAGALI

NOREMAT
ABGRALL OLIVIER
GEORGES PIERRE

ODYSSEE ENVIRONNEMENT
GUILLON CHRISTIAN
MOUGEL JÉRÔME

ONE POINT
HILAIRE-BOURGUIGNON AUDREY
MEYER BRICE

PANDO

MENSA AURÉLIEN

PEP ALSACE

CROUZET CÉLINE
RINGENWALD - GAUD SANDRA

TECHNOPOLE DE L'AUBE

POMMERA MATHILDE
NOBLOT MICHAËL

UPZNSHIT

MEGEL MARIE
CLÉMENT HÉLÈNE

VOSJ'INNOVE

GRIVEL ESTELLE
SPERANDIO PERRINE

WEB IDEA

KELM BENJAMIN
HORNET MATTHIEU

WÜRTH FRANCE

BOILLET GABRIEL
COCHET MATTHIEU

CC BY NC ND

Les contributeurs et contributrices du Parcours Grand Est

Derrière chaque parcours CEC, il y a des femmes et des hommes engagés, portés par la mission de rendre irrésistible la bascule vers l'économie régénérative. Dans le Grand Est, c'est une quarantaine de personnes qui se sont réunies et ont mobilisé leurs expertises, leurs énergies et leurs talents pour rendre possible la première édition du parcours.

Partie d'un petit noyau, l'équipe s'est peu à peu étoffée au fil des mois. Les premiers membres ont permis la structuration du projet et la constitution du collectif d'entreprises. En s'élargissant, l'équipe s'est mobilisée autour de multiples missions : concevoir le programme, organiser les sessions, accompagner les Camps de Base, faire vivre l'écosystème, rechercher des financements, nouer des partenariats, assurer le rayonnement de la CEC sur le territoire… Chacun et chacune a contribué, ponctuellement ou tout au long du parcours, sur le devant de la scène ou en coulisse, de façon bénévole ou rémunérée.

Merci à toutes et tous les contributeurs et contributrices pour leurs compétences, leur générosité, leur bonne humeur et leur énergie. Ensemble, ils et elles ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour faire naître une aventure humaine exceptionnelle, relever les défis, surmonter les obstacles et savourer les moments de joie qu'offre un tel parcours.

Merci à la fabuleuse équipe cœur du parcours CEC Grand Est :

- **Alice Bourassin,** Lead Communauté
- **Anne-Valérie Triboulot,** Coach-Facilitatrice et Co-lead Projets Coopératifs Territoriaux
- **Auréline Delhumeau,** Lead Richesses Humaines
- **Bouchra Lamrabt,** Lead Event
- **Dorothée Heitz,** Co-pilote et Lead Partenaires
- **Emilie Thiry,** Lead programme et Co-lead Projets Coopératifs Territoriaux
- **Emmanuelle Bausson,** Lead Finance
- **Emmanuelle Ravello,** Coach-Facilitatrice
- **Florine Hippy,** Lead Résonance
- **Joanne Chimoul,** Coach-Facilitatrice
- **Thomas Bernard,** Coach-Facilitateur
- **Laura Thierry,** Co-pilote et Lead Intelligence Collective
- **Laura Nabet,** Lead Intelligence collective et Coach-Facilitatrice
- **Nils Ohlund,** Co-pilote
- **Philippe Cunha,** Coach-Facilitateur
- **Vincent Lepoivre,** Référent Opérations et Bilan carbone

Merci à celles et ceux qui ont contribué à l'émergence et à la réussite du parcours Grand Est :

- **Anouck Olry**
- **Amélie Bornecque-Durand**
- **Camille Giron**
- **Carine Sonntag**
- **Caroline Maerte**
- **Christian Delord**
- **Constance Lugiez**
- **David Morice**
- **Emilie Truchot**
- **Eric Duverger**
- **Frédéric Chapuis**
- **Guillaume Bizet**
- **Hélène Clément**
- **Karine Lecomte**
- **Laurena Sebire**
- **Laurence Bier**
- **Laurianne Savre**
- **Marcela Cofre**
- **Marie Hamida**
- **Nathalie Geny**
- **Patrick Mac Namara**
- **Raphaël Zaccardi**
- **Samia Klouche**
- **Séverine Gérardin**
- **Virginie Balta**

CC BY NC ND

Livre d'Or

CC BY NC ND

Remerciements

Ce parcours est avant tout une aventure collective. Il s'est construit pas à pas grâce aux rencontres, aux engagements et aux élans partagés de toutes celles et ceux que nous souhaitons remercier ici.

Merci aux lieux qui nous ont accueillis et aux traiteurs qui nous ont régalés tout le long du parcours.
Merci aux intervenants qui, par leurs éclairages et leurs témoignages, ont su insuffler de la volonté d'agir et des voies d'actions.
Merci aux alumni qui sont venus encourager et inspirer les participantes et participants tout au long du parcours.
Merci à tous les facilitateurs, pendant les sessions, qui ont su rendre des sessions inspirantes et vivantes.

Merci aux participants qui nous ont soutenus et fait confiance sur le chemin du régénératif, Merci pour leurs dons et leur élan du cœur dans la suite de cette belle aventure collective.

Merci à la Région Grand Est, l'ADEME, la DREETS pour leur soutien financier et leur engagement dans la résilience de leur territoire.

Merci à tous les contributeurs pour la formidable énergie au service de la bascule et à toutes celles et tous ceux qui nous ont aidés à poser les premières briques du parcours.

COORDINATION DU RAPPORT : Florine Hippy

COMITÉ DE RÉDACTION : Alice Bourassin, Anne-Valérie Triboulot, Auréline Delhumeau, Dorothée Heitz, Emilie Thiry, Florine Hippy, Julie Schertzer, Laura Thierry, Ludivine Jehle, Nils Ohlund

CRÉDITS PHOTO : Florine Hippy

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

IMPRESSION : Bateliers Imprimeurs

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.