



PARCOURS
NORMANDIE
2025-2026

Une grande bascule vers l'entreprise régénérative

RAPPORT FINAL

Une grande bascule vers l'entreprise régénérative

ÉDITO | P.4

MOT DE LA MARRAINE ET DU PARRAIN | P.4

Découvrir la CEC | P.6

PETITE HISTOIRE DE LA CEC | P.8

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA CEC | P.10

MÉTHODOLOGIE DU PARCOURS DE LA CEC | P.12

Comprendre et viser le régénératif | P.14

LE CADRE DES LIMITES PLANÉTAIRES | P.16

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE ? | P.18

POURQUOI TENDRE VERS UNE ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE ? | P.20

REPENSER L'ÉCONOMIE DANS UN ESPACE SÛR ET JUSTE | P.22

LES INGRÉDIENTS D'UNE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE | P.24

Embarquer dans le Parcours CEC Normandie | P.26

LE PROFIL DES ORGANISATIONS | P.28

LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | P.30

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | P.31

LES FEUILLES DE ROUTE | P.34

TOUT COMMENCE PAR UN SURSAUT, UN DÉCLIC | P.35

POURQUOI ET COMMENT LES PROJETS COOPÉRATIFS CEC | P.37

LES PROJETS COOPÉRATIFS | P.38

LE JOURNAL DE BORD DES SESSIONS | P.40

Rencontrer l'écosystème du Parcours CEC Normandie | P.48

LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES | P.50

LES CONTRIBUTEURS ET CONTRIBUTRICES | P.52

LES PARTENAIRES | P.56

LES MOTS DE LA FIN | P.57

REMERCIEMENTS | P.60



Quel futur avons-nous envie de construire ?

Nous avons appris à regarder demain à travers les risques, les crises, les limites et les renoncements. Et si nous apportions un autre regard ? Celui d'un futur que nous pouvons encore désirer, imaginer et contribuer à faire advenir.

Car nos organisations, nos territoires et nos modèles économiques façonnent déjà le monde de demain. Chaque décision, chaque coopération, chaque renoncement et chaque expérimentation en dessinent les contours.

Cette deuxième édition de la CEC Normandie en est une démonstration concrète. Les organisations qui s'y sont engagées ont accepté de questionner leur raison d'être, leurs modèles, leurs dépendances, leurs impacts et parfois même leurs certitudes.

Avec courage, elles ont commencé à transformer leurs organisations à partir d'un futur qu'elles souhaitent contribuer à construire.

Nous disposons collectivement d'une capacité d'action immense. À condition d'oser nous projeter, choisir un cap et engager dès aujourd'hui les transformations qui permettront de l'atteindre.

Très bonne lecture !

Hélène Kergoat & Antoine Louiset,
Co-pilotes de la CEC Normandie



La Marraine et le Parrain du Parcours

Tout au long du parcours, les participants ont bénéficié du regard d'un duo, composé d'un parrain d'envergure nationale qui nous a soutenu sur le fil de la robustesse, et d'une marraine implantée localement, normande, et très en synergie sur les sujets de régénération.

Perrine Bulgheroni : a co-fondé la Ferme du Bec-Hellouin (toujours animée par son ex-mari). Elle est installée entre Bernay et Rouen, continue ses travaux de recherches et ses activités associatives afin de promouvoir un autre modèle de production agricole.

Juriste de formation, elle est aujourd'hui consultante en agroécologie et permaculture chez *Bioabondance* et intervient sur des thèmes tels que « Concevoir sa ferme régénérative ».

Son principal projet du moment, soutenu financièrement par l'ADEME, est l'association *Système Agraire Solidaire*.

Olivier Hamant : prône un modèle de société qui s'inspire du vivant, et dont les principes sont en conséquence guidés par la recherche de la robustesse plutôt que par celle de la performance. Il est directeur de l'Institut Michel-Serres.

Son message : « Jamais seuls ! On ne peut pas être robuste, sans être au service de la robustesse de son territoire »

Avec leur regard aiguisé, ils nous ont permis de prendre du recul sur le parcours, de donner de la coloration à ce dernier dans leur spécialité, nous challenger, nous apporter des contenus et des outils ressources .

Ce duo de parrain et marraine a relié nos fils rouge de cette 2e édition, à savoir :

- **la Santé Commune** pour Olivier
- **la Biodiversité** pour Perrine

Revivons avec les participants leur extraordinaire aventure !



Découvrir la CEC

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

Stefan Zweig

Petite histoire de la CEC

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

Margaret Mead



Genèse et lancement du projet

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

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

Remise du rapport final du premier parcours

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

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



Continuer à essayer le cap régénératif

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

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

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

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

La coopération, levier d'une transformation profonde

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

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



2020 SE LANCER

2021-22 MODELISER

2023 EMBARQUER

2024 ESSAIMER



Premier Parcours CEC, l'émergence de la visée régénérative

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

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

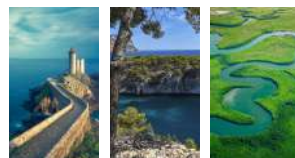
Chaque dirigeant devra élaborer sa Feuille de Route de transformation à horizon 2030, avec idéalement une visée régénérative, ou à minima contributive.

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

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

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

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



De participants à Alumni, la Communauté se construit

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

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

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

Les chiffres clés de la CEC (mai 2025)

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



Des nouveaux récits pour inspirer les dirigeants

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

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

Faire écosystème en créant des alliances

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

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



Une année placée sous le signe de la coopération

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

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

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

2024 ESSAIMER

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

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

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



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

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

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

2025 AMPLIFIER



Un Club des Mécènes renforcé

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

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

Une couverture territoriale et sectorielle élargie

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

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

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



La théorie du changement de la CEC

Prendre le temps face à l'urgence

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

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

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

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

Inertie, injonctions contradictoires et dilemme du prisonnier

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Coopération et réinventions

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

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

Forts de cette inspiration, nombre de codes furent repensés :

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

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

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

Diffusion et démultiplication

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

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

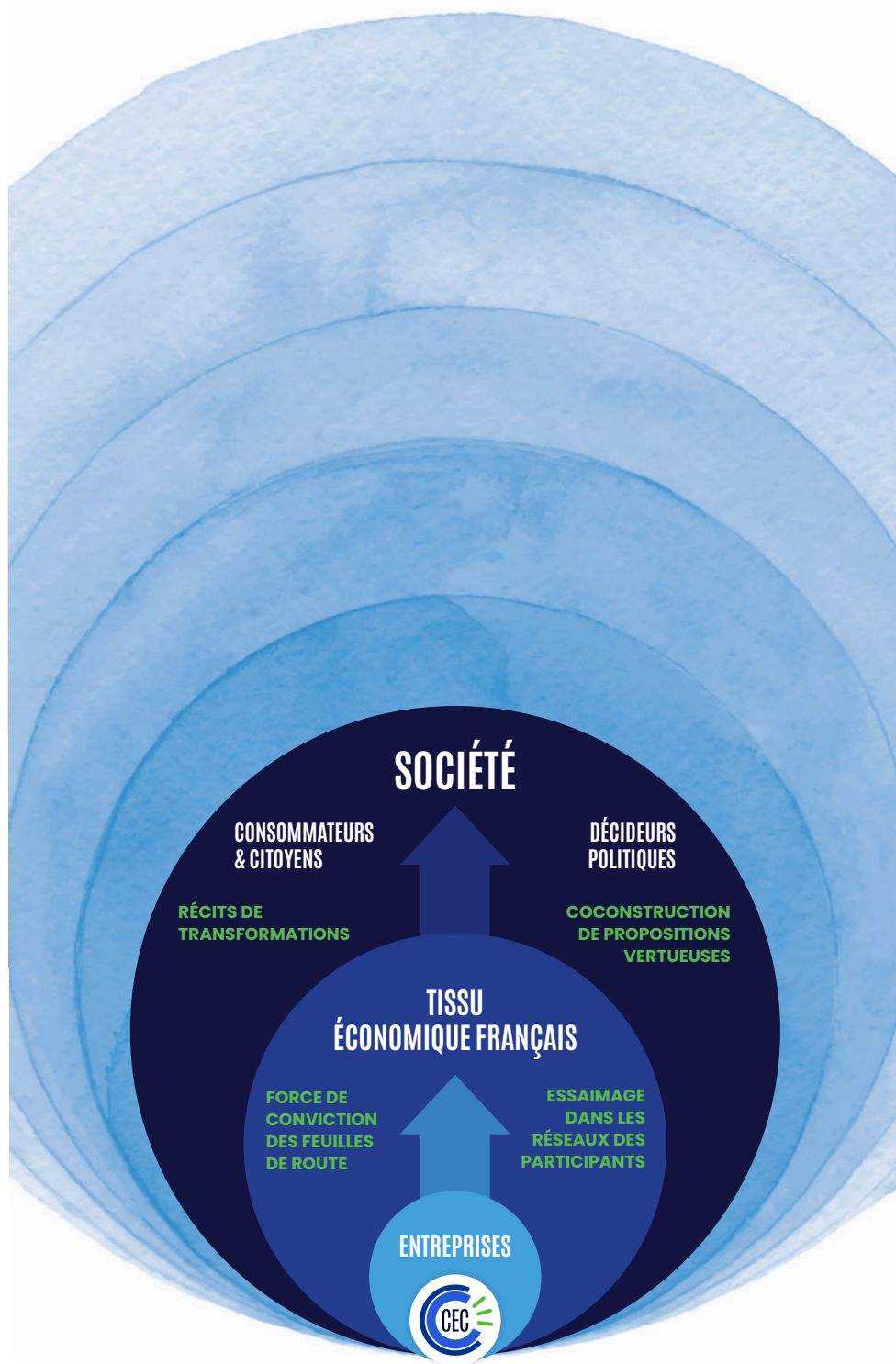
Étape 1 : Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

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

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

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

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



Le 1^{er} 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 3^{ème} édition.
- **des parcours thématiques** : le déploiement, initié sur des secteurs clés - Consulting, Finance & Assurance, Agro&Agri, Industries, Nouveaux Imaginaires, Océan - se poursuivra en 2026 : Dialogue social & environnemental, Monde Académique, Bâtiment & Immobilier.

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

Méthodologie du parcours de la CEC

Approche Tête, Coeur, Corps

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

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

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

La puissance du collectif, la force de l'individu

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

Première échelle : le Collectif

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

Seconde échelle : le Camp de Base

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

Troisième échelle : le Binôme

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

Quatrième échelle : l'Individu

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

La démarche de construction des Feuilles de Route

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

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

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

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

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

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

Nouvelles formes de coopération

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

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

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

La Coconstruction Politique

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

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

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

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



MODÈLE DE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

QUESTION GÉNÉRATIVE ?

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

NOUVEAU CAP



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

LEVIERS DE REDIRECTION



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

OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES



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

PLAN D'ACTION



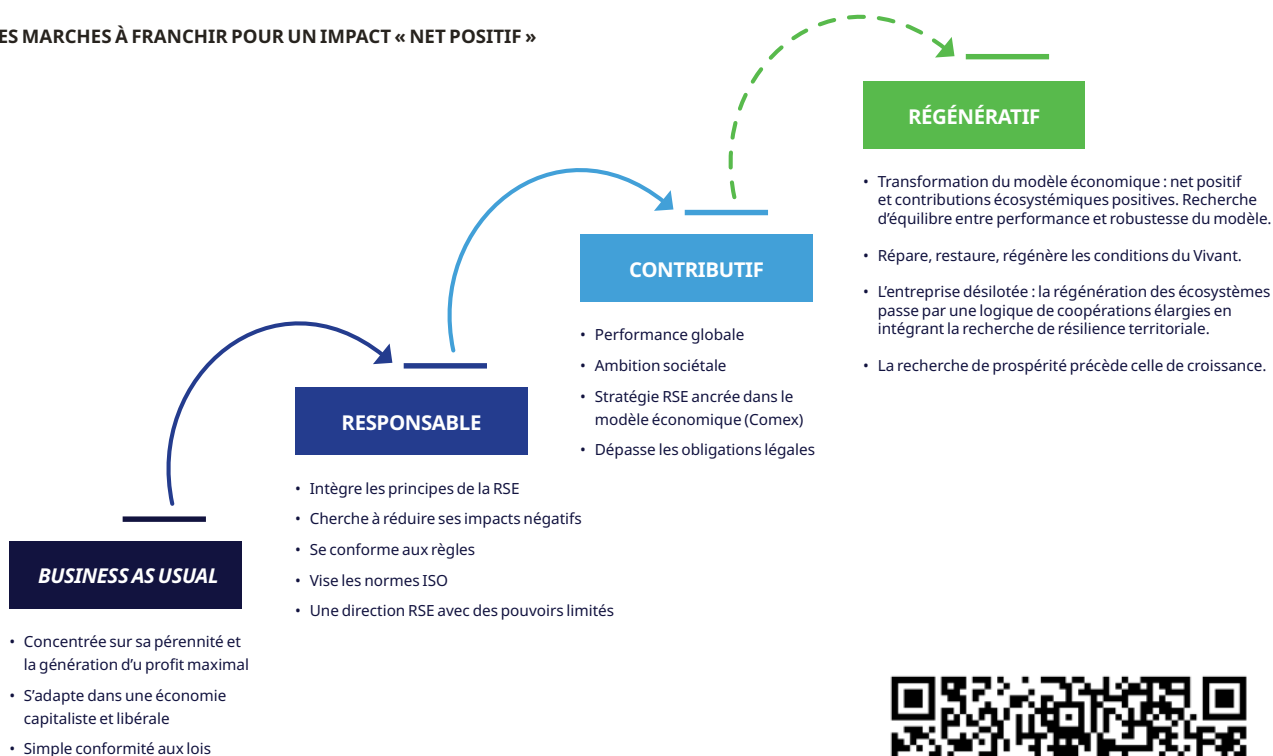
Portefeuille de projets opérationnels interdépendants de type *STOP, START, REPLACE* avec des cibles et des échéances de temps.

MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES



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

LES MARCHES À FRANCHIR POUR UN IMPACT « NET POSITIF »



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



Comprendre et viser le régénératif

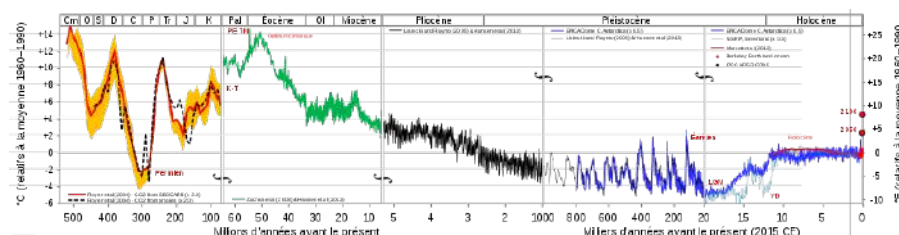
La régénération est le processus qui définit le Vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

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

Le cadre des limites planétaires

Paléotempératures sur Terre

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



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

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

Quand une variable évolue dans un sens qui menace le système de sortir de son équilibre, une autre intervient pour ramener le système à son état initial. Quand nous faisons un footing, notre corps monte en température. Ce qui pourrait menacer notre intégrité physique et notre santé si un processus ne se mettait pas en œuvre pour éliminer cet excès de calories : la transpiration. Notre corps peut ainsi maintenir son intégrité. Il en va de même pour le système Terre. L'augmentation des températures consécutive au réchauffement climatique augmente l'évaporation et donc la formation de nuages, ce qui augmente l'effet albédo¹ et réduit les températures.

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

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

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

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

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

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

l'agriculture. L'introduction de nouvelles entités est une limite récemment opérationnalisée, qui sans surprise est elle aussi dépassée. Il s'agit d'entités que l'environnement n'est pas capable de bio-assimiler et qui polluent donc de manière durable et persistante notre environnement (plastique, métaux lourds, perturbateurs endocriniens, etc.). Le réchauffement climatique est évidemment un processus ayant franchi son seuil limite, avec une concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère supérieure au niveau de sécurité de 350 parties par million (ppm). Il en va de même pour la modification de l'usage des sols. Ainsi, quand une forêt est coupée pour les besoins de l'agriculture et/ou de l'urbanisation, c'est non seulement l'ensemble de sa biodiversité qui disparaît, mais aussi l'ensemble des services que cette forêt apporte, comme la séquestration du carbone (agissant négativement sur le réchauffement climatique), la régulation des eaux de pluie (agissant négativement sur le cycle de l'eau), etc. Enfin, le cycle de l'eau douce et l'acidification des océans sont les deux dernières limites étudiées qui dépassent elles-aussi leur seuil d'alerte. Les risques s'accroissent pour l'accès à l'eau et les conditions météorologiques pour l'une, et la captation du CO₂ et la chaîne alimentaire marine et pour l'autre.

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

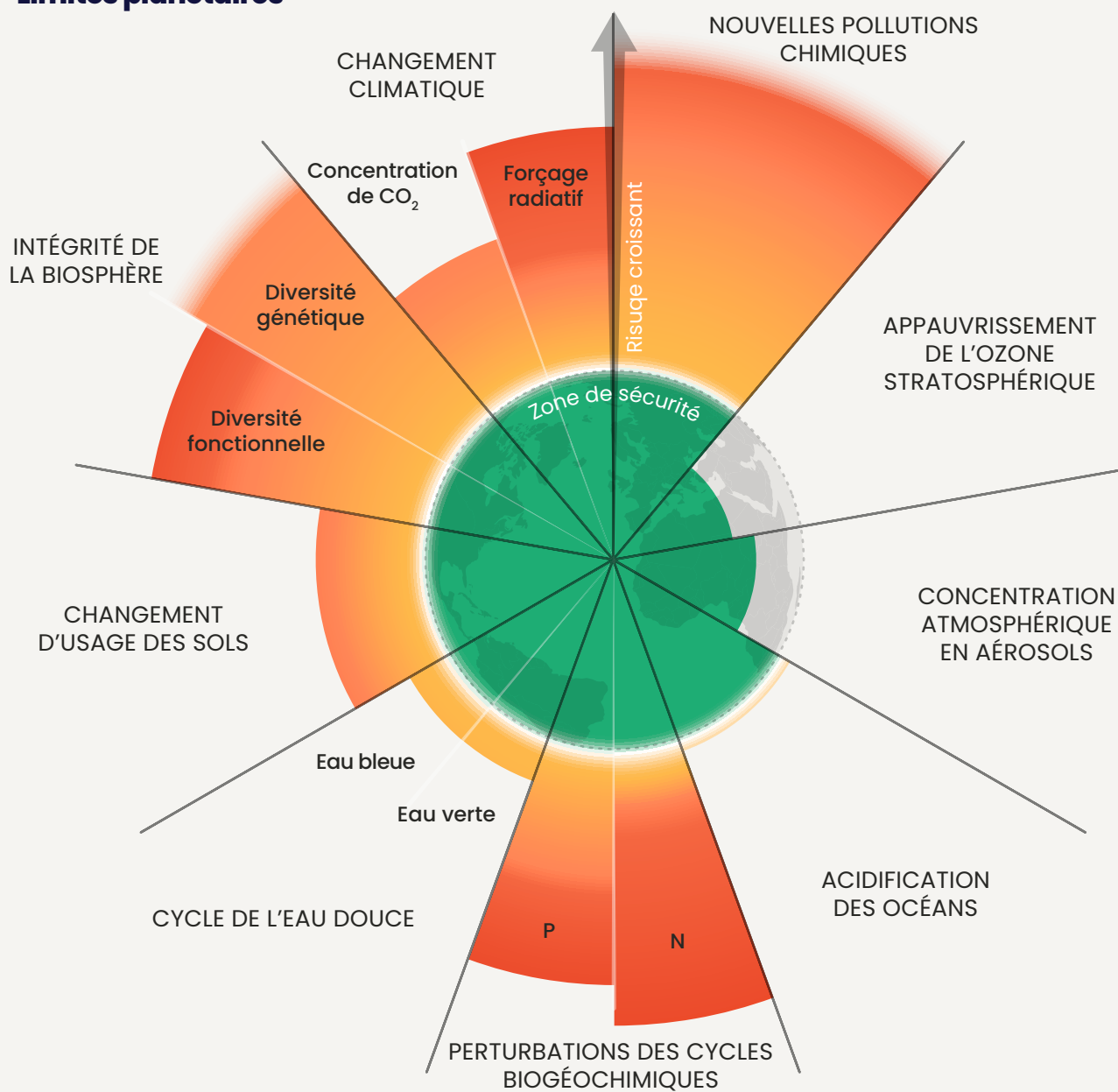
¹ L'albédo est le pouvoir réfléchissant d'une surface. L'effet albédo permet donc de renvoyer une partie de l'énergie solaire reçue vers les hautes couches de l'atmosphère

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



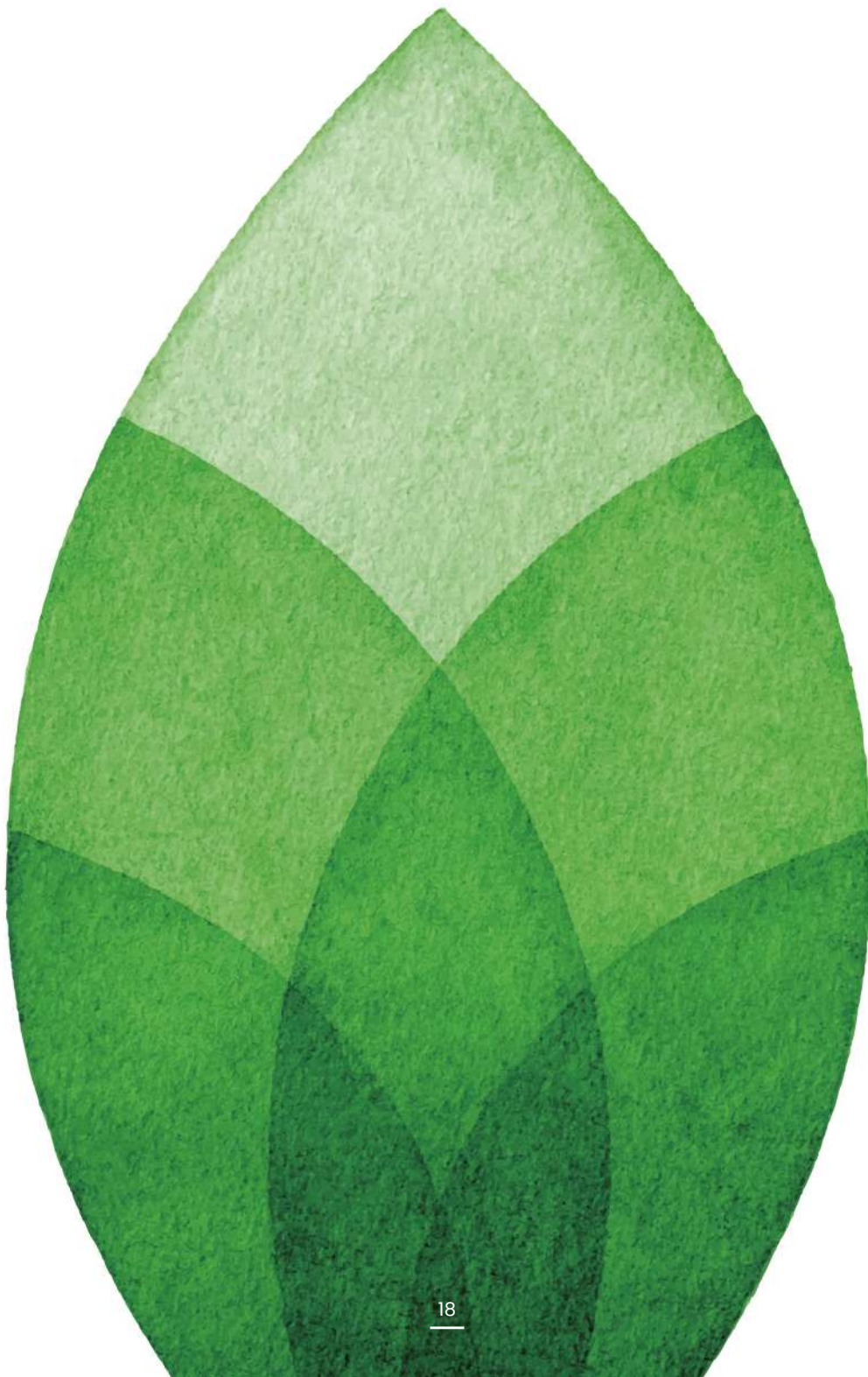


Limites planétaires



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

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



L'entreprise régénérative, pourquoi ?

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

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

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

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

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

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

Une entreprise régénérative, c'est quoi ?

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

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

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

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

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

Une entreprise régénérative, comment ?

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

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

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

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

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

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





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

Pourquoi tendre vers une économie régénérative?

Les 3 piliers pour une entreprise régénérative

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

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



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

Durabilité et régénération, quelle différence ?

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

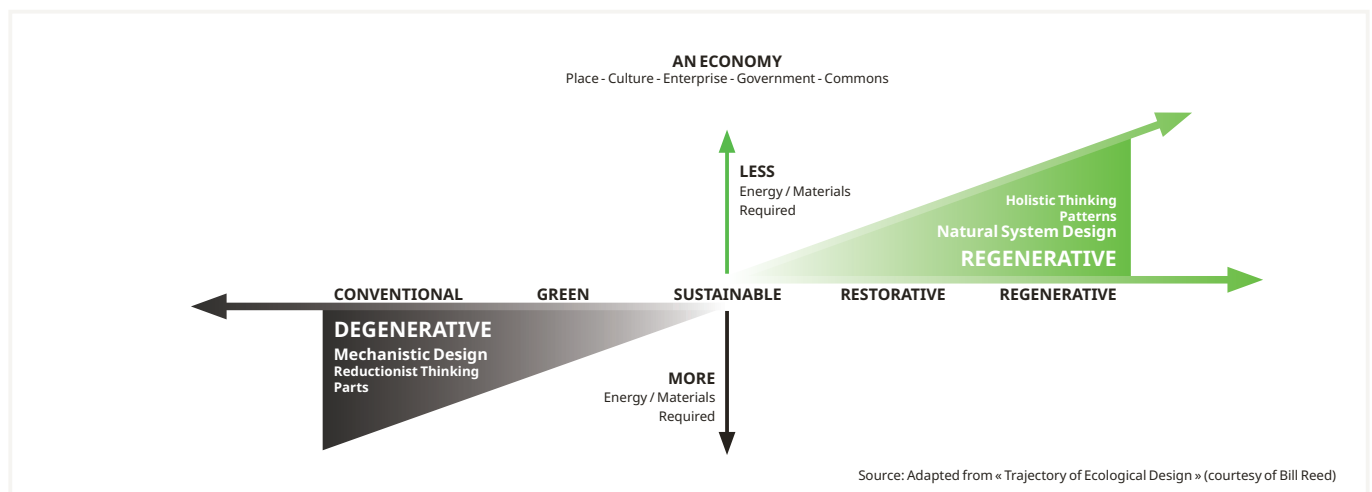
La durabilité, telle que définie par la Commission Brundtland en 1987, signifie « répondre à nos propres besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il s'agit d'un concept humain, que nous avons cherché à définir et à objectiver.

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

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

Daniel Christian Wahl

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



La visée régénérative, un nouveau cap

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

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

L'ODD 8, un pont vers la régénération ?

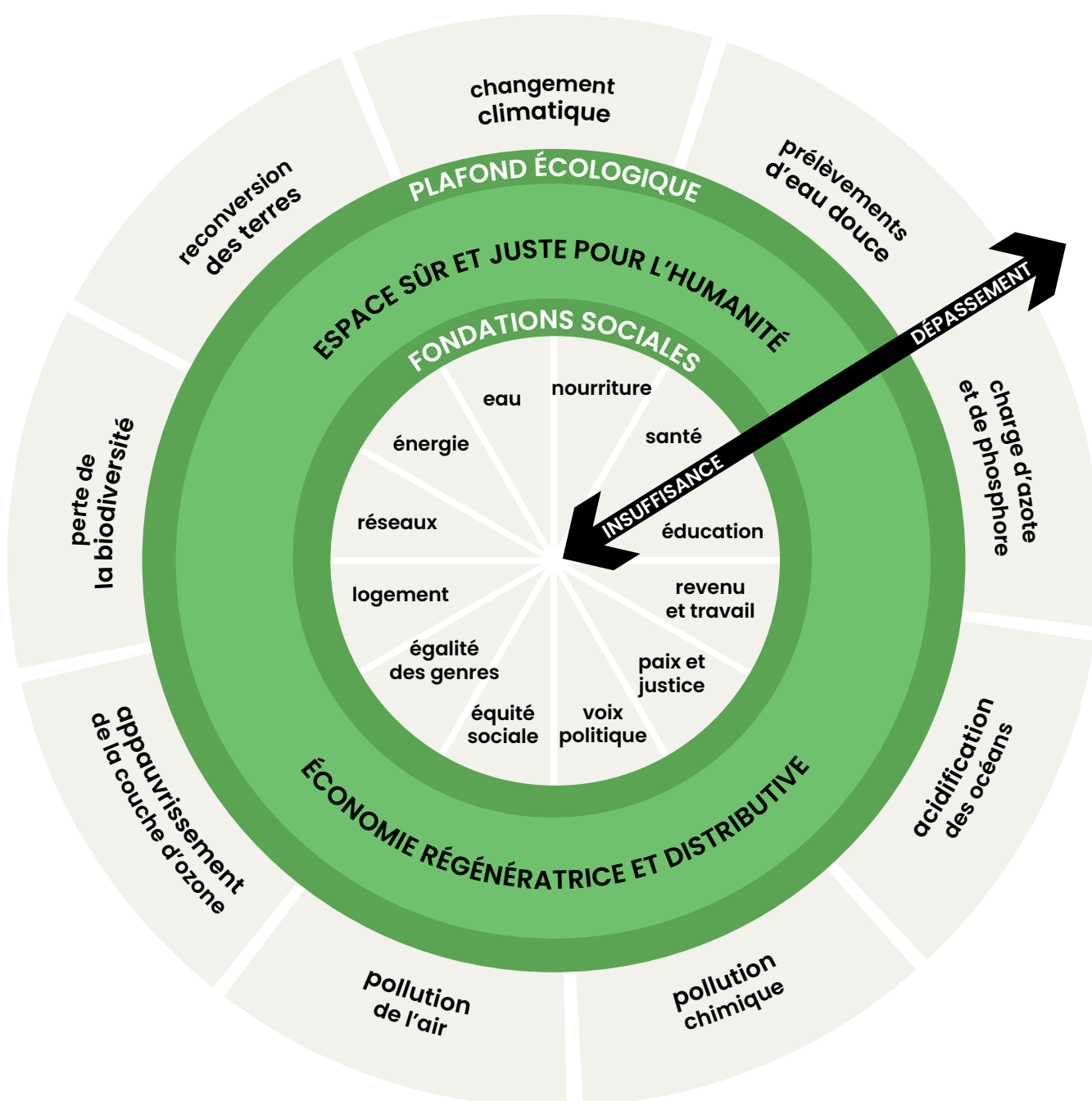
Nous sommes dans la décennie de l'action et l'ONU appelle, depuis de nombreuses années déjà, l'ensemble du monde économique à s'engager auprès des 17 ODD (Objectifs Développement Durable ; en anglais : Sustainable Development Goals, ou SDGs) pour qu'ils puissent atteindre leurs cibles d'ici à 2030. L'ODD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

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

Repenser l'économie dans un espace sûr et juste

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

Kate Raworth



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



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

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

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

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

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

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

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

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

Pour en savoir plus doughnuteconomics.org

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

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



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

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

Un cap clair produit des trajectoires ambitieuses

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

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

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

Les 10 ingrédients d'une Feuille de Route vraiment régénérative

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

INGRÉDIENT 1

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

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

INGRÉDIENT 2

Voir (beaucoup) plus loin que le CO2

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

INGRÉDIENT 3

Se reconnecter au vivant

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

INGRÉDIENT 4

Développer un portefeuille de produits compatibles avec le Vivant

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

INGRÉDIENT 5

Fixer des objectifs concrets, chiffrés, contraints et ambitieux

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

INGRÉDIENT 6

Abandonner la logique volumique

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

INGRÉDIENT 7

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

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

INGRÉDIENT 8

Placer l'humain au coeur des transformations

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

INGRÉDIENT 9

Créer des écosystèmes de coopération élargis

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

INGRÉDIENT 10

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

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

Les 5 freins qui rendent tortueux le chemin de la transformation

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

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

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





Embarquer dans le Parcours CEC Normandie 2025-2026

19 organisations ont décidé de rejoindre l'aventure du parcours CEC Normandie qui a débuté en décembre 2025.

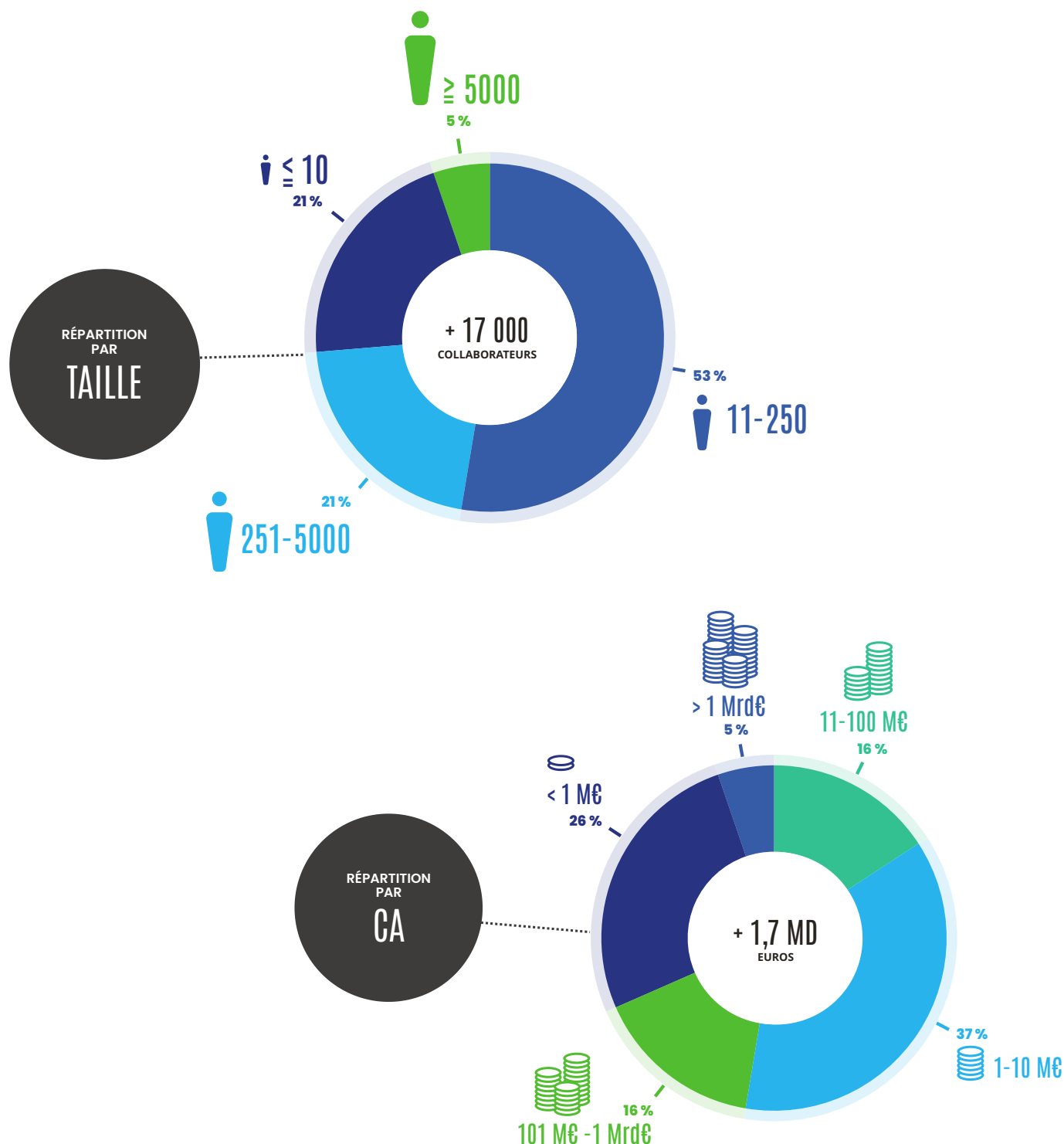
Elles s'engagent, au fil des 6 sessions, vers un modèle régénératif. De Camps de base en plénières, elles sont accompagnées par des conférenciers captivants, des témoins inspirants, des COFAs aux petits soins et une équipe dédiée.

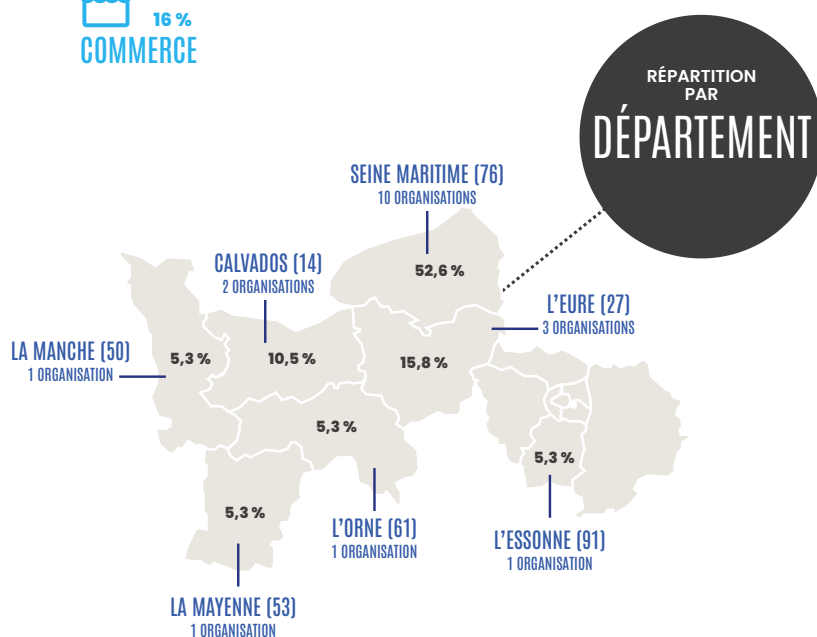
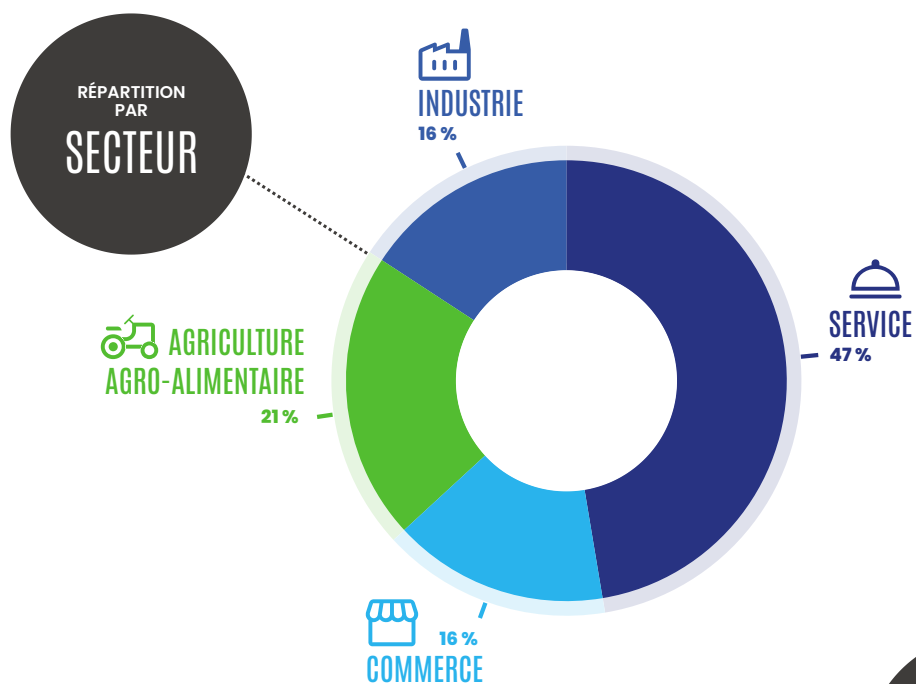
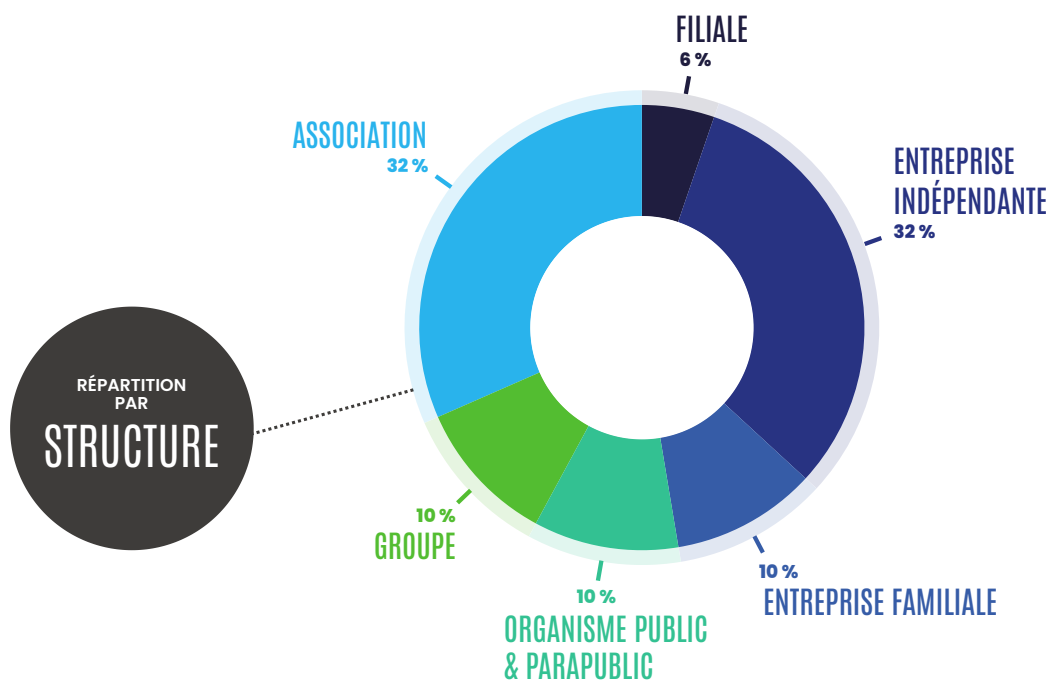
Le profil des organisations

Le parcours CEC Normandie a réuni **19 organisations**, représentées par leurs dirigeant·e·s et leurs « Planet Champions », **soit 43 participantes et participants** engagés dans la transformation vers une économie régénérative.

Ces organisations ont été sélectionnées avec la volonté de former un panel représentatif du territoire en termes de secteurs, tailles d'entreprises, ou encore maturité sur la transition.

Ensemble, elles représentent plus de **17 000 collaborateurs** et **1,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires**.





Le sursaut des participants

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

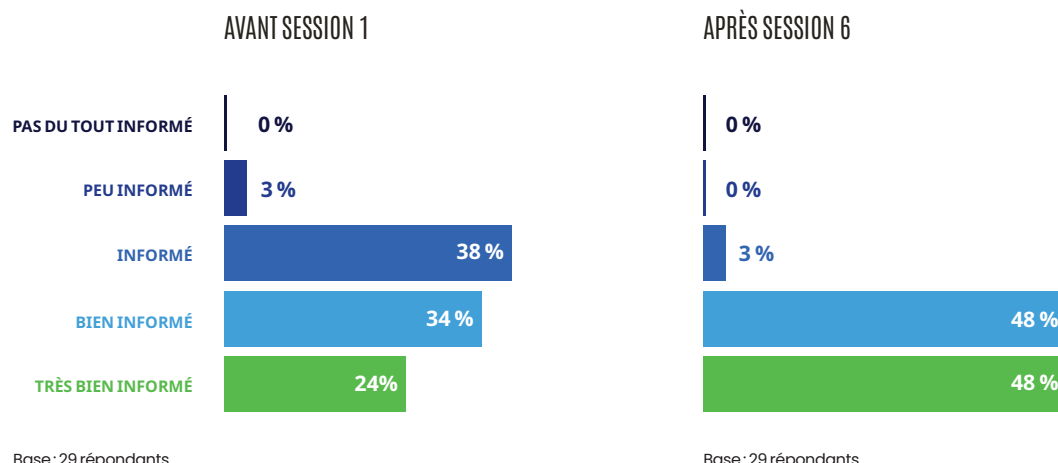
Pire que de ne pas savoir, il y a croire ce que l'on sait. C'est vrai, pour tout problème complexe et c'est particulièrement vrai pour l'économie à visée régénérative, dont la réussite garantira la pérennisation des conditions de prospérité de nos civilisations et dont l'échec, garantirait... l'inverse. C'est peut-être cela le plus grand sursaut qui s'est opéré chez les dirigeants de la CEC : la prise de conscience de la nature de l'enjeu, de l'ampleur, de l'urgence et du rôle à jouer dans l'émergence de scénarios souhaitables et désirables pour le territoire et au-delà.

À l'issue du parcours CEC Normandie en Août 2026, 19 feuilles de routes ont été remises. Elles traduisent les niveaux de transformation et d'engagement présents ou à venir au sein de chaque entreprise participante. Quel que soit le degré d'aboutissement de ces feuilles de route, et leur réelle mise en œuvre dans les années à venir, chaque participant de la CEC est reparti transformé personnellement, intérieurement, plus conscient des enjeux et prêt à agir avec ses parties prenantes. Les témoignages et retours des participants convergent vers ce sentiment de fierté, d'aboutissement et de métamorphose de leur activité mais aussi, du dirigeant qu'ils sont.

Informés

En rejoignant le parcours, un peu plus de la moitié des participantes et participants se considèrent comme bien informés voire très bien informés sur la crise écologique (58%). Le parcours, permet de partager une compréhension profonde de l'ampleur de la crise et de son caractère systémique.

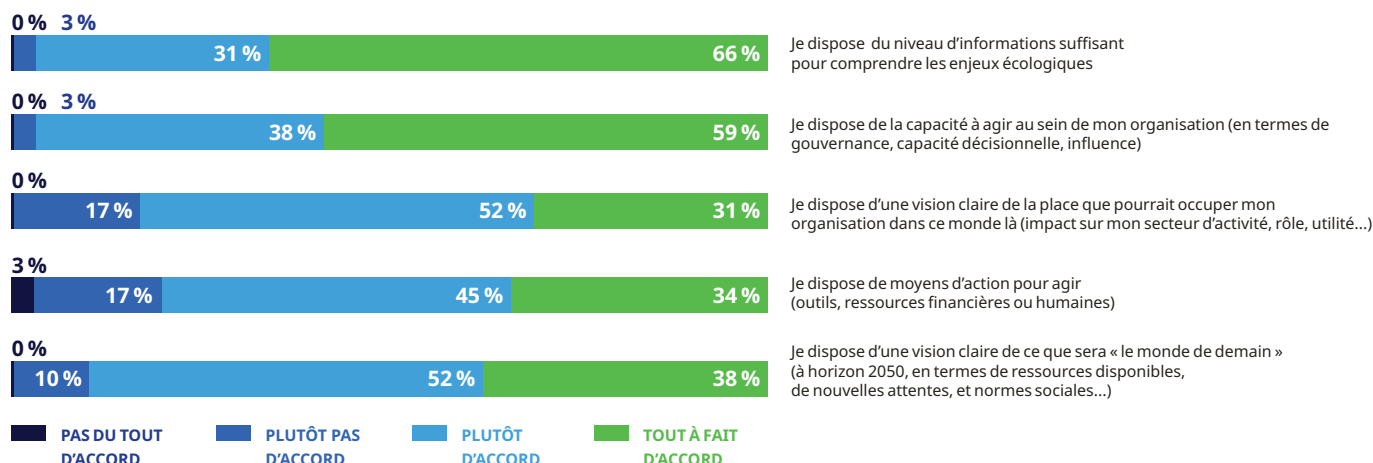
À la fin du parcours, ce sont 97% des participantes et participants qui déclarent avoir une très bonne ou une bonne compréhension des enjeux : la CEC leur a donné un socle de connaissances et un langage commun.



Engagés

À l'issue du parcours, les participants affichent un sentiment de compétence et de légitimité à agir particulièrement élevé. Ils se déclarent quasi unanimement en capacité de comprendre les enjeux écologiques (97 % d'accord) et d'agir concrètement au sein de leur organisation, que ce soit en termes de gouvernance, de pouvoir décisionnel ou d'influence (97 %). Cette maturité s'accompagne d'une vision prospective solide : 90 % des participants estiment avoir une représentation claire du « monde de demain » à horizon 2050, et 83 % perçoivent distinctement la place que pourrait occuper leur organisation dans cette trajectoire. Seul le levier des moyens d'action - outils, ressources financières ou humaines - apparaît un peu moins acquis, bien que largement partagé (79 %), traduisant un enjeu de passage à l'échelle qui dépasse la seule volonté individuelle.

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

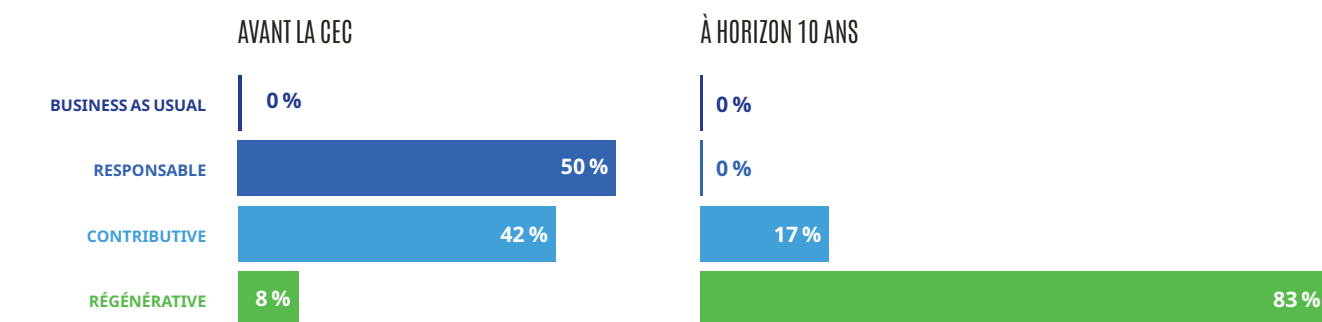


La transformation des organisations

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 %).

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



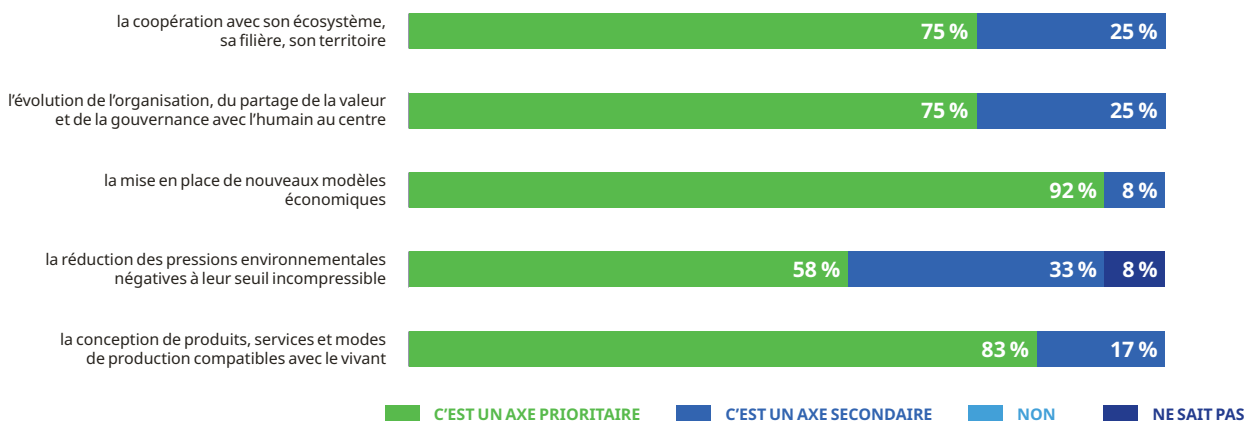
Base : 12 répondants

- 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

Une transformation systémique et profonde

À horizon dix ans, les Feuilles de Route traduisent des priorités claires et structurantes. Le questionnement des modèles économiques est au cœur de la quasi-totalité d'entre elles (92 %), signe d'une transformation qui ne se limite pas à réduire les impacts mais repense la création de valeur. Cet axe se conjugue à une approche systémique, où coopération, gouvernance et compatibilité avec le vivant avancent de concert.

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

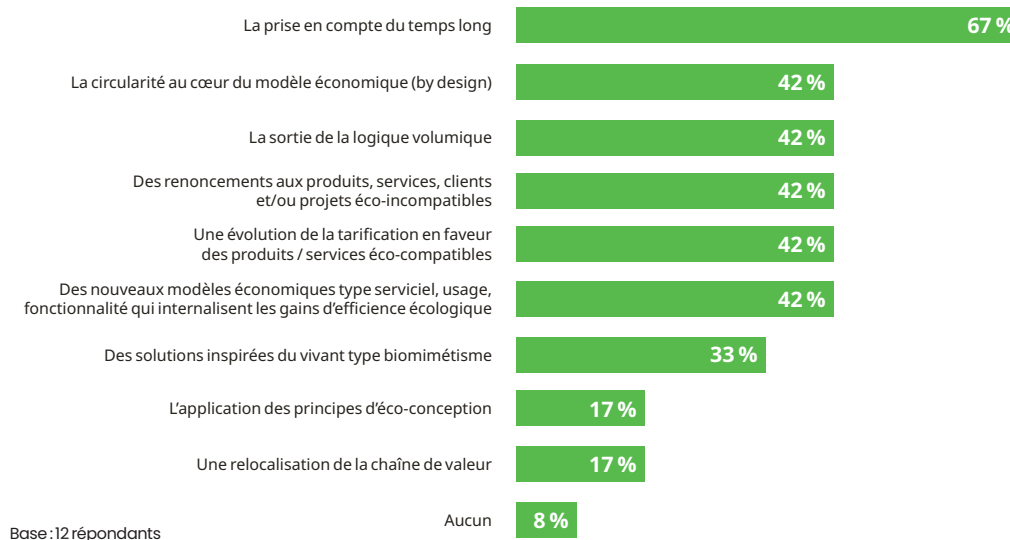


Base : 12 répondants

La transformation des modèles

Les Feuilles de Route traduisent une évolution marquée des modèles économiques, avec une priorité donnée à la prise en compte du temps long (67 %). Cette dynamique s'accompagne d'une transformation en profondeur des modèles : circularité intégrée dès la conception, sortie de la logique volumique, renoncements assumés à des offres éco-incompatibles, évolution de la tarification et émergence de modèles serviciels fondés sur l'usage et la fonctionnalité - autant de leviers cités à hauteur de 42 % chacun. Des approches plus disruptives, comme les solutions inspirées du vivant (33 %), l'éco-conception ou la relocalisation de la chaîne de valeur (17 % chacune), viennent compléter ces trajectoires vers des modèles plus durables et compatibles avec les limites planétaires.

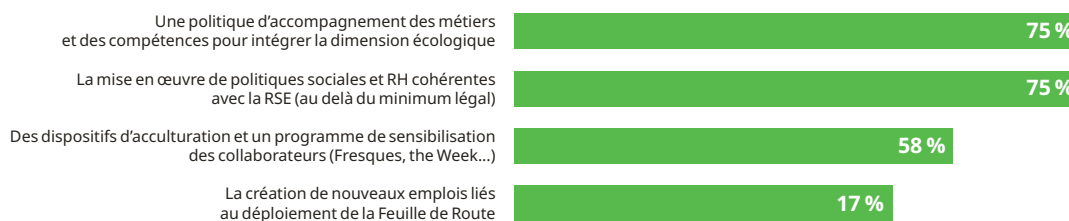
Sur quels aspects prévoyez-vous d'agir sur le volet modèle économique ?



Les enjeux humains

Regroupant l'accompagnement des femmes et des hommes, la gouvernance et le partage de la valeur, le volet humain est au cœur de la transformation, considéré comme un axe prioritaire pour 75% des organisations. Les organisations misent en premier lieu sur une politique d'accompagnement des métiers et des compétences intégrant la dimension écologique, ainsi que sur des politiques sociales et RH cohérentes avec la RSE (75 % chacune). Vient ensuite l'acculturation collective via des dispositifs de sensibilisation comme les Fresques ou The Week (58 %), tandis que la création de nouveaux emplois liés à la transformation reste encore émergente (17 %).

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

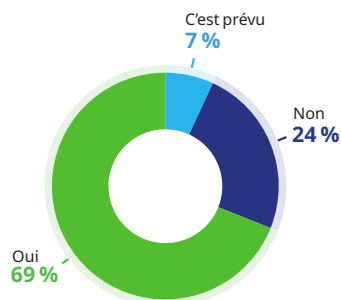


La trajectoire carbone

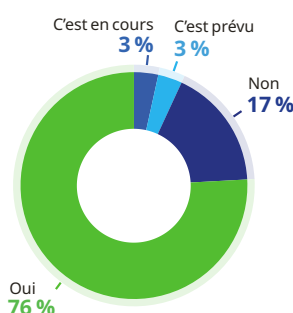
L'engagement dans la trajectoire carbone s'est renforcé au fil du parcours. Alors qu'elles étaient déjà 69 % à avoir réalisé leur bilan carbone en amont de la première session, les organisations sont désormais 76 % à l'issue du parcours. La part des organisations n'ayant pas encore engagé cette démarche recule, passant de 24 % à 17 %, tandis que les initiatives en cours ou planifiées confirment une dynamique de passage à l'action bien enclenchée sur l'ensemble du groupe.

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

AVANT SESSION 1



APRÈS SESSION 6

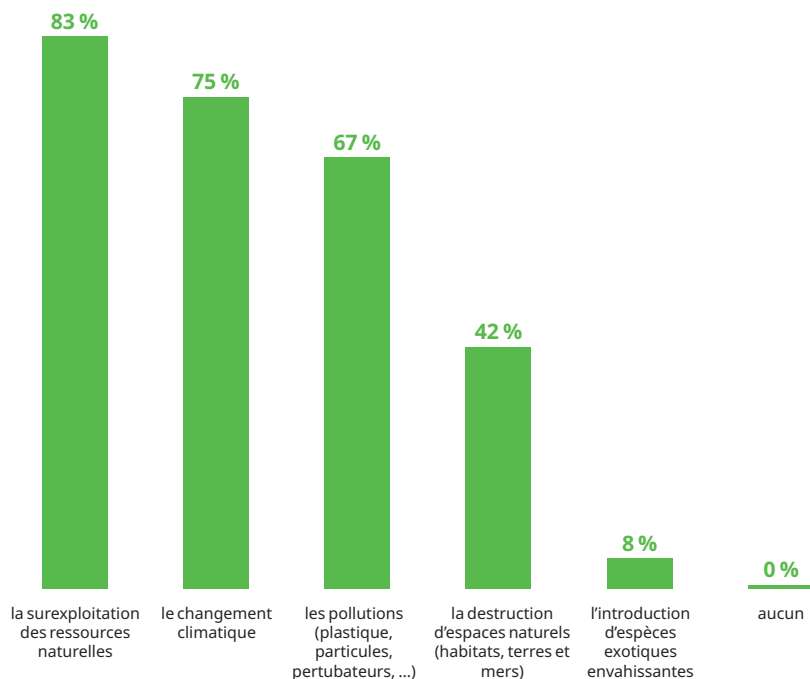


Base : 12 répondants

Le lien au vivant

Les organisations témoignent d'une prise de conscience des dépendances et des impacts des entreprises sur les écosystèmes naturels. La surexploitation des ressources naturelles arrive en tête des facteurs sur lesquels elles prévoient d'agir (83 %), suivie de près par le changement climatique (75 %) et les pollutions, qu'elles soient plastiques, particulières ou liées aux perturbateurs (67 %). La destruction des espaces naturels - habitats, terres et mers - mobilise également 42 % des organisations, tandis que la lutte contre les espèces exotiques envahissantes reste un enjeu plus émergent (8 %). Signe fort de cette dynamique collective : aucune organisation ne déclare n'avoir prévu d'agir sur aucun de ces facteurs.

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



Base : 12 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 élan 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 (déclat, ressentis, moments clés) et/ou de la transformation de l'organisation, témoignage du chemin et de la bascule opérée pendant le parcours.

Feuilles de Route

Tout au long du parcours, les organisations ont été accompagnées pour réfléchir, compléter, challenger leur Feuille de Route.

A l'issue de la dernière session, les organisations participantes ont transmis le fruit de leur réflexion issue des semaines de travail.

Les Feuilles de Route sont consultables en ligne.



Quelques exemples de sursauts.



Angélique Voisin
et Stéphanie Martin

« Le parcours CEC a profondément transformé notre manière d'appréhender notre rôle et notre responsabilité. Nous sommes passés d'une approche où les enjeux étaient souvent traités séparément à une vision systémique, dans laquelle les dimensions sociales, environnementales et économiques sont désormais indissociables.

Cette évolution nous conduit à intégrer les impacts de chacune de nos décisions sur les personnes accompagnées, notre territoire et le Vivant. Elle renforce notre capacité à coopérer, à anticiper les transitions et à faire évoluer nos pratiques pour construire une Fondation plus robuste, plus responsable et pleinement engagée au service de l'intérêt général.

Au-delà d'une Feuille de Route, cette démarche a fait émerger une nouvelle culture de gouvernance, fondée sur la coopération, l'innovation, la responsabilité partagée et la recherche permanente de co-bénéfices entre qualité des accompagnements, préservation du Vivant et développement du territoire. »

« **STRATEINE** Expertise Comptable a intégré le parcours CEC Normandie afin de construire une Feuille de Route claire et exigeante vers un modèle plus durable et plus robuste. Au-delà de l'acquisition de connaissances, ce parcours nous permet de confronter notre réflexion à l'expérience d'entrepreneurs déjà engagés, de questionner notre propre modèle et d'enrichir l'accompagnement de nos clients. La qualité des intervenants et la force du collectif en font une aventure professionnelle et humaine remarquable. J'en retiens une conviction : la transformation ne se décrète pas ! Elle se vit, s'expérimente et se construit collectivement, au plus près du terrain. »



David Jeanne



EASYCASH

Lyndon Dauvergne

« Je suis en mission »

En janvier 2024, je participe à une conférence d'Arthur Keller à Bordeaux. Deux heures de conférence. Sans le savoir, ces deux heures viennent de changer ma vie.

À partir de ce jour : je sais.

On s'était cru au top. Au top de la réussite à notre âge : chef d'entreprise accompli, dans la réussite, propriétaire, SUV, voyages... Cette société de surconsommation, capitalistique, dans laquelle on a grandi, qu'on a apprivoisée, qu'on a réussi à exploiter : elle détruit tout.

Ça y est, je sais ce qu'il risque d'arriver. Je sais ce qu'il va se passer si on continue tous comme d'habitude.

Alors avec Charlène, on commence à réfléchir différemment. Dans notre vie, et dans notre entreprise. On commence à prendre des décisions à contre-courant du « business first ». Ça prend du temps d'accepter que tout cela aura sans doute une fin, que la croissance infinie est en réalité finie.

Alors on met en place des actions, et on commence à faire des rencontres. Des gens qui ont compris avant nous, et envers qui désormais j'ai une écoute attentive. Je les appelle les acteurs de demain.

Et ces gens-là me font découvrir la CEC. On est en octobre 2025.

Deux mois après, on rentre dans la cohorte normande de ce parcours CEC. Et là, on nous pousse à écrire une lettre à un proche, qu'il lira dans 10 ans. La consigne : commencer cette lettre par « On est en 2025, voici ce que j'ai compris de la situation du monde... »

J'écris ces mots à mon fils, qui aura 13 ans :

« Je t' imagine venir vers moi et me dire : tu savais, toi ? Tu savais déjà en 2025 ? Ce qui allait arriver ? Vous saviez, avec maman ?... Et vous avez fait quoi ? »

Je termine cette lettre avec les larmes aux yeux, et je comprends qu'il est temps de passer à la suite, d'assumer nos choix et d'avancer avec conviction.

Désormais, je suis en mission.

Pourquoi et comment « Les projets coopératifs CEC » ?

L'intention première des Projets Coopératifs Territoriaux (PCT) est de faire expérimenter concrètement la coopération aux participant.e.s. C'est un ingrédient nécessaire pour aller vers une économie régénérative et robuste : des verrous sont systémiques, la réponse est collective.

Cette expérience permet d'appréhender la bonne posture pour pousser à la création localement d'écosystèmes de coopération, en dehors du cadre concurrentiel habituel. A partir de la 3ème session et jusqu'à la 6ème et dernière session, des PCT ont émergé selon une méthode simple, logique et efficace : identifier une ou des problématiques que son organisation ne sait pas résoudre seule, puis explorer par petits groupes les moyens, idées et partenaires pour y répondre, pour finalement définir une réponse commune qui, pour chaque PCT, se matérialise par :

- une proposition, c'est-à-dire l'action principale qui engage les participant.es du PCT,
- des structures « aidantes », soit des organisations au sein ou en dehors de la cohorte qui vont aider à la réalisation de l'action,
- des premiers jalons, pour donner vie au PCT sur les dernières semaines du parcours et dans les premiers mois qui suivent.

Avec le soutien de l'équipe CEC, notamment Emmanuel Djian et Hélène Kergoat, 9 groupes ont ainsi vu le jour pour adresser 5 grands domaines : la santé (3 PCT), l'embarquement (3 PCT), la donnée (1 PCT), l'énergie (1 PCT) et les produits (1 PCT).



PCT Santé Air

« Comment rendre visible l'air que l'on respire et dont la qualité n'est pas toujours au rendez-vous ? »

Un bailleur social (*Le Foyer Stéphanois*), un laboratoire tourné vers la santé (*Laboratoires Gilbert*), une association en charge de l'observation de la qualité de l'air (*ATMO Normandie*) et un CHU (le CHU de Rouen) ont uni leurs forces pour créer en ce dernier trimestre 2026 un événement public autour de la qualité de l'air.

L'enjeu : réunir des habitant.es, les doter de boîtiers pour mesurer la qualité de l'air intérieur, leur montrer les bons gestes et faire en sorte que ces gestes soient adoptés.

PCT Santé Nature

Faire du vivant un partenaire, où l'entreprise devient un laboratoire de régénération ! C'est l'intention du PCT qui réunit les *Cafés Anne Caron* et le cabinet de paysagistes *Les Cocottes Urbaines*.

Leur projet vise à changer les conditions du vivant sur un premier site de l'entreprise Anne Caron, d'expérimenter le réemploi du marc de café pour des travaux de renaturation qui se feront lors de chantiers participatifs. Les parties prenantes, proches comme éloignées, seront associées à la démarche. Et la cohorte est invitée à prêter main forte lors des travaux.

PCT Agir pour la santé mentale des collaborateurs.rices

(Corben, Ligue Havraise, CHU de Rouen)

Comment protéger la santé de chacun.e de ses collaborateurs.rices ?

L'angle retenu est celui de la santé mentale, avec une triple préoccupation : détecter, prévenir et agir. Pour cela, la réponse apportée est de mettre au point une formation de type Premier Secours en Santé Mentale, qui sera dispensée aux dirigeants et aux managers.

Place à l'action, ça démarre en novembre !

PCT Embarquement des collaborateur.rices

L'embarquement des collaborateur.rices est sans aucun doute un sujet majeur dans la mise en œuvre des feuilles de route. Les 3 organisations mobilisées (*Laboratoires Gilbert, Ligue Havraise, Fiteco*) sont en train de construire un socle inspiré de la CEC (eau, climat, biodiversité...) qui soit commun à toutes les organisations de la cohorte. Et pour s'assurer que ça va embarquer, elles mettent en avant le lien avec la santé de chacun.e. On a hâte de pouvoir disposer de ce support, qui sera dans un premier temps testé, puis livré à la journée d'embarquement en novembre 2026.

PCT Embarquer la Gouvernance

Accélérer sa bascule vers le régénératif passe par l'embarquement de ses parties prenantes prioritaires, dont sa gouvernance. *ATMO, Le Havre Port Center*, lieu d'éducation, d'interprétation et de rencontres, et *Artemisia*, spécialiste du traitement biologique de l'eau, sont deux structures très différentes avec au moins un point commun : le besoin de dépasser la difficulté d'embarquer leur gouvernance sur les questions régénératives. Elles ont fait le pari de faire rencontrer leurs deux gouvernances, dans le but de leur donner à chacune l'envie d'agir ! Démarche à suivre et sûrement à reproduire ailleurs...

PCT Embarquer ses clients... par l'exemple

(*Easy Cash, Les Cocottes Urbaines, Le MEDEF, Logistique Seine Normandie, Arcade Réalisations*)

Ce groupe s'est penché sur la façon d'embarquer ses clients. Le projet qu'il a retenu s'est certainement inspiré d'une citation du docteur (et prix Nobel) Schweitzer : « la seule façon d'influencer les autres est de montrer l'exemple ». Concrètement, les 5 organisations de ce PCT proposent de sélectionner une entreprise normande « exemplaire » qui a réussi à faire évoluer son modèle dans une voie régénérative puis d'y organiser une visite/rencontre avec de nombreux clients de ces 5 organisations. L'entreprise « exemplaire » est en cours de désignation, l'ambition est d'organiser cette visite/rencontre en décembre, en y associant quelques intervenants inspirants.

PCT Étoffer son offre de produits ou services, en faisant appel aux acteurs de son territoire

(*Easy Cash, Le MEDEF, Corben, Artemisia*)

De nombreuses organisations vont parfois très loin pour se fournir en matières premières ou pour mobiliser leurs sous-traitants et fournisseurs. Elles reconnaissent rencontrer des difficultés pour innover. Le projet est de faire appel à de nouveaux partenaires au sein du territoire normand pour étoffer les gammes de produits. On fait ainsi coup double : on innove et on recentre son activité dans son propre territoire.



PCT La donnée, une source inépuisable au service du collectif

(*Stratéine, Familles Rurales, Le Havre Port Center, ATMO*)

Chaque organisation, quelle que soit son activité, produit de la donnée et doit y avoir accès en permanence. C'est vrai pour un cabinet d'experts-comptables qui traite les données financières de ses clients, c'est aussi vrai pour une association vouée à la qualité de l'air, qui réalise des mesures en permanence et les partage. Le choix a été fait ici de se concentrer sur la souveraineté de la donnée, sur la protection des données et sur les opportunités et menaces liées à l'IA. Un projet complexe qui, en cette fin de parcours, peine encore à trouver le chemin pour avancer. Mais qui n'a peut-être pas dit son dernier mot...

PCT Energie

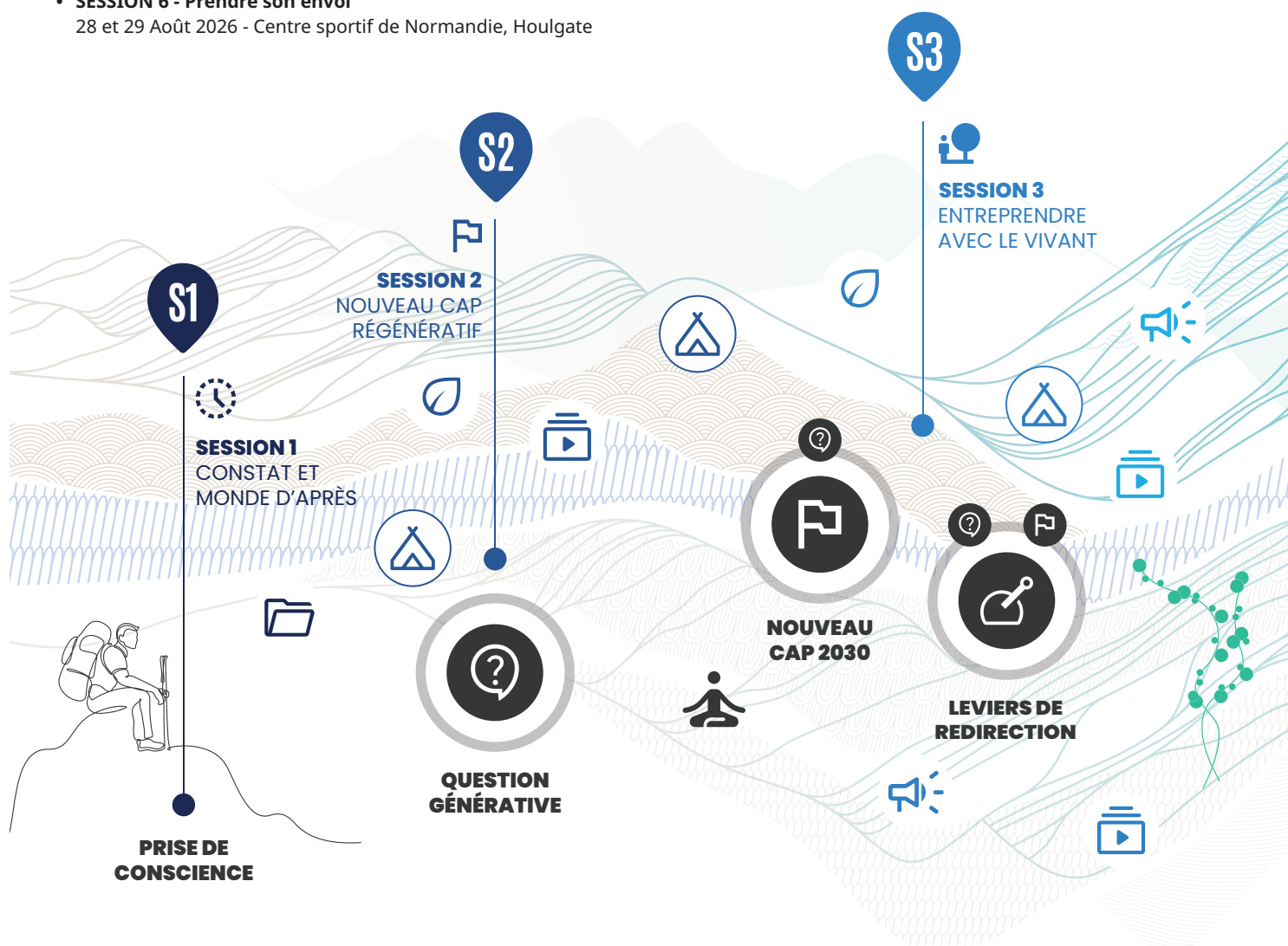
Comment produire de l'énergie et la partager avec ses voisins ?

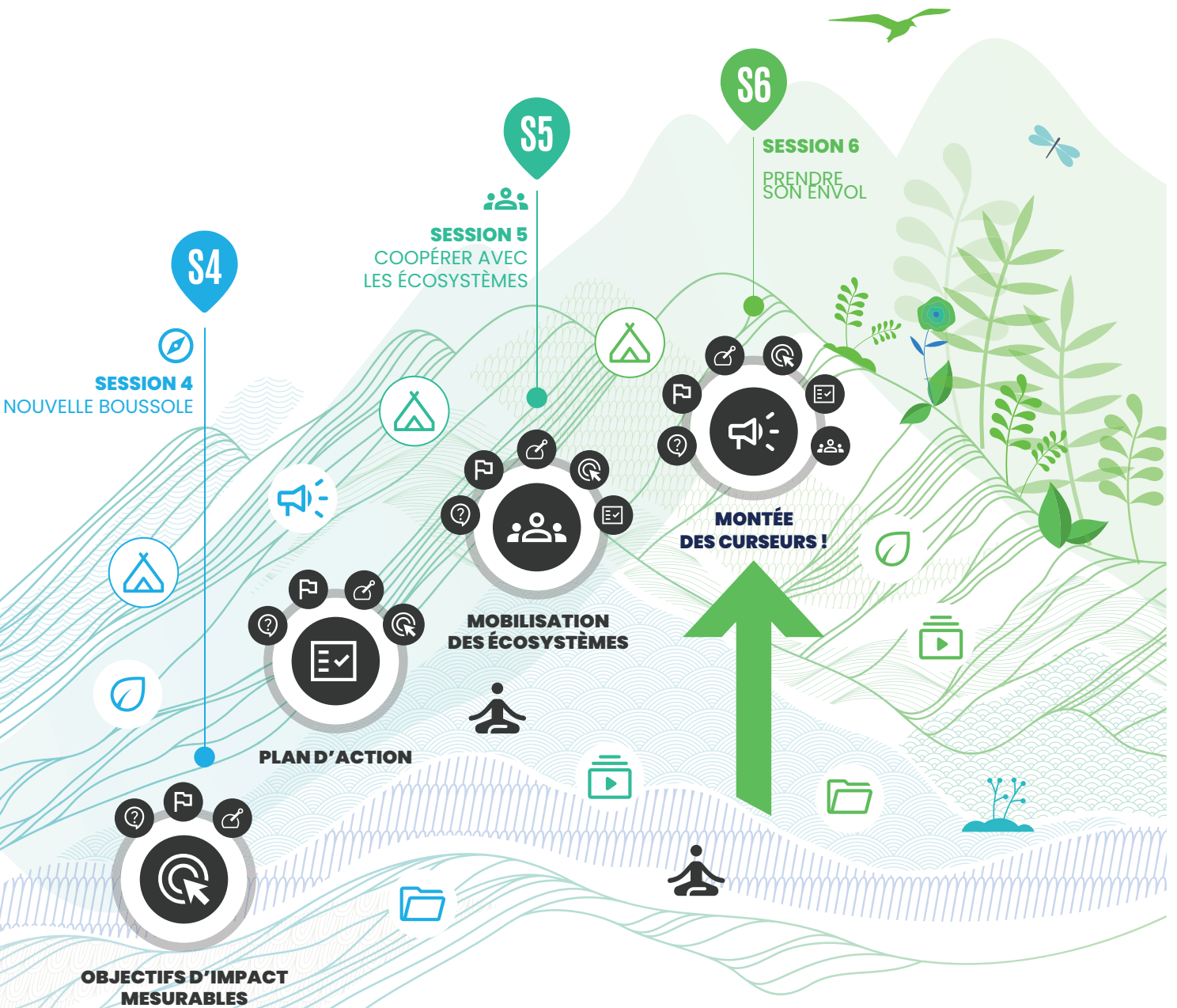
Deux organisations (*EUROFINS IESPM, Stratéine*), éloignées l'une de l'autre sur le territoire normand, ont partagé le même besoin et défini un projet commun : produire localement une énergie décarbonée à un prix maîtrisé. En partant de leurs besoins, de leurs sites et voisins respectifs, le projet consiste à s'équiper de panneaux solaires en toiture ou au sol, pour alimenter leur propre organisation et si possible leurs voisins immédiats. On est dans une logique d'auto-consommation collective, une structure comme l'ADEME, présente lors des sessions, est déjà mobilisée pour répondre aux questions que cela soulève. La prochaine étape ? Ce PCT a pour ambition de rédiger un cahier des charges commun aux deux sites pour avancer dans la concrétisation de leur projet.

Le journal de bord des sessions

Le Parcours s'organise de manière méthodologique et progressive autour de 6 sessions de 2 jours. Chaque session propose des temps en plénière avec des experts reconnus ainsi que des ateliers variés où les différentes organisations apprennent à se connaître et travaillent entre pairs sur leur stratégie et leur Feuille de Route. 2 jours où le quotidien est mis de côté pour prendre de la hauteur, où l'on peut imaginer des futurs désirables et s'autoriser à rêver. Une expérience globale unique, qui provoque des déclics et qui donne envie de se mettre en action.

- **SESSION 1 - Constat et Monde d'après**
3 et 4 Décembre 2025 - La Halle aux toiles, Rouen
- **SESSION 2- Nouveau Cap Régénératif**
29 et 30 Janvier 2026 - EM Normandie, Campus de Caen
- **SESSION 3 - Entreprendre avec le vivant**
12 et 13 Mars 2026 - Néoma Business School, Campus de Rouen
- **SESSION 4 - Nouvelle Boussole**
29 et 30 avril Avril 2026 - LA FILATURE coworking in Normandie, Louviers
- **WEBINAIRE entre Olivier Hamant et les participants le 8 juin de 11 à 12h30, en coopération avec le parcours 3 Province Méditerranée :**
Enrobuster sa Feuille de Route
- **SESSION 5 - Embarquer ses écosystèmes**
4 et 5 Juin 2026 - EM Normandie, Campus du Havre
- **SESSION 6 - Prendre son envol**
28 et 29 Août 2026 - Centre sportif de Normandie, Houlgate





TRAVAIL DES FEUILLES DE ROUTE



SESSION



TEMPS DE RECONNECTION
À SOI ET AU VIVANT

GROUPES DE TRAVAIL



CAMP DE BASE



PROJETS
COOPÉRATIFS



COCONSTRUCTION
POLITIQUE

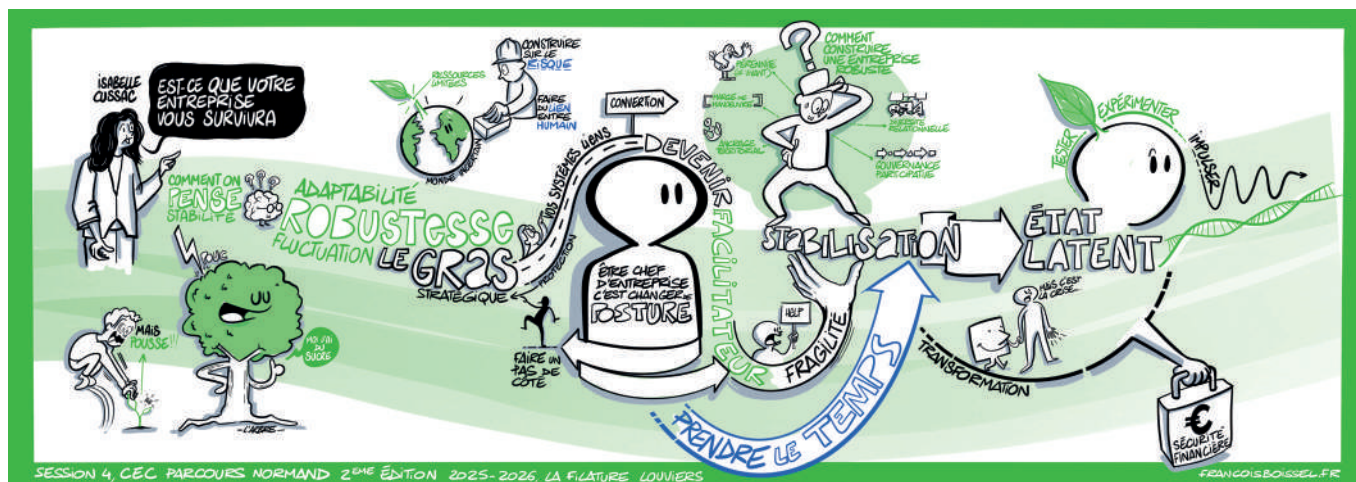
RESSOURCES



WEBINAIRE



MÉDIATHÈQUE



Les sessions

Le programme de notre 2^e édition normande du parcours CEC s'est construit de façon organique à travers un audacieux mélange de robustesse et de visée régénérative, tissant savamment une toile avec :

- **le fil d'un duo de parrain et marraine, Olivier Hamant & Perrine Bulgheroni**, qui offre soutien, éclairage et sagesse ;
- **le fil d'une intention de vivre chaque lieu** qui accueille nos sessions comme un **espace écosystémique**. Léna Trutt, Lead Event, nous a ouvert les portes de formidables lieux où se croisent les générations et les inspirations ;
- **le fil de journées et d'opportunités variées pour faire se rencontrer nos Communautés locales : celle des Participants et celle des Alumni**. Florentin Lemerrier, Lead Alumni, a su contacter et mobiliser les Alumni depuis mars 2025 ;
- **le fil d'une « en-vie » forte** et assumée de nous appuyer sur l'**Objectif Biodiversité 2026**, qui reflète le partenariat avec l'OFB, pour colorer chaque séquence ou session, et ainsi mieux ancrer nos Feuilles De Route dans le vivant. Localement, cet objectif Biodiversité s'est décliné grâce à l'aide précieuse et toujours chaleureuse de l'ANBDD ;
- **le fil d'un parti pris pour avancer en « co »** (clin d'oeil au pays de Caux normand) autour d'un maître mot, la **coopération**. En interne, cela nous a amené.e.s à co-construire en équipe le parcours et chaque session, puisque les talents sont nombreux et que la vision est partagée. Ainsi, la Session 5 est une « session maison », où les bulles d'inspiration ont été spécifiquement conçues et animées par des membres de l'équipe. Pour la Communauté des Participants, nous avons imaginé dès le début du parcours un cheminement pour vivre et expérimenter diverses formes de coopération en lien avec les principes du régénératif. Le fil rouge des PCT, **les Projets Coopératifs Territoriaux**, a permis de structurer ce faire ensemble au service de la robustesse, non plus seulement de l'organisation, mais bien du territoire normand dans son ensemble. Notre leitmotiv pourrait se résumer par « le tout est plus **robuste** que la somme des parties ». L'intention dans la construction du programme a toujours été d'inclure chaque membre de l'équipe ainsi que les organisations normandes courageusement engagées dans ce « parcours v2 » ;
- **le fil d'une vision permaculturelle de notre action locale**. Quand bien même elles ne sont pas intervenues sur les six sessions du parcours, de nombreuses figures locales nous ont apporté leur soutien ainsi que leur regard expert. En effet, avec cette 2^e édition normande, il nous importait d'inscrire notre dynamique dans une continuité et d'honorer toutes celles et ceux qui avaient œuvré dès les racines de l'implantation du projet CEC en Normandie. C'était en 2022. Les équipes du GIEC normand ainsi que Pierre Lebaillly, enseignant chercheur sur les enjeux de santé publique et rattaché à deux établissements, l'Université de Caen Normandie et le Centre François Baclesse (cancérologie) nous ont soutenus dans cette démarche.
- **le fil de notre esprit joyeusement tourné vers diverses formes de « futur souhaitable »** pour notre territoire. Avec loyauté pour l'**esprit pionnier** des toutes premières organisations engagées en Normandie entre 2024 et 2025 (référence à l'exposition Pionniers, avec texte et photo sur cette première cohorte), nous avons contribué à étoffer les marges de la transformation, ces espaces où tout est déjà en pleine mutation à travers la Normandie. Et pour mieux essaimer, nous avons ouvert notre webinaire du 8 juin 2026 au Territoire Provence Méditerranée (grâce à Mélanie Rougier et Florent Favier) : participants et alumni de deux parcours se sont retrouvés en ligne pour s'inspirer, se relier et élargir les horizons du régénératif.
- **le fil d'une volonté de dépasser la logique purement territoriale** de notre parcours afin de soutenir également une thématique transversale en phase avec la mission d'intérêt général de la CEC, à savoir la **Santé Commune**. Fort d'un partenariat inédit avec l'ARS Normandie, nous avons élargi encore le spectre de One Health/Une seule santé pour intégrer pleinement les déterminants socio-économiques, fondamentaux à la visée régénérative. Comme la robustesse, la Santé Commune compte parmi les quatre concepts fondateurs de l'Institut Michel Serres, dirigé par le parrain de ce parcours, Olivier Hamant. La boucle (de rétroaction positive !) est bouclée.

Dernier fil, et non des moindres, de ce 2^e parcours CEC Normandie :

- **le fil d'un dialogue fertile entre la méthode scientifique et la méthode artistique** comme le suggère la robustesse avec, à chaque session, au-delà des apports techniques ou expertises de nos intervenant.e.s, une incursion dans nos trois dimensions essentielles : la tête, le cœur et le corps. Ici du théâtre d'impro, là de la poésie, plus loin de la musique live par un auteur-compositeur multi-instrumentiste, ailleurs encore un documentaire local, des fresques de facilitation graphique ou une playlist enjouée. Et encore, partout, des temps de reliance comme autant de temps d'inspiration : **reliance** avec soi et l'autre, le dedans et le dehors, le maintenant et ce futur souhaitable que nous œuvrons à faire naître. Que soient ici remerciés tous les artistes qui nous inspirent ainsi que ceux qui sont venus nous rejoindre pendant le parcours.

Sophie Boutois
Lead et tisseuse de Programme



Session 1

Constat & monde d'après...

3 et 4 Décembre 2025 | La Halle aux toiles, Rouen

« Ce que vous faites fait une différence. Et tu dois décider ce que tu veux faire » **Jane Goodal**

Proposer un panel d'intervenant.es à même de représenter les 3 piliers du référentiel CEC de l'entreprise régénérative:

- Maintenir et régénérer le **système Terre (biodiversité)**
- Piloter et partager les **valeurs** créées (économie)
- Prendre soin des **humains** et les accompagner (santé, QVT, sociologie)

Couvrir diverses thématiques globales > Zoom sur la Normandie : comment cela se traduit sur notre territoire?

« On n'est pas tout seul, c'est plein d'espoir »

« On est au bon endroit ! »

« Allons osons, on ne peut y aller tout seul »

Session 2

Nouveau Cap Régénératif

29 et 30 Janvier 2026 | EM Normandie, Campus de Caen

« On a tous envie d'aller vivre en théorie, parce qu'en théorie tout se passe bien » **Pierre Desproges**

Prendre conscience que d'autres modèles économiques sont possibles.

- Faire un pas de côté culturel pour découvrir que d'autres modèles économiques sont possibles ; prendre conscience de la transformation culturelle liée à la visée régénérative
- Interroger son modèle économique actuel avec un regard élargi (outil de diagnostic DIROF : Dépendances, Impacts, Risques, Opportunités, Forces).
- Cap Vision : vers où emmener son organisation : Faire émerger la Question Générative (1re itération)

Questionner sa raison d'être.

Comment réintégrer nos activités et notre modèle dans les limites planétaires ?

Comment **devenir socio-éco-compatible** ?

Faire émerger sa Question Générative et son cap à 10 ans

« Cette seconde étape de notre parcours, transformatif et impactant, avait pour thématique le nouveau cap régénératif et autant dire que nous en avons pris pleins les yeux... ou plutôt les êtres et neurones ! »



« Prendre soin d'aujourd'hui et demain, de soi et des autres... »

« Il n'est jamais trop tard pour agir »



Session 3

Entreprendre avec le vivant

12 et 13 Mars 2026 | Néoma Business School, Campus de Rouen

« Le seul, le vrai, l'unique voyage, c'est de changer de regard » **Marcel Proust**

- Se laisser inspirer par les stratégies du vivant pour repenser le cap.
- Se reconnecter à la notion de temps long et à l'interdépendance avec les écosystèmes.
- S'ouvrir à de nouveaux récits pour imaginer une trajectoire régénérative.
- Explorer les horizons de temps court / temps long pour faire émerger une vision.
- Formaliser un cap-vision structurant et aligné avec la régénération du vivant et les premiers leviers de redirection, dont un ancré dans la préservation du vivant et de la biodiversité.



« Mince, on a écrit 2 fois le mot transformation dans notre levier. C'est top, c'est redondant, on devient robuste »

« Un dirigeant ne devrait pas diriger sans avoir fait la CEC ! »

« On a changé de paradigme depuis la première session. »

« Qu'est-ce que ça fait de se reconnecter au vivant ? »

« C'est essentiel »

« Ça fait du bien »

« C'est responsabilisant »

« Ça fait plaisir »

« Tu vois l'intervenant ? Dans dix ans, c'est moi ! »



Session 4

Nouvelle Boussole

29 et 30 avril 2026 |

LA FILATURE coworking in Normandie, Louviers

Créer de la valeur sociale et environnementale, réinventer sa performance et la mesurer.

- Comment définir ma performance ? Quels sont les nouveaux indicateurs ?
- Quelle valeur et comment la partager ?
- Compter ce qui compte vraiment !

Feuille de Route : Finaliser les Leviers et Travailler sur les impacts associés mesurables

Articuler les leviers de redirection dans une vision cohérente et intégrée.

Écrire les indicateurs d'impact, en lien avec les limites planétaires et sociales.

Webinaire

entre Olivier Hamant et les participants le 8 juin de 11 à 12h30,
en coopération avec le parcours 3 Province Méditerranée :
« Enrobuster sa Feuille de Route »

Session 5

Embarquer ses écosystèmes

4 et 5 Juin 2026 | EM Normandie, Campus du Havre

« Il faut apprendre à naviguer dans un océan d'incertitudes à travers des archipels de certitudes » **Edgar Morin**

- Explorer la coopération comme levier de transformation profonde, au service du vivant.
- Identifier les interdépendances clés entre son organisation et ses écosystèmes.
- Cartographier les alliances, tensions et complémentarités existantes.
- Vivre des expériences de coopération dans le réel : territoires, partenaires, Alumni.
- Enrichir les leviers de redirection avec une dynamique coopérative et écrire les Projets-Actions associés.

« L'échange entre pairs, les témoignages c'est toujours puissant »

« L'importance de la place de l'émotion en entreprise »

« La responsabilité des entreprises est de donner des métiers intéressants aux gens »



Session 6

Prendre son envol

28 et 29 Août 2026 | Centre sportif de Normandie, Houlgate

« Il y a des jours, des mois, des années interminables, où il ne se passe presque rien. Il y a des minutes et des secondes qui contiennent tout un monde » **Jean d'Ormesson**

- Mettre en perspective le chemin parcouru et célébrer la transformation vécue.
- Consolider la FDR et écrire le Sursaut d'entreprise, en lien avec la raison d'être et les engagements.
- Outiller et équiper les dirigeants pour l'embarquement de leurs équipes et la mise en action.
- Vivre une expérience de reliance et de transmission : passer du « moi » au « nous », du parcours à la communauté Alumni.
- Clôturer le parcours dans la joie, l'élan et la fierté partagée.

Les Camps de Base

Les Camps de Base sont les lieux qui accueillent des collectifs plus resserrés, où les liens se tissent par les échanges, par les retours et les aides que chaque participant peut apporter.

Ils favorisent les regards croisés, quel que soit la dimension ou le secteur d'activités des uns et des autres.

Ils regroupent une dizaine d'entreprises, chacune représentée par sa/son dirigeant.e et son planet champion.

Ces groupes de réflexion se retrouvent régulièrement au cours des sessions tout au long du parcours, pendant lesquelles ils vont s'entraider à faire émerger leur Feuille de Route complète et aboutie.

Ils sont animés par des Coach et Facilitateur, qui ont choisi le nom de ces 2 groupes, et qui ont très envie de vous partager les expériences vécues !



Pendant presque une année, dix organisations normandes que tout semblait séparer ont cheminé ensemble sous le nom des Lucioles : la brûlerie de café **Maison Anne Caron**, le laboratoire **Eurofins IESPM**, la **Ligue Havraise** et le **Centre Hospitalier du Rouvray** dans le médico-social, **Logistique Seine Normandie**, le traitement de l'eau d'Artemisia Environnement, l'expertise comptable de **Fiteco**, la médiation ville-port du **Havre Port Center**, les paysagistes-urbanistes des **Cocottes Urbaines** et la fabrication de matériel hospitalier innovant de **Corben**.

Le nom des Lucioles, en écho à ces petites lueurs de nos étés d'enfance devenues si rares, à la fois indicatrices d'un écosystème vivant et en bonne santé, et symbole d'une lumière fragile mais tenace qui, dans l'obscurité, nous guide et nous inspire.

« J'ai pris conscience que la Biodiversité était la clé et l'enveloppe : cela a été le déclic pour notre Feuille de Route plus globale et plus systémique. »

Le parcours les a d'abord confrontées à la lucidité des limites planétaires : un choc, vite transformé en énergie par la force du collectif.

Puis est venu le déclic : entrer par la biodiversité, non comme un sujet militant mais comme la clé et l'enveloppe de tout le reste. Ce qui n'était, pour plusieurs, que le dernier point d'un plan RSE est devenu le cœur de leur récit.

« On s'est poussés vers le haut entre participants. »

De session en session, le brouillard s'est dissipé : un cap s'est dessiné, les leviers sont devenus palpables, et « c'est possible » s'est installé.

Au terme du chemin, le changement est autant intérieur que stratégique. Les équipes se sont ressoudées ; les dirigeants se sentent plus libres et plus légitimes d'agir. On est passé d'une approche par silos à une exigence systémique qui infuse désormais jusqu'à la gouvernance, et de l'ambition solitaire à la coopération de territoire. De nouveaux modèles, serviciels, plus sobres, plus partagés, se sont ouverts.

« La CEC m'a inspiré sur la façon d'être acteur, comment agir. »

De la sidération des constats à la fierté de l'action, les Lucioles ont fait ce que leur nom promettait : elles ont pris leur envol !

Propos recueillis par Agnès Benoit-Gonin et Marie-Emmanuelle Aubert - Coaches et facilitatrices en binôme du camp de Base



Nous nous sommes ensemble inspirés des Gravelots, petits échassiers qui fréquentent notre littoral, pour déployer notre agilité, notre audace et notre sens du collectif.

Nous avons ensemble fait de ce camp de base un lieu sûr, un point d'ancrage propice à l'exploration de nouveaux horizons respectueux de la vie.

Ensemble nous avons cheminé et nous avons su tirer parti :

- de notre talent singulier pour rendre visible l'invisible
- de notre agilité au travail en solo, en duos, en trios, en trio tournant
- de notre grande diversité

D'abord, le camp de base des gravelots est fait d'une diversité de taille : de petite association à imposant Centre Hospitalier Universitaire.

Ensuite, il est composé d'une diversité d'activités : d'organisation patronale à bailleur social en passant par industriel, expertise-comptable ou cabinet d'ingénierie

Enfin, le CDB des Gravelots est constitué d'une diversité de personnalités variées :

- des « forts en gueule », des plus discrètes, des ordonnées, des désordonnées
- de nos convictions profondes et ancrées et de notre sens de l'entraide
- de notre humour et de notre légèreté

Collectivement, nous sommes fiers d'avoir donné naissance :

- à un PCT « Qualité de l'air » entre trois organisations Gravelottes et à d'autres PCT avec nos amis les Lucioles
- à des Feuilles de Route Ambitieuses

Nous avons partagé le souhait de maintenir nos liens au sein de la CEC Normandie et de continuer à prendre soin du vivant et de notre force collective.

Bel envol les Gravelots !

Propos recueillis par Florence Boursin et Isabelle Baraton - Coaches et Facilitatrices du camp de base

« Mon manifeste Gravelots !

Les Gravelots ne sont pas un simple groupe de travail. Ils forment une cohorte d'engagement, unie par une même conviction : face au dérèglement du monde, l'inaction n'est plus une position neutre.

Leur camp de base est un espace affranchi de toute violence, mais jamais de toute exigence. La bienveillance y protège la parole ; la clairvoyance y interdit le déni ; le courage y transforme les constats en décisions.

Ici, chacun peut déposer ses préjugés, ses postures et ses certitudes à l'entrée. Les erreurs sont admises. Les hésitations sont accueillies. Les désaccords sont utiles.

Mais l'arrogance, le jugement définitif et l'immobilisme n'ont pas le droit de cité. Les Gravelots ne prétendent pas sauver seuls la planète. Ils savent que la Terre poursuivra probablement sa course sans eux. Leur mission est plus humble, mais tout aussi décisive : préserver les conditions d'habilité du monde vivant et réconcilier l'activité humaine avec les limites planétaires.

Ils sont prêts à remettre en cause leurs habitudes, leurs modèles économiques et, lorsque cela devient nécessaire, une part de leur confort. Non par goût du sacrifice, mais parce qu'ils ont compris qu'il existe désormais un prix plus élevé encore : celui de ne rien faire.

Leur adversaire n'est jamais une personne. Leur adversaire est l'inertie.

Leur adversaire est le déni. Leur adversaire est la résignation.

Leur adversaire est cette petite voix qui répète que le problème est trop vaste, que le moment est mal choisi ou que d'autres agiront à notre place.

Face à elle, Les Gravelots avancent en formation serrée.

Ils observent. Ils questionnent. Ils expérimentent. Ils coopèrent.

Ils tombent parfois, apprennent toujours et repartent plus robustes.

Ils ne recherchent ni la perfection ni l'héroïsme. Ils savent qu'une trajectoire crédible se construit par des décisions imparfaites, mais sincères ; par des renoncements assumés ; par des alliances nouvelles ; et par la capacité à tenir le cap lorsque l'enthousiasme des premiers jours laisse place à la difficulté du réel. Leur ordre de marche est simple : comprendre sans détour, décider sans attendre, agir sans relâche et embarquer sans contraindre.

Car les Gravelots ne veulent pas seulement convaincre ceux qui le sont déjà. Leur ambition est d'aller chercher les attentistes, de réveiller les indécis et de donner aux volontaires les moyens de passer à l'action.

Ils ne lâcheront rien.

Non par obstination aveugle, mais parce qu'ils savent que la transformation écologique et sociale ne sera ni solitaire ni instantanée. Elle sera collective, patiente, exigeante et profondément humaine.

Les Gravelots ne sont pas encore assez nombreux. Mais une certitude les traverse : l'union ne fait pas seulement la force ; elle rend possibles les transformations que chacun croyait hors de portée.

Les apercevoir interpelle. Les rencontrer donne de l'élan.

Travailler avec eux oblige à se questionner.

Marcher à leurs côtés transforme durablement.

Entrer chez les Gravelots, c'est accepter un point de non-retour : celui après lequel il devient impossible de prétendre que l'on ne savait pas.

Alors, à celles et ceux qui refusent d'avoir un jour à dire « nous aurions pu agir », une seule invitation : Rejoignez les Gravelots.

Une espèce collective, lucide et déterminée, bien décidée à traverser la prochaine extinction de masse.

(Label déposé dans l'imaginaire de la CEC) »



Rencontrer l'écosystème du Parcours CEC Normandie 2025-2026

Un parcours CEC c'est tout d'abord des participantes et des participants.

19 organisations, 43 personnes bravo à elles et eux !

Un parcours CEC c'est aussi, des contributrices et contributeurs CEC, des partenaires, des lieux, des intervenantes et intervenants.

Partons à la découverte du collectif qui a suivi le parcours (leurs secteurs d'activité, tailles, ...) et de l'ensemble des acteurs qui s'engagent avec nous pour lui donner vie, et avant cela, découvrons nos parrain et marraine.

LES 19

ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS



ARCADE RÉALISATIONS

FRÉDÉRIK MAUGER
DAVID MESNIL



ARTEMISIA

PASCALE HUET
MARIANNE POS



ATMO NORMANDIE

ELÉONORE MANDEL
JÉRÔME CORTINOVIS
NICOLAS LEPELLEY



CARON SERVICE

ANNE CARON
SÉBASTIEN GASNIER
MATTHIEU CHAUMONT



CHU ROUEN

STÉPHANIE DECOOPMAN
ANNE THIERRY
AGATHE COMPOINT



CHU ROUVRAY

FRANCK ESTEVE
LAURA CHERON



CORBEN

MAGALI NEVEU
GUILLAUME SAUTREUIL



EASY CASH LYNDON

LYNDON DAUVERGNE
PIERRE-JULIEN GAUTIER



EUROFINS IESPM

DINO TORCHIA
STÉPHANIE ROCQUEFELTE
ALEXANDRA ELIE
CAROL AGNES



FAMILLES RURALES BRIOUZE

ANTOINE DE STOPELLEIRE



FITECO

VINCENT HERVIEU
DAMIEN DUHERON



LABORATOIRES GILBERT

AUORE VERGER
SYLVIE CHOPIN



LE FOYER STÉPHANAÏ

MICKAËL BUQUET
YOHANN DAM



LE HAVRE PORT CENTER

GRETA DELSALLE MARINI
BÉNÉDICTE DUFOUR



LES COCOTTES URBAINES

CÉLINE MAYER
YANNICK FERRY



LIGUE HAVRAISE

STÉPHANIE MARTIN
ANGÉLIQUE VOISIN



LOGISTIQUE SEINE-NORMANDIE

FRÉDÉRIC SAFFROY
ANTHONY GAUJOUX
FLORENCE ROBINET-GUENTCHEFF



MEDEF NORMANDIE

SÉVERINE TOUCHARD
GWENDAL ROZIER
ÉMILIE LEMONNIER LESLÉ



STRATÉINE

DAVID JEANNE
SANDRINE MARISSIAUX

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.



Les contributeurs et contributrices du Parcours Normandie

Faire vivre la transformation des dirigeants du parcours 2 CEC Normandie n'aurait pas été possible sans l'équipe motivée et soudée des contributeur.ices.

Normandes et Normands (à l'image des participant.es), les contributeur.ices se sont associé.es avec générosité pour donner le meilleur d'eux-mêmes sur ce 2^{ème} parcours :

- par un subtil mélange de leur diversité et de leurs nombreux talents,
- par la prise de risques dans leur propositions,
- par la généreuse mise à disposition de leurs compétences et de leur temps en tant que chefs d'entreprise, pour un sujet qui leur est cher: la transformation de leur Territoire via les entreprises normandes,
- par les liens qu'ils ont tissés et rendus plus solides entre eux: mieux se connaître, interagir, travailler, se questionner, (dé) construire et assembler en collectif les pièces du puzzle version V2 du parcours, afin d'accompagner les participants avec impact.

Un immense merci à cette formidable équipe, qui a su incarner les valeurs de la CEC avec joie et enthousiasme, et sans laquelle le parcours n'aurait pas abouti!

Merci aux recruteurs en amont du parcours, qui ont dépensé sans compter leurs efforts pour que les participants rejoignent ce parcours :

- **Florentin Lemerrier, Nicolas Bassière, Antoine Louiset, Hélène Kergoat** en approche
- **Agnès, Armelle et Isabelle** en entretiens de validation

Gratitude aux contributeur.ices, qui ont fait oeuvre de robustesse pendant une période de 10 mois, aux couleurs différentes et toujours complémentaires, au regard vigilant et exigeant dans leur propositions :

- **Hélène Kergoat** – Recrutrice, Co-pilote et co-lead Projets Coopératifs Territoriaux
- **Antoine Louiset** – Recruteur, Co-pilote
- **Nicolas Bassière** – Lead recruteur
- **Eléonore Mandel** – Lead RH phase recrutement
- **Armelle Stoltz** – Recrutrice, Lead Richesses Humaines phase déploiement, Reliance et Rapport Final
- **Sophie Boutois** – Lead Programme et Master of Ceremony
- **Xavière Makouche** – Co-Lead Communauté des participants phase de recrutement
- **Agnès Benoit-Gonin** – Recrutrice, Lead Relations Participants et COFA
- **Léna Trutt** – Lead Event
- **Jérémy Delerue** – Contributeur Event – Bénévole
- **Philippe Nantermoz** – Lead Résonance – Bénévole
- **Marie-Emmanuelle Aubert** – COFA
- **Florence Boursin** – COFA et Reliance
- **Isabelle Baraton** – Recrutrice et COFA
- **Florentin Lemerrier** – Recruteur, Lead Alumni et Lead Feuilles de Route
- **Emmanuel Djian** – Co-lead Projets Coopératifs Territoriaux
- **Camille Martinet-Bureau** – Référente Finances de la S4 à la fin du parcours – Bénévole
- **Romain Saby** – Trésorier
- **Laurence Lamy** – Contributeurice, Bénévole
- **Sophie Pronost** – Contributeurice en S2 – Bénévole
- **Thibault Depardieu** – Contributeur en S6 – Bénévole

Armelle Stoltz - Lead RH

En savoir plus sur ces acteurs normands de la transition.

QR Code vers l'annuaire des contributeur.ices :





De nombreuses figures sont intervenues pour agrémenter les sessions de leurs apports pionniers sur la transition, que ces apports aient été théoriques ou expérimentiels, ils ont été marquants :

Kick-Off

En septembre 2025

- **Arnaud Attagnant** – Fondateur de Biscot.ai, formateur, consultant et conférencier IA

Session 1

- Mootpoints – **Grégory Poinset** et **Thibault Hanin** – Conférence autour des grands enjeux environnementaux et sociétaux les causes et biais cognitifs, la perspective d'un effondrement systémique globale et des grands types d'actions à enclencher.
- **Romain Saby** – Focus Limites planétaires
- ANDBB – **Alexandre Dudouble** – Focus Biodiversité
- **Charles Coustère** (écologue et consultant chez Pyxine) et **Arnaud Crétot** (énergéticien, cogérant de NéoLoco et cofondateur de la méthode TELED) – Contexte & situation en Normandie
- **Olivier Hamant** – Visio Robuste « De la performance à la Robustesse »
- Kocasse – Spectacle de Théâtre d'improvisation – Prendre du recul sur ce qui se joue et naviguer à travers les fluctuations
- Témoignage Alumni – **David Guibreteau**, SV Miroiterie, CEC Normandie 1^{re} édition

Session 2

- Institut des futurs souhaitables – **Mathieu Baudin** – Conférence immersive « L'art d'imaginer les futurs »
- Lumia – **Nicolas Roussignol** – Conférence « Cap vers un modèle économique régénératif »
- **Perrine Bulgheroni**, marraine de notre parcours, nous a partagé ses vœux en vidéo depuis le Cambodge
- Témoignage Alumni – **Frank Moulin**, ex. Moho, CEC Normandie 1^{re} édition
- **Pascal Lemieux**, responsable Pôle Performance ARS Normandie
- **Charles Floc'h**, réalisateur à f&d films – Projection de son documentaire « Je n'ai pas le temps d'aller mal » sur la santé mentale des dirigeants.e.s
- **Céline Vienne** – Ticket for change – Surcharge mentale des dirigeants à Impact
- **Léna Trutt** – Economie circulaire et économie de la fonctionnalité
- Nuageo – **Clément Marche** – Présentation du numérique robuste et du modèle de la Permaentreprise
- Témoignage Alumni – **Vincent Denost**, Geffica, CEC Bourgogne Franche-Comté

Session 3

- **Arnaud Crétot** – NeoLoco, Présentation « vivante » de bascules d'organisations puis atelier Robus'test
- **Jarno Deguy** – ANDBB – Conférence « Les actions orientées Biodiversité en Normandie »
- Témoignage Alumni – **Laure Marissiaux**, Lavomatic, CEC Normandie 1^{re} édition
- Institut des futurs souhaitables – **Tarik Chekchak** (également fondateur du CEEBIO sur le biomimétisme) – Conférence « Entreprendre avec le Vivant »
- **Juliette Daugeard**, naturaliste et animatrice biodiversité – CPIE 27 (Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement) Terres de l'Eure – Pays d'Ouche – Balade immersive
- **Marceau Minot**, Ecologue, naturaliste et apiculteur engagé, animateur auprès de l'association étudiante Bee Responsable qui gère les ruches sur le campus de Neoma Rouen – Conférence Apiculture & Biodiversité « Explorer le vivant : un voyage à dos d'abeilles »
- **Florence Boursin** – Présentation synthétique du modèle des 3 Horizons
- **Perrine Bulgheroni** « Entreprendre avec le Vivant : une perspective écosystémique »
- Témoignage Alumni – **Rodolphe Landemaine**, Land and Monkeys, CEC Agri-Agro 2024-2025

Session 4

- Mot d'intro par notre parrain **Olivier Hamant**, extrait de son dernier ouvrage à paraître « Chroniques d'un monde qui craque »
- **Isabelle Cussac** – Générations & Co (Robustesse organisationnelle) – Conférence « Compter ce qui compte vraiment avec la boussole de la Robustesse »
- **Anne Andrieu** – ARACT – Présentation des enjeux « Travail et transition écologique »
- **Thomas Breuzard** – Norsys – Visio de partage sur « La nature au board »
- Témoignage Alumni – **Guillaume Devambez**, Octavo (ex. Lescure Graphic), CEC Normandie 1^{re} édition
- **François Boissel** – Facilitation graphique du jour 1 et présentation commentée des fresques en fin de journée
- **Clément Morlat** – CERES – Conférence sur « La comptabilité écologique »
- Témoignage Alumni – **Frédérique Jacques** et **Mathilde Salama**, Crédit Coopératif – CEC Monde Financier 2023-2024 – Présentation pour interroger sur le thème « la Finance: un levier de transformation de nos modèles ? »

Session 5

- **Bastien Barraquet** – ReGNR – Conférence
- **Florence Boursin** – Présentation de la Stratégie des Alliés
- Bulles d'inspiration – thématiques proposées par ordre d'apparition :
 1. **Agnès Benoit-Gonin** – Accompagnement au changement
 2. **ATMO Normandie** – L'air et notre santé commune
 3. **Florence Boursin** – Mise en récit du sursaut
 4. **Isabelle Baraton** – Embarquer grâce à l'Appreciative Inquiry
 5. **Armelle Stoltz** – Explorer le terreau fertile à la transition
 6. **Antoine Louiset** – Développer l'engagement via la bonne intégration des collaborateurs
 7. **Hélène Kergoat** – La prise de décision par consentement
- Les Improbables – Théâtre d'improvisation
- Table ronde Alumni – **Joffrey Bourland** (CHU du Havre) & **Mathilde Clouet** (entreprise Masselin), alumni CEC Normandie 1^{re} édition, ainsi que **Thomas Meyer** (Socaps), alumni CEC 1^{re} édition 2021-2022

Session 6

- **Jean-Christophe Rauzy** – Parler au vivant avec le cœur
- **Fabrice Olivier** – Directeur du développement du Centre sportif de Normandie
- **Marie Attinault +2** et **Sophie Moussard**, élue à la ville de Bois-Guillaume : partages d'expériences de coopérations territoriales en Normandie
- **Oscar Ferdinand** – Musicien multi-instrumentiste et compositeur
- **Caroline Maerte** – Co DG de la CEC

Intersession

- Webinaire « Renforcer la robustesse de nos Feuilles de route » avec **Olivier Hamant** le 8 juin 2026 en coopération avec le parcours CEC Provence Méditerranée – Partages et éclairages avec notre parrain pour renforcer la robustesse des Feuilles de Route à visée régénérative.



Les Partenaires

Un deuxième parcours, c'est l'occasion de consolider les liens avec nos partenaires : les historiques, toujours présents, et les nouveaux qui rejoignent cette aventure collective et apportent de nouveaux regards.

Aucun acteur ne peut, seul, répondre à la complexité des enjeux du territoire. Nous sommes ravis de la diversité et la profondeur des partenariats qu'a généré ce parcours CEC : des expertises techniques, des lieux, des relais de mobilisation pour le montage de la promotion cohorte, ...

Au-delà du précieux soutien que ces acteurs et actrices ont apporté au parcours, nous œuvrons avec elles et eux à un vrai mouvement. Un collectif « l'Écosystème des Accompagnateurs du Monde Économique Normand » s'est constitué sous l'impulsion de la l'ADEME, la Région Normandie et nous-mêmes. Il réunit déjà 48 membres (Syndicats Patronaux, Clubs et Mouvements d'Entreprises, Filières, Banques, OPCO, Etat, Collectivités, ...) et a pour vocation de contribuer à l'émergence d'une économie normande ancrée territorialement, à impact positif net, respectant les limites planétaires et les enjeux sociaux.

ILS SOUTIENNENT FINANCIÈREMENT LE PARCOURS



ILS ONT CONTRIBUÉ AU PARCOURS PAR LEUR PRÉSENCE, LEUR RELAI D'INFORMATION, LEUR EXPERTISE, LEUR ACCUEIL

- ACT en Seine
- ADEME
- ADNormandie
- Agence Normande de la Biodiversité et du Développement Durable (ANBDD)
- Argentan Business Connexion
- ARS Normandie
- BFM Normandie
- BPI France
- CCI Normandie
- Centre François Baclesse représenté, par Pierre Lebailly
- Centre Sportif Normandie Houlgate – Région Normandie
- Club Association Progrès du Management (Club APM)
- Club des Entreprises de Taille Intermédiaire (Club ETI)
- Club des Jeunes Dirigeants (CJD)
- Communauté des Entreprises à Mission
- CPME Normandie
- CRCC Normandie
- Credit Mutuel
- Delphis
- EM Normandie – Campus de Caen
- EM Normandie – Campus du Havre
- Fédération Hospitalière de France – Région Normandie (FHF)
- Femmes et Challenge
- Graine Normandie
- Institut Michel Serres
- La Filature – Louviers
- Le Havre Seine Métropole
- MEDEF Normandie
- Métropole Rouen Normandie
- MoHo
- NEODD 2030
- Neoma Business School – Campus de Rouen
- Normandie Attractivité
- NWX
- Octavo
- Planète Cotentin
- Préfecture du Calvados
- Région Normandie
- Réseau Germe
- RFC Radio
- Terres d'Argentan
- Vallées de l'Orne et de l'Odon
- Ville de Rouen – Halle aux Toiles

Le mot de la **Marraine**

À vous qui prenez votre envol

Un mot de votre marraine, pour la suite du chemin

Nous voici au moment que je préfère et que je redoute pour vous : le design sur le papier est achevé ; il faut maintenant créer l'écosystème.

Pendant un an, vous êtes passés des sessions CEC à vos bureaux, et de vos bureaux à ces sessions, portant d'une main la vision qui se dessinait ici et de l'autre le quotidien qui vous attendait là-bas. Vous savez donc mieux que personne à quel point ces deux mains ne pèsent pas le même poids. Ce qui change aujourd'hui, ce n'est pas la découverte du réel. C'est que le rythme s'arrête. Il n'y aura plus de rendez-vous dans quelques semaines pour souffler, recharger, coopérer ou se rappeler pourquoi.

Dedans, le réel de vos entreprises, vous seuls le connaissez par cœur. Cette réalité vous fait jongler entre les équipes, les bilans, les urgences, les arbitrages impossibles, tout en tenant le cap et en gardant la vision.

Et dehors, le climat ne nous attend plus. Si le message n'était pas encore assez clair, cet été 2026 l'a martelé à nouveau, sans détour : les réalités qui nous rattrapent ne sont plus une menace lointaine. Elles sont dans nos paysages, dans nos quotidiens, à l'échelle planétaire.

Ce que je peux vous offrir pour la route, c'est seulement ce que je connais un peu, le vivant. Si vous gardez une chose de notre rencontre, j'aimerais que ce soit celle-ci : **le vivant n'est pas un supplément d'âme pour les temps calmes, c'est ce qui tient quand tout se tend.** Depuis près de quatre milliards d'années, il ne connaît qu'un seul régime, celui de la limite, de la ressource comptée, du choc, des aléas. Et il ne se contente pourtant pas de survivre, il s'adapte sans cesse pour finalement produire de l'abondance. Les principes du vivant ne s'appliquent pas malgré la contrainte. Ils s'appliquent parce qu'elle est là.

Au fond, ce que le vivant nous enseigne n'est pas une recette, c'est une manière de concevoir. Nos organisations ont pris l'habitude de découper. Un service, un indicateur, un problème à la fois, chacun optimisé de façon isolée. Le vivant fait l'inverse. Il ne sépare pas, il relie. C'est cette logique que j'observe depuis des années dans les jardins, et qui porte un nom : la permaculture. Non pas une technique de jardinage, mais un art du design, celui de placer les bons éléments aux bons endroits pour que des relations bénéfiques se nouent d'elles-mêmes, jusqu'à ce que le tout devienne plus que la somme des parties. Concevoir, plutôt que découper : c'est à dire composer des ensembles où les éléments se soutiennent, au lieu de polir des morceaux qui s'ignorent. Là où nous avons appris à découper pour maîtriser, le vivant nous rappelle qu'on relie pour que cela tienne !

Transposons cette logique à nos manières de travailler. Une Feuille de Route cesse alors d'être une liste d'actions à cocher, cette « to do » hebdomadaire qu'on épuise ligne après ligne. Elle devient un écosystème à dessiner, où l'énergie, les compétences, les déchets, les alliances circulent et se nourrissent les uns les autres.

Les jours de doute, voici ce que la nature me souffle, et que je vous laisse traduire dans votre langue et votre réalité :

Qu'une forêt ne s'installe jamais d'un coup. Elle commence par une friche et quelques plantes pionnières, celles qui poussent en sol pauvre et le préparent pour les suivantes.

Que dans un écosystème, chaque fonction vitale est assurée par plusieurs éléments. Cette redondance que la gestion prend pour du superflu, le vivant l'appelle robustesse. Olivier Hamant en a fait sa boussole, et il a raison. Un système sur-optimisé casse au premier choc, un système qui garde de la marge l'absorbe et continue de croître, certes plus lentement, mais sûrement.

Qu'on ne tire jamais sur une plante pour la faire pousser plus vite. On crée les conditions, on protège la jeune pousse, et on laisse le temps faire son travail.

Et que sous une terre qui semble endormie, dans les racines, tout continue de se jouer, loin des regards, même les saisons où rien ne paraît bouger.

Vous cultivez désormais chacun votre parcelle. Mais le réseau que vous avez tissé pendant cette année ne se défait pas pour autant. Il court sous vos pieds, comme un mycélium relie des arbres qui ne se voient pas. Ce que vous avez bâti ensemble ne se range pas dans un classeur. Cela se plante et se nourrit, puis vous alimente.

Un dernier mot, pour sourire. On dit qu'une partie de la Normandie sera l'une des rares terres à peu près épargnées au plus fort du dérèglement : avec le Cotentin en îlot de fraîcheur, un bocage tempéré, des étés qui restent respirables... à peu près. Méfiez-vous quand même : les falaises d'Étretat reculent d'une vingtaine de centimètres par an, et la mer n'a pas lu la brochure touristique parlant de falaises éternelles...

Mais l'idée d'une Normandie terre de résiliences me plaît. Alors faisons mieux qu'attendre les réfugiés climatiques. Faisons de la Normandie une terre si vivante, si régénérée, si robuste, qu'on vienne y apprendre à habiter le vivant plutôt qu'à fuir le reste.

La suite vous appartient. Elle sera exigeante, et je la crois profondément riche.

Un matin de doutes, observez simplement une haie de nos bocages. On l'a plantée, souvent au cordeau, avec une intention derrière chaque pied. Et pourtant, quelques saisons plus tard, elle a débordé de son plan : les oiseaux y ont semé ce qu'on n'avait pas prévu, les étages se sont superposés, la vie s'est glissée dans chaque interstice. On a posé le cadre, le vivant a fait le reste. Elle abrite, elle nourrit, elle coupe le vent, retient la terre et relie les bois entre eux. Voilà, au fond, le geste qui commence pour vous : tracer la ligne juste, puis laisser la vie déborder du plan.

À vous de jouer.

Perrine Bulgheroni,
heureuse marraine de la CEC Normandie 2026

Conférencière, autrice, formatrice et consultante en permaculture.
www.easyperma.com

« Au pire, ça marche ! »



À la dernière étape du parcours CEC Normandie, les dirigeants sont montés les uns après les autres sur scène pour raconter ce qui avait changé depuis leur embarquement. Dix mois plus tôt, beaucoup étaient venus avec des questions, parfois des convictions déjà solides, parfois des doutes. Ce jour-là, ils sont venus raconter un vécu, ils sont venus raconter des choix.

Observer le parcours CEC dans le cadre de mon travail de recherche, c'est un peu comme embarquer dans un voyage où la direction est donnée, mais dont on ne connaît pas tout à fait la destination.

En tant que doctorante en sciences de gestion et en sociologie, je m'intéresse aux organisations en transition écologique. Je m'attache à comprendre l'expérience vécue par l'organisation, ainsi que le processus d'apprentissage de l'entreprise dans la création d'environnements propices aux idées nouvelles, ainsi que la place et la forme que prend l'intelligence collective dans ce processus. J'ai participé à ce parcours dans une posture d'observation, attentive à ce qui se disait, à ce qui se faisait, aux interactions et aux évolutions qui se dessinaient au fil des mois. J'ai aussi eu, au fil des rencontres et des échanges, le privilège de recueillir des paroles plus personnelles, des dirigeants qui m'ont confié leurs doutes, leurs hésitations, et parfois, des questionnements profonds. Ces paroles, qui témoignent d'une relation de confiance construite au fil des sessions, ont aussi nourri mon regard sur ce qui se vivait durant le parcours. Ce texte est donc un témoignage, celui d'un regard de chercheuse, à la fois extérieur et impliqué par les rencontres, qui a pu voir progressivement le voyage prendre forme.

Au fil des sessions, j'ai vu se succéder des temps de découverte, de prises de conscience, j'ai vu les enthousiasmes, mais aussi les moments de doute, de désaccord ou de désorientation. Ce qui a retenu mon attention est peut-être moins ce que les participants ont appris que la manière dont leurs questions ont progressivement évolué. Au début, il s'agit souvent de comprendre ce qu'il faudrait faire, de trouver des solutions. Au fil du parcours, les questions deviennent plus intimes, plus collectives, et parfois plus inconfortables aussi : qu'est-ce que cela change pour mon entreprise, pour mon métier, pour mes collaborateurs, pour la manière dont nous décidons ensemble ? Et en filigrane : qu'est-ce que cela change pour moi en tant qu'humain, pour mes enfants ? Vient alors le moment où il faut traduire ces questionnements en chemin à parcourir. Les Feuilles de route en sont la trace tangible, elles incarnent une prise de recul pour mieux définir le cap, et surtout, une envie d'agir. Derrière ces feuilles de route, ce que j'ai surtout vu, ce sont des dirigeants qui acceptent de ne pas avoir toutes les réponses et qui, chemin faisant, apprennent à chercher autrement, collectivement, en questionnant le Pourquoi.

Les travaux d'Argyris et Schön (1978) sur l'apprentissage organisationnel expliquent qu'apprendre ne consiste pas seulement à ajuster ses actions pour atteindre les objectifs fixés au préalable. Il peut aussi conduire à questionner les cadres qui orientent l'action elle-même : les normes, les représentations, les objectifs que l'on tient pour acquis. C'est ce qu'ils appellent le double-loop learning.

Les récits des dirigeants pitchés en dernière session évoquaient précisément ce déplacement.

La question n'est plus « comment faire mieux ? » mais plutôt « et si nous faisions autrement ? ». La mise en lumière de la dépendance absolue des organisations aux équilibres fragiles du Vivant a amené l'activation de leviers affectifs profonds, moteurs essentiels que les théories traditionnelles de la stratégie ont peu explorés.

La transition écologique est souvent réduite à une équation froide de comptabilité carbone ou d'indicateurs ESG, ou au langage désincarné des audits de conformité réglementaire. Le parcours CEC, au-delà de l'approche rationnelle, vient questionner l'intime par la puissance du sense-making.

Dans ce parcours, j'ai vu des dirigeants d'entreprise s'emparer du récit intime et sensible, pour s'engager dans l'aventure transformationnelle de leur organisation. Pascale (Artemisia Environnement) nous a fait voyager jusqu'au ruisseau près duquel elle jouait enfant, où l'eau était « claire comme de l'eau de source » et pourtant impropre à la vie. La lettre au futur de Lyndon (Easy Cash) l'a projeté dans une conversation avec son fils en 2035 le questionnant sur sa capacité d'agir qu'il nous a partagée. Anne (Anne Caron) nous a raconté le « petit miracle » de l'héritage de la tasse de café que ses parents lui ont transmis.

Resituer l'organisation dans sa « mission » profonde, a permis des prises de décision audacieuses.

Inspirés par les témoignages tout au long du parcours, notamment celui de Thomas (Norsys) qui donne une place à la nature dans son conseil d'administration, les pitchs de clôture du parcours ont été empreints de cette audace. « Au pire, ça marche ! » comme dit Agathe (CHU de Rouen). Lyndon (Easy Cash) déclare avoir instauré la semaine de quatre jours sans baisse de salaire et ose décréter « des objectifs financiers à croissance zéro » pour son prochain exercice budgétaire. David (Stratéine) bouscule les codes du milieu de la comptabilité et déclare vouloir sélectionner ses clients et congédier ceux qui manquent de respect à ses collaborateurs, dans l'idée de redéfinir ce qui « compte vraiment ».

Stéphanie et Angélique (La Ligue Havraise) ont acté l'envie d'améliorer la qualité de vie au sein de leurs établissements, en repensant les espaces de vie « au cœur du Vivant ». Yohann (Le Foyer Stéphanois) évoque la création d'un réseau de voisins solidaires, pour plus de lien social. Ce sont toutes des décisions qui peuvent être lues comme des formes de positive deviance, théorisée par plusieurs auteurs (Cameron et al., 2002 ; Walls et al., 2021 notamment), à savoir des « écarts intentionnels par rapport à la norme au sein d'un groupe de pairs, opérés de manière honorable » (traduction, Spreitzer et Sonenshein, 2004, p.828), c'est-à-dire soutenus par des intentions vertueuses, indépendamment des résultats. Dans un contexte de transition écologique, cette déviance positive cherche à prendre de la hauteur vis-à-vis du « business as usual », pour ouvrir la voie à un « business beyond usual » qui, sous l'angle des sciences de gestion, montre que la transformation organisationnelle ne tient pas en une simple réorganisation technique, mais plutôt en une dynamique multi-niveaux où les valeurs intrapersonnelles rencontrent le collectif, avec la coopération au cœur.

En parlant de cœur, l'approche tête-cœur-corps mobilisée par la CEC favorise également des pratiques « directes-intuitives » qui reposent sur l'expérience sensible et l'intuition. Cette approche contribue à définir les conditions qui peuvent favoriser un apprentissage double boucle. En effet, ces pratiques viennent renforcer un profond sentiment de reliance, entendu comme une expérience de connexion à soi, avec autrui, et au Vivant dans sa globalité. Cette

expérience de reliance trouve un prolongement concret dans le travail collectif autour des PCT (Projets Coopératifs Territoriaux) : les participants sont amenés à réfléchir ensemble à des initiatives multi-acteurs qui mettent en commun leurs ressources et leurs savoir-faire respectifs au service du territoire normand. La reliance ne se limite ainsi pas à une expérience de connexion ; elle semble également se traduire par la création de nouvelles formes de coopération fondées sur l'interdépendance, et l'apprentissage et le développement d'une capacité à agir collectivement. C'est ainsi qu'Anne, Sébastien et Mathieu (Anne Caron), s'engagent avec l'aide de Céline et Yannick (Les Cocotte Urbaines) à utiliser le marc de café, initialement considéré comme déchet et qui devient co-produit de l'activité, pour fertiliser une parcelle industrielle. D'autres PCT ont émergé, certains demeurent à l'état de réflexion, d'autres sont en cours de concrétisation. Le PCT consacré à la souveraineté des données, par exemple, n'a finalement pas abouti. Pour autant, son abandon ne saurait être considéré comme un échec : il constitue également un résultat du processus, en permettant aux participants d'expérimenter les conditions, les limites et les difficultés de la coopération. Ainsi, au-delà de l'aboutissement opérationnel des projets, les PCT constituent des espaces d'apprentissage collectif, dans lesquels les participants développent leur capacité à identifier des interdépendances, à mettre en commun leurs ressources et à construire, ou parfois à ne pas construire, des réponses collectives aux enjeux de leur territoire.

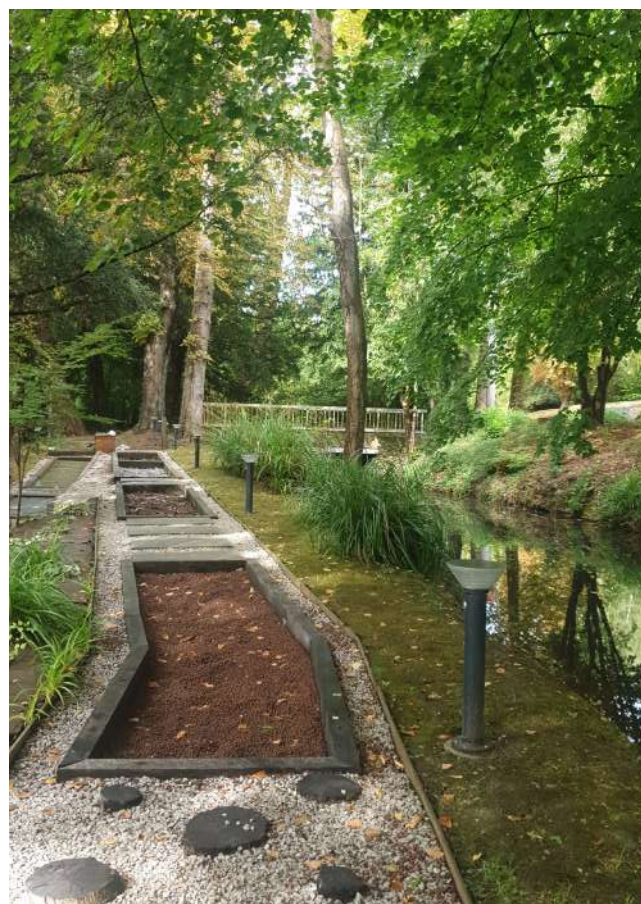
Si la session 6 marque la fin du parcours, le véritable voyage commence maintenant. Les sciences des organisations nous rappellent que la pérennité de cette déviance positive exige de dépasser l'élan individuel pour structurer des actions collectives. Les feuilles de route des organisations participantes témoignent de convictions profondes et d'une grande envie d'agir. Pour autant, elles resteront fragiles et isolées si elles ne se frottent pas à un écosystème d'acteurs, à commencer par les gouvernances et les collaborateurs, mais également les clients, et autres parties prenantes. Il reste maintenant à voir comment ces feuilles de route vont vivre et évoluer au sein des organisations. Et c'est ce qui fait l'objet d'une autre partie de mon travail, avec tous les alumnis de la CEC qui souhaiteraient contribuer à ce travail de recherche.

Fairouz BENATIA

Doctorante en sciences de gestion et en sociologie
Hydrogéologue ex-Cheffe de projets Sites et Sols Pollués

Pour aller plus loin :

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978).
Organizational Learning : A Theory of Action Perspective.
Addison-Wesley.
- Walls, J. L., Salaiz, A., & Chiu, S.-C. (Sana). (2021).
Wanted: Heroic leaders to drive the transition to
"business beyond usual." Strategic Organization, 19(3), 494-512.



Remerciements

Nous souhaitons remercier toutes celles et ceux qui ont soutenu ce parcours et l'ont rendu possible, par leur énergie et leur volonté, par leurs mots mais aussi par leurs actions ;

Merci à notre marraine et à notre parrain: Perrine Bulgheroni et Olivier Hamant

Merci aux participant.es pour leurs dons; la Région Normandie, l'ADEME, l'ARS, Papeco et Marie Toit pour leur soutien financier ;

Merci aux intervenant.es qui, par leurs conseils et leurs témoignages, ont su insuffler de la volonté d'agir et des voies d'actions ;

Merci à celles et ceux qui nous ont accueillis et celles et ceux qui nous ont nourris ;

Merci aux participant.es qui nous ont fait confiance et nous donnent de l'espoir ;

Merci à tous les contributeurs et contributrices de cette fabuleuse aventure normande qui ont transmis avec force et générosité leur énergie, leur temps, leurs compétences, leurs sourires et leurs larmes ; les partenaires et les acteurs de l'écosystème CEC qui ont été à nos côtés tout au long de ces sessions ;

Merci à notre « Comité Boussole » : Eddy Poitrat de l'ADEME, Benjamin Lecointe de la Région Normandie, Pascal Lemieux de l'ARS, Lorena Tuna de l'Entreprise Duchesne, Christelle Oghia de VE2A et Laure Marissiaux de Lavomatic, pour leurs précieuses questions et conseils, qui nous ont permis de nous améliorer et de prendre le recul que nous ne pouvons pas prendre seuls ;

Merci à Octavo (ex Lescure Graphic), participant du 1er parcours de la CEC Normandie qui a imprimé gracieusement le rapport que vous tenez entre vos mains !

Merci à Antoine de Saint-Exupéry ;

Et merci à toutes celles et ceux qui ont contribué, de près ou de loin. Par un mot, un geste, une connexion ou une idée, vous avez enrichi ce parcours.

COMITÉ DE RÉDACTION : Armelle Stoltz, Hélène Kergoat, Antoine Louiset

CRÉDITS PHOTO : Équipe CEC

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

IMPRESSION : Octavo Alumni CEC Normandie



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.



