

# Une grande bascule vers l'entreprise régénérative

Rapport final de la première  
Convention des Entreprises pour le Climat



CONVENTION  
DES ENTREPRISES  
POUR LE CLIMAT



# Une grande bascule vers l'entreprise régénérative

ÉDITO D'ÉRIC DUVERGER, FONDATEUR DE LA CEC | P.4

PERSPECTIVES DU COMITÉ DE GARANTS | P.6

## La Convention des Entreprises pour le Climat | P.8

UNE BRÈVE HISTOIRE DE LA CEC | P.10

LES PARTICIPANTS DE LA CEC | P.12

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA CEC | P.14

## Comprendre et viser le régénératif | P.16

LE CADRE DES LIMITES PLANÉTAIRES | P.18

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE ? | P.20

DE NOMBREUX CHEMINS VERS UN MÊME SOMMET | P.24

MÉTHODOLOGIE DU PARCOURS DE LA CEC | P.26

## La grande montée des curseurs | P.32

LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | P.34

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | P.36

LES INGRÉDIENTS ET FREINS D'UNE FEUILLE DE ROUTE VRAIMENT RÉGÉNÉRATIVE | P.40

30 EXEMPLES DE FEUILLES DE ROUTE | P.54

4 EXEMPLES DE PROJETS COOPÉRATIFS | P.116

## Le parcours en détail - P.124

LES 6 SESSIONS DE LA PREMIÈRE ÉDITION | P.126

LES WEBINAIRES DE LA PREMIÈRE ÉDITION | P.132

## L'écosystème de la CEC | P.134

LES 150 ENTREPRISES PARTICIPANTES | P.136

LES BÉNÉVOLES | P.146

LES PARTENAIRES | P.148

REMERCIEMENTS | P.151

# redito

# Quelque chose s'est débloqué, il y aura un avant et un après la CEC

Par Éric Duverger, fondateur de la CEC

Dans l'histoire de la transition écologique, les précurseurs n'ont pas eu la vie facile. Pendant plus de 50 ans, les scientifiques ont été le plus souvent ignorés, les politiques raillés, les activistes conspués, les artistes isolés... Et à l'intérieur des entreprises? Y défendre l'écologie, c'était prendre le risque d'être considéré comme un "écolo-rêveur", une étiquette peu enviable pour réussir une belle carrière.

Mais les temps ont changé. Grâce à la longue liste de précurseurs qui nous ont précédés et dont nous espérons nourrir l'héritage, les lignes bougent de plus en plus vite et la charge de la preuve est en passe de s'inverser. Accélérer la bascule du *business-as-usual* vers l'entreprise régénérative, c'était l'ambition déclarée de la première Convention des Entreprises pour le Climat (CEC).

150 Dirigeants, 150 *Planet Champions*<sup>1</sup>, 150 Bénévoles, nous partageons tous le même constat : les entreprises font de plus en plus d'efforts pour limiter leurs impacts, mais la plupart des dirigeants restent sous-informés et la plupart des entreprises en gardent sous le pied. Elles sont encore beaucoup trop peu à vouloir faire le maximum... et lorsqu'elles le veulent, elles ne savent pas vraiment comment s'y prendre.

Le parcours de la CEC a permis de pousser les curseurs au maximum. Après avoir reçu ensemble la "claque climatique" et entraperçu le risque d'effondrement systémique, nous nous sommes relevés pour travailler en intelligence collective, déployer des coopérations et imaginer des réinventions profondes de modèles d'affaires... Mobiliser d'un coup 150 entreprises de toutes tailles, de tous secteurs et de toutes les régions de France, ce n'est assurément pas reposant... mais cela présente un grand

avantage : c'est un bon point de départ pour poser un nouveau standard. Fruit du travail de centaines de contributeurs, le rapport que vous tenez entre vos mains pourrait bien être, avec ses multiples apports théoriques et ses cas pratiques, le plus grand coup d'accélérateur du monde de l'entreprise en France vers un nouveau standard régénératif.

La transition vers l'entreprise régénérative est incroyablement difficile, les 150 participants de la CEC pourront en témoigner : les freins sont nombreux et les leviers complexes à activer. Mais à la lecture des 150 Feuilles de Route, il apparaît clairement que... c'est jouable.

Est-il naïf de penser que nous allons vivre dans les années qui viennent la grande bascule vers l'économie régénérative? Je ne le crois pas. Cette nouvelle voie est extrêmement étroite et escarpée, mais elle est à notre portée.

Formés, désinhibés, coalisés, les dirigeants d'entreprises peuvent tout changer.

---

1. Les *Planet Champions* étaient les binômes pendant tout le parcours des dirigeants participants, mandatés pour accélérer la diffusion du travail en session vers les collaborateurs de l'entreprise. Souvent directrices ou directeurs RSE, de nombreuses autres fonctions ont également incarné ce rôle : direction financière, marketing, technique...

---

# Perspectives du Comité des Garants

L'ambition première de la CEC : proposer un parcours de redirection exigeant, rigoureux et factuel, qui fasse le pont entre les mondes économiques et scientifiques avec un regard nouveau. Afin de garantir l'exigence de son parcours, en soi et vers le monde extérieur, la CEC a rassemblé un comité d'acteurs de la transition écologique divers et complémentaires, récents et historiques, publics et privés. Leur regard, leurs conseils, leur exigence, leur implication en session ont été infiniment précieux !



ADEME



BPI FRANCE



C3D



COMEX40 / MEDEF



COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION



EUROPEAN CLIMATE FOUNDATION



FONDATION GOODPLANET



LES COLLECTIFS



MOUVEMENT IMPACT FRANCE



OFB - OFFICE FRANÇAIS DE LA BIODIVERSITÉ



ORÉE



POUR UN REVEIL ÉCOLOGIQUE



THE SHIFT PROJECT

**ALEXIS TREILHES**  
CO-FONDATEUR, LES COLLECTIFS



*La CEC me semblait à l'origine être une aventure complètement folle, dont les chances de succès me paraissaient infimes. Emmener des entreprises parfois bien instituées et héritières d'un passé fossile sur une voie destinée à non seulement répondre aux enjeux climatiques, mais aussi à devenir régénératrices du vivant relevait d'un pari des plus osés. Un an et demi après, force est de constater que le défi est réussi. Non seulement les dirigeants ont pu construire des Feuilles de Route éprouvées par leurs pairs, mais ils ont aussi pu se reconnecter à ce qui fait leur humanité, qui parfois pouvait avoir tendance à s'effacer devant les responsabilités qui sont les leurs. La CEC ne se limite donc pas simplement à 6 séances de travail et de réflexion, c'est aussi une aventure collective qui successivement met une claque, donne espoir et confère une raison d'être à ces dirigeants, par-delà les simples considérations économiques et d'emploi. Nul doute que nous aurons besoin de dizaines, voire de centaines d'autres CEC pour engendrer une bascule proportionnelle à la hauteur de la marche. Mais, contrairement à mon scepticisme d'il y a 18 mois, je sais désormais que vous y parviendrez ! C'est tout ce que je nous souhaite, pour le monde de l'entreprise dans son ensemble, mais aussi pour nos sociétés en général.*

**PATRICIA SAVIN**  
PRÉSIDENTE, ORÉE



*La CEC en 3 mots : Confiance, Enthousiasme, Courage. Confiance des organisateurs et des participants pour se lancer dans une telle aventure. Enthousiasme réel, joyeux et communicatif. Courage pour oser entreprendre différemment. Bravo et Respect*

**LÉA FALCO**  
POUR UN RÉVEIL ÉCOLOGIQUE



*Vous avez créé un imaginaire entier dans lequel les entreprises elles-mêmes veulent s'insérer, dans un monde soutenable. À ceux qui disent que ça n'est pas possible, nous montrerons vos réussites. À ceux qui disent qu'il suffit d'une volonté individuelle, nous montrerons aussi vos échecs et vos difficultés. Et à ceux qui sont à bout, qui disent que ça ne sert plus à rien, nous communiquerons votre force. Car nous voulons vous remercier pour ce que vous avez fait, mais aussi vous dire que la route va encore être longue et que nous avons besoin de vous pour que vos entreprises ne soient plus seulement des exemples, mais qu'elles soient la norme.*

**ANNE MOLLET**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE, COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION



*Le parcours CEC est réellement novateur. Il conjugue élan collectif et introspection personnelle, offre à la fois apports théoriques de haut niveau et témoignages pragmatiques de dirigeants, appréhende les sujets de l'urgence environnementale de façon systémique tout en donnant les clés aux dirigeants pour préparer leur Feuille de Route opérationnelle. La CEC déclenche une prise de conscience de la nécessaire bascule de l'économie et enclenche une mise en action au cœur des entreprises.*


**NADIA BOEGLIN**  
DIRECTRICE TRANSITION DES GRANDS COMPTES, ADEME



*L'ADEME a une large expérience de montage et de soutien d'opérations collectives d'entreprises. Au départ, c'était le nombre d'entreprises qui a suscité notre intérêt pour la CEC... puis l'originalité de la démarche a pris le dessus : un parcours personnel de prise de conscience du dirigeant pour un changement de posture pérenne et une démarche concrète de transition écologique de son entreprise... impressionnant voire même émouvant pour les quelques sessions suivies en direct... Le prochain défi ? définir les conditions de répliquabilité de cette belle aventure !*







# La Convention des Entreprises pour le Climat

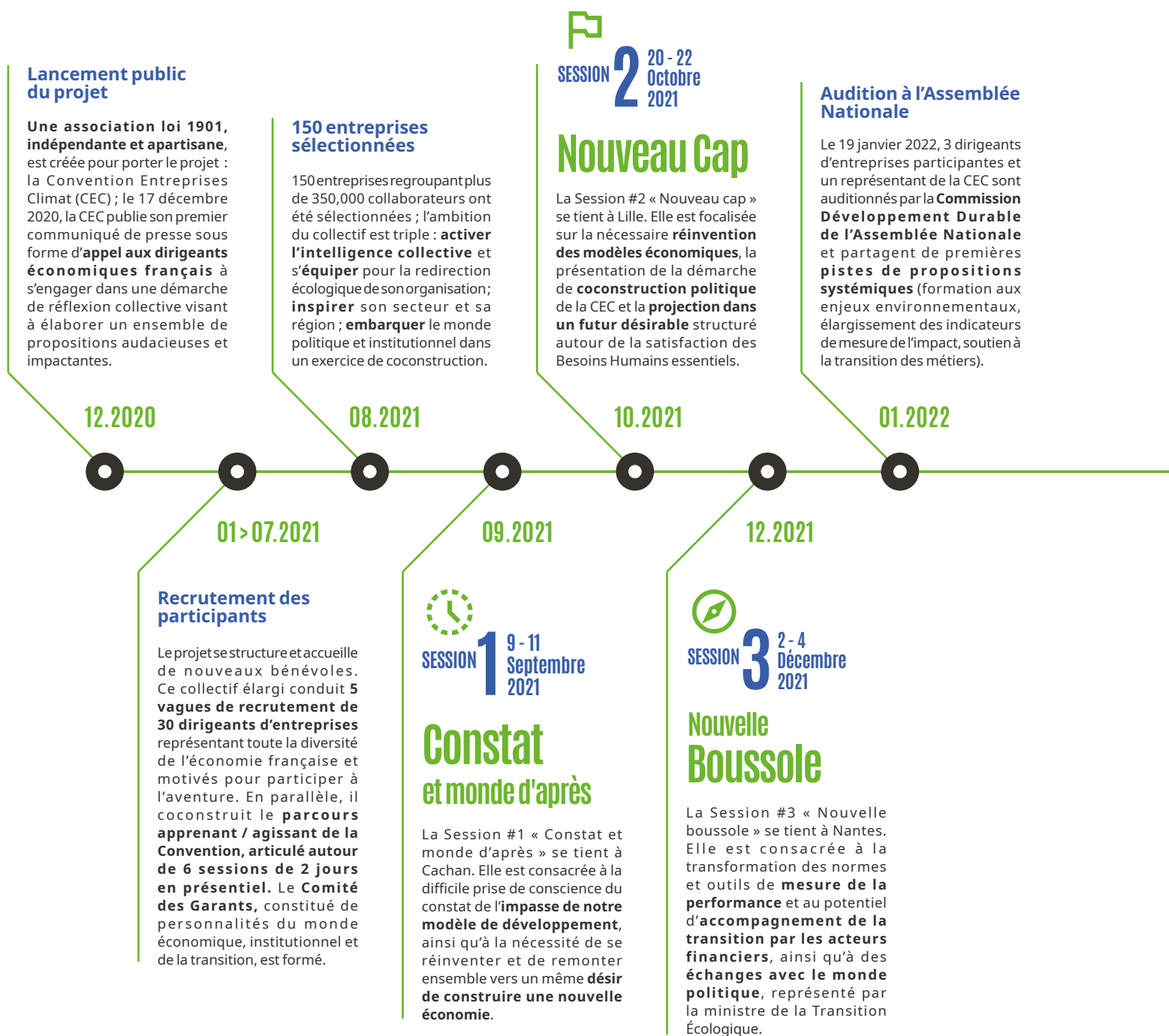
*“Toutes les fois qu’une génération ferme  
et résolue se met au travail, l’univers se  
transforme”*

Stefan Zweig

# Une brève histoire de la CEC

## Le commencement

L'été 2020 voit Eric Duverger, profondément inspiré par le discours de clôture de la Convention Citoyenne pour le Climat, prendre un congé sabbatique du groupe Michelin pour explorer une question déterminante : pourrait-on faire le même exercice avec des patrons ? Après plusieurs mois d'exploration, il réunit un collectif autour de la conviction qu'**il est désormais temps que le monde économique prenne toute sa part dans la transition**. Bientôt rejoints par d'autres bénévoles, ils tracent les grandes lignes du projet.





SESSION 6 29 Juin - 1<sup>er</sup> Juillet 2022

## Prendre son envol

La Session #6 « Prendre son envol » se tient à Paris. Elle est consacrée à la consolidation des contributions des participants (**150 Feuilles de route, 28 Projets coopératifs**), à l'appropriation de **propositions politiques imaginées par les participants et soumises au vote collectif**, à la célébration du chemin parcouru individuellement et collectivement, ainsi qu'à la projection vers l'Après.

06.2022

SESSION 4 10 - 12 Mars 2022

## Génie humain

La Session #4 « Génie humain » se tient à Marseille. Elle est consacrée à l'exploration des pistes de **redirection du génie humain pour le maintien du vivant**, ainsi qu'au partage des **attendus en matière de Feuilles de route** de redirection des entreprises participantes vers l'économie régénérative.

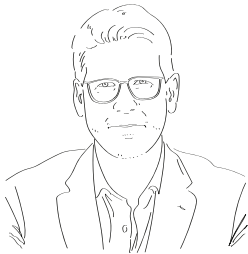
### Audition au Sénat

Le 4 mai 2022, 2 dirigeants d'entreprises participantes et un représentant de la CEC sont auditionnés par la **Délégation aux entreprises du Sénat** sur le sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et du reporting extra-financier.

05.2022

03.2022

01.2022



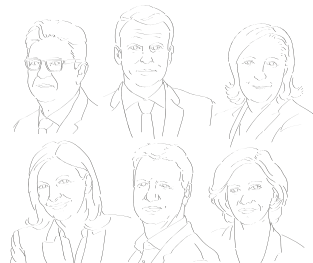
### Échange avec Pascal Canfin

Le 21 janvier, se tient un webinaire d'échange entre **Pascal Canfin** (Député européen et Président de la Commission de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité alimentaire) et plusieurs dirigeants d'entreprises participantes de la CEC. Il renforce la conviction des uns et des autres sur la richesse potentielle et les apports réciproques de la **coconstruction entre mondes économique et politique**.

04.2022

### Interviews de candidats à l'élection présidentielle française

La CEC réalise et met en ligne des interviews de 6 candidats à l'élection présidentielle française (ou de leurs représentants) par des dirigeants d'entreprises participantes de la CEC, autour de 3 thèmes (**déclivage environnemental, nouveaux indicateurs, transition des métiers**).



05.2022

SESSION 5 18 - 20 Mai 2022

## Embarquer l'équipage

La Session #5 « Embarquer l'équipage » se tient à Lyon. Elle est consacrée à l'exploration du champ de l'**embarquement de son écosystème coopératif** pour la construction et la mise en œuvre de sa Feuille de Route de redirection vers l'entreprise régénérative.

09.2022

### Webinaire « 1 an après »

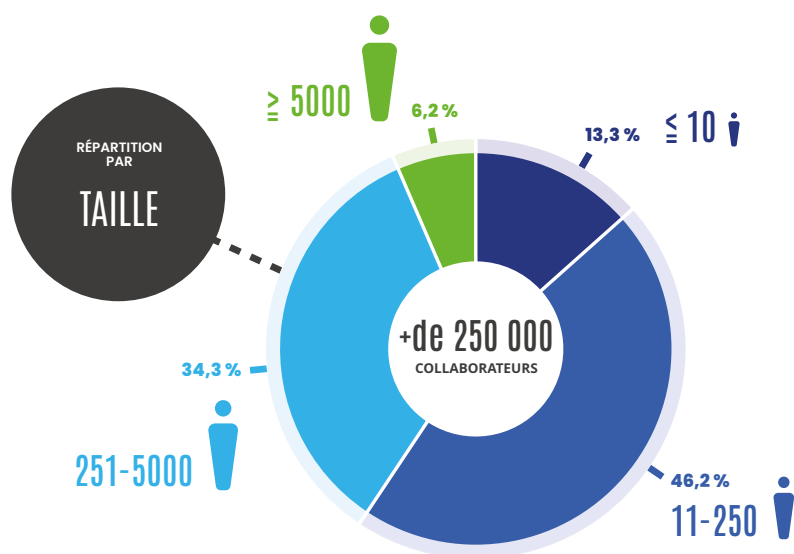
Le Webinaire « 1 an après » est consacré au partage des premiers éléments d'**analyse des Feuilles de route** ainsi qu'aux premières propositions concrètes de structuration des initiatives pour poursuivre l'aventure (**Communauté des Alumnis CEC**) et la démultiplier (**CEC Territoriales**).

# Les participants

## de la CEC

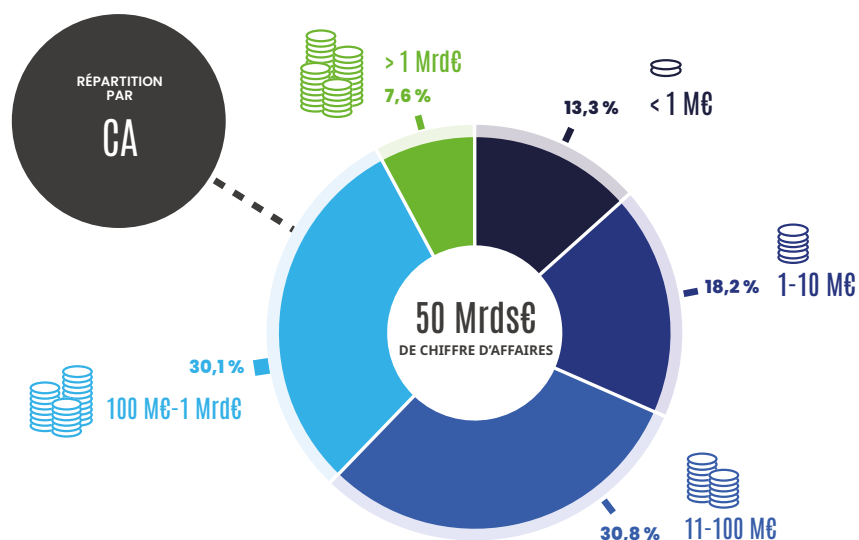
En relais des 150 de la Convention Citoyenne pour le Climat, la Convention des Entreprises pour le Climat a recruté et réuni 150 entreprises représentées par 300 dirigeants et *Planet Champions* (binômes des dirigeants mandatés pour œuvrer au relais du travail réalisé vers les collaborateurs).

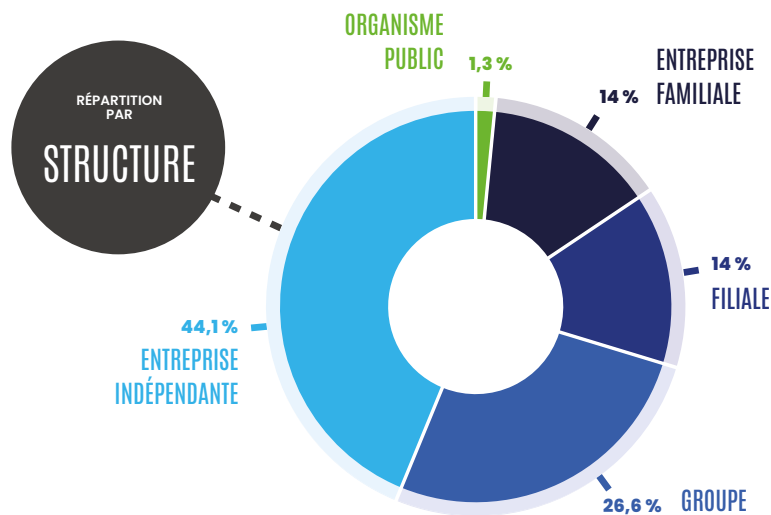
Ces 150 entreprises ont été recrutées avec la volonté de constituer un panel le plus représentatif possible du tissu économique français et dont la diversité pourrait faire toute la force et la richesse du parcours. Elles venaient de toutes les régions de France, étaient de toutes tailles, œuvraient dans une grande variété de secteurs et admettaient des maturités dans la transition très différentes. Enfin, elles regroupaient plus de 250 000 collaborateurs pour 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulé.



### Taille d'entreprise

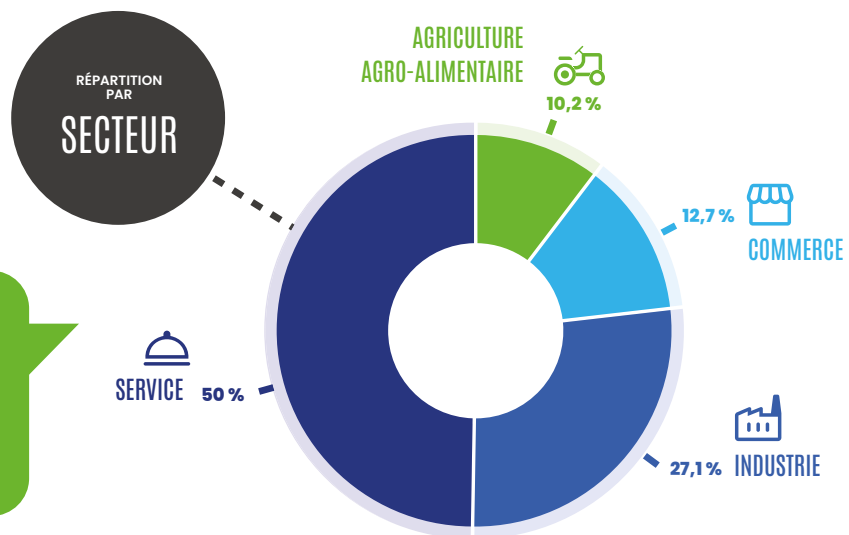
Une majorité de PME (46%) et ETI (34%) représentant 80% des participants mais également des représentants des Grandes Entreprises (6%) et des TPE (14%)





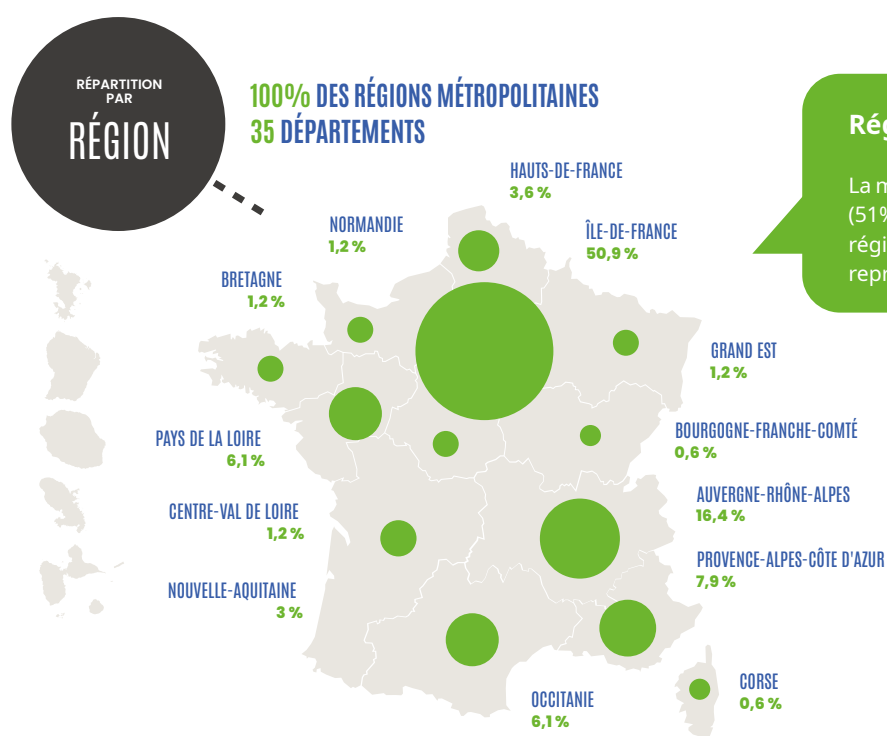
**Structure d'entreprise**

Une majorité d'entreprises indépendantes (44%), des entreprises familiales (14%), des groupes (27%) et filiales de groupes (14%) et quelques organismes publics (1%)



**Secteur d'activité**

La moitié des participants sont des entreprises de service (50%), un quart sont dans l'industrie (27%), un quart sont des représentants du secteur agro-alimentaire (10%) et du commerce (13%)



**Régions de France**

La moitié des participants sont basés en Ile de France (51%), l'autre moitié représente l'ensemble des autres régions métropolitaines. 35 départements sont représentés au total.

# La théorie du changement de la CEC

## Prendre le temps face à l'urgence

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

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

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

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

## Inertie, injonctions contradictoires et dilemme du prisonnier

Les limites planétaires du changement climatique, des pollutions, de l'usage des sols, de la biodiversité sont dépassées et les tendances continuent de s'aggraver (l'année 2022 sera l'année record d'émissions de gaz à effet de serre) 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 plus de 300 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 de 150 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

150 entreprises, même si elles emploient collectivement plusieurs centaines de milliers de collaborateurs et réalisent plusieurs dizaines de milliards d'euros de chiffre d'affaires, c'est beaucoup et très peu à la fois. La clé de l'impact de la CEC, ce sera donc sa capacité à créer une vague d'adhésion dans son sillage.

Alors que les pages de cet ouvrage marquent définitivement le terme de la première édition de la Convention des Entreprises pour le Climat, nous voyons 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 :

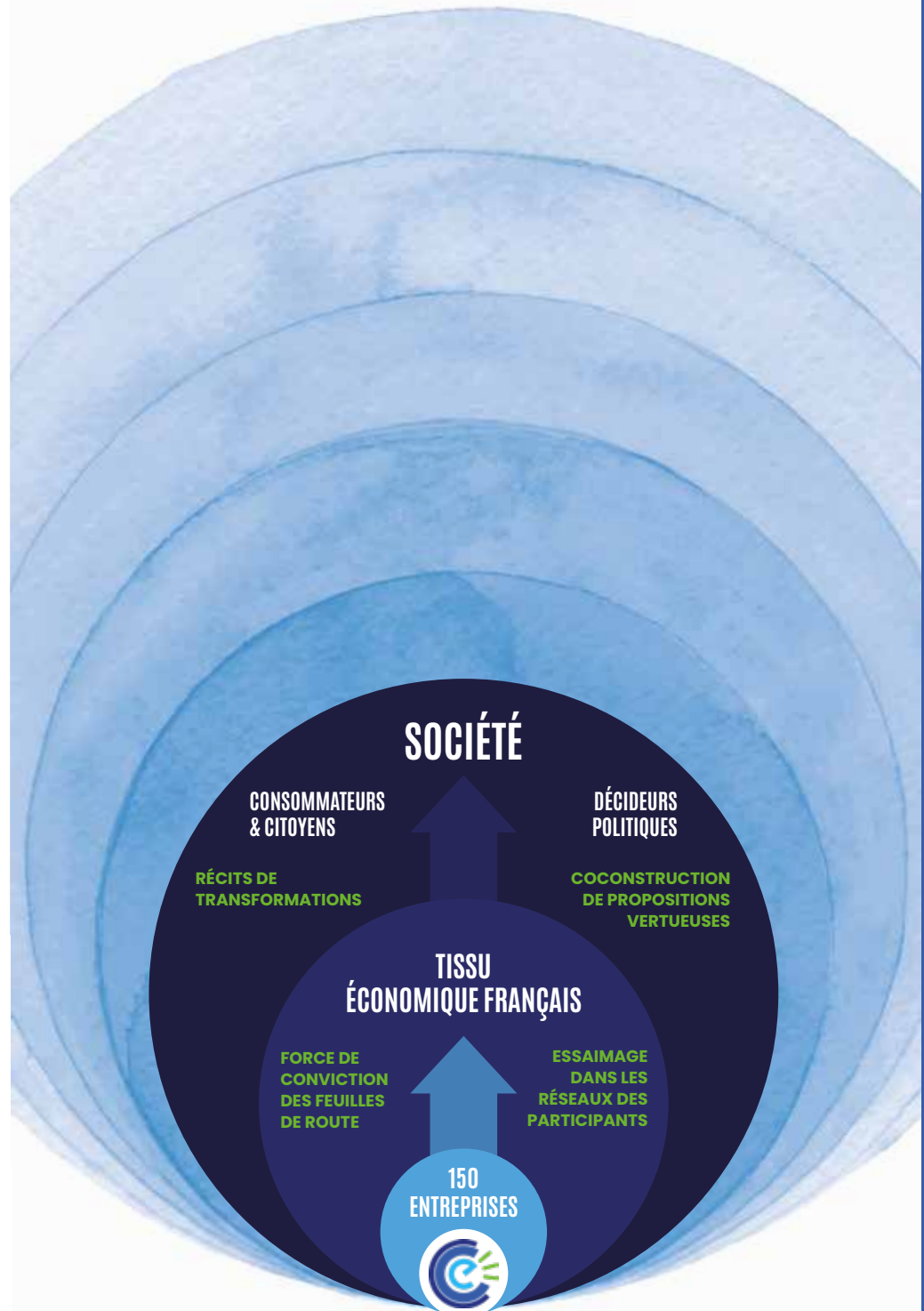
**Étape 1:** Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

**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 nouvelles conventions pour accélérer la bascule du monde économique à tous les niveaux: territoires, filières, grands groupes, Europe...



Le 1er juillet 2022, fidèle à sa promesse, la CEC collectait 150 Feuilles de Route de transformation de modèles d'affaires. La grande majorité sont désormais librement consultables et inspireront, désinhiberont, nous l'espérons, des transformations plus ambitieuses encore dans toutes les régions et toutes les filières de France, d'Europe...

Le 1er juillet 2022, lors de la cérémonie de clôture de la première édition de la Convention des Entreprises pour le Climat, nous répétons ce que nous avons affirmé le 9 septembre 2021 lors de la cérémonie d'ouverture: nous aurons réussi si nous déclençons un changement culturel. Nous aurons réussi si le dirigeant qui veut transformer positivement la société devient la normalité. Si le dirigeant qui veut préserver la planète devient la normalité. Si le dirigeant engagé devient la normalité.







## Comprendre et viser le régénératif

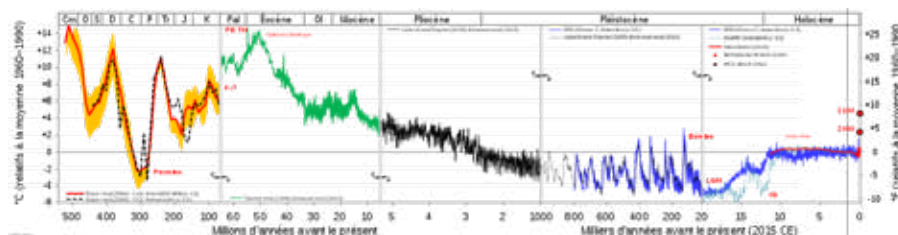
La régénération est le processus qui définit le vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. La montagne régénère ses glaciers. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore.

Nous habitons l'écosystème Terre et en consommons les ressources 1,7 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 albédo<sup>1</sup> et réduit les températures.

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

d'un autre processus renforçant le dérèglement du premier, avec un effet d'entraînement et un risque d'emballerment. 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.

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'emballerment du système Terre et des conséquences difficilement prévisibles. Dans tous les cas, l'issue serait dramatique.

## Où en sommes-nous aujourd'hui ?

La plupart des limites planétaires disposent de variables de contrôle et de seuils à ne pas dépasser, au risque de menacer l'intégrité du processus. Nous comprenons aujourd'hui les variables et seuils de 8 des 9 limites planétaires. Et sur ces 8 limites documentées, 6 ont déjà dépassé leur seuil d'alerte.

La limite la plus 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 verte est la dernière limite étudiée qui dépasse elle-aussi son seuil d'alerte.

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

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

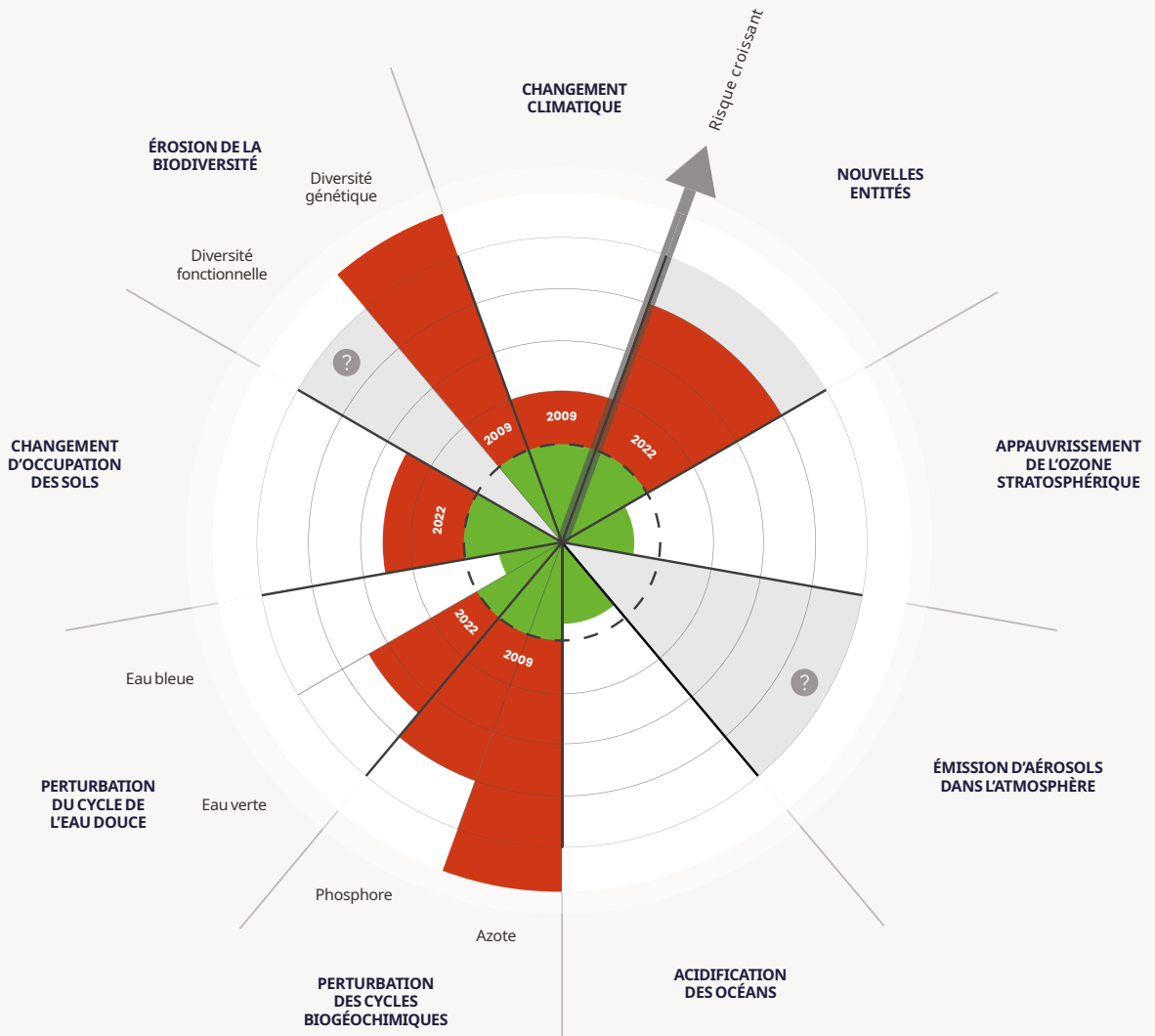
Article produit par notre partenaire



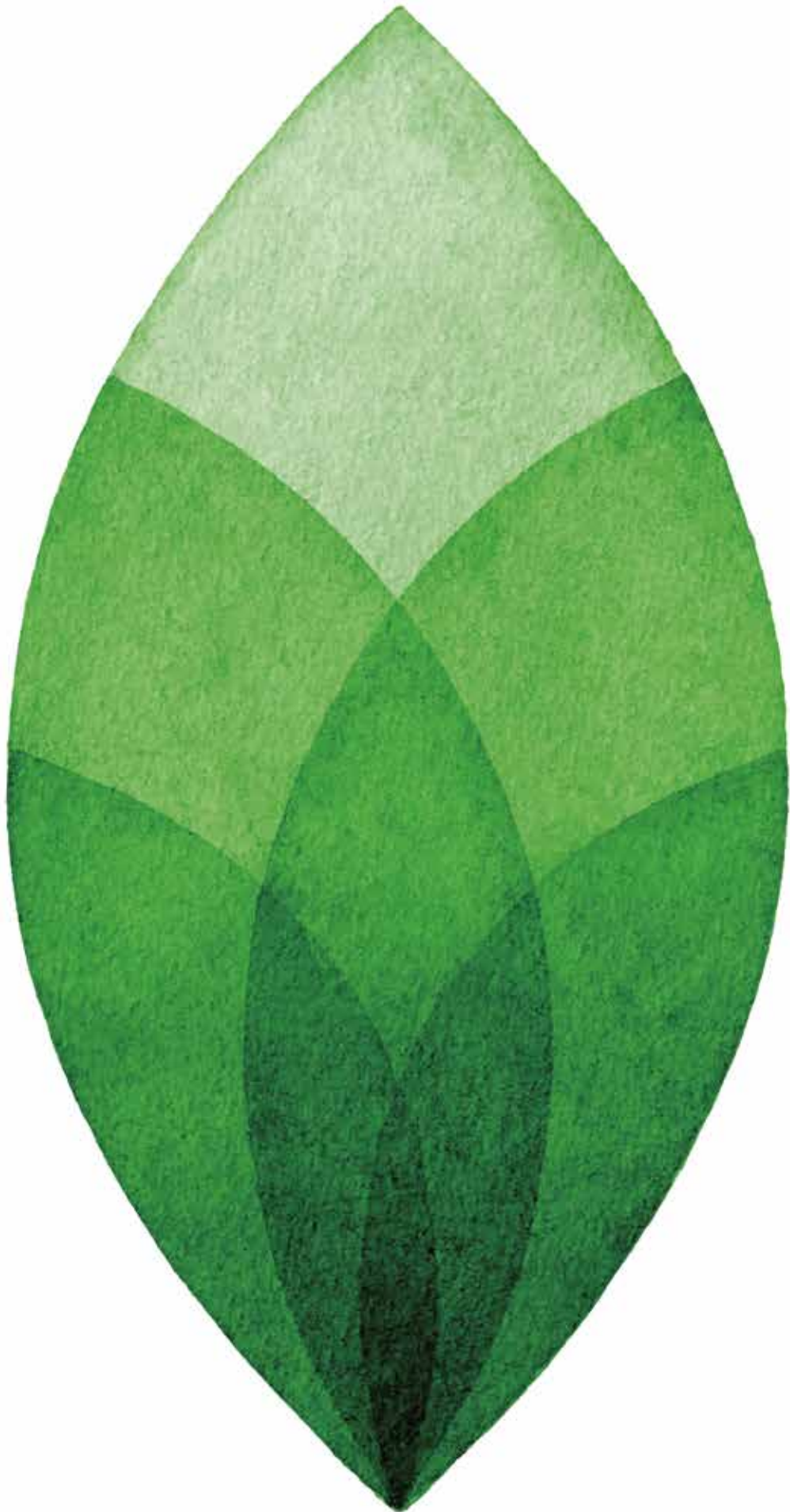


## Limites planétaires

- ZONE DE SÛRETÉ
- LIMITÉ DÉPASSÉE Les années mentionnées sont celles au cours desquelles chaque limite a été quantifiée comme dépassée
- PAS ENCORE QUANTIFIÉ



Source : Rapport du Stockholm Resilience Center



# 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. Six 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 nombreux pays pourtant riches et développés se dégradent. À cela s'ajoutent des pénuries de matières premières parfois critiques, des aléas climatiques ravageurs alors même que 60 à 70% des activités économiques mondiales sont météo-dépendantes, une explosion du coût de l'énergie, une inflation qui repart à la hausse, ... Clairement, les conditions ne sont pas favorables à la prospérité des entreprises, à la sérénité de leurs dirigeants et au bien-être de leurs salariés. Pas plus qu'elles ne sont soutenables sur un plan écologique et social.

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

- La première est que le modèle de développement économique actuel repose largement sur un modèle volumique et extractif : vendre plus pour gagner plus est une injonction intenable dans un contexte de limites planétaires dépassées et de fin d'abondance. A fortiori lorsque ces volumes sont systématiquement adossés à de la consommation de matières premières et d'énergie et que le découplage entre cette consommation et la hausse des volumes est au mieux relatif, local et temporaire quand il devrait être absolu, total, global, permanent, suffisant et suffisamment rapide<sup>1</sup>. Ce qui, malheureusement, est hors de portée, non seulement sur un plan empirique mais également théorique<sup>2</sup>. 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 Sociale des Entreprises (RSE) visant à réduire les impacts négatifs des activités humaines ne sont plus à la hauteur des enjeux. Nous mettons aujourd'hui largement en péril nombre des équilibres du système Terre qui permettent la vie (les fameuses limites planétaires). Or, faire moins mal la même

chose, c'est toujours faire mal. Même le net zéro n'est pas satisfaisant : ne plus enlever de briques à un mur largement fragilisé ne lui permet pas de retrouver sa robustesse, il faut au contraire le réparer. Le net zéro ne permet pas non plus aux limites dépassées de revenir sous leur seuil de sécurité. C'est sur la base de ces constats que la CEC s'est organisée autour d'un **nouveau cap : le régénératif**.

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

## Une entreprise régénérative, c'est quoi ?

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

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

Pocheco, entreprise française de production d'enveloppes et sacs en papier, a largement modifié son système de production, ses infrastructures et ses chaînes d'approvisionnement. Substitution des encres et colles à solvant par des alternatives végétales, désartificialisation des sols, végétalisation des toitures, récupération d'eau de pluie, climatisation adiabatique mimant les structures alvéolaires des ruches d'abeille, 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.

La régénération entend remettre la vie et le vivant, qu'il soit humain ou non humain, au cœur de chaque action et décision. Et de se poser la question : « cette décision va-t-elle dans le sens de plus ou de moins de vie pour les humains et les non-humains ? Permet-elle au vivant d'exprimer son potentiel ? ». En adoptant tel mode d'organisation ou telle pratique managériale, permet-on aux membres de l'équipe de se sentir pleinement vivants et d'exprimer leurs talents singuliers, leur créativité et leur propension naturelle à s'engager et à trouver des solutions aux problèmes qui se posent au quotidien ? En concevant ces produits au départ de tels ou tels composants, va-t-on soutenir la vie des écosystèmes et des parties prenantes ? Si ces produits finissent dans l'environnement terrestre ou marin, vont-ils bonifier ou dégrader la vie dans ces écosystèmes ? En fonction de leur qualité (ou absence de qualité), contribuent-ils ou nuisent-ils à la santé des travailleurs ?

On le devine à ce qui précède, une entreprise régénérative, c'est d'abord une entreprise qui regarde le monde autrement et s'interroge sur son positionnement dans le système économique, social et plus largement vivant au sein duquel elle agit. C'est aussi une entreprise qui décide d'investir non seulement dans le renouvellement et le maintien de ses facteurs de production classiques – ses équipements, ses bâtiments, etc. -, mais aussi dans les communs environnementaux et sociaux qu'elle affecte et sur lesquels elle peut agir. Pourquoi ? Parce que l'entreprise a compris et intégré qu'une population en bonne santé, qui se sent en sécurité et qui a confiance en l'avenir, c'est la possibilité pour elle de trouver des clients, des fournisseurs et de s'associer les talents et les compétences dont elle a besoin. Tout comme des écosystèmes fonctionnels en état de s'adapter aux changements globaux, l'entreprise peut s'approvisionner en ressources et en énergie, bénéficier des indispensables régulations apportées par la nature et trouver des conditions opérationnelles favorables.

## 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 ?

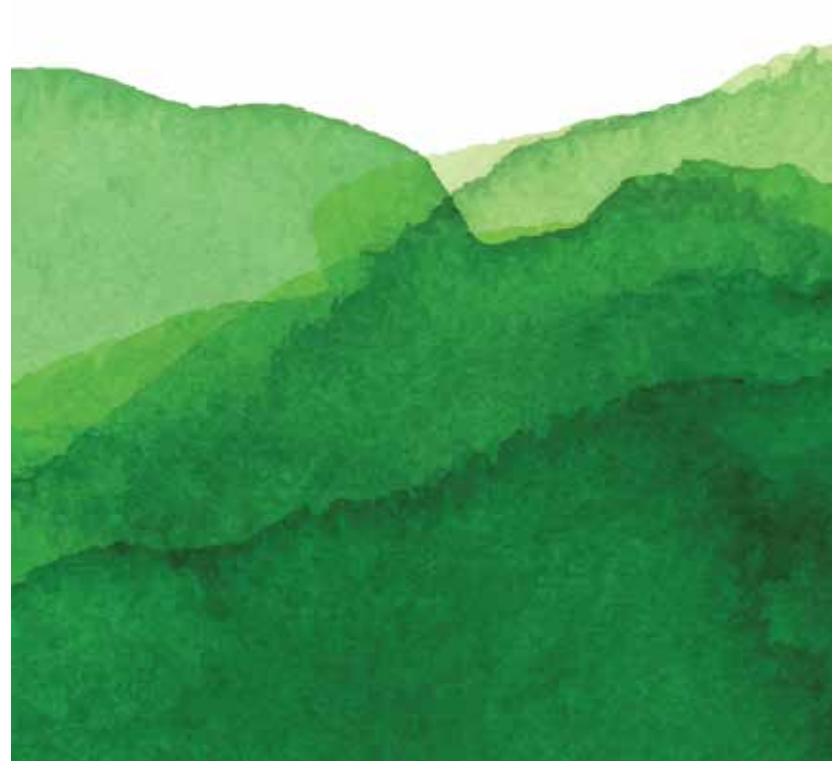
Une fois ces analyses menées, l'entreprise pourra poser un regard systémique sur sa situation et formuler correctement les problématiques qu'elle aura à traiter dans sa Feuille de Route de transformation stratégique. Ainsi, un fabricant de poids lourds qui définirait sa Feuille de Route autour de la 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<sup>3</sup>.

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.

## Biomimétisme et permaculture : des pas de côté à tenter

L'entreprise est un organisme vivant, ou, si l'on préfère, un "superorganisme" comme une fourmière ou une ruche. Comme tout organisme vivant, elle prélève dans son environnement des ressources, matérielles ou immatérielles, qu'elle transforme, utilise, et rejette finalement. Elle interagit avec d'autres organismes de son écosystème et co-évolue avec eux. Parmi ceux-là, il en est dont elle dépend, d'autres avec lesquels elle peut être en compétition. On commence à se dire, à ces constats,



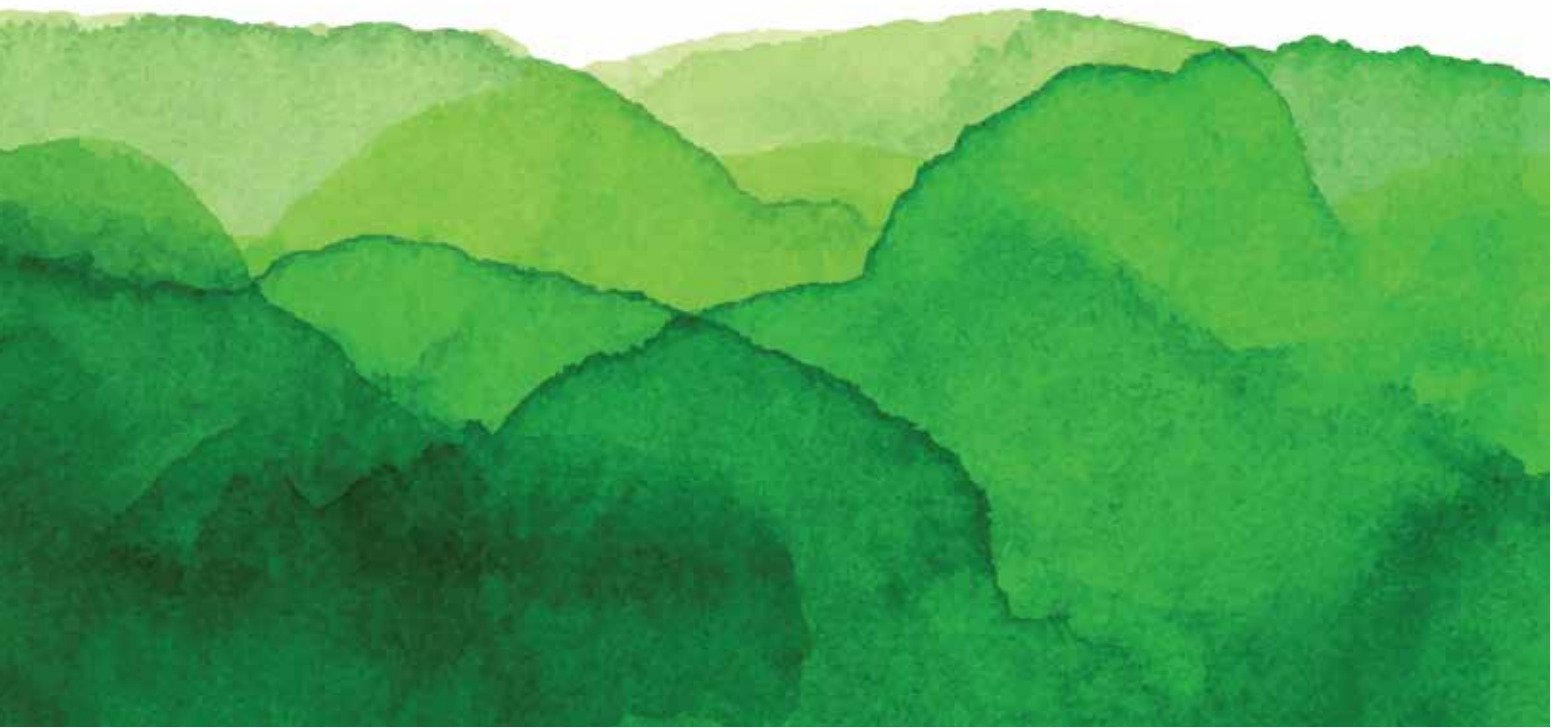
que la grille de lecture de l'écologie scientifique - la science des relations entre les êtres vivants - pourrait éclairer avec une certaine pertinence les stratégies des entreprises : survivre, prospérer, s'adapter aux changements de son environnement, "nourrir" son environnement afin d'y habiter durablement, sont après tout des enjeux pour tous les organismes vivants. Ceux qui ne sont pas doués de conscience le font par essais / erreurs, quand nous avons pour notre part la capacité d'observer et d'apprendre des essais et erreurs des autres. Des autres entreprises, mais aussi des écosystèmes et des organismes vivants qui y vivent.

La démarche biomimétique<sup>6</sup> repose sur un socle commun de principes fondamentaux qui s'appliquent à toutes les échelles des systèmes vivants : mentionnons notamment une utilisation parcimonieuse, pertinente et circulaire des ressources, l'acceptation des limites et des rétroactions, la coopération, la diversité, la variabilité et l'apprentissage - y compris dans l'échec -, la valorisation et le partage de l'information, ou encore la capacité à déceler dans les contraintes des opportunités.

Une entreprise comme Interface, qui pratique le biomimétisme pour ses innovations produits / process, a bien compris que les innovations les plus disruptives ne sont possibles que lorsque son écosystème (clients, fournisseurs, institutions mais aussi concurrents) est prêt. Nourrir son écosystème, c'est dans son cas partager l'information et innover collectivement pour relever les défis du régénératif. Les établissements Cros, en France, ont bien compris qu'ils ne pouvaient durablement prospérer si le territoire dépérissait. Au-delà de la création de valeur nette, enjeu de la transformation de leur modèle vers un modèle performantiel, nourrir son écosystème, pour elle, c'est nouer les bons partenariats pour renforcer les compétences au niveau local, et préserver les écosystèmes qui font aussi l'attractivité du territoire.

La permaculture, même si sa conceptualisation est antérieure de plusieurs décennies à celle du biomimétisme, peut être vue comme une préfiguration de la manière dont les principes du vivant peuvent être appliqués à la conception et au pilotage des systèmes de production humains dans un objectif de régénération des sols et du tissu vivant. Ainsi, on retrouve en permaculture le rôle central de la diversité, sous toutes ses formes et à tous ses niveaux d'expression, la question de l'acceptation des limites et des rétroactions, la valorisation des marges et des bordures, les interactions avec les systèmes périphériques, l'intégration plutôt que la séparation des systèmes de production, le respect des rythmes et des cycles du vivant, et bien sûr un usage parcimonieux et circulaire des ressources et de l'énergie.

Mais ce qui caractérise vraiment l'intention de la permaculture<sup>7</sup>, c'est une vision éthique fondée sur le soin et le partage. Le soin apporté aux humains, à travers la satisfaction des besoins fondamentaux de chaque individu, la cohésion sociale et l'attention portée à la santé et aux équilibres de vie. Le soin à la Terre, en tant que système vivant planétaire, support de vie et bien commun de l'humanité présente et future. Et enfin le partage équitable des ressources et de l'espace, mais aussi des revenus et des potentialités futures, au bénéfice tant des humains que des non humains, préfigurant ainsi la notion de "solidarité écologique".



C'est parce qu'elle offre une vision à la fois holistique et systémique, mais aussi très opérationnelle de la conception et du pilotage des systèmes de production (sans se limiter à la sphère agricole), que la permaculture peut, pour les entrepreneurs en quête de transition, être une «boîte à outils» stratégique et opérationnelle. Mais c'est par l'intégration de ses trois dimensions éthiques qu'elle ouvre une perspective réellement régénérative, dont la «preuve de concept» a largement été apportée.

Ces principes issus du vivant peuvent être traduits en principes d'actions pour soutenir la transformation de l'entreprise<sup>4</sup>. Questionner son rapport à la limite, adopter une approche et un management systémique, ambitionner une valeur étendue aux écosystèmes et aux parties prenantes plutôt qu'une valeur exclusivement centrée sur les clients et actionnaires et partager cette valeur constituent des piliers stratégiques clés. En matière de conception, l'entreprise régénérative sera circulaire par nature, sobre dans la satisfaction de ses besoins, en privilégiant la multifonctionnalité et le local dans la mobilisation de ses ressources et de ses énergies. Elle va chercher un équilibre entre performance et robustesse, en adoptant un mode de fonctionnement sous-optimal<sup>5</sup> au service de sa résilience. Elle cherchera à utiliser des atomes simples et des molécules bio-assimilables qu'elle combinerait de manière créative et diversifiée. Et surtout, elle s'appuiera et viendra en renforcement des services écosystémiques de régulation et de soutien. Sur un plan social, elle cherchera à tisser des relations vivifiantes, émancipatrices et autonomisantes des parties prenantes, tout en nourrissant des coopérations.

La mise en œuvre opérationnelle de l'économie régénérative sera fonction de la nature de chaque entreprise et de sa relative proximité ou distance avec le vivant. Un viticulteur, par exemple, n'aura pas les mêmes enjeux et leviers d'actions qu'un dirigeant de fonderie ou qu'une entreprise de service numérique. À chaque situation correspond un éventail de portes d'entrée plus ou moins large vers le régénératif. Certaines pourront ambitionner d'être régénérative sur leur périmètre propre (le viticulteur), quand ce sera impossible pour d'autres (la fonderie), qui devront alors envisager la régénération non plus seulement sur leur périmètre propre, mais bien davantage autour d'un écosystème coopératif d'acteurs. Une fonderie en Bretagne pourra ainsi décider de coopérer avec des agriculteurs de la région et avec les collectivités territoriales, pour utiliser de la biomasse, notamment issue du fléau que représente la prolifération des algues vertes, afin de produire et utiliser du biogaz pour ses propres processus industriels. Cet exemple simpliste qu'il conviendrait de développer évoque un enjeu clé de la régénération, celui de la coopération non seulement entre acteurs appartenant aux mêmes chaînes de valeur, mais aussi entre acteurs appartenant à des chaînes de valeur différentes.

Dans tous les cas, c'est presque toujours tout le modèle économique et la définition même du référentiel métier de l'entreprise qui est remis en question par le régénératif. Ainsi, tant qu'une entreprise de bateaux mouches sur la Seine se définit autour de la proposition de croisières aux touristes, ses marges de manœuvre sont très étroites pour penser sa transformation. Si elle se projette comme une entreprise de services aux riverains et aux entreprises parisiennes, et qu'elle pose comme

intention de contribuer à régénérer l'écosystème fluvial de la Seine tout en produisant des impacts positifs nets sur son territoire, ses moyens d'actions s'élargissent. Et permettent d'esquisser les contours d'un nouveau modèle économique. À nouveau, nous sommes bien loin d'une approche qui aurait consisté à vouloir électrifier son parc de bateaux pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Voir Sempels, 2021, pour une présentation du cas de transformation de ce fabricant de poids lourds afin de résoudre cette problématique a priori insoluble.

<sup>4</sup> Le lecteur intéressé trouvera dans Sempels et Thuillier, 2022, Qu'est-ce qu'une entreprise régénérative, une présentation détaillée des principes sur lesquels une entreprise peut s'appuyer pour construire une trajectoire de transformation à visée régénérative.

<sup>5</sup> Le vivant ne fonctionne pas au maximum de ses capacités, mais bien davantage de manière sous-optimale, et ce afin de rester adaptable (Hamant, 2022). Ainsi, nous disposons d'enzymes qui ont un optimum d'activité à 40°, là où ils évoluent dans un corps à 37°, ce qui les rend sous-optimaux à cette température. Mais quand p.ex. un pathogène induit de la fièvre, la température du corps monte et l'enzyme peut alors «surprendre» le pathogène, notamment en stimulant la réponse immunitaire. Le fonctionnement de l'enzyme peut alors être optimal, mais cet optimum ne sera que transitoire.

<sup>6</sup> Le biomimétisme est la démarche qui consiste à s'inspirer des systèmes vivants pour innover durablement.

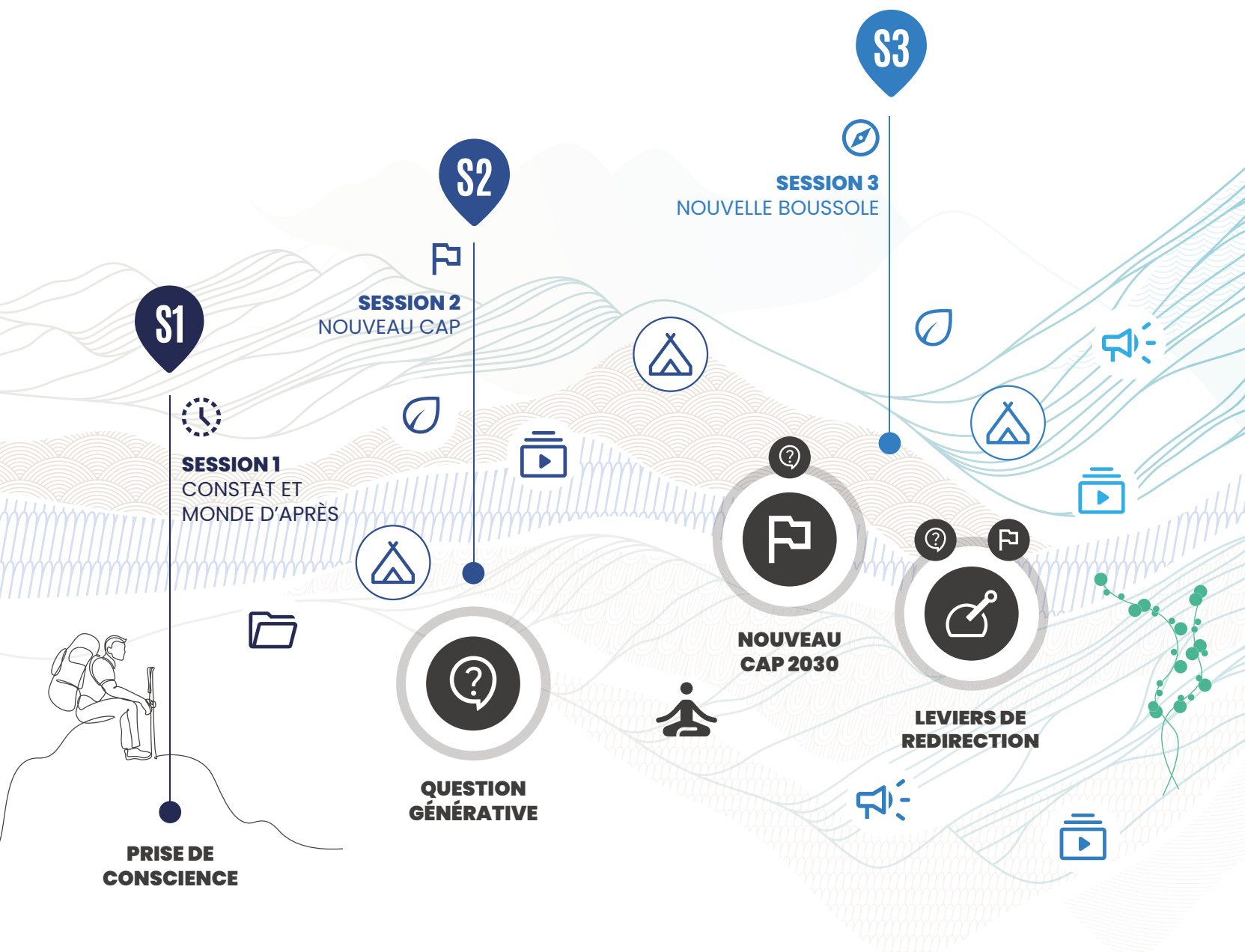
<sup>7</sup> Voir Delannoy «Permaéconomie», 2016 et «Biomiméthique», 2021

Article produit  
par nos partenaires

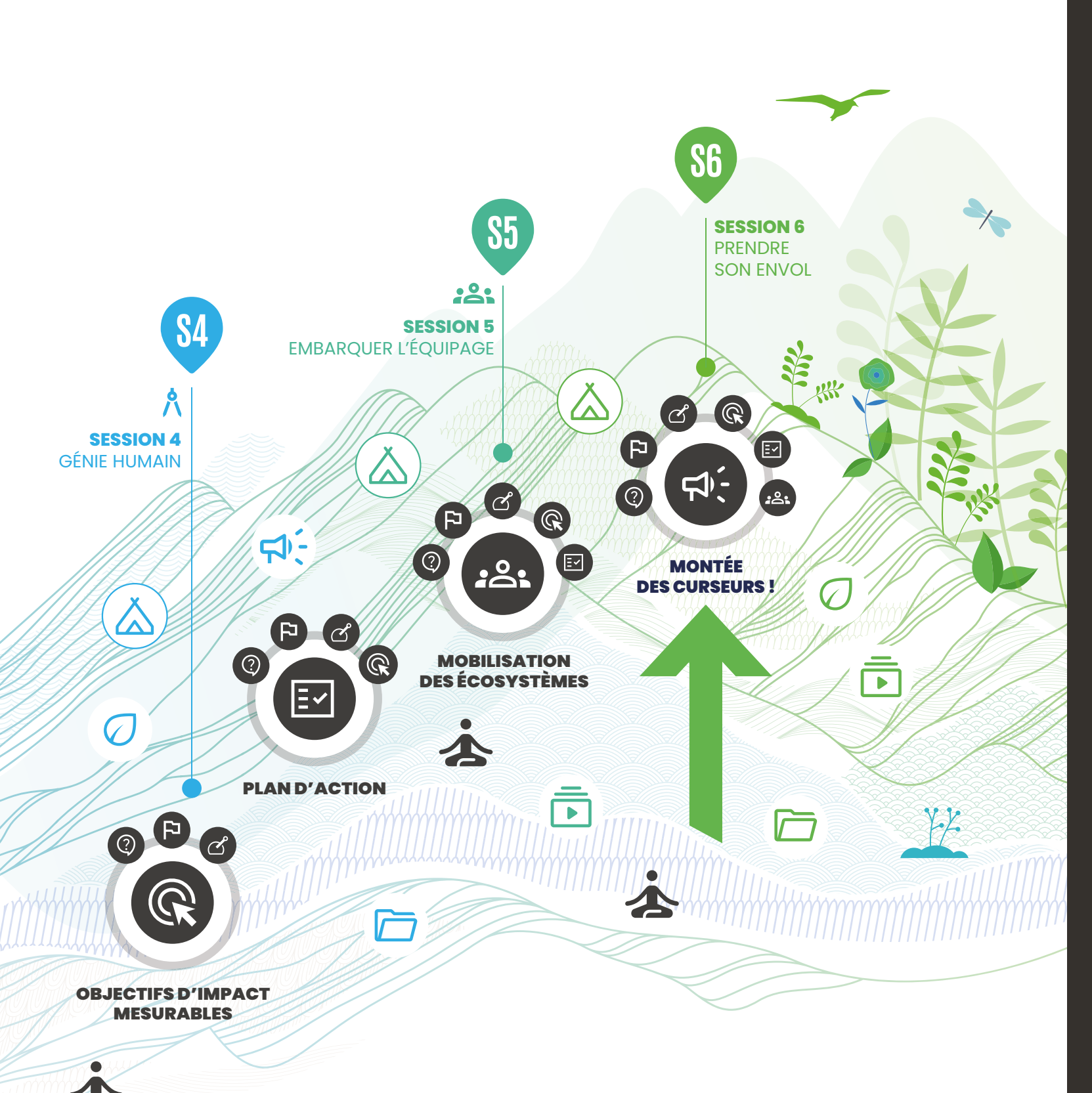


# De nombreux chemins vers un même sommet

Répartis en 15 "Camps de Base", les 300 participants de la CEC cheminent autant ensemble que chacun à leur façon, par des chemins multiples, vers leur cap régénératif. Chaque session est un mouvement entre temps en plénière, temps en groupe de travail et temps de reconnexion à soi et au vivant. Chaque inter-session est l'occasion d'explorer et approfondir avec des webinaires et ressources en ligne, des réunions du Camp de Base, des moments consacrés par Dirigeant et Planet Champion à leur Feuille de Route et à l'embarquement de leurs collaborateurs.







**S4**  
SESSION 4  
GÉNIE HUMAIN

**S5**  
SESSION 5  
EMBARQUER L'ÉQUIPAGE

**S6**  
SESSION 6  
PRENDRE SON ENVOL

**PLAN D'ACTION**

**MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES**

**MONTÉE DES CURSEURS!**

**OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES**

		GROUPES DE TRAVAIL	RESSOURCES
	TRAVAIL DES FEUILLES DE ROUTE		CAMP DE BASE
	SESSION		PROJETS COOPÉRATIFS
	TEMPS DE RECONNEXION À SOI ET AU VIVANT		COCONSTRUCTION POLITIQUE
			WEBINAIRE
			MÉDIATHÈQUE

# Méthodologie du parcours de la CEC

## Approche Tête, Cœur, Corps

Chacun, au sein de l'équipe d'organisation de la CEC, a vécu à sa façon un double constat dans le monde de l'entreprise. Le premier : constamment tiraillé entre des injonctions contradictoires et un agenda surchargé, le dirigeant maintient une barrière protectrice entre son rôle et sa personne en portant un masque - de certitude, de confiance, d'inaffabilité... Le second : une entreprise peut avoir recruté la meilleure équipe RSE, tant que la ou les personnes au sommet de la pyramide n'ont pas profondément envie de changer les choses, les choses ne changeront pas.

Sans une intention de transformation claire, ce double constat reste une double barrière.

Le parcours de la CEC a donc été pensé et construit 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, Cœur, Corps orchestrée avec précision dans la partition de chaque session. L'approche tête pour la dimension analytique et la compréhension en profondeur des enjeux de façon rationnelle, factuelle et méthodique. L'approche cœur pour accueillir les émotions, les ressentis, ce qui est vécu 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.

Disons-le, la force quantitative de la culture managériale moderne est aussi son biais : l'approche tête est indispensable mais n'est que le point de départ. A chaque étape du parcours, l'approche holistique tête, cœur, corps permet au dirigeant d'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 ont été multiples et, au-delà des deux références partagées ci-après, citons par exemple ce qu'explore la Heart Leadership University avec son propre parcours sur le courage du dirigeant "Du Cœur aux Actes".

Ce qu'en ont dit les participants à l'issue de la session 6 :

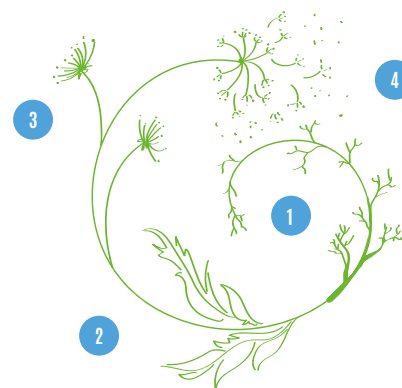
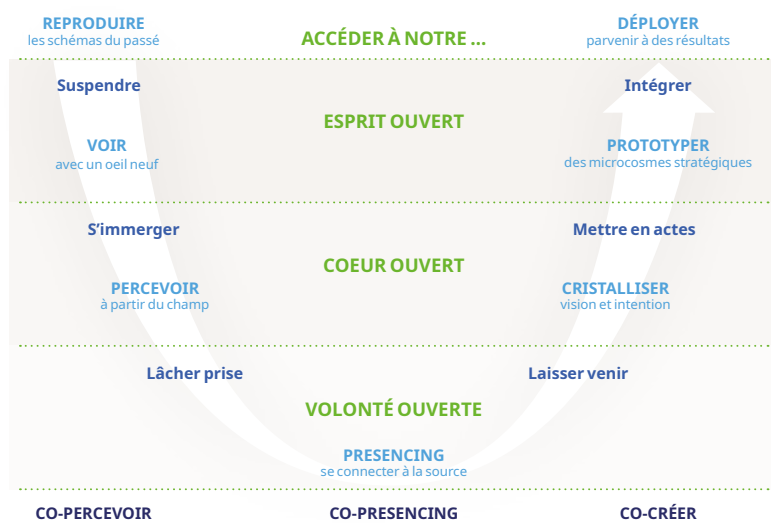
*« Une expérience transformative - autant sur le plan personnel que professionnel. La CEC a forgé un corps de «peaceful warriors» unis dans notre compréhension des enjeux et dans notre volonté de changer le monde. Je ne doute pas de notre capacité à avoir un impact »*

*« Un déclic intellectuel et émotionnel »*

*“Cœur tête et pieds sont prêts pour la suite de ce chemin, le seul possible”*

*“Je viens de vivre une aventure humaine exceptionnelle, la CEC est la démonstration que le cœur des dirigeants et la collaboration sont au cœur des transitions.”*

### Les méthodes d'accompagnement et l'expérience tête, cœur, corps vécue par les dirigeants pendant le parcours CEC s'appuient sur des pratiques et méthodologies de référence



Le **Travail Qui Relie**, développé par Joanna Macy et Molly Young Brown, est une pratique qui part de la nécessité d'un changement de cap en profondeur et vise à accompagner chaque individu à prendre pleinement part à ce changement. L'intention est de relier les individus à la "toile de la vie", de dépasser l'inertie et l'éco-anxiété pour aller vers le pouvoir de l'action. Le processus du "travail qui relie" suit une spirale en quatre étapes :

1. **S'enraciner dans la gratitude** pour le vivant, la nature
2. **Honorer notre peine pour le monde** en accueillant pleinement les réactions de colère, de tristesse, de peur, d'impuissance face aux changements du monde
3. **Changer de regard** pour se reconnecter avec le reste du vivant et redécouvrir notre pouvoir de création
4. **Aller de l'avant**, passer à l'action au service du vivant et du changement de cap

La **Théorie U**, formalisée par Otto Scharmer, est un cadre de travail centré sur le processus de transformation et d'accompagnement du changement. Il s'agit d'une méthode de leadership holistique pour amener la nécessité de changements systémiques et passer à l'action avec un regard neuf.

# 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. Ce n'est pas tant dans notre univers un rejet du travail solitaire que la base d'une construction de parcours au rythme alterné. Naviguer à chaque session entre quatre échelles (collectif, camp de base, binôme, individu) permet d'explorer chaque sujet, opportunité et obstacle de la meilleure façon.

## Première échelle : le Collectif

300 personnes, cela vous remplit un amphi dans une belle énergie, surtout lorsqu'il s'agit de s'approprié ensemble des constats déstabilisants. C'est donc en format plénière que sont proposées les interventions de scientifiques et experts, les témoignages d'entreprise, les intervenants inspirants et les méthodologies nouvelles. Côté participant, c'est un cadre qui ne laisse pas seul face aux constats. Côté intervenant, voir ses idées en train de se lever du banc de touche du monde économique renouvelle l'énergie.

*“La force du collectif rend ce mouvement inarrêtable”*

*“La CEC nous a littéralement offert un nouveau modèle du monde. Nous pensions être de bons élèves, nous passions à côté d'un nouveau paradigme. Le corpus méthodologique et l'énergie collective nous ont conduit vers l'ambition régénératrice. Nous sommes renouvelés. Merci “*

## Seconde échelle : le Camp de Base

Colibri, Pinson, Alouette, Hulotte, Tourterelle, Colombe, Héron, Geai, Palombe, Merle, Mésange, Chouette, Moineau, Cigogne, Chardonneret : les 300 participants se sont appelés par tous les noms d'oiseaux dans la plus grande bienveillance... Quinze volatiles comme totems de quinze Camps de Base, unités centrales du parcours de la CEC.

Le Camp de Base est un sous-groupe de travail dans lequel est reconstituée la même diversité d'activités économiques, de tailles d'entreprise et de maturité dans la transition du Collectif. Chacun de ces groupes est animé et accompagné par un binôme constitué d'un coach et d'un facilitateur qui sont les garants du cadre de confiance et d'ouverture des personnes, d'exigence et de bienveillance du travail de redirection.

L'intuition de départ : qu'un fonctionnement entre pairs, réunis par une même intention, permet à chacun de faire très rapidement “tomber son masque” et donne toute ses chances à l'entraide, à la coopération et à l'intelligence collective.

S'ouvrir à ses peurs après une plénière consacrée à l'effondrement du vivant, échanger sur la meilleure façon d'embarquer ses collaborateurs au retour de session, *challenge* et être *challenge* sur sa Feuille de Route, ... le Camp de Base devient très vite bien plus qu'un groupe de travail.

*“J'ai vu des entreprises repenser totalement leurs modèles car challengées par le groupe et je les ai vu monter leurs ambitions”*

*“Électrochoc pour ceux qui n'avaient pas conscience de l'urgence, dont mon dirigeant. Un espoir sur les possibilités de s'en sortir par l'intelligence collective “*

## Troisième échelle : le Binôme

Nous savons que si un dirigeant peut, seul, bloquer la transition de son entreprise, il lui est impossible a contrario de la porter seul. Aussi, nous avons imaginé le rôle de *Planet Champion* : un binôme avec un réel pouvoir de décision dans l'entreprise, qui a un rôle de suppléant et de “courroie de transmission” opérationnelle vers le reste de l'entreprise. Ces *Planet Champions* peuvent être directrice ou directeur RSE mais également porter la Communication, la Finance, les Opérations, les Ressources Humaines...

Et si l'intention initiale était de ne faire participer Dirigeant et *Planet Champion* ensemble qu'à la première et dernière session, le Collectif est unanime à l'issue de la première : la participation en binôme est trop précieuse pour ne pas être reconduite à chaque session !

Ainsi naît l'indissoluble binôme allié par le travail de la Feuille de Route, co-responsable de l'embarquement des collaborateurs et de l'écosystème de l'entreprise. En session comme en inter-session, le binôme “DG-PC” exploite la complémentarité de ses visions et rôles pour une montée des curseurs maximale de la Feuille de Route.

*“Le couple «Dirigeant / Planet Champion» est clé durant la CEC. Travailler en binôme comme on le fait durant les sessions c'est alléger sa pression face aux challenges, c'est créer une troisième compétence finalement pour définir sa Feuille de Route et aussi pour embarquer son entreprise sur les plans d'actions. Ça suppose pour nous deux du respect mutuel, de l'échange, de la résilience, de la remise en cause et ceci au service d'une même exigence.”*

## Quatrième échelle : l'Individu

Chaque camp de base est nourri par la force des individus qui le constitue. Dès la première rencontre dans ce format, la prise de conscience de la richesse des chemins de vie qui ont conduit chacun jusqu'à ce point fait du parcours collectif de la CEC une évidence.

Chaque session est jalonnée d'exercices individuels, intimes, au cours des Camps de Base : l'écriture d'une “lettre à un enfant du futur” lors de la première session, des temps de méditation et visualisation, une «marche du temps profond» en ouverture de la dernière session... Autant d'exercices auxquels bon nombre de participants auraient probablement juré ne jamais participer avant la CEC, mais qui permettent l'ouverture du cœur, l'accueil des émotions, l'exploration du courage de chacun.

En voyant sa vulnérabilité accueillie, chaque participant a l'opportunité de revisiter ses aspirations, de les transformer en énergie, en élan pour le temps long.

*“ Si tu veux changer le monde, commence par te changer toi même “*

*« Vivre la CEC, c'est vivre une expérience unique, extraordinaire. Un vrai changement personnel qui va, j'en suis convaincue, nous permettre de changer collectivement le monde professionnel. »*

# La démarche de construction des Feuilles de Route

## Référentiel CEC et modèle de Feuille de Route

Dès le premier communiqué de presse de la CEC en 2020 a été formulée la promesse de 150 Feuilles de Route de compatibilité avec les Accords de Paris et les objectifs européens à horizon 2030. Corollaire, la question de la comparabilité de celles-ci est tout de suite dans les esprits, appelant à une méthodologie commune pour le travail des participants.

Cette méthodologie doit par ailleurs impérativement aller au-delà des accords centrés sur le réchauffement climatique pour s'ancrer dans les neuf limites planétaires, faute de quoi le Collectif fait fausse route.

Le cap choisi étant celui de l'entreprise régénérative, nouveau pour tous les participants, il est nécessaire de découper celui-ci en "briques élémentaires" pour en rendre l'appropriation plus aisée.

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 (ci-contre).

Première étape : 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.

La régénération en perspective sur l'échelle ci-dessous en comparaison de 3 autres modèles ou "niveaux de maturité" des entreprises sur les enjeux de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : *Business as Usual*, entreprise Responsable, entreprise Contributive.

S'il peut être tentant de voir les 4 marches de l'escalier comme une progression naturelle à opérer, la question fondamentale est celle du temps : réduire ses impacts, c'est toujours avoir un impact, et être "neutre" est une vision "flux" et non "stock". Le degré d'urgence partagé par le GIEC et l'IPBES (entre autres) invite les participants de la CEC à réfléchir en "bonds" plutôt qu'en amélioration continue. C'est une réflexion qui questionne directement la raison d'être du modèle économique, la robustesse et la résilience de l'entreprise face aux enjeux du monde actuel et à venir.

### 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)

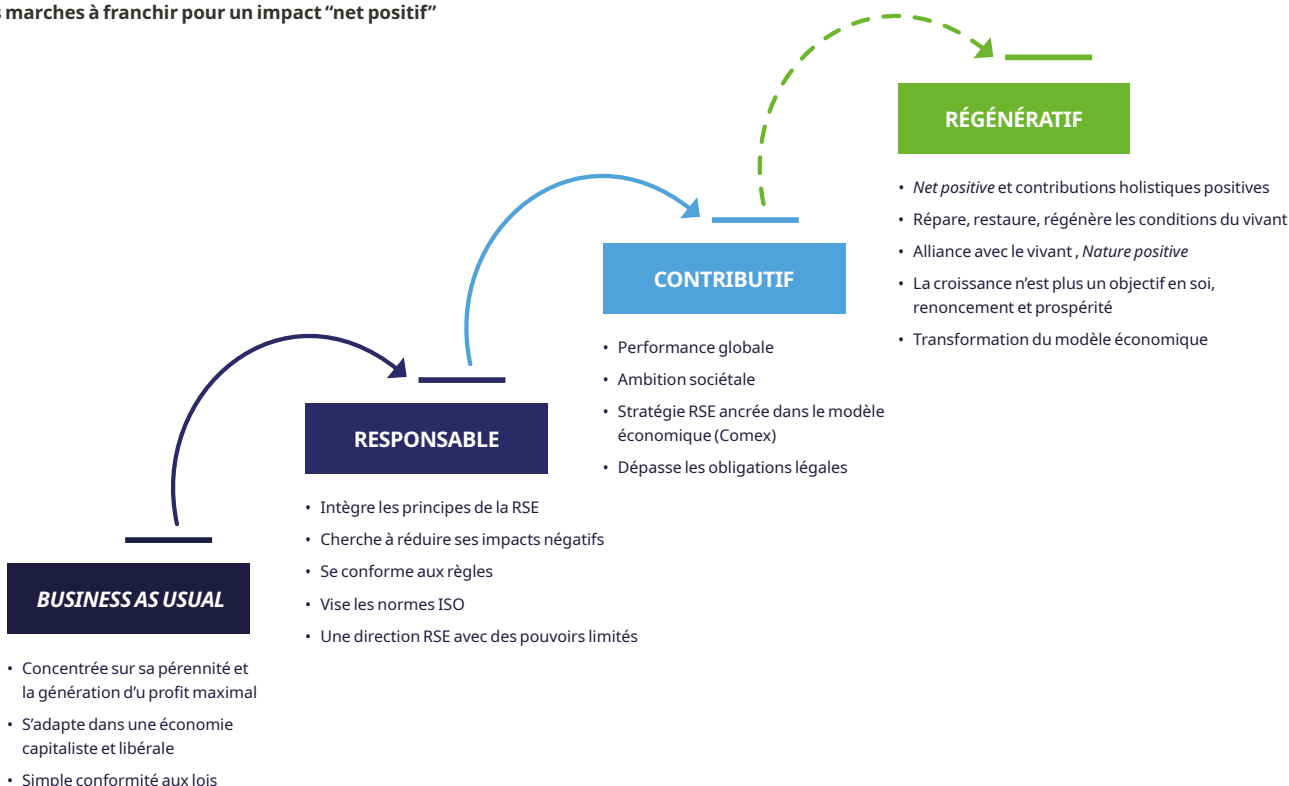
**PILOTER ET PARTAGER  
LES VALEURS CRÉÉES**  
(économique, écologique et sociale)

En partant d'une problématisation nouvelle de l'activité de l'entreprise, l'exercice consiste 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.

*"Pour moi, en session 6, ça a « cliqué ». C'est comme si toutes les briques de cette dernière année s'étaient soudainement positionnées au bon endroit ! J'ai été envahie par un sentiment de bonheur tout au long de cette session. Durant l'atelier de travail et de remise de la Feuille de Route c'est comme si soudain le chemin s'était illuminé et je comprenais enfin quel chemin je devais parcourir personnellement et avec mon entreprise."*

### Les marches à franchir pour un impact "net positif"



# Modèle de Feuille de Route à visée régénérative



Nom de l'entreprise

## QUESTION GÉNÉRATIVE

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

## NOUVEAU CAP 2030

La destination à atteindre à horizon 2030. 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 2030, 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 2030, 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 6 terrains d'exploration de la Feuille de Route

### 1/ Question générative

Un travail de refonte radicale du modèle économique d'une entreprise n'est possible que si le problème initial est correctement formulé. Trop souvent les entreprises s'engagent dans la recherche de solutions à des problèmes mal définis.

La question générative résulte donc d'un questionnement sur les principales composantes du modèle économique et d'une confrontation de son modèle existant aux enjeux environnementaux (limites planétaires), sociaux et territoriaux. Elle pose un diagnostic tant du modèle économique que de ses externalités :

- (In)Compatibilité avec les limites planétaires et les planchers sociaux ;
- Existence d'impacts négatifs récurrents qui remettent en cause la raison d'être et la finalité du cœur de l'activité.

Une "bonne" question générative est à la fois systémique et ambitieuse. Systémique lorsqu'elle s'inscrit pleinement dans la complexité et l'interconnexion des limites planétaires, sans angles morts et en visant, comme le formule Kate Raworth, un espace "sûr et juste" pour l'humanité. Ambitieuse lorsqu'elle vise réellement la régénération, pas le "faire moins mal" et/ou la compensation.

### 2/ Nouveau Cap 2030

Le travail sur la question générative permet de projeter l'entreprise dans le futur, d'évaluer les risques de pérennité autant que les opportunités de changement. L'horizon cible de la CEC étant celui des Accords de Paris, le cap visé par chaque Feuille de Route est donc l'an 2030 (même si certaines sont allées encore plus loin).

Un cap "réussi" inscrit pleinement le cœur du modèle économique dans le maintien des limites planétaires et engage tous les écosystèmes coopératifs de l'entreprise. Pour éviter toute posture incantatoire, le cap est clair sur la vitesse et l'intensité des changements à opérer.

Quelques transformations à envisager :

- Un modèle économique frugal, bas carbone avec pour certaines activités la nécessité d'atteindre une empreinte matières et énergie incompressible (en absolu),
- Une dynamique claire de régénération de la Nature ;
- De nouvelles offres de produits et de services éco-compatibles avec le vivant et les limites planétaires ;
- La remise en question de la logique volumique, du toujours plus, compte tenu des pressions et dépendances sur le vivant ;
- Une responsabilité élargie et un impact sociétal fort en intégrant un écosystème d'acteurs nouveaux, de nouvelles coopérations et des enjeux de justice sociale.

### 3/ Leviers de redirection

Ce sont 3 à 5 réorientations majeures qui concrétisent la bascule du modèle économique de l'entreprise engagée par le cap 2030.

Quelques exemples de leviers à activer :

- Repenser l'offre : diversification, renoncement, éco-conception, circularité, ... ;
- Évoluer vers une économie de la fonctionnalité centrée sur les usages ;
- Influencer et embarquer ses écosystèmes existants : usages des clients, des concurrents, des fournisseurs, du monde politique et institutionnel, ... ;
- Nouer de nouvelles coopérations : exploration de son écosystème territorial, démultiplication de ses impacts positifs, ... ;

- Transformer le management & les collaborateurs : gouvernance, leadership, management, transformation de l'emploi, formation, sensibilisation ... ;
- Régénérer le système Terre : réduire, compenser, régénérer les sols et écosystèmes naturels avec lesquels est en prise l'activité économique, ... ;
- Valoriser les solutions permettant de limiter les pressions sur les écosystèmes naturels et de recréer du vivant.

#### 4/ Objectifs d'impact mesurables

Ces indicateurs sont financiers et extra-financiers, quantitatifs et qualitatifs, mesurables et détaillés avec des échelles de temps. Quelques pistes d'exploration :

- suivi des émissions de CO2, engagement sur une trajectoire SBTi ;
- indicateurs qualitatifs sur la biodiversité : préservation et régénération des habitats, des terres et des mers, renoncement à la surexploitation des ressources naturelles, adaptation aux événements climatiques, zéro émission de pollutions, vigilance sur l'introduction d'espèces invasives ;
- objectifs sur le volet humain et social : santé, formation, autonomisation, gouvernance partagée, ... ;
- objectifs de mobilisation et d'engagement des parties prenantes internes et externes : amont, aval de la chaîne de valeur ainsi que nouveaux acteurs ;
- partage de la création de valeur avec les parties prenantes internes et externes.

#### 5/ Plan d'action

Il s'agit de la traduction opérationnelle des leviers de redirection choisis par l'entreprise. Le plan place le portefeuille de produits et projets dans un schéma *STOP, START, CONTINUE* avec des cibles et des échéances de temps incluant le renoncement

d'activités jugées incompatibles et le déploiement de nouvelles opportunités :

- Produit ou projet éco-incompatible quel que soit le niveau d'effort consenti > à abandonner (*STOP*)
- Produit ou projet éco-compatible avec un potentiel régénératif avéré > à développer (*START*)
- Produit ou projet éco-compatible avec des impacts négatifs acceptables amenés à leur seuil incompressible > à maintenir (*CONTINUE*)

#### 6/ Mobilisation des écosystèmes

Très peu d'entreprises peuvent être ou devenir régénératives en soi, et ce d'autant moins qu'elles sont déconnectées du vivant et/ou que leur empreinte incompressible est élevée. C'est pourquoi dans la plupart des cas, le cap régénératif ne peut être atteint qu'en tissant des liens de coopération très forts avec son écosystème, notamment local et territorial, pour que la somme des empreintes incompressibles et la somme des efforts de régénération soit compatible avec les limites planétaires. Et, pour atteindre leur cap, certaines entreprises vont se lancer dans une innovation de modèle économique qui modifiera en profondeur leur écosystème de parties prenantes.

Pour accompagner ces transformations, les coopérations peuvent par exemple se nouer autour de :

- Plans de sensibilisation et prise de conscience des parties prenantes internes et externes
- La mobilisation intentionnelle des équipes sur les leviers de redirection et les plans d'actions
- La coconstruction des Feuilles de Route
- De nouveaux modèles de gouvernance et cultures du leadership

#### Inspirations, méthodes et modèles de référence principaux

Inspirés par le « Business Model Canvas » d'Alexander Osterwalder (ou ses dérivés) qui photographie un modèle d'affaires à l'instant T, nous avons construit notre propre modèle de Feuille de Route :

- Pour intégrer la remise en question de la raison d'être du modèle actuel et le rediriger à l'intérieur des limites planétaires, dans l'espace sûr et juste pour l'humanité ;
- Pour y intégrer les créations de valeur environnementale et sociale à visée régénérative pour les parties prenantes (la Nature, les générations futures, les communautés humaines internes et externes, le territoire...);
- Pour apporter une approche dynamique, avec un cap et une vision.

Tout ce travail méthodologique s'est nourri d'outils et de modèles à soutenabilité forte, comme le Donut de Kate Raworth, qui vise à intégrer l'économie dans la nature.

Ces modèles impliquent de transformer l'activité économique pour la rendre compatible avec la résilience des écosystèmes naturels. Ils se basent sur les travaux scientifiques du Stockholm Resilience Center, du GIEC, de l'IPBES, du Global Footprint Network, de la Resilience Alliance, des accords de Paris et de l'Europe, qui définissent des seuils de criticité des processus biogéochimiques et posent donc des limites écologiques à l'économie pour assurer les conditions d'habitabilité des communautés humaines et de pérennité de leurs activités.

Les travaux de l'IPBES (2019), Science-Based Targets for Nature et de Mace et al (2018) viennent renforcer notre ambition d'accompagner les entreprises à transformer leur modèle économique pour intégrer une trajectoire vers la régénération du vivant et renverser la courbe

de l'effondrement de la biodiversité vers un scénario *nature positive*.

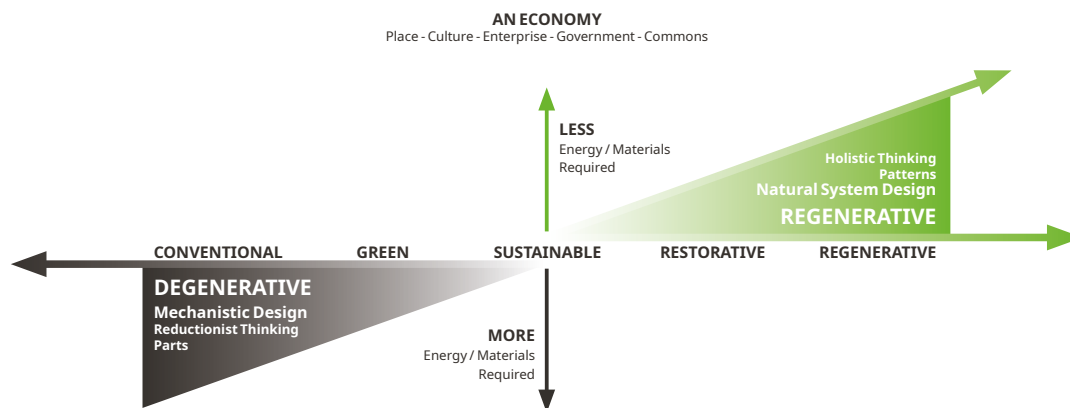
Le modèle de la Permaentreprise (2021) de Sylvain Breuzard a été utilisé pour poser nos considérations éthiques et pour revisiter les modèles économiques à l'aune de ses 3 principes indissociables : prendre soin des humains, préserver la planète, se fixer des limites et partager équitablement.

Notre parti pris fondé sur la science, notre objectif stratégique à soutenabilité forte et nos principes éthiques nous ont amené à orienter le travail vers l'économie régénérative et les modèles économiques à visée régénérative. La CEC s'est appuyée sur les travaux de Bill Reed (2009) et John Fullerton (Capital Institute – Regenerative Capitalism 2015).

Plusieurs outils ont été proposés aux participants pour alimenter leur vision et leurs pistes de redirection :

- Les 4 scénarios de l'ADEME (nov 2021) – rapport de prospective « Transition(s) 2050. Choisir maintenant. Agir pour le climat »
- Le Plan de transformation de l'économie française (PTEF) du Shift Project

Les participants ont également expérimenté la méthode d'effectuation, proposée par LUMIA, qui permet d'innover par processus itératif et cumulatif avec l'ouverture vers de nouvelles parties prenantes pour créer de nouveaux écosystèmes coopératifs à impact positif. Cette méthode de résolution de problème a permis de partir des effets recherchés, plutôt que des causes.



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

# Nouvelles formes de coopération

Au démarrage de la Convention des Entreprises pour le Climat, l'accent a été mis sur l'élaboration des Feuilles de Route individuelles. La volonté de développer des projets coopératifs, en complément de ces Feuilles de Routes, a rapidement émergé pour répondre à trois enjeux majeurs.

En premier lieu, il s'agit pour les participants de la CEC de **développer et mobiliser des écosystèmes autour de leurs entreprises, pour inspirer et soutenir leurs Feuilles de Route**. Les participants se sont en effet rapidement heurtés à la difficulté d'opérer une redirection écologique sur un marché dont les autres acteurs, concurrents, clients, fournisseurs, partenaires, régulateurs continuent à poursuivre une autre logique.

Ensuite, le deuxième enjeu des projets coopératifs est, pour chaque dirigeant participant, de prendre de la hauteur et de **remettre son business model et la proposition de valeur de son entreprise dans le cadre des besoins humains fondamentaux**. L'organisation des groupes de travail autour des besoins

fondamentaux est inspirée des groupes de travail de la Convention Citoyenne pour le Climat, adaptée aux activités des entreprises : apprendre et transmettre ; communiquer ; être en bonne santé physique et mentale ; s'équiper ; gérer les ressources naturelles et l'énergie ; se déplacer ; se divertir (loisirs, culture, arts, sports, tourisme) ; se loger / habiter ; se nourrir ; travailler et créer ; financer le monde résilient.

Enfin, considérant que l'enjeu de régénération et de transformation des activités est indissociable de la mise en place de nouvelles formes d'organisation, de décision et de travail, ces projets coopératifs ont été développés comme une opportunité pour les participants d'**expérimenter la concertation et la coopération avec des personnes issues d'entreprises et de secteurs différents, entre pairs**.

Les groupes de travail se sont constitués 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

Dans une société, quelle qu'en soit la coloration politique, construite autour d'une économie de marché, les entreprises et citoyens entrepreneurs pionniers (dans le *for-profit* comme dans l'associatif) définissent et redéfinissent les offres, les modèles, les imaginaires de production et de consommation. La puissance publique peut alors s'inspirer d'initiatives pionnières et vertueuses pour faire évoluer la norme en usant de l'incitation, de la contrainte ou des deux en même temps. En cela, toute réflexion de transformation économique, pour être complète, doit se penser avec son influence sur les écosystèmes politiques et institutionnels.

Là où le mandat de la Convention Citoyenne pour le Climat, sous le patronage du Président de la République, était clairement concentré sur la formulation de propositions, la nature du travail politique de la CEC était entièrement à imaginer. Il n'y avait pas d'évidence, car certains avaient l'instinct d'en rester à l'écart : d'où viendrait la légitimité des dirigeants à s'insérer dans le champ politique ? N'y aurait-il pas un risque de récupération ? Le travail ne serait-il pas redondant avec celui de la Convention Citoyenne ? N'est-il pas plus simple que politiques et dirigeants se laissent mutuellement tranquilles ?

Nourrie par ces questionnements, l'équipe de la CEC a posé plusieurs hypothèses pour cadrer l'approche politique qu'elle souhaitait pour son parcours :

1. Les dirigeants d'entreprise détiennent deux clés d'élection et de réélection : la croissance et l'emploi. En réunir 150 serait peut-être l'occasion de faire émerger et entendre une voix différente, en décalage avec l'idée reçue que le monde économique est unanime dans son rejet de toute contrainte justifiée par des impératifs environnementaux.

2. Les propositions les plus crédibles aux yeux des élus et de ceux qui les élisent sont a priori celles qui s'enracinent dans l'exemplarité. Le cœur de la CEC resterait donc impérativement le travail sur les Feuilles de Route, forme de prise de risque légitimant la demande au législateur de nouvelles incitations et/ou contraintes.

3. Inspiré par des échanges avec organisateurs et participants de la Convention Citoyenne, le principe de coconstruction fut placé au centre du travail : ne pas travailler en silo mais avec le monde politique et institutionnel, avec une clarté d'intention et de méthode.

4. Enfin, faire « du » politique mais pas « de la » politique ; et donc s'intéresser aux "enjeux" mais pas au "jeu" et être force de proposition apaisante.

Tout au long du parcours, les représentants des participants et de l'organisation CEC ont rencontré une trentaine de parlementaires, été auditionnés par la Commission Développement Durable et Aménagement du Territoire de l'Assemblée Nationale, par la délégation Entreprises du Sénat, ont rencontré plusieurs ministères et interviewé six candidats (ou représentants) majeurs à l'élection présidentielle. Ces rencontres ont nourri la réflexion d'une cinquantaine de participants qui ont formulé une cinquantaine de propositions à destination du monde politique devenues 10 après un temps de vote en assemblée plénière lors de la dernière session, le 1er juillet 2022.

Ces propositions seront partagées dans un autre rapport que celui-ci pour servir de point de départ à une coconstruction large : législateur, gouvernement, organisations syndicales et patronales, ONGs.







## La grande montée des curseurs

La CEC s'est donné un rôle "d'accélérateur de particules", d'opérer une montée des curseurs radicale pour un collectif de dirigeants, au service de leurs entreprises. Les points de départ comme les points d'arrivée des individus et des organisations varient, mais chaque transformation a été un bond en avant. Les grands blocages macroéconomiques, géopolitiques, les injonctions contradictoires n'ont certes pas disparu ni ne disparaîtront du jour au lendemain, mais le cap collectif est devenu limpide pour les 150.

« Un parcours qui donne le sens à notre rôle d'Homme et de Patron responsable face à l'humanité qui doit se reprendre en main »

# Le sursaut des participants

Pire que de ne pas savoir, il y a croire que l'on sait. C'est vrai pour tout problème complexe et c'est particulièrement vrai pour l'économie écologique, 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.

Une triple montée des curseurs personnels a eu lieu pour chacune et chacun : du niveau d'information, des outils à disposition, de la profondeur de la transformation.

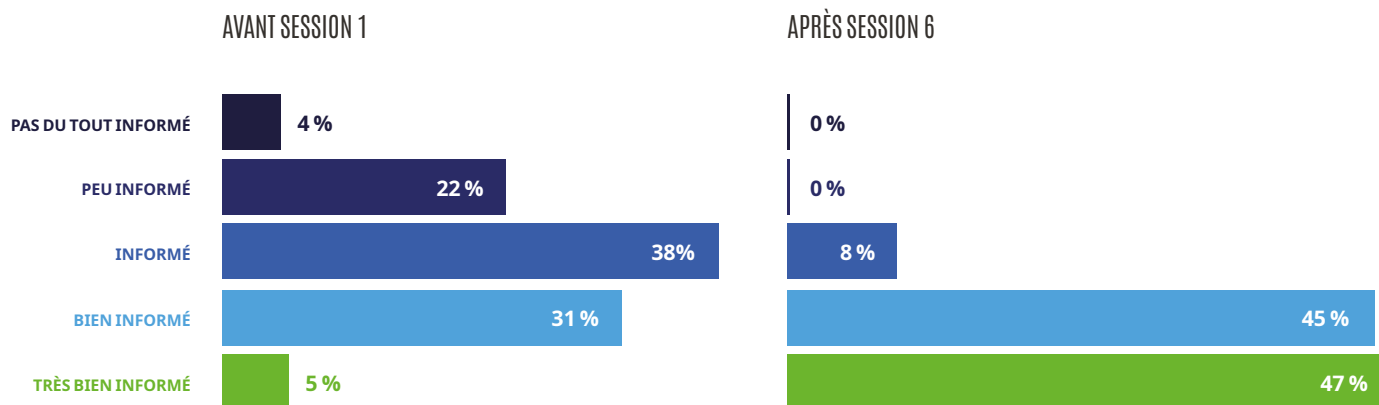
Informé, équipé, transformé, l'on devient irréversiblement engagé, bien au-delà d'un premier parcours vécu avec la Convention des Entreprises pour le Climat.

## Informés

La nature de leur recrutement fait qu'il n'y avait parmi les dirigeants participants de la CEC que des individus volontaires et déjà "sensibilisés". Certains portaient confiants dans leur savoir, d'autres conscients de leurs lacunes mais très vite a émergé chez tous, au cours de la première session, le ressenti d'un gouffre entre les connaissances de surface et la compréhension profonde et systémique des enjeux. Sans surprise, le sujet pour lequel le sentiment de maîtrise était le plus fort était celui du climat. Les scores relevés dans les questionnaires d'auto-évaluation tombaient plus bas sur les autres : limites planétaires, dépletion des ressources, pollutions, effondrement du vivant, modèles économiques soutenables.

Au bout des six sessions, l'évolution est claire : 92% des participants se déclarent "bien" à "très bien" informés, contre 36% avant la première session. La CEC leur a transmis un socle de connaissances, un langage commun.

« Je me suis lancé dans cette aventure en me croyant informé du sujet climat et biodiversité. En fait, j'ignorais la profondeur du problème, je savais mais je n'avais pas digéré tous les savoirs. Le parcours CEC me permet de regarder le sujet avec justesse, je ne pourrai pas prendre des décisions de façade, je ne pourrai m'engager et engager mon Entreprise que dans des actions honnêtes et sincères. Je dirais que je termine ce parcours avec un niveau d'exigence fort. »



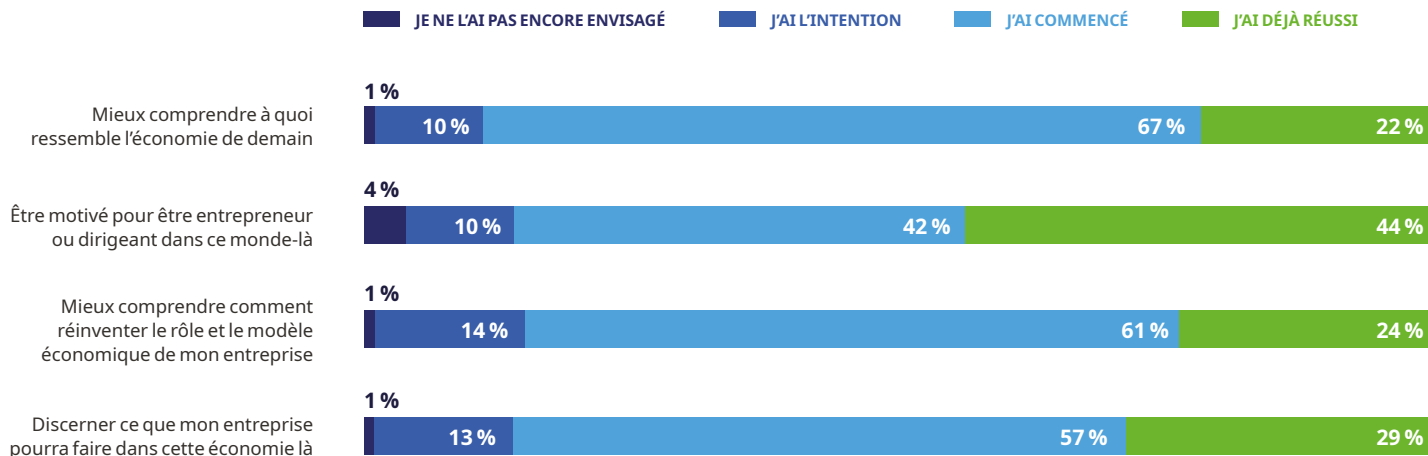
Question (pré-S1 / post-S6) : Comment évaluez vous votre niveau d'information sur la crise écologique, le dépassement des limites planétaires et les modèles économiques soutenables (1 = pas du tout informé, 5 = très bien informé)

# Équipés

À l'issue de la première session, de nombreux participants ont partagé leur sentiment de regarder l'abysse avec une question sur les lèvres : "et maintenant, que fait-on ?". Dans cette situation, le savoir sans pouvoir peut se transformer en anxiété et en repli... Heureusement, le repli n'est pas dans les gènes du dirigeant et toutes les sessions qui ont suivi la première étaient dédiées à équiper les participants pour transformer leur compréhension en action.

Avec pour effet, à l'issue du parcours, un collectif qui se sent mieux outillé et en énergie pour comprendre les mutations à venir de l'économie et visualiser comment entreprendre en réinventant le rôle de leur entreprise.

« La CEC est un catalyseur de savoir, d'idées à impact positif et de volonté de changer nos modèles économiques, politiques et sociaux. »



Question (Session 6) : À l'issue du parcours CEC, sur votre chemin de transformation, comment évaluez-vous aujourd'hui vos objectifs en tant que personne, Dirigeant ou Planet Champion ?

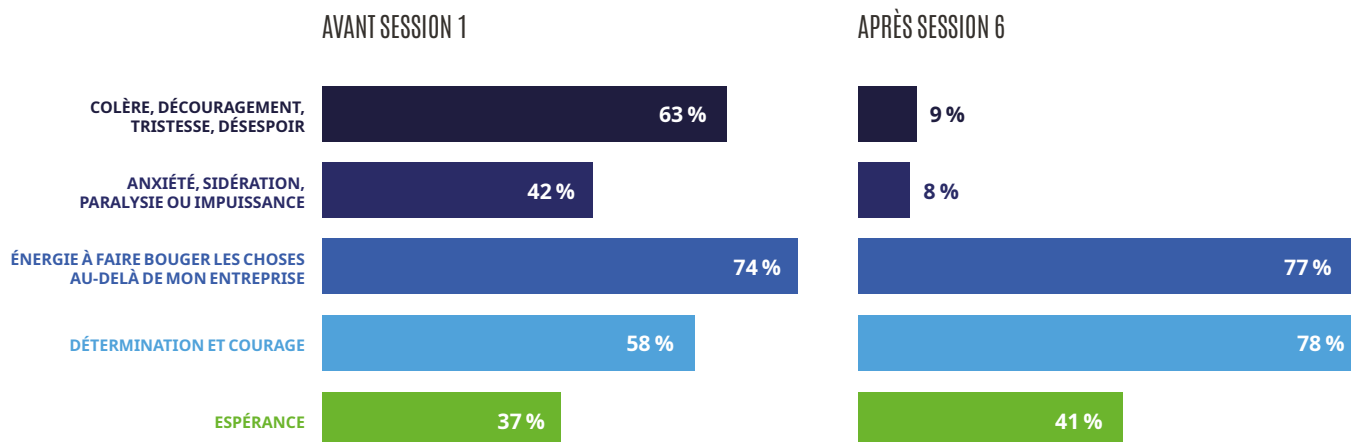
# Transformés

Les dirigeants et les entrepreneurs sont par nature des profils déterminés et résilients : leur quotidien est fait d'imprévus, de revirements, de la conscience de leur responsabilité envers leurs collaborateurs et le futur de leur organisation. Cela ne les immunise cependant en rien contre leurs émotions (et c'est tant mieux !). Une des intentions du parcours de la CEC était de les accompagner dans l'accueil de celles-ci pour qu'elles transforment la détermination et l'énergie qui les habitent.

détermination finit en forte hausse pour dépasser les trois quarts... Le pari de la CEC est celui de la transformation intérieure comme prérequis à une transformation en profondeur des modèles économiques, de la bascule émotionnelle comme outil de courage et de réinventions.

Le résultat : là où près des deux tiers des participants sont arrivés à la première session de la CEC animés par des sentiments de colère, découragement, tristesse ou désespoir, la proportion est tombée sous les 10% à la sixième session et la part de la

« Grâce à ce parcours incroyable que nous offre la CEC, nous n'avons pas d'autre solution que de nous transformer (en tant qu'être humain et en tant que dirigeant), et de transformer nos business modèles... Impossible de revenir au monde d'avant, de faire marche arrière... ou alors on n'a rien compris... »



Question (pré-S1 / post-S6) : Aujourd'hui, face à la crise écologique, quel est votre sentiment ?

# La transformation des organisations

Remises à l'issue du parcours, les 150 Feuilles de Route sont la matière qui permet d'évaluer les transformations opérées et souhaitées par les participants. Chaque Feuille de Route est déclarative et contient une part d'auto-évaluation. Toutes ne visent pas le Régénératif à horizon 2030 mais toutes les Feuilles de Route montrent des transformations et une montée des curseurs significative

150

Feuilles de Route des entreprises participantes remises à la CEC

85

Feuilles de Route diffusées sur le site de la CEC

30

Feuilles de Route publiées dans le rapport final de la CEC

## Changement de cap

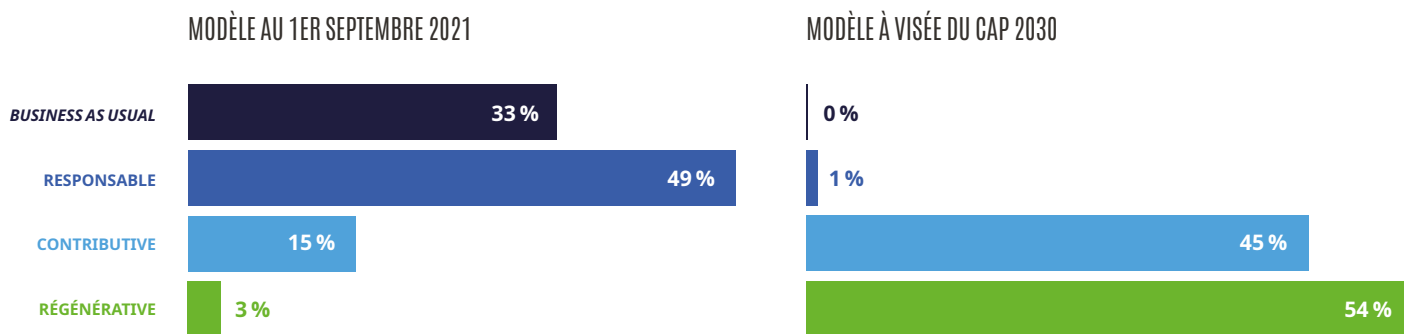
Les participants ont eu le courage et la sincérité de leur point de départ : en septembre 2021, un tiers se déclarait partir du *Business as Usual*, presque 50% Responsables, 15% Contributifs, 3% Régénératifs. Une déclaration cohérente avec le souhait de la CEC de réunir au sein de son collectif une diversité de niveaux de maturité sur les enjeux de RSE.

A l'issue du parcours, le sursaut des organisations est clair : 99% des participants ambitionnent un cap 2030 à visée Contributive ou Régénérative pour leur entreprise.

En décalant le regard sur les stratégies traditionnelles de réduction d'impacts et

d'amélioration continue, la CEC ouvre donc une volonté marquée de réinvention des modèles économiques. Cette affirmation s'accompagne toutefois de lucidité et d'humilité : 45% des participants visent un modèle Contributif et 1% Responsable, preuve que le Régénératif n'est pas une évidence.

Enfin, les analyses qui suivent rendent évident le fait qu'un parcours CEC n'est pas une fin en soi mais une mise en chemin : on trouve dans les Feuilles de Route à visée régénérative des dimensions encore non explorées, parfois des incohérences ou des objectifs d'impact sous-évalués. Nous partageons tout cela en adéquation avec les valeurs de la CEC : exigence et bienveillance.



Question (S6) : évolution du modèle d'entreprise en septembre 2021 et à visée du Cap 2030

L'analyse détaillée des Caps 2030 est riche d'enseignements. Pour les entreprises qui se positionnaient *Business As Usual*, Responsable ou Contributive en début de parcours, la montée des curseurs est indéniable et ce quel que soit le point de départ : toutes "sautent" au moins un palier.

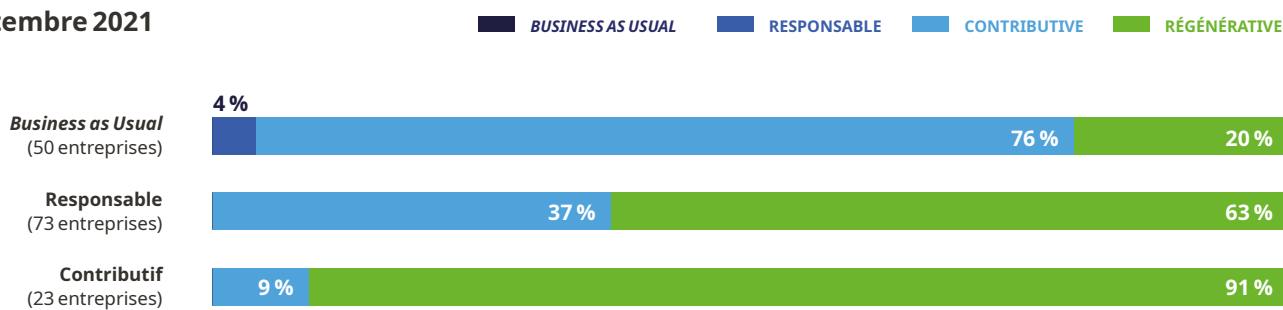
L'ampleur du sursaut varie selon le modèle de départ mais tous sont engageants et significatifs :

- Sur les 50 entreprises déclarées *Business as Usual* au début du parcours, 76% visent un modèle d'entreprise Contributive pour 2030 à la fin de la dernière session et 20% visent le Régénératif;

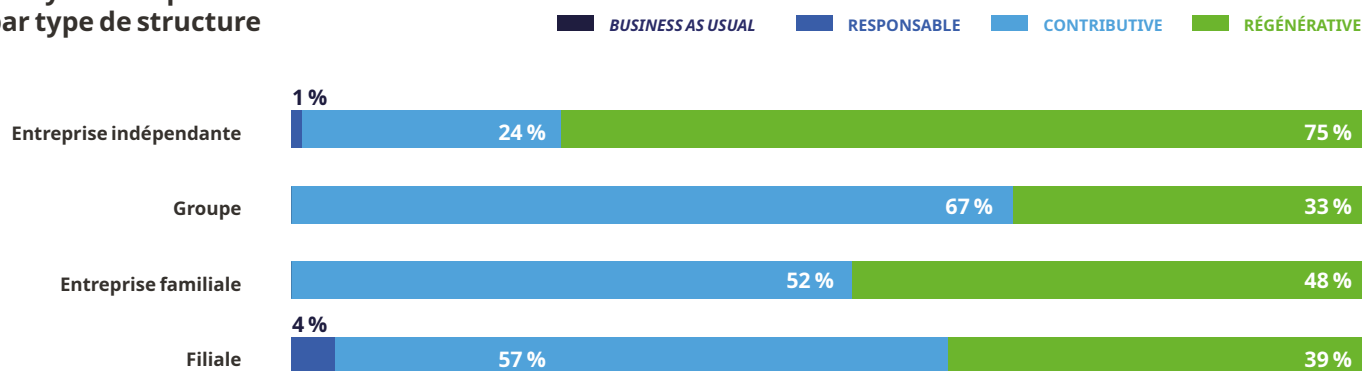
- Sur les 73 entreprises déclarées Responsables, 63% visent un cap Régénératif;
- Pour les 23 entreprises déclarées Contributives, plus de 90% visent le Régénératif.

Enfin, l'étude des Caps 2030 selon les profils des entreprises participantes révèle une plus forte ambition régénérative pour les structures indépendantes, les TPE et les PME, là où les groupes et grandes entreprises visent plus majoritairement un cap Contributif.

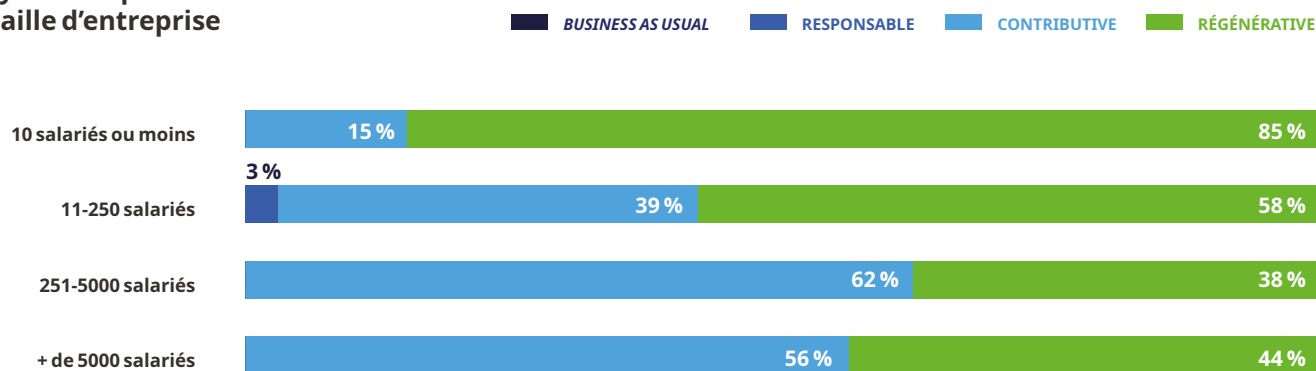
## Cap 2030 selon le modèle RSE en septembre 2021



## Analyse du Cap 2030 par type de structure



## Analyse du Cap 2030 par taille d'entreprise



# Trajectoire carbone

La promesse initiale de la CEC : l'alignement avec les objectifs de décarbonation de la COP21 (-40% à horizon 2030) puis, lorsqu'il fut publié, la cible de -55% à horizon 2030 du Green Deal.

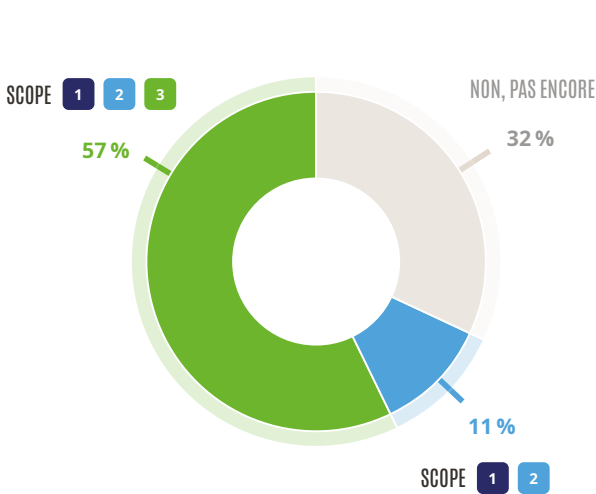
La CEC n'est pas un label et n'a pas vocation à détenir de pouvoir coercitif sur ses participants donc si la réduction de l'empreinte carbone était bien un sujet au cœur des travaux, la participation n'était pas conditionnée par la réalisation d'un bilan carbone avant, pendant ou après. Conséquence : si le "comment" a été traité avec une intentionnalité forte, le "combien" a davantage été laissé à l'initiative des participants.

À la fin du parcours de la CEC cependant, près de 60% des participants ont réalisé un bilan carbone scope 3 et seuls 11% n'ont effectué qu'un bilan carbone scope 1 et 2. Un tiers des participants déclare avec transparence ne pas avoir encore réalisé de bilan carbone. Parmi ceux-ci, 70% d'entreprises indépendantes, dont 88% TPE et PME, non soumises à des obligations réglementaires de réalisation de bilan carbone. Parmi eux encore, 80% d'entreprises déclarées *Business as Usual* ou Responsables au départ du parcours : la démarche a pu être complexe, initiée mais inachevée, voire (nous n'avons pas cette information) dépriorisée par manque de ressources...

La lecture des Feuilles de Route montre qu'en termes de trajectoires de décarbonation, l'engagement de la CEC d'aligner toutes les entreprises avec le Green Deal européen n'est pas tenu. Malgré la richesse du parcours, l'intensité de l'engagement des participants et leur capacité à embarquer leurs collaborateurs, seules 17% des entreprises participantes se projettent tenir un objectif de réduction de 55% ou plus à horizon 2030.

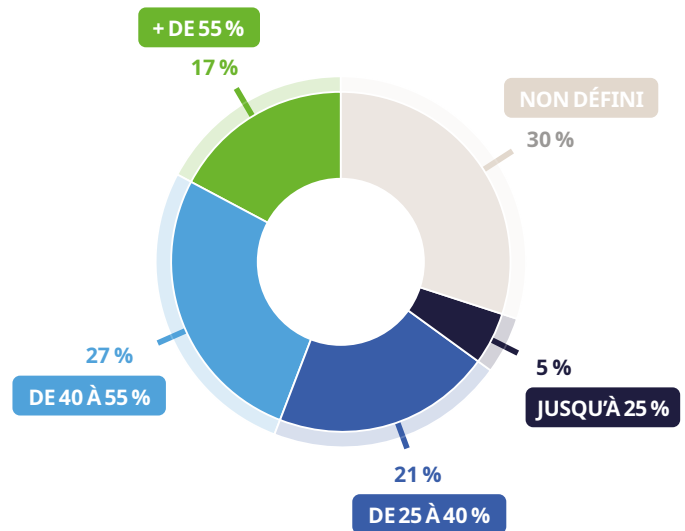
Une part de ce résultat pourrait être expliqué par la complexité "amont" de la réalisation d'un bilan carbone scope 3 (qui s'additionne au fait que le bilan carbone scope 3 n'est pas obligatoire), en aval par la réalité des empreintes incompressibles de certaines industries... Mais selon nous, ce résultat illustre surtout qu'il ne suffit pas d'un parcours de 6 sessions pour qu'une entreprise trouve seule toutes les clés. La coopération écosystémique est au cœur de l'économie régénérative, elle est tout autant au cœur des stratégies de décarbonation. La CEC est un élan, l'enjeu est la massification afin que les barrières économiques, industrielles, politiques, culturelles... soient levées pour que les impératifs de décarbonation nationaux, européens, mondiaux, soient réalisables.

## Bilan carbone



Question (S6) : avez-vous réalisé un Bilan Carbone ?

## Réduction de l'empreinte carbone



Question (S6) : Quel objectif de réduction d'empreinte carbone est prévu à 2030 (scope 3 inclus) ?

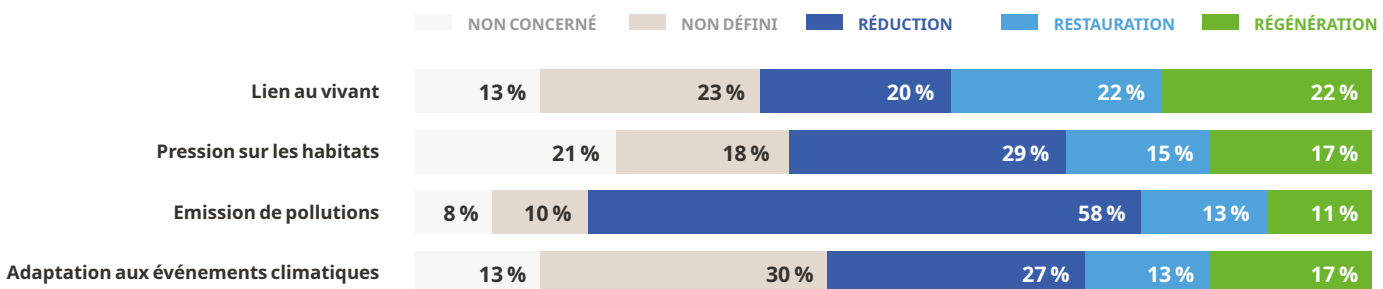
# Régénération du vivant

Deux tiers des participants ont intégré à leur Feuille de Route la dépendance de leur activité à la nature, incarnée par leurs déclarations quant à la biodiversité, la réduction des pressions et la régénération du vivant.

Pour l'immense majorité des participants, le lien au vivant de leur activité et encore plus la quantification des pressions exercées sont des sujets nouveaux. Un état de fait d'autant moins surprenant que le cadre réglementaire qui existe pour les émissions de gaz à effet de serre n'a pas son équivalent pour la biodiversité ou les pressions sur les écosystèmes.

On observe ainsi que la majorité des intentions 2030 exprimées sont soit déclarées "non définies", soit positionnées sur la Réduction d'impact plutôt que la Restauration ou la Régénération.

L'analyse "verre à moitié plein" invite la question suivante : qu'ont à apprendre aux autres participants les dirigeants qui se sont positionnés sur Restauration et Régénération ? En quoi ces Feuilles de Route et les efforts qu'elles annoncent vont-elles pouvoir inspirer le cadre réglementaire d'abord national, puis européen ?



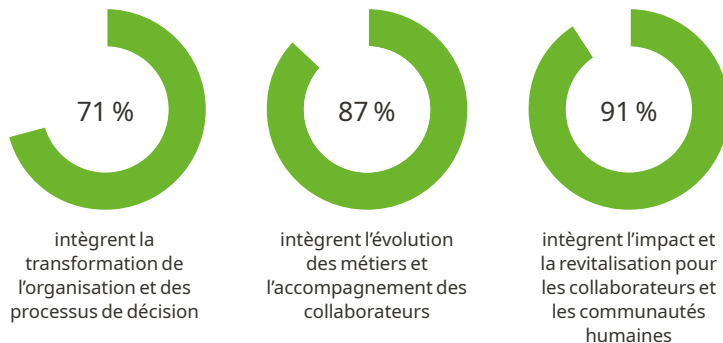
Question (S6) : Est-ce que la Feuille de Route intègre les items suivants (non concerné, non défini, réduction, restauration, régénération) : lien au vivant et dépendances liées à la biodiversité; pression sur les habitats, les écosystèmes et leurs services (écosystème marin, littoral, montagne, ...); émission de pollutions (plastique, particules, perturbateurs, ...); adaptation aux événements climatiques.

# Enjeux humains

Regroupant les enjeux de gouvernance, l'accompagnement des Humains et le partage de la valeur, le volet Humains est celui qui a vu s'opérer la plus importante montée des curseurs.

Plus spécifiquement, les 150 Feuilles de Route ont particulièrement approfondi la transformation de l'organisation et des processus de décision, l'évolution des métiers, l'accompagnement des collaborateurs, la revitalisation des collaborateurs et des communautés humaines.

On entend dans les assemblées des syndicats, des organisations patronales autant que dans les couloirs des ministères qu'il n'y aura pas de transition écologique sans transition et planification sociale ni sans évolution des modes de gouvernance : c'est bien de cela que nous parlons ici.

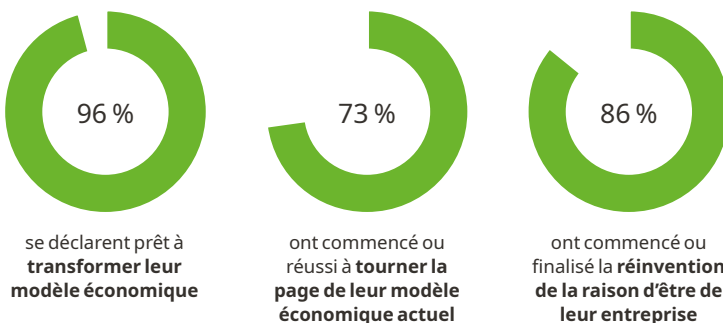


Question (S6) : Est-ce que la Feuille de Route intègre les items suivants (oui / non)

## Volonté de changer de modèle

Il ne suffit pas de dire que l'on va changer de modèle économique pour que son modèle économique change. Il faut cependant une certaine dose de courage, lorsqu'on est dirigeant d'entreprise, pour partager publiquement sa volonté de redirection... Courage essentiel à la société au sens large, car c'est là le premier pas vers la résolution du dilemme du prisonnier.

Vous le constaterez, la volonté de changer de modèle est bien là chez les entreprises de la CEC et d'année en année, les alumni du premier parcours s'attacheront à partager leurs avancées vers le cap qu'elles ont choisi de viser.



Question (S6) : A l'issue du parcours CEC, concernant l'évolution de votre modèle économique, de la gouvernance, du management, ... à quel stade en est votre entreprise (Nous avons déjà réussi / Nous avons commencé / Nous avons l'intention / Nous ne l'avons pas encore envisagé) ?

*"Très heureux d'avoir remis cette première version de la Feuille de Route de l'entreprise qui a été challengée jusqu'au bout et a permis de monter encore les curseurs sur la décarbonation et la biodiversité. La version 2 est déjà en route pour notamment approfondir le renoncement et comment gérer cela à court, moyen, long terme."*

*"Après 10 mois intenses, l'aventure humaine et collective de la CEC s'achève non pas sur un clap de fin mais sur un commencement, avec le sentiment d'avoir contribué à changer le monde."*

## Méthode de mesure des transformations

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

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

### Questionnaires participants :

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

- Les questionnaires en amont du parcours et en fin de session 6 ont permis l'analyse "avant / après" du Sursaut des participants et de l'ambition de Transformation de leurs organisations,
  - Pré Session 1 : août 2021 – 166 répondants
  - Session 6 : juillet 2022 – 169 répondants
- Un questionnaire à l'issue de chaque session, de la Session 1 à la Session 5 ont permis un suivi interne et l'ajustement du parcours.

### Formulaire Feuille de Route :

Un formulaire de Feuille de Route rempli en Session 6 par le binôme Dirigeant - *Planet Champion* pour leur entreprise comprenant :

- La fiche d'identité de l'entreprise;
- Les éléments constitutifs de la Feuille de Route et la description du Sursaut. La lecture analytique par les équipes CEC des 150 Feuilles de Route collectées a permis une restitution sous forme de synthèse des ingrédients de succès et des principaux freins;
- Une auto-évaluation par les participants du cap 2030 sur les éléments de trajectoire carbone, système terre, humains et la déclaration de modèle d'entreprise visé mis en perspective par rapport au positionnement en début de parcours (*Business as Usual*, Responsable, Contributif, Régénérateur). Ces données déclaratives ont permis la restitution et analyse quantitative de la Transformation des organisations;
- L'accord donné à la CEC pour publication de la Feuille de route : sur les 150 Feuilles de route remises, 85 ont donné cet accord;
- Un engagement à réaliser cette Feuille de route au sein de son organisation et à continuer de l'enrichir.

### Approche qualitative :

- 30 Entretien individuels menés à 3 moments clés du parcours (amont, mi-parcours, post-parcours) afin d'approfondir les motivations et attentes des participants, leur vécu et leur niveau de transformation;
- Tout au long du parcours, un suivi des remontées terrain des coachs & facilitateurs animateurs des Camps de Base, pour comprendre le vécu et les niveaux d'engagement des participants, les changements individuels et collectifs au sein des groupes;
- A l'issue du parcours, le Sursaut renseigné dans le formulaire de Feuille de Route par les participants eux-mêmes, un récit de la transformation personnelle vécue (dédic, ressentis, moments clés) et/ou de la transformation de l'entreprise qui témoigne du chemin et de la bascule opérés pendant le parcours.





# Les ingrédients et freins d'une Feuille de Route vraiment régénérative

Analyse des Feuilles de Route remises par les entreprises participantes de la CEC

## 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'arômes 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 n'a en rien freiné les 300 participants. Bien au contraire, c'est vite devenu l'énergie qui alimentait 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 dans les pages suivantes de mettre en lumière ce qui est ressorti de l'analyse des 150 Feuilles de Route : les ingrédients et les inhibiteurs 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 de la 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 150 à continuer leur travail de transformation et pour aider les lecteurs de ce document à se plonger dans les axes de travail pour tendre eux aussi vers le régénératif. S'il est fréquemment fait référence aux Feuilles de Route les "plus ambitieuses" (une trentaine, après analyse), les exemples utilisés plus bas ont été choisis pour leurs complémentarités, qui aident à mettre en perspective les difficultés rencontrées dans l'exercice de transformation de modèle économique.

### Ingrédient 1

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

### Ingrédient 2

Voir (beaucoup) plus loin que le CO2

### Ingrédient 3

Se reconnecter au vivant

### Ingrédient 4

Développer un portefeuille de produits compatibles avec le vivant

### Ingrédient 5

Fixer des objectifs concrets, chiffrés, contraints et ambitieux

### Ingrédient 6

Abandonner la logique volumique

### Ingrédient 7

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

### Ingrédient 8

Placer l'humain au cœur des transformations

### Ingrédient 9

Créer des écosystèmes de coopération élargis

### Ingrédient 10

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

### Premier frein

Le passage à l'acte du leader

### Second frein

La complexité d'embarquer ses parties prenantes

### Troisième frein

Le manque de temps, le manque de moyens

### Quatrième frein

Les résistances au changement de modèle économique

### Cinquième frein

Finance et monde financier

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

## Pourquoi ?

La neutralité carbone est de plus en plus mobilisée dans les discours d'entreprise. Elle n'a pourtant de sens qu'à l'échelle planétaire. Sur un plan national, la neutralité carbone est pertinente si et seulement si les États se sont coordonnés à l'échelle internationale. Une entreprise ne peut donc que revendiquer sa *contribution* aux objectifs de neutralité carbone nationaux et globaux.

Et pour ce faire, il n'y a que deux instruments : réduction des émissions de l'entreprise à leur seuil incompressible, seulement ensuite soutenir une initiative de séquestration via un puits anthropique, préférentiellement biologique et non technologique (ces derniers ayant une mise en œuvre plus coûteuse, consommatrice d'énergie et incertaine). La compensation d'émissions non préalablement réduites ne résout rien, puisque nos capacités de séquestration sont largement en deçà du niveau actuel d'émissions. **Se revendiquer neutre en carbone et ne pas avoir mis en œuvre ce chantier de réduction est donc absolument trompeur.**



Un peu plus de la moitié des entreprises parmi celles qui ont les Feuilles de Route les plus ambitieuses visent à réduire leurs émissions de GES, en absolu, à leur seuil incompressible d'ici à 2030. Cet engagement crucial est la première étape pour revendiquer sa contribution à la neutralité

carbone planétaire. Trop d'entreprises en effet l'envisagent par le prisme de la compensation, sans néanmoins développer les efforts suffisants en matière de réduction.



**Exemple 1 :** L'entreprise **AJC**, cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, pose ainsi clairement comme intention de redirection écologique la mesure et la réduction à son seuil incompressible de son empreinte carbone, pour ensuite compenser ses émissions résiduelles. Cet objectif d'atteindre la contribution à la neutralité carbone planétaire à l'horizon 2030 est à mettre en perspective des objectifs prescrits par la science, qui visent une date ultérieure (aujourd'hui 2050 mais c'est une échéance qui pourrait bien être avancée en fonction des évolutions des tendances d'émissions). Il est à noter qu'AJC étant une entreprise de services largement dématérialisés, le seuil incompressible est plus aisément atteignable sur ses scopes 1 et 2 qu'une activité industrielle, par exemple. Cela explique les objectifs fixés par la Feuille de Route en termes de mobilisation de ses clients et des acteurs de son territoire afin d'agir significativement sur son scope 3.



**Exemple 2 :** L'entreprise **Ugitech**, sidérurgiste centenaire basé en Savoie, détaille dans sa Feuille de Route le déploiement ambitieux de méthodes de production, de technologies et de principes de circularité et de sobriété qui ensemble aboutissent à un objectif de réduction de ses émissions scope 1, 2 et 3 de 40% à horizon 2030. C'est mieux que beaucoup d'industriels mais c'est 15 points de moins que les objectifs posés par l'Europe dans sa Feuille de Route *Fit for 55*, faisant donc théoriquement d'Ugitech un contributeur net au dépassement de ceux-ci. L'on pourrait alors être tenté de vouloir disqualifier toute industrie contributrice nette au dépassement des objectifs européens mais l'on touche là du doigt toute la complexité de la transition écologique de notre économie : l'acier est un produit essentiel au maintien et développement de nos infrastructures et le sous-investissement dans celles-ci présente un risque économique, environnemental et sociétal potentiellement bien plus conséquent que le seul dépassement du seuil d'émissions cible par la sidérurgie. La question devient donc : si -40% est le seuil incompressible à horizon 2030 pour la sidérurgie, quelles industries vont pouvoir réduire leur empreinte de 15 points *supplémentaires* par rapport aux objectifs de l'Europe pour équilibrer l'ensemble ? Quelles coopérations, dans le cadre de quelle planification, pour garantir cette co-évolution ?

## 2 Voir (beaucoup) plus loin que le CO<sub>2</sub>



### Pourquoi ?

C'est une question de limites planétaires et de rétroactions. Exemple : le photovoltaïque permet de produire une électricité beaucoup moins carbonée que le charbon, le pétrole ou le gaz. Mais fabriquer un panneau nécessite quantité de ressources métalliques et de terres rares, dont l'extraction est consommatrice d'eau, pollue les sols et les rivières et détruit la biodiversité présente sur les sites miniers. Par ailleurs, en déployant des grandes centrales solaires sur des espaces jusqu'alors végétalisés, on participe au changement d'affectation des sols. Si le photovoltaïque atténue effectivement une limite planétaire - le réchauffement climatique - il peut en aggraver au moins quatre autres - le cycle de l'eau, l'introduction de nouvelles entités dans l'environnement, la biodiversité et l'usage des sols. **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.

Les Feuilles de Route les plus ambitieuses adoptent une vision systémique de leurs interrelations avec les écosystèmes et leurs parties prenantes. Elles soulèvent des enjeux de transformation à la fois environnementaux et sociaux en soulignant leur interdépendance. Il ne s'agit dès lors plus d'afficher une Feuille de Route ambitieuse sur la seule réduction d'émissions de GES mais de poser des intentions d'impacts positifs nets sur les

écosystèmes et la société. Ces Feuilles de Route prennent des engagements sur d'autres limites planétaires et souvent sur la limite clé que constitue la biodiversité mais aussi sur l'usage des sols, de l'eau, l'introduction de nouvelles entités dans l'environnement, etc. Leur question générative est multi-enjeux et cible en particulier ceux relatifs à la nature même de leurs activités économiques et de leurs marges de manœuvre.



**Exemple 1 :** Le Groupe **SERFIM** est une entreprise multi-activités spécialisée dans les travaux publics, les métiers de l'environnement et les T.I.C., avec une récente diversification dans les secteurs de l'industrie et des énergies renouvelables. Au démarrage de la CEC, elle se disait Responsable, engagée dans une politique RSE visant essentiellement la réduction d'impacts négatifs. La session 1 de la CEC a frappé la dirigeante de SERFIM de plein fouet : la prise de conscience de l'ampleur des enjeux environnementaux et de la très courte fenêtre de tir en termes temporels a accru la volonté de transformation du groupe familial. Cet élan s'est concrétisé avec la question générative suivante : *Comment SERFIM peut-elle contribuer à régénérer les territoires et y réintroduire le vivant en réparant et développant des infrastructures essentielles à un mode de vie sobre et désirable, accessible à tous et en utilisant le moins d'énergie et de ressources possibles dans un principe de circularité ?*

Cette question générative et le plan de transformation associé couvrent les limites planétaires du réchauffement climatique, de l'acidification des océans, des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore, de la consommation d'eau douce, du changement d'usage des sols, de l'intégrité de la biosphère et de l'introduction de nouvelles entités dans l'environnement. Soit 7 des 9 limites planétaires, dont les 6 aujourd'hui dépassées à l'échelle globale. SERFIM adopte très clairement une vision systémique des enjeux environnementaux et entend y répondre de manière systémique, à travers l'évolution de ses offres, de ses modes de production mais également à travers l'incitation des clients à faire évoluer leur demande. Elle pose également des objectifs sociaux concernant toutes ses parties prenantes, que ce soit en matière de santé et sécurité, de participation à la prise de décision, mais aussi de partage de la valeur (interne comme externe).



**Exemple 2 :** La question générative d'**Haute-Savoie Habitat** est de savoir *Comment contribuer à la conception et à la gestion de "lieux de vie" abordables et régénératifs sur le plan socio-écologique, où les habitants*

*sont impliqués, solidaires et en paix ?* Leur activité de bailleur social et d'office public de l'habitat est au croisement des enjeux écologiques et sociaux et l'ambition à 2030 élevée : il s'agit de créer et maintenir au sein de leurs territoires des espaces habitables qui permettent aux plus fragiles de vivre dans des logements abordables intégrant la nature et leur permettant de vivre en harmonie avec elle. L'action de Haute-Savoie Habitat doit contribuer à lutter contre l'injustice sociale, la fracture énergétique et l'exclusion. Les habitants de leurs résidences devraient s'impliquer dans la vie communautaire, respecter l'altérité tout en intégrant les limites planétaires dans leur mode de vie. Ce faisant, ils réduiraient leur facture liée au logement et aux dépenses énergétiques. Et pourraient ainsi vivre une richesse sociale ancrée dans la sobriété où l'entraide et le plaisir d'être ensemble sont devenus un principe.

# 3 Se reconnecter au vivant

## Pourquoi ?

**Seul le vivant est capable de se régénérer si on lui en donne l'occasion.** La différence entre une chaise et un corps humain, c'est que les molécules de la chaise sont les mêmes 30 ans après sa construction. Alors que dans le corps humain, les cellules se régénèrent en permanence. Celles de notre peau par exemple se renouvellent quotidiennement. Tous les mois, nous disposons d'une nouvelle couche de cellules cutanées, ce qui explique pourquoi une coupure guérit spontanément. À la manière du corps humain, il faut pour atteindre le cap de l'entreprise régénérative laisser au vivant l'occasion d'exprimer son potentiel de régénération. C'est bien là que le bât blesse car nos activités humaines ne permettent plus aujourd'hui au vivant d'exprimer ce potentiel, qu'il nous faut réapprendre à soutenir et à encourager.



La reconnexion à la nature est un pilier de l'entreprise régénérative. Pour certaines, la reconnexion est naturelle et directement liée à l'activité ou aux matières premières mobilisées dans leur processus. Par exemple, le Groupe Pierre & Vacances - Center Parcs a l'opportunité d'immerger directement ses clients dans des écosystèmes forestiers. Pour d'autres entreprises la reconnexion directe est beaucoup moins évidente, comme

Renault Trucks qui produit des camions dans des usines automatisées bâties sur des sols artificialisés. Le mouvement vers le Régénératif sera plus difficile pour l'une que pour l'autre mais cela ne veut en rien dire que les deux ne peuvent pas exister pleinement dans des écosystèmes compatibles avec les limites planétaires.



**Exemple 1 :** La Feuille de Route du **Groupe Rossignol** marque un mouvement déterminé de la catégorie "déconnectée du vivant" vers la catégorie "en prise directe". Célèbre marque de vêtements, chaussures et équipements de sport de grand air, on la considère de fait comme industrielle dans la mesure où son métier est la manufacture. En résultat des objectifs "classiques" (mais ambitieux) de réduction d'impact, de recyclage, de circularité et d'un passage à des principes d'économie de la fonctionnalité. Là où la Feuille de Route s'engage pleinement dans la reconnexion au vivant, c'est lorsqu'elle prévoit de développer une activité de gestion forestière régénérative pour sécuriser son approvisionnement en bois et y tester une offre servicielle aux sportifs, tout en re-végétalisant ses sites existants.



**Exemple 2 :** Le **Groupe MTB** est expert en gestion de déchets complexes et en recyclage. Situé dans le même bassin industriel que Rossignol dans l'Isère, il s'est illustré lors de la CEC en présentant à leurs côtés une première mondiale en termes de production de ski recyclable et recyclé. Cette initiative pourrait cependant toujours se produire sans connexion directe au vivant et c'est pourquoi l'entreprise entend transformer son site avec l'objectif de renaturer son usine de 8 hectares et d'y démontrer le potentiel de cohabitation entre écosystèmes naturels et activités industrielles. Il entend également développer un éco-lieu à destination des familles des collaborateurs mais également des populations locales, en y intégrant notamment une ferme pédagogique productrice de fruits et légumes en permaculture.

# 4 Développer un portefeuille de produits compatibles avec le vivant



## Pourquoi ?

Nous l'avons vu, l'une des limites planétaires dépassées est celle relative aux nouvelles entités introduites dans l'environnement. Entités telles que le glyphosate ou les phtalates, nanoparticules, OGM mais aussi éléments naturels comme le mercure ou le plomb, mobilisés et concentrés à un niveau tel qu'une fois libérés dans les écosystèmes, ils engendrent de profonds déséquilibres. Notre environnement est durablement pollué par ces substances persistantes. Une étude récente conclut par exemple que l'eau de pluie est désormais impropre à la consommation quel que soit l'endroit dans le monde où elle tombe. Une autre étude a montré qu'il neigeait du plastique au sommet du Mont Blanc.

Les questions à se poser : **quelles nouvelles entités mon activité génère-t-elle ? Mon produit constitue-t-il en lui-même une nouvelle entité ?** Très souvent, les réponses à ces questions sont... affirmatives. De sorte que chaque unité de produit vendue devient une menace pour le vivant.

La grande majorité des entreprises ayant les Feuilles de Route les plus ambitieuses sont conscientes que leur offre, cœur de leur création de valeur, doit devenir "éco-compatible". En reconnaissant le besoin de la faire évoluer, l'entreprise est prête à questionner la valeur qu'elle apporte non plus exclusivement à ses clients, mais à un réseau plus large de parties prenantes, intégrant les écosystèmes naturels et le vivant non-humain.

Elle est prête à toucher au cœur de ce qui fonde son attractivité, mais aussi à chercher des gains d'efficacité au travers d'actions d'éco-conception. Pour certaines, l'engagement va plus loin et intègre des questions de renoncement à maintenir des offres ou des ingrédients d'offre qu'elles considèrent désormais incompatibles avec les engagements pris ou à prendre.

Mustela

**Exemple 1 : Les Laboratoires Expanscience**, à travers leur marque "flagship" **Mustela**, pose un objectif de 100% des offres disponibles en vrac d'ici 2035, sous forme solide ou via des emballages réemployés, avec dès 2025 une hausse de la pénétration des solides ou du vrac chez les clients. Encore plus ambitieux et contraignant sur le court terme, la marque envisage de faire disparaître de son portefeuille les produits à usage unique à horizon 2027. Ceci après avoir pendant plusieurs années retourné le problème sous tous ses angles : les lingettes jetables représentent 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise mais leur seuil incompressible est incompatible avec le respect des limites planétaires. Face à cela, une première piste pour "récupérer" la perte de chiffre d'affaires consentie : intégrer la dimension servicielle et l'accompagnement des parents au modèle économique.



**Exemple 2 : Grenoble Ecole de Management** questionne le cœur de son offre, à savoir les formations, pour y intégrer les enjeux de transformation à visée environnementale. L'école formule ainsi un double objectif : 100% de ses offres de formation, grande école comme formation continue, doivent intégrer les enjeux écologiques et 100% des maquettes pédagogiques doivent mettre les compétences clés d'une économie écologique, les compétences "de demain", au cœur de l'apprentissage des étudiants.

# 5 Fixer des objectifs concrets, chiffrés, contraints et ambitieux

## Pourquoi ?

“Tout objectif flou donne une erreur précise”, veut l’adage managérial. En matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre par exemple, les scientifiques du GIEC ont établi des préconisations précises tant en intensité qu’en vitesse si nous voulons maintenir la trajectoire de réchauffement climatique sous les 1,5°C ou sous les 2°C par rapport à la moyenne des températures préindustrielles. Ces préconisations, d’échelle planétaire, ont par exemple été traduites par le Science-Based Target initiative, par secteur d’activités et par type d’entreprise (exercice que l’on peut en France rapprocher du travail porté par le Commissariat Général au Développement Durable qui porte les Stratégies Nationales Bas Carbone par filière). De sorte qu’il est aujourd’hui permis de faire auditer sa stratégie de réduction carbone par le SBTi pour évaluer si elle est compatible en vitesse et en intensité aux prescrits de la science du climat. **Sans s’appuyer sur des objectifs quantifiés et reliés à une date, nous avons toutes les chances de laisser les enjeux planétaires nous échapper.**



N’ayons pas peur de le dire : l’exercice de poser et partager des objectifs chiffrés liés à la transformation écologique est souvent critique pour les entreprises et leurs dirigeants. Tous les actionnaires scrutent les progrès financiers, trop peu évaluent les progrès environnementaux. Tout objectif environnemental chiffré devient d’une part un objectif opposable qui exerce une pression supplémentaire sur le management, et d’autre part,

dans une logique court-termiste, une visée contradictoire avec les objectifs de performance financière. L’exercice demande donc le double courage d’oser formuler encore plus de promesses opposables et celui d’embarquer ses parties prenantes dans une réflexion à long terme. En aucun cas une mince affaire, dans tous les cas un impératif civilisationnel.



**Exemple 1 : Bouygues Immobilier** a défini des objectifs de pilotage précis, auxquels sont attachés des dates et un niveau d’intensité à atteindre. Quand les référentiels existent, les objectifs sont fixés au regard des prescriptions de la science. En voici quelques-uns :

- Réduction des émissions de GES : -42% scope 1, 2, 3a, 3b à horizon 2030 et atteinte du Net Zéro à horizon 2050 sur toute la chaîne de valeur
- Tonnes de CO2 évitées par utilisateur par mètre carré (par exemple : 50% pour le produit “Loji”)
- 100% d’opérations avec diagnostic écologique et calcul du Coefficient de Biotopie par Surface pour atteindre 25% d’opérations conçues dans une logique de promotion de la biodiversité d’ici 2025
- 5% de réemploi sur les opérations à horizon 2030
- 100% de projets d’aménagement “Urbanera” avec une empreinte carbone inférieure à 6 tonnes par habitant et par an en 2030 (versus 10 tonnes par français en moyenne par an en 2022)
- 100% des collaborateurs formés aux enjeux carbone et biodiversité (Fresque du Climat & Biodiversité, webinaires)



**Exemple 2 :** le fabricant et e-commerçant de meubles d’intérieur **Tikamoon** est déterminé, dès 2025, à atteindre les objectifs chiffrés suivants :

- 75% de bois certifié FSC dans les produits livrés
- 50% des meubles à très faibles émissions de Composés Organiques Volatils (COV)
- Meubles garantis 10 ans

Dès 2028 :

- 50% des emballages avec zéro plastique
- 75% de la matière d’emballage recyclée

Et dès 2030 :

- 100% de bois certifié FSC
- Emballage zéro plastique et 100% matière recyclée
- 25% de matière recyclée dans les produits finis
- 100% des meubles à très faibles émissions de COV
- 100% des émissions de CO2 résiduelles compensées en assurant une régénération de la biodiversité
- Meubles garantis 20 ans

# 6 Abandonner la logique volumique



Contraire volontairement ses volumes va à l'encontre de tout ce que l'économie "classique" nous a appris depuis les bancs du lycée. Pourtant le constat est simple : augmenter l'extraction de matières, augmenter les flux physiques sur une planète finie, aux ressources finies, ne peut que conduire à un état de pénurie. Il y a donc là matière à réinterroger l'équivalence "croissance volumique = plus grande prospérité" et à questionner ce qui sur le long terme a de la valeur pour l'humanité et ce qui en a moins, ou pas. C'est un exercice auquel se sont prêtés tous les participants tout au long de la Convention, avec des résultats à la fois surprenants et éclairants.

## Pourquoi ?

La croissance économique est sous-tendue par deux mécanismes simples : l'expansion et l'intensification (Parrique, 2019). Une économie qui croît est une économie qui étend son périmètre géographique, social ou temporel (expansion) et/ou qui intensifie la vitesse des échanges monétisés -, qu'ils soient à finalité lucrative ou non (intensification).

Plus, plus vite, dans un espace géographique et social toujours plus large : voici les impératifs requis pour générer de la croissance économique. Comment, dans ce contexte, imaginer que pareille croissance, qu'elle soit verte ou bleue, puisse coïncider avec la finitude des ressources et la capacité à ramener les limites planétaires sous leur seuil de sécurité ? A fortiori lorsqu'on sait que le découplage entre la croissance du PIB d'une part et la consommation de ressources et d'énergie d'autre part devrait, pour être soutenable, être absolu, global, total, permanent, suffisant et suffisamment rapide. De nombreuses études montrent que dans un contexte de croissance indéfinie du PIB, un pareil découplage est hors de portée. C'est particulièrement visible à l'échelle macro-économique. Ainsi, entre 1965 et 2017, la quantité d'énergie primaire pour produire une unité supplémentaire de PIB à l'échelle mondiale a été réduite de 33,5%. Sur la même période, le PIB mondial a augmenté de 450%, induisant une hausse de consommation d'énergie primaire globale de 360% (Source : Banque Mondiale). Les raisons sont multiples : effets rebonds, potentiel limité du recyclage ou de l'économie circulaire, sous-estimation de l'impact environnemental des services et de la « dématérialisation », ... Pire, les données montrent que nous assistons depuis le début des années 2000 à un re-couplage absolu, en raison notamment de la transition numérique et de sa forte intensité matérielle et énergétique (Laurent, 2019).



**Exemple 1 :** La question générative posée par **Renault Trucks** est particulièrement contre-intuitive : *Comment devenir un fournisseur de solutions de transport à basse empreinte carbone et ressources et accompagner la baisse*

*du nombre de camions sur les routes et la réduction du nombre de kilomètres qu'ils parcourent ?* Cette question percute de plein fouet le modèle économique volumique préalable de ce fabricant de poids lourds et il semble difficile d'envisager y répondre sans une refonte complète du modèle économique de l'entreprise. Une vision "dé-zoomée" de son activité permet cependant de repérer très vite de nombreuses pistes. Une première : lorsque l'on sait que dans l'industrie du fret, 25% des camions roulent à vide, on comprend qu'optimiser leur chargement permettrait de rendre exactement le même service avec moins de camions et donc en réduisant d'autant la pollution atmosphérique et les émissions de CO2 associées. Deuxième observation : les poids lourds usent la route jusqu'à 10 000 fois plus vite que les voitures - moins de kilomètres parcourus permettraient donc de réaliser de sérieuses économies dans les budgets de rénovation des routes par les collectivités, qui se chiffrent en milliards d'euros, soit une valeur économique considérable.



**Exemple 2 :** La société de conseil en services numériques et en management **Davidson Consulting** questionne explicitement son intention de croissance en posant dans sa Feuille de Route l'objectif "Abandonner

la logique volumique". Elle a développé une analyse de son portefeuille en fonction de l'impact potentiel des projets qui se présentent à elle avec un système de notation relié aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies. Moins le score est bon, plus la probabilité que l'entreprise refuse ou ne renouvelle pas la mission est élevée. Il y a là une exigence implicite : on ne peut structurellement refuser des clients que lorsque l'excellence de sa prestation est telle que l'on attire plus de demandes que celles auxquelles on peut répondre. Ce qui conduit à un deuxième implicite : l'idée qu'une entreprise rentable doit impérativement continuer d'innover pour croître et croître pour innover est à remettre en cause à l'aune des conséquences sur les limites planétaires.

# 7 Placer la redirection socio-écologique au cœur de son modèle économique



Si retravailler son offre marque déjà un niveau d'ambition élevé, il reste encore à inscrire la redirection écologique au cœur du modèle économique de l'entreprise. Les entreprises participantes de la CEC reconnaissent le besoin d'une transformation compatible avec les limites planétaires et les enjeux sociaux et territoriaux. Une quinzaine d'entre elles explorent spécifiquement le changement vers des modèles centrés usage ou des modèles performantiels.



**Exemple 1 : Les Vedettes de Paris**, l'un des quatre opérateurs des fameux bateaux mouches de la capitale, entend largement bouleverser son modèle économique de transport fluvial de touristes pour offrir des services utiles à toutes les formes du vivant, grâce à la Seine, en plein cœur de Paris. Logistique fluviale ou services offerts aux riverains seront, demain, des exemples de nouveaux métiers que l'entreprise envisage de déployer, tout en contribuant à la régénération des milieux à travers ce que la dirigeante a baptisé le "ré-ensauvagement" de son site.



**Exemple 2: Kaporal**, célèbre enseigne de prêt-à-porter, entend expérimenter des modèles économiques à l'opposé de la "fast fashion" qui domine cette industrie. L'idée est ici de développer non seulement des services de réparation mais également des services de "customisation" de vêtements permettant de recycler les invendus, aux côtés d'une offre de seconde main. L'ensemble de ces initiatives accroît l'incitation à la maximisation de la durée de vie des vêtements vendus tout en offrant des pistes pour s'éloigner de l'injonction à la croissance volumique. C'est alors aussi l'imaginaire autour du vêtement qui change, en s'orientant vers une sobriété non seulement acceptable mais désirable.

## Pourquoi ?

Derrière un modèle économique se cache une dynamique de performance.

Une dynamique de performance, c'est l'ensemble des conditions permettant à une entreprise d'améliorer son chiffre d'affaires et/ou sa rentabilité. Un vendeur de lave-linges industriels par exemple a un intérêt économique à minimiser le coût de production de ses machines, en jouant sur les effets d'échelle afin d'en tirer des gains de productivité. Il a par ailleurs intérêt à vendre chaque lave-linge aussi cher que possible en fonction des forces concurrentielles en présence. Il n'a enfin aucun intérêt économique à ce que la durée de vie de son lave-linge soit maximisée, puisque le marché de remplacement constitue l'essentiel des volumes dont il a besoin dans un marché saturé, tout comme il n'a aucun intérêt à limiter les quantités vendues au besoin réel de son client. **La grande majorité des dynamiques de performance vont ainsi 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.

Passer d'un modèle de vente de lave-linges à un modèle locatif fondé sur un loyer fixe par machine. Ce modèle incite le fabricant à optimiser leur durée de vie puisqu'elles produisent désormais un revenu récurrent. Le fait qu'il reste propriétaire de la machine, le conduit à appliquer des principes d'économie circulaire, et donc un usage plus efficient des ressources. Néanmoins, l'entreprise n'est pas incitée à revoir le dimensionnement du parc ou à agir sur le comportement d'usage des utilisateurs. Une transformation plus aboutie consiste à appuyer ce modèle locatif sur une autre unité de facturation comme le cycle de lavage. Le fabricant a désormais intérêt à dimensionner le parc au plus près de son usage réel afin de l'optimiser car cela agit directement sur la rentabilité du contrat. Le client de son côté est incité à optimiser le remplissage de ses machines puisqu'une machine à moitié remplie lui coûte le même prix qu'une machine pleine. Cette facturation influence donc aussi le comportement d'usage du client. Une évolution plus significative encore peut consister à proposer directement un modèle serviciel centré « résultat » visant à délivrer une prestation de nettoyage de linge facturée à la tonne de linge lavé. Le modèle intègre alors les consommables : plus la prestation sera efficiente et donc économe en eau, en électricité et en consommables, plus la marge s'améliorera.



# 8 Placer l'humain au cœur des transformations



## Pourquoi ?

Une entreprise est avant toutes choses un collectif d'humains au service d'un collectif d'humains encore plus large. Réfléchir la transformation des modèles économiques et sociétaux en ne pensant qu'aux euros et aux produits est donc une stratégie vouée à l'échec. **L'enjeu est de permettre l'appropriation par le plus grand nombre des raisons et des modalités des réinventions à venir de l'entreprise pour les en rendre pleinement acteurs.** Cela touche à la transformation des métiers et donc aux compétences mais aussi aux connaissances scientifiques et environnementales mêmes car elles sont la source et l'explication de l'urgence. Et il s'agit de rendre accessible et de démocratiser les connaissances mais également le *fonctionnement scientifique* (qu'est-ce qui distingue une connaissance d'une croyance ?), car on lutte difficilement sans cela contre deux des plus grands freins à la transformation : greenwashing et climato-scepticisme.

La quasi-totalité des entreprises dont les Feuilles de Route montrent la plus grande montée des curseurs font de la formation et de l'engagement des collaborateurs et collaboratrices, des clients et des partenaires un enjeu critique de redirection socio-écologique. Et il est particulièrement intéressant de noter le haut niveau d'ambition posé et les moyens mis en œuvre. Au-delà de la sensibilisation et de la formation, "prendre soin

de l'humain" est un des trois piliers du modèle proposé par la CEC pour atteindre le cap régénératif. Nombre d'entreprises souhaitent ainsi travailler le bien-être sur leur lieu de travail, accroître la participation des parties prenantes clés aux décisions, allant même parfois jusqu'à la mise en place d'une gouvernance partagée.

Ekimetrics.

**Exemple 1 : Ekimetrics**, entreprise de services numériques spécialisée dans l'usage et l'analyse de la donnée ("data-science"), pose des objectifs très ambitieux et contraints dans le temps : 100% des collaborateurs formés aux enjeux sociaux et environnementaux dès 2022 grâce à des outils tels que la Fresque du Climat, Fresque du Numérique, etc... et 100% des clients passés par une formation à horizon 2023. La tout allié à un objectif de plus long cours : former les communautés de la data science, éduquer et influencer les comités exécutifs des grands groupes. Plus encore, l'entreprise souhaite investir 50% de son Crédit Impôt Recherche et 10% du temps de ses consultants dans les sujets de transition environnementale et sociale. Finalement, l'entreprise se fixe un objectif clair sur l'humain : une note supérieure à 4.5/5 au sondage employés sur les critères « bien-être au travail » et « donner du sens » pour 2025, avec la mise en place d'une gouvernance paritaire pour piloter la mission et les engagements de l'entreprise.

SINGA

**Exemple 2 : SINGA** est une ONG française qui œuvre à une meilleure inclusion des personnes exilées, notamment à travers son activité d'incubation d'entreprises inclusives ou créées par des nouveaux arrivants. La question générative qui en résulte : *Comment permettre aux nouveaux arrivants (immigrés, réfugiés, exilés) de développer leur plein potentiel économique au bénéfice du vivant ?* Elle souhaite former non seulement 100% de ses salariés aux enjeux environnementaux et aux modèles économiques régénératifs mais également l'intégralité des entrepreneurs accompagnés par ses programmes. Profitant de son rayonnement intellectuel international, un deuxième objectif a été fixé, celui d'inclure le contenu de sa Feuille de Route dans les livres blancs qu'elle publie et de proposer ses méthodologies d'accompagnement de projets sous licence Creative Commons pour un essaimage maximal.

# 9 Créer des écosystèmes de coopération élargis

## Pourquoi ?

Les relations coopératives s'inscrivent au sein même des processus évolutifs (Mang et Haggard, 2016). **L'aptitude à coopérer serait la marque de maturité d'une espèce.** Dans un premier temps, une espèce jeune consacrerait l'essentiel de son énergie à lutter pour disposer de ressources et de territoire. Mais en multipliant les interactions avec les autres espèces présentes, elle entrerait progressivement dans un processus de négociation qui lui permettrait d'accéder à un niveau supérieur de maturité, entraînant avec elle son écosystème tout entier. Cette évolution est par exemple largement observée dans les forêts tropicales anciennes. Peut-être, donc, que l'espèce humaine a encore besoin de temps évolutionnaire pour faire définitivement primer la coopération sur la prédation et la compétition. Peut-être aussi que le monde de l'entreprise a encore besoin de temps évolutionnaire pour que les règles qu'il s'impose privilégient la coopération plutôt que la concurrence. Mais dans les deux cas, entre le temps nécessaire et le temps disponible, il y a très certainement un écart.



La majorité des entreprises ayant les Feuilles de Route les plus ambitieuses considèrent qu'il est indispensable d'entraîner les acteurs de la chaîne de valeur amont et aval. Beaucoup chercheront à tisser des relations nouvelles avec les fournisseurs dont les activités sont en lien direct avec les écosystèmes naturels. Mais il est tout aussi important d'encourager ses clients à adopter des pratiques ou des modèles régénératifs, notamment

pour les entreprises de services qui ont souvent une empreinte "scope 1 + 2" faible mais un "scope 3" important et donc de puissants leviers d'activation vers le régénératif auprès de leurs clients. Plus largement, les entreprises affichant des hauts niveaux d'ambition reconnaissent l'impérieux besoin d'engager des coopérations et de tisser des liens nouveaux avec les acteurs internes mais aussi externes à leur chaîne de valeur.



**Exemple 1 : KaouKab**, entreprise de l'économie sociale et solidaire incubée par SINGA, opère dans la collecte et le recyclage de déchets métalliques en petit volume.

Si les filières sont globalement bien organisées pour les gros gisements de déchets, c'est moins le cas pour les quantités inférieures à la tonne. Par manque de temps ou de main d'œuvre, les professionnels peuvent être tentés de mélanger ces déchets aux autres, ou plus simplement de les jeter dans la rue. C'est sur ces petits gisements que Kaoukab souhaite se positionner, en développant un modèle inclusif soutenant la population souvent marginalisée des ferrailleurs. Afin de mener à bien son modèle, l'entreprise se doit de coopérer avec un large réseau de parties prenantes : des associations d'aide aux gens du voyage par exemple, des collectivités (municipalités, établissements publics territoriaux,...), des éco-organismes (Ecosystem, Ecologic, Corepile,...), des grands groupes (Suez, Derichebourg, Paprec, Veolia), des agences gouvernementales (ADEME), des "porteurs" de gisements captifs (PME, artisans, écoles, universités, déchetteries,...). Afin de mettre en œuvre son modèle, la qualité de ces coopérations est un enjeu critique.



**Exemple 2 :** L'agence de communication **Saatchi & Saatchi France** (enseigne du Groupe Publicis) entend de son côté devenir l'agence qui accompagne la transition écologique des marques et des comportements en

cohérence avec les limites planétaires. Pour ce faire, elle entend mettre la puissance de sa créativité au service de nouveaux récits et de nouveaux imaginaires, de la transformation des entreprises et des comportements comme du développement de nouveaux modèles, notamment contributifs et régénératifs. Cela lui impose de travailler notamment avec les acteurs essentiels de la transition écologique et de la transformation des modèles économiques, tels que les ONG, qui disposent d'une large expertise sur les sujets climat, biodiversité, sciences humaines, sciences cognitives et neurosciences. Ces nouvelles coopérations permettent de mieux comprendre et dépasser les raisons de l'inaction climatique (lutte contre le greenwashing mais aussi nouveaux récits, nouveaux imaginaires, « nudge » marketing,...).

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



## Pourquoi ?

Si les inégalités sociales représentent une menace pour la stabilité politique, elles ont également des conséquences sur l'environnement. Populismes et régressions environnementales sont allés de pair au cours de la décennie passée et ces dernières sont à relier directement au creusement des inégalités. Les propositions politiques pro-environnementales créent ainsi souvent un rejet par les masses car leur coût économique est inégalement distribué, comme cela a été le cas pour la taxe carbone sur les carburants, fortement critiquée par une majorité de population à cause de sa nature absolue plutôt que proportionnelle.

Penser le partage de valeur au-delà de sa propre entreprise est donc 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.

C'est un mantra qui a été souvent entendu et répété dans les couloirs des sessions de la CEC : "il ne pourra y avoir de transition écologique sans justice sociale". Cette idée a été autant au cœur des débats que des Feuilles de Route aux plus fortes ambitions régénératives. Le sujet est celui du partage de la valeur, non seulement avec les parties prenantes internes mais également avec celles, externes, qui permettent l'existence de l'entreprise : le territoire, ses habitants et ses services publics et écosystémiques.



**Exemple 1 :** Avec la question générative suivante - *Comment contribuer au mieux vivre en réconciliant l'Homme avec la Nature grâce à nos 40 expertises, avec un partage équitable de la valeur ?* -, l'entreprise **Terideal** place le partage de la valeur au cœur de son intention régénérative. Elle a ainsi lancé le fonds de dotation De Natura qui œuvre pour la régénération de la biodiversité domestique. Sa gouvernance a fortement évolué et intègre désormais une fondation actionnaire qui possède 5% du capital et finance des œuvres sociales au bénéfice des salariés, dont l'actionariat est par ailleurs fortement encouragé. Sur un plan non monétaire, l'entreprise entend également promouvoir auprès de ses salariés le bénévolat et le mécénat au bénéfice des associations partenaires.



**Exemple 2 : Davidson Consulting** font eux aussi de la question du partage de la valeur à un écosystème élargi un enjeu stratégique, inscrit au cœur de leur Feuille de Route. Il est envisagé de consacrer 4 pour 1000 du chiffre d'affaires à soutenir des projets de reforestation. L'objectif est également de promouvoir, comme Terideal, le bénévolat et le mécénat des collaborateurs et collaboratrices au service de projets d'intérêt général, le nombre d'heures de bénévolat et de mécénat par collaborateur par an devenant même un indicateur de suivi de l'entreprise. Le Cap 2030 est ainsi détaillé : "Nos externalités négatives seront étudiées sur l'ensemble de leur cycle de vie et réduites au strict minimum afin d'assurer : bien-être et lien social (indispensables pour assurer la confiance mutuelle dans et avec notre écosystème), et pérennité de notre activité."



## Les 5 freins qui rendent tortueux le chemin de la transformation

Après chaque session, les 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 nombre de décideurs économiques n'ayant pas (encore) participé à un parcours CEC s'y retrouveront.

### Premier frein : le passage à l'acte du leader

C'est une chose d'avoir développé des idées claires sur la trajectoire régénérative de son industrie ou de son territoire, c'en est une autre de franchir le pas et d'engager en éclairant la transformation de son propre modèle économique. Le dilemme du prisonnier mentionné plus tôt (p.13), entre en jeu ici : que l'on soit à la tête d'une entreprise, d'une collectivité ou d'un état, personne n'a envie d'y "aller seul" lorsque c'est risqué. Qu'il s'agisse par exemple d'introduire le vrac dans des industries où les clients finaux gardent une préférence pour les emballages ou de renoncer à une offre incompatible avec les limites planétaires, le décideur entendra toujours une petite voix qui lui soufflera "pourquoi moi avant les autres?".

C'est un mécanisme de négociation qui peut alors entrer en jeu : l'idée que si son organisation fait déjà "mieux" que les autres, le temps de la remise en question n'est pas encore venu. Ce type de posture est cependant inaudible face à l'urgence des enjeux et il s'agit de débloquer à grande échelle le courage de franchir le pas sans plus attendre. Le dilemme du prisonnier donne déjà le premier élément de réponse : la coopération. On voit par exemple naître en France des coalitions autour du vrac alimentaire ou dermo-cosmétique, regroupant des industriels qui partagent la même compréhension du problème et de l'urgence. Ce type de coopération peut toutefois nécessiter une coconstruction avec la puissance publique pour

ne pas se retrouver bloqué par des enjeux réglementaires, ici les critères anti-monopolistiques définis par les textes européens.

Point important à mentionner : la CEC est un parcours qui s'adresse aux dirigeants (*au top management*) des entreprises participantes, notamment via les rôles de Directeur Général et de Président. Et l'intuition de départ a été vérifiée lors du parcours : sans l'embarquement de la ou des personnes qui ont le mot de la fin dans l'entreprise, le résultat n'est pas du tout le même. Une transformation ambitieuse réclame un embarquement total des décideurs finaux.

Enfin, la nature même du *leadership* du décideur peut être un facteur inhibant. Posé simplement : suis-je entrepreneur ou suis-je gestionnaire ? Le mandat est très différent : le gestionnaire maîtrise les risques alors que l'entrepreneur en prend. Nous parlons, avec l'entreprise régénérative, de transformations en profondeur des modèles économiques, soit un acte entrepreneurial par essence. Si certains participants de la CEC au mandat plutôt gestionnaire ont ressenti cette envie et cette impulsion, leur pouvoir de le faire ne leur appartient pas toujours et avant d'entreprendre, il y a un travail d'embarquement d'administrateurs et d'actionnaires, dont la complexité et le risque peuvent être paralysants.

### Second frein : la complexité d'embarquer ses parties prenantes

Pour un dirigeant, les premières parties prenantes à convaincre sont ses collaborateurs. L'exercice de la Convention des Entreprises pour le Climat peut être délicat en ce sens car seules deux personnes participent au nom de toute l'entreprise. Face à la quantité d'informations, de connaissances, d'idées, de méthodologies abordées, le partage et la démultiplication

vers le reste de l'organisation est complexe si les collaborateurs n'ont pas déjà vécu leur propre prise de conscience. C'est pourquoi certaines entreprises participantes se sont très vite engagées dans des démarches de sensibilisation interne, jusqu'à reproduire le parcours CEC en intégralité pour leurs comités de direction.

Le contexte propre à chaque entreprise ajoute cependant une ou des couches de complexité : une entreprise en pleine réorganisation avant même de participer à la CEC, une entreprise sous LBO (*Leveraged Buy-Out*), en plein changement de management... Il y a un risque de perception de la Feuille de Route régénérative comme un "énième plan de transformation" si le sentiment d'urgence n'est pas partagé. Et ce d'autant plus que l'économie régénérative est aujourd'hui une aspiration, pas une réalité : toute Feuille de Route comporte ses zones grises et sa part de flou qui peuvent déstabiliser.

Le dirigeant lui-même peut pleinement vivre la tension de ce flou : mon job est-il à risque si je tente d'embarquer trop vite, trop fort à bord d'une transformation qui ne se précisera qu'en avançant ? Lié à cela, il y a en aval une crainte toute simple : si je suis le seul ou la seule dans mon industrie à opérer une transformation ambitieuse, c'est quitte ou double pour mes clients, notamment lorsque ceux-ci ne me sont pas particulièrement fidèles. En amont, évangéliser mes fournisseurs est également risqué si je ne suis pas un "grand compte" chez eux et/ou si de nombreux autres clients frappent à leur porte. L'exercice est plus aisé lorsque le rapport de force joue en ma faveur.

### Troisième frein : le manque de temps, le manque de moyens

Les Feuilles de Route de la CEC (et les objectifs climatiques des accords de Paris et du *Fit For 55*) visent l'horizon 2030. La temporalité de l'entreprise peut être... beaucoup plus lente. Citons par exemple un participant de la CEC, dirigeant d'une entreprise centenaire, qui partageait que changer en profondeur la culture managériale de son groupe lui avait pris vingt ans. Pourtant, l'économie étant encadrée dans la biosphère, nous n'avons pas le luxe du temps. Il y a donc une injonction contradictoire entre l'urgence de l'action et la grande respiration de la formation, de la persuasion, de l'accompagnement.

Soyons clairs sur le sujet : moins l'entreprise qui opère sa transformation est *transition-native*, plus les moyens à mobiliser et l'énergie à canaliser sont conséquents. Recrutement, formation aux nouveaux enjeux et métiers, nouveaux indicateurs et méthodologies... sont tiraillés par l'urgence du *business-as-usual* qui paie les salaires d'aujourd'hui dans un contexte de crises généralisées.

Ce troisième frein peut toucher à la santé même des dirigeants et de leurs collaborateurs : si je manque déjà de temps pour piloter une activité *avant* qu'elle ait imaginé sa transformation, où et comment vais-je trouver le temps de la transformation *en plus* de celui du pilotage ? On touche là au sujet de la gouvernance de l'entreprise. Si les règles du jeu offrent aux collaborateurs plus d'autonomie pour être force de proposition et d'expérimentation dans une dynamique de confiance mutuelle, alors non seulement les risques de *burn-out* s'en trouvent largement diminués, mais l'organisation entière y gagne en capacité d'innovation.

### Quatrième frein : les résistances au changement de modèle économique

Prendre conscience de l'incompatibilité fondamentale d'un modèle économique "qui tourne" avec les limites planétaires et se mettre en marche

pour le transformer, c'est échanger de la certitude pour de l'incertitude, tout en agissant contre la pure rationalité économique car il n'y a qu'une seule des 9 limites planétaires dont le dépassement soit aujourd'hui (partiellement) frappée d'un coût (modéré), celui de la tonne de CO<sub>2</sub>.

Arrêter de traire une *cash cow* ("vache à lait") incompatible avec les limites planétaires n'est rationnel que si l'on donne une perspective long terme au changement. S'il n'y a pas de parts de marché dans un monde effondré, alors renoncer à certaines offres, revenus, profits aujourd'hui est impératif pour continuer d'en garantir tout court demain. Bien des entreprises n'ont pas attendu la CEC pour faire des renoncements ; la difficulté principale est celle du rythme du couple renoncement / reconstruction. Le sixième rapport du GIEC en 2022 partageait l'impératif d'un arrêt de la croissance des émissions de GES en trois ans pour tenir l'objectif d'1.5°C. Peu de structures, privées comme publiques, sont prêtes et/ou équipées pour tenir ce rythme.

Elles le sont d'autant moins qu'il y a une peur et un refus profond et justifié de "casse sociale" qui pourrait profondément affecter certains bassins d'emploi. Pour certaines activités industrielles, par exemple, l'analyse de leur empreinte environnementale démontre que celle-ci serait minimisée en produisant localement avec des usines dans chaque grand bloc géographique parmi leurs marchés plutôt que de produire centralement (en France) et exporter par fret maritime et aérien. Une délocalisation / relocalisation de la production pour raisons environnementales ne serait acceptable que si les employés étaient réellement accompagnés dans leur transition et / ou si la logique coopérative amenait les industriels à "partager" leurs usines entre eux pour maintenir la quantité et qualité d'emploi. Il n'est possible d'imaginer un tel mouvement, à la bonne vitesse, qu'avec un accompagnement de la part d'institutions, administrations et législateurs partageant les mêmes objectifs.

### Cinquième frein : finance et monde financier

En clôture d'une table ronde dédiée au financement de la transition lors de la troisième session de la CEC, la question pressante d'une participante : "à quel moment les exigences de TRI vont-elles être différentes pour les entreprises qui opèrent des vraies transformations par rapport à celles qui se contentent du *business as usual* avec des changements à la marge ?" L'économie régénérative n'a de sens que si elle passe à l'échelle et s'impose comme nouvelle norme d'une économie qui existe *avec* le vivant. Toutes les transformations nécessitent d'être financées et souvent l'atteinte de la bonne vitesse de transformation requiert l'appel à des financements externes. Ainsi, si le monde financier (banques, actionnaires, organismes publiques) ne change pas également de critères d'évaluation de la performance des entreprises, la transformation écologique de l'économie sera caractérisée en 2030, en 2040, en 2050, comme trop faible et trop tardive.

Si certaines industries fortement compatibles avec la réinscription de l'économie à l'intérieur des limites planétaires (par exemple : dépollution, transformation de l'alimentation en changeant de source principale de protéines, consulting de transition, etc.) ont un potentiel de croissance forte et donc une très belle promesse de rendement pour leurs financeurs, d'autres, même critiques au maintien des conditions de prospérité de nos civilisations, ne se trouvent pas du tout dans le même cas. Pensons à l'exemple de l'industrie porcine aux Pays-Bas qui se voit imposer une réduction volontaire de cheptel avec une contrepartie financière de la puissance publique car les effets de la quantité d'intrants utilisée sont à quelques années de faire du Randstad une zone morte écologique.













# 30 exemples de Feuilles de Route

Dans les pages qui suivent, 30 Feuilles de Route parmi les 150 remises par les participants de la CEC à l'issue du parcours. Elles illustrent, en suivant une méthodologie imaginée par l'équipe pédagogique de la CEC, les trajectoires 2030 que souhaitent suivre des entreprises aux métiers aussi divers que complémentaires dans la transition.

Chaque Feuille de Route est la vitrine d'une stratégie complète imaginée tout au long du parcours, que les participants ont par ailleurs détaillé à leur façon et pour leurs équipes.

Enfin, toutes les informations que vous trouverez dans les pages qui suivent ont été renseignées directement par les Dirigeants et *Planet Champions*, sans filtre de la part de la CEC.

 ENTREPRISE FAMILIALE	 FINANCE	 11 - 250 SALARIÉS	 GIRONDE (33)	 FRANCE	<b>CA</b> 1 M€ - 10 M€
		 <b>MAGALI PAVLOVSKY</b> Associée	 <b>VINCENT PAVLOVSKY</b> Associé		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> <b>+ DE 55 %</b>	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>BUSINESS AS USUAL</b> SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment influencer et/ou accompagner nos clients et le territoire dans une mutation des modèles économiques imposant une réparation de la planète sans mettre en péril leurs santés ?

**NOUVEAU CAP 2030**

- Contribuer à la recherche et l'élaboration d'une définition de triple performance : financière, sociale et écologique grâce à un système comptable intégré
- Intégrer les données extra-financières (sociales, environnementales, gouvernance) pour la valorisation des organisations
- Promouvoir les modèles d'organisations bio inspirées et l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

**SURSAUT**

AJC, cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à Bordeaux est une entreprise familiale née il y a 8 ans et compte maintenant une vingtaine de collaborateurs. Ces derniers constituent la richesse de l'entreprise et la préservation de leur santé a toujours été le socle pour la définition de nos valeurs.

Notre méthodologie numérique a permis de nous différencier sur notre marché et de répondre aux besoins des dirigeants mais nous avons commencé à douter de son impact néfaste sur la planète début 2021.

A ce stade l'écologie et le climat nous apparaissaient surtout politiques avec des enjeux lointains et peu crédibles. La rencontre avec la CEC a été un réel accélérateur dans la prise de conscience de l'urgence de protection de notre planète et donc de l'être humain.

La CEC nous a donné l'envie d'accélérer la démarche en positionnant les enjeux climatiques avant les enjeux économiques.

La RSE devient un sujet transverse et stratégique et la régénération doit s'inscrire au cœur de l'économie de demain :

- Intégrer l'approche systémique, c'est comprendre comment concilier les besoins humains et les limites planétaires via la régénération.
- S'engager dans la régénération, c'est réconcilier le business et l'écologie, c'est créer de la valeur centrée sur l'impact, avec moins d'énergie et moins de ressources en s'inspirant de la dynamique du vivant
- Coopérer avec le vivant, c'est la condition de la résilience

En tant que tiers de confiance avec des missions d'intérêt général nous nous sentons légitimes pour contribuer à adapter les modèles économiques dans le monde anthropocène.



## LEVIERS DE REDIRECTION

- Ancrer et protéger notre ambition régénérative en se resynchronisant aux limites planétaires
- Identifier et Réduire au seuil incompressible de notre empreinte ; restaurer et compenser les impacts résiduels
- Éveiller chacun de nos clients/partenaires sur les enjeux en soutenant la montée en compétences de nos experts métiers

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- Mutation des modèles économiques de nos clients vers des modèles contributifs (30%) et régénératifs (20%) à horizon 2030
- Net zero carbon à 2030
- 10 interventions annuelles sur notre territoire pour Influencer / convaincre tous les acteurs
- Un turn over à moins de 10%

## PLAN D'ACTION

Devenir entreprise à mission porteuse de sens pour structurer notre plan à impacts autour du vivant avec un comité de mission composé de profils qui nous bousculeront et pour embarquer nos salariés et parties prenantes

### Value

- Créer une cellule technique ESG pour infuser la RSE dans les business units d' AJC
- Réaliser notre matrice de matérialité
- Intégrer les critères ESG dans toute méthode d'évaluation d'entreprise
- Adhérer au Global Compact

### People

- Donner l'envie d'avenir et l'Energie du changement
- Convaincre nos collaborateurs de devenir ambassadeurs de la nécessité de transformation des modèles économiques
- Intégrer des salariés en situation de handicap
- Faire vivre notre charte éthique
- Etablir un baromètre RH annuel suivi d'un plan d'actions
- Signature Charte Parentalité

**Planet :** mesurer, réduire et compenser nos émissions carbone en s'assurant un zéro impact sur la biodiversité

- Réaliser un bilan carbone et un bilan biodiversité pour définir un plan d'action et les indicateurs clé à suivre
- Un rapport => un arbre planté localement
- Privilégier les mobilités douces
- Signature charte numérique responsable

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Une CEC Nouvelle Aquitaine










Influencer / convaincre via des interventions/cours/conférences :


- Business : Medef / french tech
- Universitaires : IAE / école des avocats / Ecoles de commerce / Ecoles d'ingénieurs
- Nos organes de tutelle : Ordre des expert comptable / CNCC

Favoriser la connexion entre nos clients pour un partage des bonnes pratiques

Mise en œuvre du mécénat de compétences

Intégrer des groupes de travail, notamment au sein de la communauté des entreprises à mission.

 ENTREPRISE FAMILIALE	 FABRICATION DE BIENS D'ÉQUIPEMENT	 + DE 5000 SALARIÉS	 ISÈRE (38)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> > 1 MRD€
		 <b>ANTOINE RAYMOND</b> Président	 <b>CAROLE NEYRINCK</b> Manager Global de la RSE		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 25 À 40 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment accélérer le développement de modèles bas carbone de mobilité, de production alimentaire, d'énergie, de construction et de solutions de santé qui extraient moins (plus du tout) de matières premières, ne génèrent pas de déchets, tout en préservant nos emplois ?

**NOUVEAU CAP 2030**

En 2030, l'ensemble des collaborateurs est engagé dans la redirection socio-écologique, les compétences nécessaires sont développées, les solutions que nous mettons sur le marché sont écoconçues, les opérations et les activités sont éco-efficientes.

Nous fournissons des solutions et systèmes simplifiés conçus pour faciliter la modularité, le désassemblage et le démantèlement, de ce fait nous catalyons des chaînes de valeur circulaires dans le monde entier, en collaboration active avec nos fournisseurs, nos clients et nos partenaires.

Nous redirigeons nos offres vers des marchés bas carbone porteurs de sens et des clients engagés dans le respect des limites planétaires, dans les domaines de la mobilité, de l'énergie, de la construction, de l'horticulture et de la santé.

Nous avons préparé la prochaine étape vers l'entreprise régénérative en ayant prototypé un modèle économique régénératif d'autonomie et d'efficacité dans la production alimentaire et/ou énergétique, en collaboration avec un écosystème de partenaires et d'experts.

# SURSAUT

Nous sommes une ETI familiale de plus de 150 ans. Notre histoire nous a appris que la motivation et l'implication des collaborateurs – nos principaux atouts – sont essentielles à notre réussite. Ainsi, notre stratégie d'entreprise place l'être humain au premier rang et encourage la collaboration et l'autonomie. Notre priorité est d'offrir un environnement de travail où chaque collaborateur se sent en sécurité et peut progresser. En tant qu'entreprise tournée vers l'avenir, nous devons contribuer à la préservation de l'environnement de notre planète.

En juin 2021, nous avons fait intervenir Jean-Marc Jancovici en Comité Exécutif (47 dirigeants d'ARaymond dans le monde). Ceci a permis une prise de conscience de la problématique climat, énergie et matières, et en particulier les enjeux que cela générerait pour les marchés automobiles, énergétiques et agricoles dans lesquels nous sommes présents.

En 2021, nous avons aussi mené une analyse prospective des risques et des opportunités du changement climatique sur les marchés de l'entreprise, ce qui nous a donné une vision de scénarios de croissance et de décroissance à considérer dans nos stratégies.

Enfin, en 2021, nous avons réalisé la première quantification de l'impact carbone de l'ensemble du réseau ARaymond sur tous les scopes, par catégories d'émission, ainsi qu'une première estimation de l'objectif de réduction à atteindre en 2030 (respectant les Accords de Paris), et de la projection de nos émissions de carbone en 2030. Nous avons pris conscience de l'immensité du challenge: quand on fait le calcul, on n'y est pas. Il est de ce fait nécessaire de « faire différemment » et avec un sentiment d'urgence.

Poser des ordres de grandeur là où on n'en avait pas sur les matières, l'énergie, les déchets nous a également permis une prise de conscience des enjeux au regard de la raréfaction des ressources.

Nous opérons de plus en plus dans un contexte où l'on additionne des crises : pandémie, hausse des matières premières, guerre. L'incertitude est le « new normal », le modèle d'entreprise linéaire « *Business As Usual* » n'est pas viable sur le moyen-long terme.

La CEC a permis le sursaut personnel du dirigeant - « on n'a plus le temps, la redirection est urgente » - qui a réussi à mobiliser les Actionnaires Familiaux et le Comité Exécutif.

La CEC nous a permis, ainsi que le Comex, de découvrir les modèles régénératifs. Cela a donné lieu à la création d'un Think Tank « modèles circulaires et régénératifs » ainsi que d'un écosystème collaboratif local d'entreprises engagées qui s'entraide pour cocréer la redirection socio-écologique.

## LEVIERS DE REDIRECTION

**Levier 1 :** Rediriger notre offre vers des marchés bas carbone

**Levier 2 :** Mettre notre capacité d'innovation, nos expertises et notre savoir faire au service de l'économie, acquérir de nouvelles expertises et nouer de nouvelles coopérations visant à développer l'économie régénérative

**Levier 3 :** Nous engager sur des ambitions environnementales élevées qui respectent les limites planétaires

**Levier 4 :** Placer le vivant au centre de nos activités et de nos opérations

**Levier 5 :** Diffuser un leadership permettant de créer les conditions de la confiance, de la collaboration, de la coopération et de l'intelligence collective, dans un esprit de paix économique

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

**Pour le levier 1 :** Augmenter le ratio de Chiffre d'Affaire réalisé dans des marchés bas carbone

**Pour le levier 2 :** Piloter le Chiffre d'Affaire généré par des solutions contribuant à l'économie circulaire ou régénérative

**Pour le levier 3 :**

- Entre -30 et -40 % d'émissions de gaz à effet de serre en absolu (entre 2021 et 2030) – cible en cours de finalisation, contribution à la trajectoire Net Zero
- Valoriser 100% de nos déchets (avant 2030)
- 100% des nouveaux produits intègrent des matières durables (2030)
- Utiliser de l'énergie renouvelable ou décarbonée (2030)

**Pour le levier 4 :** 100% des nouveaux produits sont écoconçus (2030)

**Pour le levier 5 :** Collaborateurs formés au Servant Leadership et plus de 70% sont sensibilisés aux enjeux environnementaux (dès 2025)

## PLAN D'ACTION

**Humains** – Sensibiliser et développer les compétences

- Déployer dans toutes nos entités et pour tous les collaborateurs dans le monde les Fresques du Climat et de la Biodiversité (et sur certaines équipes de manière ciblées d'autres fresques: Numérique, Economie Circulaire...)
- Identifier les compétences stratégiques et critiques et les métiers en reconversions, développer et diffuser des formations de redirection socio-écologiques («écoconception, analyses de cycle de vie, empreinte carbone, etc.)
- Déployer plus largement les formations au Servant Leadership et poursuivre la diffusion d'une culture de la collaboration, en interne et avec nos partenaires d'affaires

**Système Terre** – Se mobiliser pour l'éco-efficience et la décarbonation

- Chaque entité du réseau pilote une Feuille de Route environnementale sur la décarbonation, l'efficacité énergétique, la réduction et la valorisation des déchets, en ligne avec les objectifs globaux du Groupe
- Décarboner les achats de biens et de services, ainsi que le fret, en collaborant avec nos fournisseurs
- Implémenter un calcul de ROI (Retour sur Investissement) carbone dans les investissements, afin de favoriser les investissements bas-carbone (mettre en place un prix interne au carbone)
- Systématiser l'écoconception des nouveaux produits, réaliser des analyses de cycle de vie (ACV) pour nos lignes de produits, former les experts internes à l'écoconception et à l'ACV
- Chercher et promouvoir l'utilisation de matières durables (biosourcées, recyclées, mass balance) dans nos produits: identification d'innovations, réalisation de journées de réflexion avec nos fournisseurs et nos clients, homologations de nouvelles matières durables

• Mettre en place les outils informatiques et les logiciels adaptés pour faciliter l'écoconception (outil d'ACV, bases de données matières)

• Développer et déployer une stratégie nouveaux bâtiments (minimiser l'impact environnemental des futures constructions, améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments existants)

• Déployer notre programme de gestion responsable de l'eau pour garantir l'absence d'impact sur le stress hydrique

**Valeurs créées** – Cocréer, compter ce qui compte vraiment et partager les valeurs créées

• Continuer d'animer un Think Tank écosystémique d'exploration sur les « modèles circulaires et régénératifs », avec des partenaires de tous horizons (entreprises, académiques, territoires), générer et piloter les projets qui en seront issus, nouer de nouveaux partenariats

• Intégrer des groupes de travail inter-entreprises sur le développement de chaînes de valeur circulaires

• Développer des produits et solutions conçus pour permettre la circularité, en particulier celle des produits de nos clients: nos solutions d'assemblage doivent permettre la modularité, le désassemblage et le démontage

• Mettre en place un tableau de bord ESG, piloter des « indicateurs de redirection » dans la gouvernance ARaymond, inscrire la performance sociale et environnementale dans les objectifs individuels

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

• Notre gouvernance de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est composée de 4 comités internes (impliquant plus de 50 personnes dans le monde) qui construisent, valident et déploient notre approche de la RSE.

• Notre approche de RSE est totalement intégrée à la stratégie et l'avancée de son déploiement est discutée dans tous les Comités Exécutifs d'ARaymond.










• Nous diffuserons activement la culture managériale du Servant Leadership et de la Paix Économique auprès de partenaires externes

• Nous contribuons à la traduction des Fresques dans les langues non disponibles et nous les donnons aux associations correspondantes. Par exemple nous avons traduit la Fresque du Climat en 3 langues (Tchèque, Indi et Coréen), ce qui permet sa diffusion dans ces pays-là.

• Nous codéveloppons des solutions durables et permettant la durabilité avec nos clients et nos fournisseurs

• Nous sommes actifs dans l'organisation de la CEC Isère, qui a permis d'embarquer les Comex des 12 entreprises, de créer des groupes de travail par métiers sur la redirection.

• Nous sommes actifs dans des groupes de travail RSE inter-organisations locaux et régionaux

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 SERVICES AUX PARTICULIERS ET AUX ENTREPRISES	 11 - 250 SALARIÉS	 PARIS (75)	 FRANCE	<b>CA</b> 1 M€ - 10 M€
		 <b>PATRICK JANNING</b> Président	 <b>ELODIE NOBLET</b> Responsable des ressources humaines		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> <b>DE 25 À 40 %</b>	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>BUSINESS AS USUAL</b> SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment développer des services de proximité qui régénèrent la qualité de vie à domicile et en entreprise en réduisant les trajets des salariés, les déchets générés par leurs interventions ainsi que la consommation d'eau, d'essence, de produits et d'énergie ?

## NOUVEAU CAP 2030

La raison d'être d'AXEO SERVICES : Etre au côté des familles et des salariés du territoire pour régénérer leur qualité de vie et prendre soin de la planète.

Les intervenants réalisent des prestations à proximité de leur domicile, travaillent en équipes locales et autonomes, utilisent des produits écolabellisés avec très peu d'eau, ne génèrent aucun déchets non recyclables, utilisent du matériel électrique à faible consommation d'énergie, sensibilisent et accompagnent les clients et leur entourage aux éco-gestes. Nos salariés orientent nos clients vers une transition écologique, travaillent dans un climat de bien-être à leur côté. Nos jardiniers proposent des solutions de permaculture et génèrent un impact positif pour la planète

## SURSAUT

En 2019, insouciant, nous développons nos entreprises en scrutant l'augmentation du nombre d'heures vendues et l'amélioration du taux de marge brute. Conscient qu'un réel problème environnemental était à l'œuvre avec quelques signes d'alerte : les canicules à répétitions avec leur lot de conséquences sur le décès des personnes âgées, la fonte des glaces et la perte d'habitat des ours blancs, la pollution de l'eau par les produits ménagers, les perturbateurs endocriniens, les produits phytosanitaires et puis l'apparition soudaine, brutale du COVID 19 qui décime les plus fragiles.

Agence franchisée de services aux particuliers et aux entreprises, nous avons été choisis par le franchiseur pour participer à la CEC et reporter une Feuille de Route qui transforme nos salariés, nos clients, notre agence et notre réseau : AXEO SERVICES.

Nous n'avions pas retenu que l'aventure nous mènerait à un tel niveau d'alerte et de désarroi puis à une prise de conscience de l'ampleur des impacts des activités humaines sur les limites planétaires et à une aussi grande envie d'agir, de sensibiliser nos parties concernées et de transformer nos écosystèmes.

Comment embarquer nos équipes et nos clients dans la réécriture de nos trajectoires lorsque le souci numéro 1 est bien souvent le pouvoir d'achat, surtout pour nos plus jeunes collaborateurs et la préservation de l'autonomie et du lien pour nos aînés ?

Comment donner du sens aux actions d'une agence franchisée sur son territoire et ouvrir la voie pour tout un réseau national ?

Pour s'engager à répondre à ces défis, il faudra mobiliser toutes les énergies, accompagner toutes les initiatives, corriger et réitérer les expériences, rebondir et faire preuve de courage. Les héros du climat sont nés cette année !

Nous avons choisi collectivement de piloter nos activités différemment, de mesurer les performances avec des critères plus pertinents et pour cela de définir les objectifs suivants :

- Développer le bien-être, la qualité de vie à domicile et dans les entreprises malgré le monde incertain, chaotique, imprévisible qui se profile
- Accompagner les familles et les salariés à vivre de façon autonome dans un environnement sain et respectueux de la planète
- Concevoir des services qui impliquent les clients et les salariés dans la redirection écologique
- Un partage juste et équitable de la valeur générée par nos activités au sein du collectif de travail
- Contribuer à la régénération du vivant au sein de toutes les actions et activités de l'entreprise

Pour y parvenir, nous initiions la refonte de :

- Nos façons de travailler avec la volonté de donner du pouvoir d'agir aux salariés via la mise en place d'équipes locales et autonomes

- Nos outils de pilotage de performance en déterminé nos émissions CO2 individuelles et bientôt collectives ; en intégrant l'indice de développement humain
- Notre système de rémunération en objectivant sur la réduction des nos émissions, l'abandon des produits polluants lorsqu'une solution alternative existe, le développement d'initiatives qui préservent la biodiversité
- Nos actions envers nos parties prenantes externes : commande auprès de fournisseurs engagés, sensibilisation des concurrents pour qu'ils changent leurs processus, investissement dans des initiatives porteuses d'impacts régénératifs (forêt jardin pour sensibiliser nos parties concernées internes (clients / salariés) à la biodiversité et au vivant).

## PLAN D'ACTION

- 1) Acquisition d'une forêt jardin et création d'une communauté AXEO de sensibilisation à la préservation de la biodiversité et du vivant.
- 2) Lancement d'ateliers de sensibilisation et d'accompagnement à la transformation mutualisé entre agences d'un même territoire
- 3) Déploiement d'équipes locales et autonomes
- 4) Expérimenter la coopération avec les entreprises de la CEC
- 5) Faire évoluer le mode de gouvernance pour se transformer en entreprise à mission

## LEVIERS DE REDIRECTION












- 1) Créer un système coopératif avec l'ensemble des acteurs de l'aide et du soin pour rediriger nos métiers et créer de nouvelles missions
- 2) Accompagner les clients à suivre notre éco attitude pour réduire leurs déchets, l'usage d'énergie et à repenser leur habitat plus durable et sobre.
- 3) Réduire le périmètre d'intervention des salariés et développer leur implication dans la gouvernance en équipes autonomes


## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- 1) En 2035, 100% de nos salariés mesurent leur impact CO2 et accompagnent leurs clients dans cette démarche
- 2) 100% de l'équipe est formée à l'éco conduite et aux écogestes
- 3) Aucun déchet non recyclable généré par l'agence
- 4) Mesure annuelle de l'indice de développement humain auprès de nos salariés.
- 5) Baisse de 30% du nombre de km parcouru par nos intervenants
- 6) Augmentation de 50% des trajets parcourus en mobilité douce et transports en commun
- 7) Abandon des produits phyto et ménagers non écolabellisés
- 8) Qualité de l'aide à l'autonomie des personnes âgées et en situation de handicap

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- 1) Déploiement d'équipes locales et autonomes qui permettent le pouvoir d'agir des salariés au sein des 250 agences AXEO SERVICES
- 2) Mobilisation de l'écosystème de l'aide et du soin avec la transformation du SPASAAD en service autonomie, l'adhésion au gérontopôle et à un groupement d'employeur le GESAAD
- 3) Création d'une CEC de la métropole Bordelaise
- 4) Création d'un parcours de formation – action pour les dirigeants AXEO Services
- 5) Faire évaluer la gouvernance de l'entreprise
- 6) Collaboration avec une société de mobilité douce

 GROUPE	 CRÈCHES / PETITE ENFANCE / EDUCATION	 + DE 5000 SALARIÉS	 HAUTS-DE-SEINE (92)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
		 <b>XAVIER OUVRARD</b> Président Directeur Général	 <b>VANESSA ZERBIB</b> Directrice Qualité et RSE		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 25 À 40 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	 <b>BUSINESS AS USUAL</b> SEPTEMBRE 2021	 <b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Que doit-être l'éducation des jeunes enfants (0-6 ans) pour qu'ils deviennent des adultes et citoyens épanouis dans le monde de demain, et dont le monde de demain a besoin ?

Comment contribuer, par l'éducation, à faire advenir une «Génération Green Native»? Une génération consciente de ne faire qu'UN avec le vivant, coopérative et résiliente.

**NOUVEAU CAP 2030**

#GenerationGreenNative - Engagés pour une éducation durable, car le monde de demain se joue dès la petite enfance.

  
**SURSAUT**

2003, Babilou est né en France d'un besoin sociétal fort: 50% des enfants de moins de 3 ans n'ont pas de mode de garde.

Pour soutenir l'emploi des femmes, favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes et contribuer à l'équilibre des temps de vie il faut accélérer la création de places en crèche.

En 2004, naît un modèle de partenariat public-privé : les crèches privées conventionnées par la CAF. Les villes peuvent déléguer à des opérateurs privés le service public de la petite enfance ; et les employeurs peuvent réserver des places en crèches d'entreprise ou inter-entreprises pour leurs salariés (co-financement par le crédit d'impôt famille). Les familles, elles, paient « comme en crèche municipale » selon leur quotient familial.

2011 : Babilou compte environ 200 crèches et 1 100 salariés. Il est temps de se doter d'une raison d'être, de valeurs, d'un référentiel de management et d'une vision. Une démarche participative impliquant 100% des collaborateurs donne naissance à notre 1er projet d'entreprise: Grandir Ensemble. Dans ce projet, 3 idées structurantes :

- l'offre réseau, qui permet aux familles de disposer d'une place là où elles en ont besoin (proche de leur domicile, de leur travail, sur leur trajet)... en crèche Babilou ou chez un confrère partenaire,
- la symétrie des attentions : le bien-être et l'épanouissement des enfants passe par le bien-être et l'épanouissement de nos professionnels,
- la crèche n'est pas un mode de garde, c'est un lieu d'accueil de l'enfant et de sa famille.

A partir de 2011, les petits pas Babilou partent explorer le monde... des réseaux de crèches sont créés ou acquis à Dubaï, en Allemagne, en Belgique, au Luxembourg... la Babilou Family n'existera vraiment qu'à partir de 2017, mais la dynamique est en marche. Nous sommes portés par le message de Nelson Mandela « L'éducation est l'arme la plus puissante pour changer le monde ».

En 2017, conscients de cet enjeu considérable pour un monde meilleur, nous affirmons notre Mission Educative. En France, notre Direction de la Petite Enfance devient la Direction de l'Education et nous créons avec SGS (organisme certificateur indépendant) le référentiel qualité ELSA® et le Label ELSA® (500 points de contrôle) pour tenir notre promesse aux enfants et aux familles, dans tous nos établissements : une éducation de la petite enfance de haute qualité pour que chaque enfant développe toute ses potentialités.

A cette période, différents rapports, comme le rapport TERRANOVA (2017) montreront que la crèche n'est pas qu'un mode de garde, c'est aussi un moyen de renforcer l'égalité des chances, lutter contre les inégalités sociales, construire une société plus inclusive, agir pour la protection de l'enfance, élever le niveau d'éducation et de citoyenneté des jeunes générations... et tellement plus encore. Chez Babilou, on en avait déjà la conviction par le travail de nos professionnels au quotidien, mais nous étions heureux de voir cette première reconnaissance de leur métier.

En 2021, en France, nous sommes pleinement engagés dans le projet « Babilou Green » (réduire notre impact environnemental) et nous posons les bases de notre idée d'éducation durable mais on se sent limité, on se dit qu'on peut aller plus loin... et qu'on a besoin de se former. C'est là qu'arrive la CEC ! Parfait timing qui nous aide à donner tout le sens de ce qu'on avait comme intuition avec l'éducation durable et qui nous pousse beaucoup plus loin. L'entreprise régénérative... mais oui bien sûr... les pièces du puzzle se mettent en place.

Nous savons maintenant que nous avons le devoir de réduire au maximum notre impact environnemental en lien avec les Accords de Paris et que nous pouvons augmenter notre impact sociétal par l'éducation durable pour contribuer à faire advenir une Génération Green Native... dans tous les pays de la Babilou Family.

Cela va nécessiter une transformation profonde de notre entreprise et de nos pratiques de gestionnaire d'établissements. Cela va nécessiter aussi une réinvention des métiers de la petite enfance et des pratiques éducatives. Nos forces ce sont nos 12 000 collaborateurs, tous là « pour un monde meilleur » et les 50 000 enfants que nous accueillons chaque jour. Ils sont notre source d'inspiration : c'est en les observant, en partant de leurs besoins, que notre métier se réinvente, depuis toujours.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- Des équipes qui incarnent la stratégie d'éducation durable de Babilou : 100% des collaborateurs formés aux enjeux climatiques et accompagnés dans la transition de leur métier.
- Un parc de crèches/écoles « puits de carbone » : 100% des établissements végétalisés (terre, arbres, plantes, potager...)
- Un curriculum éducation durable en œuvre dans tous nos établissements : lors des audits annuels qualité, 100% des crèches conformes sur les critères « éducation durable ».
- Des établissements citoyens, enracinés dans leur territoire et ouverts sur le monde : 100% des crèches sont engagées dans des actions éducatives et citoyennes locales et jumelées avec des établissements Babilou (ou autre) dans le monde.

### Collaborateurs (A partir de 2022)

- Sensibilisation de tous les collaborateurs aux enjeux climatiques (Fresque du climat, MOOC C3D, partenariat Pure Océan, Challenges...).
- Démarche participative dans chaque pays pour donner corps au projet d'entreprise Babilou Family 2030.
- Plan de formation pour développer les compétences nécessaires pour mettre en pratique l'éducation durable.

### Familles (A partir de 2022)

- Embarquement à travers le Projet d'Etablissement (ex : conférences, ateliers, co-éducation, actions de soutien à des associations locales...) et des projets/ actions organisés au niveau national ou groupe (ex : participation des familles au bilan carbone de Babilou France pour le volet « déplacements domicile-crèche » >> 4030 familles ont participé).

### Fournisseurs, clients et partenaires institutionnels (A partir de 2022)

- Renforcement des critères d'achats responsables, incitation à réaliser leur bilan carbone et engager une dynamique de décarbonation.
- Contrat de transition écologique avec nos fournisseurs-clés.
- Invités à participer aux ateliers Fresque du Climat organisés pour nos collaborateurs.

## LEVIERS DE REDIRECTION

### #1. Faire de l'éducation durable notre expertise cœur de métier et le standard du secteur.

Nous allons renforcer notre posture d'EDUCATEUR et penser cette mission éducative en intégrant pleinement les enjeux de durabilité. Nous allons former et accompagner nos professionnels pour qu'ils développent leurs pratiques éducatives durables et que cela devienne une réalité mesurable dans chaque crèche (critères auditables). Par notre engagement, nous allons contribuer à faire évoluer tout notre secteur et la représentation que la société a de notre métier.

### #2. Faire de nos établissements des lieux ouverts de co-éducation qualitative et solidaire.

Nos établissements ont toujours été des lieux-ressource pour les familles : elles y trouvent soutien et conseil de la part des professionnels. Cette force éducative doit rayonner au-delà des familles accueillies : nos établissements peuvent être, sur leurs territoires, des lieux de partage, d'échanges, de projets éducatifs pour grandir et s'enrichir mutuellement, avec tout l'éco-système local.

### #3. Assumer d'être aussi des gestionnaires de bâtiments et devenir des experts pour faire de notre parc un patrimoine vivant au service de notre mission éducative et sociale.

La création, la rénovation et la maintenance de nos infrastructures (locaux des établissements) constituent 1/3 de nos émissions de CO2. Nous allons revoir totalement notre cahier des charges pour alléger le poids carbone de nos bâtiments. Par exemple, nous allons renforcer la végétalisation de toutes nos crèches (désartificialisation des sols extérieurs, jardins intérieurs) pour augmenter leur capacité de captation de CO2. Cette action, bonne pour la planète, nous permet aussi de mettre en œuvre directement notre projet éducatif de connexion des enfants à la nature.

### #4. Accueillir en circuit court : « l'accueil des familles du coin par des professionnels habitant dans le coin ».

Les déplacements des familles et des collaborateurs constituent 1/3 de nos émissions de CO2. Nous allons renforcer notre stratégie de rapprochement domicile-travail (politique mobilité volontariste) et challenger nos critères d'attribution des places pour limiter au maximum les déplacements. En parallèle, nous allons faciliter l'accès aux mobilités douces pour nos collaborateurs et pour les familles.

### #5. Renforcer encore le partage des savoir-faire et des outils avec nos confrères pour continuer de grandir ensemble.

En créant le réseau 1001 crèches en 2010 Babilou a contribué à l'émergence et le développement de dizaines de nouveaux gestionnaires de crèches. Au sein de ce réseau de partenaires, Babilou veut continuer d'encourager le partage des bonnes pratiques et des innovations afin que l'ensemble du secteur s'aligne sur un haut niveau de qualité.

## PLAN D'ACTION

### Babilou Family 2030 : du *business as usual* à l'entreprise régénérative.

En 2022, Babilou Family a construit sa Stratégie RSE et sa RoadMap RSE en lien avec les ODD sur lesquels nous avons un impact direct. Ainsi, les 12 pays du groupe sont solidairement engagés sur 3 piliers (compliant governance - quality - cooperation) et 3 axes de travail :

#### 1. Le bien-être de nos collaborateurs :

- 1.1 Santé, sécurité et bien-être de nos équipes ;
- 1.2 Reconnaissance sociétale de nos métiers ;
- 1.3 Diversité et inclusion.

#### 2. Action pour le climat :

- 2.1 Consommation responsable ;
- 2.2 Futur des infrastructures ;
- 2.3 Vers le zéro déchets.









#### 3. Future of education :


- 3.1 GenerationGreenNative ;
- 3.2 Neurosciences intégrées à nos pratiques éducatives ;
- 3.3 Partenariat avec les parents.

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

### Gouvernance (2022)

- Renforcement de l'équipe Education, Quality & Sustainability : création du poste Directeur Qualité et Impact Sociétal + création du poste Education Expert au niveau groupe + référents Quality & Sustainability identifiés dans chaque pays.
- Le projet d'entreprise Babilou Family 2030 qui sera décliné dans tous les pays est structuré autour des drivers People-Planet-Pedagogie-Prosperity

 GROUPE	 AMÉNAGEMENT ET PROMOTION IMMOBILIÈRE	 251 - 5000 SALARIÉS	 HAUTS-DE-SEINE (92)	 INTERNATIONAL EUROPE	<b>CA</b> > 1 MRD€
		 <b>GUILLAUME CARLIER</b> Directeur Stratégie Climat			
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 40 À 55 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment répondre au besoin essentiel de se loger et de créer des espaces de vie qui répondent aux nouveaux usages et enjeux sociétaux tout en effaçant la dette climat-ressources-biodiversité et en s'adaptant aux nouvelles contraintes climatiques (résilience) ?

**NOUVEAU CAP 2030**

Contribuer à réduire l'empreinte carbone du citoyen et à promouvoir des produits et services permettant de développer des comportements vertueux pour un cadre de vie durable et résilient dans les espaces de vie que nous développons.

  
**SURSAUT**

Avec le lancement du programme « Morpho » et de la marque « La Vie commence ici », Bouygues Immobilier souhaite « être une entreprise exemplaire qui a pris les devants de la révolution RSE, et être reconnu pour son impact positif et durable »  
(Bernard MOUNIER, Président de BI)

Depuis plus d'un an, BI a entamé un virage stratégique qui s'articule autour de 3 grandes actions :

- Agir pour nos clients, les usagers et les collectivités.
- Promouvoir le vivant au cœur des territoires.
- Construire autrement nos opérations.

Chacune de nos offres se nourrit de ce positionnement.

La volonté de Bouygues Immobilier est d'être au plus près de la vie des Français, de leurs besoins et aspirations.

Mais le métier de promoteur immobilier doit aussi être repensé pour faire face à l'urgence climatique et aux attentes des collectivités (et des citoyens) dans la conception de nos villes, de leurs quartiers, et des bureaux et logements qu'y s'y trouvent. Nous plaçons les besoins des citoyens, des clients et des collectivités au cœur de nos réflexions. Nous privilégions une approche par le design pour leur apporter des innovations utiles, qui leur facilitent la vie au quotidien et pour leur faire vivre une expérience de VI(LL)E harmonieuse.

Nous avons la conviction que les lieux de vie agréables à vivre doivent faire la part belle à l'environnement et à l'optimisation des relations sociales. C'est pourquoi, nos projets visent à limiter autant que possible l'artificialisation et l'imperméabilisation des sols,

mais aussi que nous y « recréions de la nature », en augmentant les espaces verts et en développant la biodiversité sur 100 % de nos programmes. Construire de façon plus durable et respectueuse de l'environnement est à la fois une nécessité sociétale et une attente de l'ensemble de nos parties-prenantes. Les secteurs de l'immobilier et de la construction sont responsables de 35% des émissions de gaz à effet de serre en France si on considère l'empreinte liée à la construction et à l'utilisation des bâtiments.

C'est pourquoi nous avons fait le choix de la SOBRIETE :

- limiter l'étalement urbain pour s'inscrire dans la logique de zéro artificialisation nette
- reconstruire la ville sur la ville partout où c'est possible :
  - plus de rénovation notamment du patrimoine
  - reconversion des espaces non utilisés en logements
  - réemploi de matériaux issus de la déconstruction
  - réhabilitation de fonciers pollués ex Géophoros
  - optimiser l'offre de services pendant la phase d'usage pour que les bâtiments répondent à l'évolution des besoins des habitants dans le temps limitant ainsi la construction neuve

Construire autrement c'est aussi mieux construire par la réduction drastique de l'impact carbone de notre offre, et notamment grâce à notre nouvelle proposition pour nos logements.



## LEVIERS DE REDIRECTION

Transformer le business model de Bouygues Immobilier pour :

- Exploiter l'existant : réhabilitation des fonciers anthropisés, rénovation, déconstruction-réemploi, reconversion des ouvrages (bureaux-logements)
- Limiter l'imperméabilisation des sols sur les nouvelles opérations et promouvoir le retour de la nature en ville
- Construire mieux avec moins en maximisant l'utilisation des matériaux réemployés, décarbonés, géosourcés et des solutions fondées sur la nature ou d'économie circulaire.
- Proposer des produits et services qui limitent l'empreinte carbone des habitants et utilisateurs (mobilité, énergie...) et promeuvent des comportements vertueux des utilisateurs
- Proposer des produits et services qui génèrent plus d'externalités positives pour leurs utilisateurs : concept du bâtiment hybride à économie positive
- Etre à l'écoute des territoires d'implantation et travailler en concertation avec les différentes parties prenantes pour co-construire les opérations
- Apporter un soutien à l'emploi et à l'économie local
- Etre exemplaire dans la réalisation des chantiers et la promotion du bien-être au travail

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES










- Réduire nos émissions de GES : -42% scope 1, 2, 3a, 3b à 2030 et atteindre le Net Zero à 2050 sur toute la chaîne de valeur (engagement SBTi en cours)
- Tonnes CO2 évités par utilisateur /m<sup>2</sup> ex : produit Loji 50%
- 100% opérations avec diagnostic écologique et calcul du Coefficient de Biotope par Surface pour atteindre 25% d'opérations conçues pour promouvoir la biodiversité d'ici 2025.
- 5% de réemploi sur les opérations à 2030
- 100% projets d'aménagement Urbanera avec une empreinte carbone <6 tonnes/habitant et par an en 2030 (versus 10 tonnes / Français en moy. par an)
- 100% des collaborateurs formés aux enjeux carbone et biodiversité (Fresques, webinars)
- Kpi démarche sociale et sociétale en cours de construction


## PLAN D'ACTION

- Création de la Direction Nouveau Siècle sur la rénovation et des activités de reconversion de bureau en logement. Création du fonds Geophoros pour les réhabilitations.
- Décarboner l'ensemble des lignes de produits et services : Cœur de Vie, Loji, Bureau Généreux, Urbanera 2030
- Mener le diagnostic écologique pour chaque opération et atteindre un coeff. Biotope par surface performant / Déployer l'offre Jardin
- Expérimenter et déployer le concept de Bâtiment Hybride à Economie positive
- Construire et déployer la Feuille de Route EC (en cours) et la Feuille de Route sociétal ( en cours)
- Développer les conditions favorables à un marché bas carbone : BBKA, Booste du réemploi, CIBI
- Crédibiliser notre action en devenant promoteur leader des classements Bâtiment Bas Carbone et Biodiversity

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Collaborateurs : création d'une culture bas carbone et biodiversité / responsabilisation au travers du projet de transformation Morpho / Actions Back office RSE
- Partenaires et fournisseurs : développement de relations équilibrées et d'une politique éthique irréprochable
- Fournisseurs : embarquement dans la stratégie de décarbonation (contrats de partenariats)/ convention annuelle bas carbone
- Elus : Dialogue pour co-construire les opérations à haute performance environnementale
- Utilisateurs : data lab pour comprendre les besoins et attentes des habitants et utilisateurs / développer une palette de produits et services promouvant des comportements vertueux (nudges) / sensibilisations aux problématiques carbone et biodiversité
- Investisseurs : démarche en cours de validation SBTi
- Assureurs : coconstruction des projets pour faciliter le déploiement des solutions innovantes en matière de décarbonation
- Ecosystème immobilier : construire le marché du réemploi

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 CONSEIL EN TECHNOLOGIES ET MANAGEMENT	 251 - 5000 SALARIÉS	 HAUTS-DE-SEINE (92)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
		 <b>BERTRAND BAILLY</b> CEO et cofondateur	 <b>JOFFRAY BRUGGEMAN</b> DG – Davidson Lyon		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 40 À 55 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment (1. Par nos choix pour nous-mêmes 2. Via notre écosystème fournisseurs et clients 3. Voire au delà de notre zone ordinaire d'influence) pouvons-nous nous assurer que l'innovation et les projets sont au service du bien-être durable du Vivant ?

**NOUVEAU CAP 2030**

En 2030, nos contributions (en interne ou liées à nos projets clients) seront toutes évaluées au regard de l'impact financier, humain et écologique. Ces impacts, positifs ou négatifs, seront mesurés et les comportements vertueux récompensés en conséquence.

Nos externalités négatives seront étudiées sur l'ensemble de leur cycle de vie et réduites au strict minimum afin d'assurer :

- bien-être et lien social (indispensables pour assurer la confiance mutuelle dans et avec notre écosystème)
- pérennité de notre activité.


Enfin, nos externalités positives ne seront pas des lignes d'investissement comptable, mais bien des projets que nous suivrons au fil des années pour nous assurer de leur impact réel.

**SURSAUT**

Après plusieurs années focalisées sur le bien-être des collaborateurs (1er Great Place To Work d'Europe pendant 4 ans), puis sur les externalités positives liées à l'environnement et au social / sociétal (B Corp depuis 2018), nous avons pris conscience en 2020 que notre impact va bien au-delà des frontières de nos bureaux, de nos financements et de notre organisation.

Nos décisions, qu'elles soient relatives à nos nos projets internes ou externes (liés à nos services vers nos clients), ont des conséquences écosystémiques.


Les actualités récentes et les alertes répétées des scientifiques nous imposent de prendre notre part de responsabilité et d'agir en conséquence. Tous les efforts doivent être entrepris pour que Davidson ne fasse pas partie du problème futur (présent...). Pour cela nos compétences et notre temps doivent être davantage mis au service de la grande cause : Le Vivant, sous toutes ses formes.

 **LEVIERS DE REDIRECTION**

**Levier n°1** – Être exemplaires nous-mêmes

**Levier n°2** – Soutenir la redirection écologique, social et sociétale de nos clients. Concentrer nos efforts et talents sur ces missions

**Levier n°3** – Bousculer les consciences et alerter sur l'innovation sans progrès

 **OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES**

**Levier 1**

- Emissions de GES : t CO2eq / k€ / an
- Validation des objectifs SBTi en 2027 et 2032 :
  - 55% sur intensité carbone/k€ entre 2022 et 2032 (soit moins 8%/an)
  - 51% sur scope1 et 2 en valeur absolue entre 2022 et 2032
  - 100% d'énergie renouvelable d'ici à 2030
  - -10% de l'impact des missions induites par les projets réalisés pour nos clients
- Durée de vie de tous les matériels informatiques
- 4 pour mille de notre CA à la contribution carbone (reforestation, régénération du vivant, adaptation des territoires)
- 1 pour mille de notre CA en dons aux associations sociales/sociétales
- Quantité de litres de carburant utilisés pour supporter nos activités
- % de collaborateurs sensibilisés aux enjeux climatiques (Little big map ou fresque du climat) et sociaux/sociétaux (parcours interne et ateliers dédiés à chaque thème)
- Nombre d'heures de bénévolat et mécénat par collaborateur par an

**Levier 2**

- % missions à impact et points d'engagement ODD du portefeuille de Missions clients -> Objectif : +5% par an (nb de missions et points globaux)
- % CA réalisé par l'offre accompagnement décarbonation
- % Augmentation de la performance financière versus socio-écologique

**Levier 3**

- 50% de matériel reconditionné en 2032 ou durée de vie x2
- % de fournisseurs ayant un engagement fort en matière de RSE
- Avancement de projets tels que : <https://corporate.ovhcloud.com/fr/newsroom/news/distiller-research-program/>
- Nombre de documents consultés sur [impakt.solutions](https://www.impact.solutions)
- Nombre de lecteurs de [goodd.fr](https://www.goodd.fr)

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

### GOVERNANCE

Poursuivre le pilotage de cette réduction à travers un bilan carbone annuel sur les 3 scopes, accompagné d'analyses détaillées sur l'impact des choix individuels versus collectifs (au niveau des filiales et du groupe)

### DEPLACEMENTS

- Plus de 50% de nos déplacements pro et domicile-travail décarbonés (salariés et sous-traitants)
- Aucun voyage en avion si non nécessaire ou sur des distances accessibles en train
- Une flotte de véhicules complètement électrifiée et selon un catalogue limitant l'empreinte matière de la flotte
- Des services de mobilités pour éviter l'usage de la voiture sur les longues distances (Exemple : train + location en gare)
- Mise en place de solutions multimodales : FMD, CMD

### REPAS

- 75% des déjeuners des équipes staff ou projet décarbonés grâce à des campagnes de sensibilisation et des partenariats avec des restaurateurs et solutions de livraison

### ECOSYSTEME

- Notre TOP 10 de fournisseurs et clients engagés dans des démarches de décarbonation avec si possible des objectifs SBTi validés
- Calculer les émissions de GES induites par les projets réalisés pour le compte de nos clients

### ACHATS/LOCATION

- Acheter et donner à des circuits de reconditionnement pour le maximum de matériel
- Acheter des ordinateurs modulaires et avec excellent niveau de réparabilité
- 15m<sup>2</sup>/occupant affecté à un bâtiment

## 1.2 - Voir plus loin que le CO2 et se reconnecter au Vivant

- Avoir fait au moins un bilan biodiversité sur l'activité de Davidson et de ses principaux clients (TOP10)
- Encourager des projets à impact positif : contribution carbone (partenaire planète urgence + fermes d'avenir), associations œuvrant pour l'amélioration des indicateurs sociaux et sociétaux de nos sociétés
- Végétalisation des sites de Davidson afin de participer à la végétalisation en milieu urbain et profiter de l'ombre et l'évapotranspiration des plantes en périodes de fortes chaleurs
- Installer des récupérateurs d'eau de pluie sur les nouveaux sites de Davidson pour une utilisation sanitaire (WC) et l'arrosage des plantes du site
- Conduire une étude « composteurs » pour la valorisation des déchets alimentaires sur site

## 1.3 - Abandonner la logique volumique

Etant une entreprise de services, notre modèle économique ne repose pas sur une production de biens pouvant encourager une extraction de MP et leur transformation. Pour autant, nous devons être vigilants à ne pas inciter ce type de modèles auprès de nos partenaires du fait de notre organisation.

-Repenser notre gestion de l'espace (nb de m<sup>2</sup>/personne dans les locaux) et des avantages en nature (voiture de fonction) afin de ne pas inciter d'autres secteurs (construction immobilière ou automobile) à produire davantage à mesure que nos effectifs augmentent

## 1.4 - Placer l'humain au cœur des transformations

- Sensibiliser tous les collaborateurs existants ou à venir, ainsi que toute tierce partie faisant partie de notre écosystème (territorial, client, fournisseur,

partenaire), aux enjeux climatiques

- Sensibiliser tous les collaborateurs existants ou à venir, ainsi que toute tierce partie faisant partie de notre écosystème (territorial, client, fournisseur, partenaire), aux enjeux sociaux et sociétaux
- Être transparent sur nos actions RSE et leur avancement (Comité impact trimestriel) et permettre à chacun de se porter volontaire pour participer à la transition vers un modèle régénératif de l'entreprise
- Permettre à chacun de s'engager dans des projets qui lui tiennent à cœur grâce aux actions solidaires (3J/an/salarié via la plateforme Wenabi) et au congé solidaire

## 2.1 - Développer un portefeuille de produits compatibles avec le vivant

- Evaluer toutes les missions Davidson et la raison d'être des clients correspondants au regard de leur contribution à 1 ou plusieurs des 17 ODD
- Déployer une offre dédiée à la transition bas carbone des entreprises permettant de mettre à profit les compétences internes (ingénierie, management de projet, numérique) sur des projets utiles : Sensibilisation de la direction et des collaborateurs, modification du modèle d'affaire, mesure de bilan carbone et ACV, définition et mise en œuvre du plan d'actions de décarbonation, audit des impacts numériques, mise en place de bonnes pratiques d'éco-conception sur les projets, pilotage de projets de certification / labélisation.

## 2.2 - Placer la redirection socio-écologique au cœur du modèle d'affaires

Cette redirection suppose dans un premier temps de mettre au même niveau les indicateurs de performance actuels (financiers) et futurs (indicateurs socio-écologiques) et de prendre les décisions au regard de ces 2 axes.

-Intégrer les indicateurs extra financiers à nos rapports COMEX

La redirection peut également nécessiter d'expérimenter, à petite échelle dans un premier temps, de nouvelles pratiques afin de tester les concepts auprès de notre écosystème et d'ajuster le modèle avant généralisation.

-Déploiement d'une équipe Davidson dans un écovillage

-Investissements : uniquement vers des startups à impact

## 3.1 - Créer des écosystèmes de coopération élargis

Notre transition bas carbone ne pourra se faire sans les autres. Pour cela, nous devons créer un écosystème de partenaires, clients et fournisseurs proposant des solutions nous permettant de diminuer notre empreinte écologique sur la planète ou prêts à accepter de nouvelles façons de travailler pour rendre possible cette transition :

- Identifier des partenaires de reconditionnement de matériel informatique et des filières de revalorisation de ce matériel
- Identifier des partenaires pour permettre à tous nos collaborateurs et sous-traitants d'accéder à un repas sain et décarboné pour leurs déjeuners, où qu'ils soient
- Etudier avec nos clients les solutions pour réduire l'empreinte écologique des projets : éco-conception projet, refonte des process métier et de l'organisation projet pour minimiser les déplacements et l'empreinte numérique (voir l'empreinte matière au sens large)
- Evaluer tous nos fournisseurs grâce à un questionnaire simple sur leurs engagements réels. Inciter le TOP 10 des fournisseurs à remplir un BIA complet pour compléter ces informations.
- Créer un écosystème d'acteurs télécoms (50% de notre CA) souhaitant faire connaître les enjeux de ce secteur et conduire des études afin d'identifier les principaux consommateurs de bande passante sur les infrastructures nationales, ainsi que leur niveau

d'écoconception (pourquoi pas à travers la création d'un indice d'impact numérique). Cette agrégation de données permettra au grand public de prendre conscience de l'impact de nos comportements individuels et bousculer les acteurs économiques en question pour les forcer à prendre eux aussi leurs responsabilités

- Participer à des projets de R&D sur le numérique frugal afin de permettre une meilleure éco-conception des projets numériques à l'avenir : développement de solutions right tech pour réduire l'empreinte des logiciels et du cloud avec les collectifs Shift Project, reenIT, INRIA, OVH, ORANGE
- Travailler avec des organismes de lobbying écologique permettre aux acteurs réellement vertueux ou souhaitant opérer leur transition de ne pas être freinés par des réglementations nationales ou européennes irresponsables au regard des enjeux planétaires

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

En lien avec l'action 3.1, si nous voulons créer un écosystème vertueux autour de Davidson, il est important de leur donner envie de rejoindre cette aventure.










Cela passe par de la sensibilisation, mais aussi des échanges afin que les concessions nécessaires à la transition écologique ne soient pas vécues comme une frustration supplémentaire mais plutôt un moyen d'accéder à d'autres avantages qui paraissent peut être plus inaccessibles auparavant :


- Tous nos outils de sensibilisation interne sont/seront accessibles en open source :
  - Impakt (capitalisation de Davidson sur les ressources, connaissance ou solutions, en lien avec les enjeux écologiques),
  - The Little Big Map (outil de sensibilisation ludique pour comprendre les enjeux planétaires, leurs solutions et les ordres de grandeur correspondants à chaque secteur économique),
  - goodd.fr (site d'actualité autour de la transition écologique des entreprises),
  - Guide éco-conception pour chaque secteur : à partir de notre veille et des projets déployés, rendre accessibles à tous les points incontournables d'une transition selon chaque secteur et les solutions existantes pour y arriver.

- Nous organisons par ailleurs régulièrement des événements avec des conférenciers et/ou de sensibilisation dans lesquels toute personne intéressée pour en apprendre davantage est la bienvenue.
- En interne, nous souhaitons organiser des ateliers d'échanges pour comprendre les attentes de chaque population (administratifs, associés, managers, consultants, sous-traitants) pour être en mesure d'accepter des changements structurels au sein de l'organisation.

## MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

- « Parrainage » de notre Feuille de Route par notre principal client
- Startups : orientation de nos investissements uniquement vers des startups à impact
- Evolution de notre stratégie achats : orientation vers fournisseurs « vertueux » (EX : BC 3 scopes, BIA et plan de progrès obligatoire)
- Partenariat Planète Urgence pour le congé solidaire et la contribution carbone
- Partenariat Wenabi pour le déploiement de notre plateforme d'engagement des collaborateurs (3 jours par an « offerts » pour des actions de bénévolat et de solidarité)
- GreenIT.fr : développement de solutions right tech pour réduire l'empreinte des logiciels
- INRIA, OVH, ORANGE : développement de solutions right tech pour réduire l'empreinte du cloud
- Goodd.fr : avec Détroit, Livenation, Vulcania

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 CONSEIL EN DATA SCIENCE	 251 - 5000 SALARIÉS	 PARIS (75)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 11 - 100 M€
		 <b>LAURENT FÉLIX</b> Partner and General Manager France	 <b>THÉO ALVES DA COSTA</b> Head of AI for Sustainability & Climate		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 40 À 55 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>BUSINESS AS USUAL</b> SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment la science des données peut-elle créer, accélérer et amplifier la soutenabilité des entreprises, la redéfinition des modèles d'affaires et de la performance, la réduction de leurs pressions environnementales, l'amélioration de leur résilience et l'accélération de leur impact positif ; tout en promouvant - dans sa pratique même - une science des données plus juste, sobre, et source de progrès social et environnemental ?

**NOUVEAU CAP 2030**

- En 2030, nous sommes devenus une référence mondiale sur les sujets de Data Science au service de la soutenabilité : toute notre offre est orientée ou inclut la transformation de nos clients vers la soutenabilité écologique et la résilience au sein des limites planétaires. Nous sommes capables de définir, sélectionner et mesurer les projets les plus contributifs et les plus transformatifs.
- Nous avons un rôle de pivot et de traducteur dans la chaîne de valeur, en dynamisant l'éducation et l'innovation au service de la compréhension des enjeux et la transformation des modèles d'affaires des entreprises, l'exploration prospective des futurs possibles, et le soutien aux causes sociales et environnementales.
- Nous avons activement participé à la mutation de l'écosystème tech sur la sobriété, le questionnement du besoin, et la responsabilité sur les dérives.
- Nous avons engagé nos équipes dans une démarche interne authentique, portée sur le sens et tournée vers nos écosystèmes.

  
**SURSAUT**

Le sursaut d'Ekimetrics pendant la CEC, c'est la prise de conscience que son métier historique de science de la donnée au service de la performance des entreprises devait devenir un atout pour rediriger les entreprises vers des modèles d'affaires vertueux. Il s'est articulé autour de 3 piliers pour Ekimetrics et pour ses parties prenantes :

**Devenir et incarner une entreprise exemplaire et engagée**

- Nous avons réalisé 3 bilans carbone de plus en plus précis pour estimer notre empreinte avec notamment des focus sur la création de nos outils numériques sur le cloud, défini une trajectoire Science Based Targets, et commencé à enclencher des actions concrètes (déplacements en avion, fournisseur d'énergie, politique de voyage, chartes et changement de fournisseurs). Nous avons également rempli le reporting CDP (Carbon Disclosure Project) et sommes signataires du Climate Act pour rendre ces engagements et ces mesures publiques.
- Nous avons redéfini notre raison d'être et sommes sur le point de devenir une entreprise à mission. Nous avons enclenché notre roadmap de certification BCORP et opéré de nombreux chantiers de transformation pour atteindre le niveau d'exigence de la certification (notamment sur la transparence et la gouvernance). Nous avons obtenu le statut Great Place To Work.
- Nous avons créé et déployé un programme de sensibilisation complet basé sur les fresques (80% des employés formés à la fresque du climat, 10 animateurs, 100% du bureau français formé à la Fresque du Numérique) et l'engagement plus large sur toutes les causes sociales et environnementales (climat, biodiversité, océans, lutte contre le cancer, sexisme et féminisme, LGBTQIA+) avec une combinaison de formats (podcasts, films, articles, débats, webinaires, affichages du GIEC dans les

bureaux) appelé Eki.Solidaire. Nous avons par ailleurs formé plusieurs de nos clients et partenaires. Nous avons également envoyé un collaborateur à la COP26 pour former les décideurs politiques avec la Fresque du Climat.

### Qui promeut responsabilisation et frugalité autour des enjeux technologiques et une amélioration des bonnes pratiques

- Nous avons écrit une première version de guide d'écoconception des projets Data sur nos différents métiers (architecture et gouvernance de la donnée, traitement des données, frugalité des algorithmes)
- Nous avons organisé des hackathons sur le climat en interne et dans les écoles d'ingénieur et de commerce (ESSEC, CentraleSupélec, IMT)
- Nous avons participé au deuxième volet de l'étude prospective ADEME/ARCEP sur l'impact environnemental du numérique en tant que garants Data & IA
- Nous sommes en cours de certification Labelia – pour valider nos engagements pour l'IA responsable

### Et surtout qui devient militante en tant qu'entreprise de service pour inciter ses clients et son écosystème à accélérer leurs transformations écologiques grâce à notre expertise en science des données

- Nous avons lancé nos solutions « AI for Sustainability » pour mettre la donnée au service de la soutenabilité des entreprises, et l'équipe est passée de 1 à 20 personnes. Nous avons développé plusieurs produits et plateformes d'estimation statistique d'émissions carbone, d'anticipation des risques et des vulnérabilités climatiques, et d'analyse automatique de documents ESG pour flécher les investissements financiers. Nos premiers projets ont permis d'éviter autour de 7000 tCO2e (soit +10x l'empreinte carbone d'Ekimetrics au niveau mondial)
- Nous avons créé des modules d'estimations carbone intégrés à notre activité historique de mesure d'impacts du marketing
- Nous avons dit non à 2 prospects commerciaux pour des raisons écologiques
- Nous avons fait certifier 5 de nos employés Data Scientists à la méthodologie Bilan Carbone de l'ADEME
- Nous avons participé à une dizaine de conférences et table rondes pour sensibiliser notre écosystème et nos clients aux limites planétaires, aux dérives des logiques techno-solutionnistes, et à la redirection écologique des activités Data

## LEVIERS DE REDIRECTION

**CRÉER et PROMOUVOIR** les cas d'usages les plus impactants, notamment pour la décarbonation, l'atténuation, l'adaptation et la régénération

**QUESTIONNER et REDIRIGER** tous nos projets

**ÉDUIQUER et INFLUENCER** les comités exécutifs des grands groupes aux enjeux sociaux et environnementaux

**PORTER L'INNOVATION** sur les sujets fondamentaux, de la macro-économie à la décarbonation, en passant par les enjeux éthiques de la Data Science

**FORMER MASSIVEMENT** les communautés data d'aujourd'hui et de demain

**SOUTENIR** les acteurs de la régénération et des alternatives économiques sobres en amplifiant leurs impacts positifs par la donnée

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- Dès 2022, 100% de nos employés formés aux enjeux sociaux et environnementaux. 100% de nos clients avec une formation en 2023.

- En 2023, 50% de nos projets avec des externalités mesurées et qui intègrent une composante environnementale, 100% en 2025.

- En 2023, 25% de nos projets avec une finalité environnementale (décarbonation, résilience), 50% en 2025, 100% en 2030. En 2025, 50% de nos revenus sur des projets de transformation vers la soutenabilité, 80% en 2030.

- En 2025, 10 millions de tCO2e évitées grâce à nos projets.

- En 2025, 50% de notre CIR est réalisé sur de la recherche ouverte sur les transitions sociales et environnementales. En 2025, 10% de notre temps est passé sur de l'innovation pour des causes sociales et environnementales

- En 2025, une note supérieure à 4,5/5 au sondage employés sur les critères « bien-être au travail » et « donner du sens »

## PLAN D'ACTION

- Redirection de toutes nos solutions Data pour incorporer une dimension environnementale (CO2, biodiversité, vulnérabilités, ressources). Création d'offres dédiées à la transformation (décarbonation, adaptation, efficacité énergétique). Et accélération des acteurs économiques qui œuvrent à la régénération du vivant et la construction d'alternatives écosystémiques sobres (reforestation, séquestration dans les sols, mobilités douces et partagées, rénovation énergétique, développement des énergies renouvelables).

- Création d'une méthodologie de détection, définition et redirection des projets data les plus transformatifs, d'estimation des externalités négatives et de contribution aux enjeux sociaux et environnementaux.

- Pour permettre la transformation d'écosystèmes entiers, développement de plateformes sectorielles de collaboration et partage de données pour maîtriser et prévoir l'usage, la demande (logistique et mobilité en premier lieu).

- Développement d'un programme de formation complet sur les enjeux sociaux et environnementaux et le rôle de la data science, à destination de l'interne, des clients et des communautés

- Mise en place d'une gouvernance paritaire pour piloter la mission et les engagements de l'entreprise (B-Corp, qualification projets...)

- Développement d'un programme d'innovation et de partenariats (interne, avec clients, académies et le monde associatif) autour des sujets fondamentaux.

- Bien entendu, engagement fort et exemplarité dans la trajectoire interne: entreprise à mission, B-Corp, trajectoire de décarbonation SBT, éco-conception des projets data, certification bilan carbone, triple-comptabilité ...

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Formation et sensibilisation de nos clients aux enjeux environnementaux avec la Fresque du Climat, du numérique et des programmes de formations spécifiques à destination des comités exécutifs et des équipes métiers

- Formation et sensibilisation de nos partenaires climat à l'utilisation de la donnée pour accélérer leur travail














- Contribution à l'écosystème associatif (ex: Data For Good, Vendredi, Latitudes) sur les causes sociales et environnementales


- Mécénat de compétences auprès d'acteurs publics et privés qui œuvrent à la restauration des écosystèmes naturels et de la biodiversité

- Coconstruction d'outils open source et de méthodologies libres avec les autres entreprises et scientifiques de l'écosystème data

- Plaidoyer politique et économiques sur la transformation des entreprises vers la soutenabilité - sur la mutation de l'écosystème tech et de la place de l'éthique, de la sobriété et du questionnement du besoin - ainsi que sur la transformation des métiers de marketing et leur responsabilité dans les imaginaires de consommation.

- Contribution à la féminisation de la tech en proposant dans les écoles et les universités des formations et des cas d'usages data inclusifs

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 RÉEMPLOI DE PALETTES	 251 - 5000 SALARIÉS	 RHÔNE (69)	 FRANCE	<b>CA</b> 11 - 100 M€
		 <b>RENAUD CORNU</b> Président	 <b>ARNAUD THIVEND</b> Responsable QHSE		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> 	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>BUSINESS AS USUAL</b>  <b>SEPTEMBRE 2021</b>	<b>CONTRIBUTIF</b>  <b>CAP 2030</b>	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**  
 Comment faire réemployer toutes les palettes, leur faire parcourir un minimum de km, en préservant la santé de nos salariés, en développant l'emploi dans les territoires et en régénérant l'écosystème forestier et les sols ?

**NOUVEAU CAP 2030**  
**#desPalettesetdesHommes2030**  
 En 2030 La raison d'être d'Epalia: « Transformer le monde des supports de manutention, en performant le réemploi des palettes dans le respect des limites planétaires »  
 En 2030, EPALIA est devenue une entreprise pleinement contributive et est sur la voie de l'entreprise régénérative autour des 6 piliers suivants :

- **Produit & Services** : Nouveaux modèles d'affaires innovants incitant l'usage plutôt que la propriété, favorisant ainsi le réemploi au maximum
- **Transports** : Notre mobilité et nos transports sont décarbonés / Le maillage géographique de proximité a été développé pour réduire les distances parcourues
- **Santé/ Salariés** : Nous avons réduit la pénibilité au sein de nos ateliers et nous n'avons plus d'accidents du travail.

- **Emploi** : Nous développons l'emploi local / Nous avons contribué à la professionnalisation des métier du réemploi
- **Forêt** : La forêt EPALIA s'est épanouie et devient significative
- **Sites & Sols** : Chaque site Epalia contribue à la réduction et la compensation de ses impacts par l'utilisation de ressources renouvelables à l'échelle du temps humain

**SURSAUT**  
 Avant d'intégrer l'aventure de la CEC, j'étais (comme beaucoup) conscient de le nécessité d'agir, mais sans la dimension d'urgence absolue et surtout démuni, car n'ayant pas les outils pour impulser ce changement dans l'entreprise.  
 Le parcours CEC que nous avons vécu a été transformant d'abord pour moi, individu, participant à une extraordinaire aventure humaine collective qui m'a donné une incroyable énergie pour faire bouger les montagnes qui sont devant nous, et les outils pour se mettre en mouvement.  
 Cette mise en mouvement a permis d'établir notre point Zéro avec la réalisation du premier Bilan Carbone / Allocation de ressources interne / déblocage de budget / exploration de nouvelles offres.  
 C'est également un changement de posture au sein d'EPALIA dont les collaborateurs qui étaient en attente d'action sont maintenant fiers de pouvoir contribuer à un projet à vocation systémique ayant un impact beaucoup plus large que le seul périmètre de l'entreprise

Leader national du réemploi de palettes, notre métier est vertueux, par nature. Il représente un véritable levier d'engagement pour beaucoup de nos collaborateurs et partenaires. Mais, si cette nature est une chance, elle est également une responsabilité  
 Tout d'abord pour nos équipes, en termes de Santé et Sécurité : nos métiers opérationnels sont physiques ; la sécurité et la santé au travail constituent un prérequis impératif.  
 Ensuite au niveau Humain et Social. A travers notre maillage, nous tenons notre rôle dans la vie économique locale, assurant des emplois en proximité, impliqués dans les programmes de retour à l'emploi, mais également très attachés à la promotion interne. Chez Epalia les dimensions Collectif et Considération, qui font partie de nos valeurs, prennent tout leur sens.  
 Puis au niveau du Bien Commun : notre activité concerne les palettes, utilisées pour le transport et le stockage des produits, elles sont indispensables à la chaîne logistique. L'empreinte carbone et la préservation des ressources sont au centre de nos préoccupations ; la transformation du monde des supports de manutention, notre raison d'être.  
 Enfin au niveau de notre Communauté : dans un esprit d'ouverture, nous choisissons la coopération et rejoignons des initiatives porteuses de sens, sans oublier de valoriser celles de nos partenaires.  
 C'est, animé par ces ambitions, que nous présentons notre politique RSE autour de ces 4 dimensions. En tant que maillon important de la chaîne logistique, nous nous engageons pour performer durablement, humainement, en responsabilité.  
 Nos ambitions sont sincères et nos objectifs mesurés.  
 Pouvons-nous nous engager collectivement en faveur du bien commun et du vivant.  
*Renaud CORNU*

## LEVIERS DE REDIRECTION

Notre cœur de métier étant l'économie circulaire, les leviers identifiés visent l'alignement de nos opérations avec les objectifs de réduction et de compensation de nos impacts.

**Levier #1 :** Transformer le modèle économique et accompagner nos clients dans la transition de la propriété à l'usage. «PALETTE AS A SERVICE» (PaaS)

**Levier #2 :** Reconnecter nos sites au vivant en y faisant entrer pleinement la biodiversité

**Levier #3 :** Réduire au plus bas niveau possible nos externalités négatives au soutien de l'épanouissement des femmes et des hommes qui composent Epalia

**Levier #4 :** Etendre notre modèle économique et industriel du réemploi B2B

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- Réduire notre impact Carbone de 40% (Bilan Carbone scope 3 annuel)
- Ratio d'impact (Intensité Carbone / k€ CA / salariés / palettes / sites)
- Sensibilisation de nos écosystèmes : Organiser une journée impact / an avec nos clients Grands comptes (COPIL Clients)
- Viser la certification ISO 50001 (Management de l'énergie) en 2023
- Obtenir fin 2023 la reconnaissance de l'ADEME de notre engagement dans la démarche ACT Pas à Pas

## PLAN D'ACTION

Structurer la gouvernance et le pilotage du CAP 2030 garantissant l'alignement de l'ensemble des composantes de l'entreprise.

**Levier #1 : Transformer le modèle économique et accompagner nos clients dans la transition de la propriété à l'usage: «PALETTE AS A SERVICE» (PaaS)**

- Développer de nouvelles solutions offrant plus de flexibilité adaptée à l'usage local.
- Valoriser l'expertise de conception de produits.
- Déplacer les activités chez nos clients (Home Palett)
- Poursuivre l'extension du maillage géographique pour garantir le réemploi pour tous sur tout le territoire

**Levier #2 : Reconnecter nos sites au vivant en y faisant entrer pleinement la biodiversité**

- Adapter nos sites (actuels et futurs) aux enjeux des limites planétaires
- S'installer dans des friches industrielles existantes
- Penser chaque nouvelle implantation en y intégrant : l'usage des sols, la biodiversité, la gestion de l'énergie, l'interaction avec le vivant.

- Travailler avec des fournisseurs engagés dans des démarches de décarbonation et RSE ambitieuse et alignées avec notre démarche












**Levier #3 : Réduire au plus bas niveau possible nos externalités négatives au soutien de l'épanouissement des femmes et des hommes qui composent Epalia**


- Définir notre stratégie Climat (ACT Pas à Pas)  
Réaliser un Bilan Carbone annuel sur les 3 scopes
  - Déployer des indicateurs d'intensité des carbones de chacune des activités
  - Déployer une solution de gestion des transports pour optimiser les routes et les distances parcourues
  - Mettre en œuvre une politique mobilité adaptée au défi de chacun
  - Soutenir des projets sociaux ou sociétaux à impact, portés par nos salariés
  - Accompagner et former nos équipes (Création de centres de formation interne – Ecole du réemploi)
  - Développer la forêt EPALIA
  - Poursuivre une démarche sécurité garantissant à chacun Santé / sécurité et bien-être
  - Mécaniser nos ateliers / Equiper les opérateurs avec des exosquelettes
- Levier #4 : Etendre notre modèle économique et industriel du réemploi B2B**

- Développer le modèle de réemploi à d'autres types de produits et d'emballages : Collecte de Proximité / Tri / Réparation / Nettoyage / Relocalisation / Gestion des flux (outil Web)
- Fédérer un écosystème coopératif avec l'ensemble des acteurs du réemploi en B2B

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- CEC COMEX Lyonnais : Embarquer les comités exécutif et comité de direction des participants Lyonnais à la toute première édition de la CEC pour partager les questionnements, bonnes pratiques et solutions.
- CEC Bassin Lyonnais : Embarquer les entreprises d'Auvergne Rhône Alpes, témoigner, soutenir et accompagner
- Embarquer nos Clients et Fournisseurs : Organiser des moments de partage avec nos Parties Prenantes (Impactantes et Influentes)
- Embarquer l'écosystème de la Fédération Nationale du Bois : Organiser un séminaire pour les adhérents volontaires, les accompagner vers leur propre transition
- Sensibiliser le plus possible d'entreprises en lien avec les syndicats professionnels locaux ou nationaux


 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR	 251 - 5000 SALARIÉS	 ISÈRE (38)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 11 - 100 M€
 <b>GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT</b> <small>BUSINESS LAB FOR SOCIETY</small>		 <b>LOÏCK ROCHE</b> Directeur Général	 <b>JULIE PERRIN-HALOT</b> Associate Dean/Director Quality, Strategy, International		
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030 <b>DE 40 À 55 %</b>	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b>  <b>SEPTEMBRE 2021</b>	<b>RÉGÉNÉRATIF</b>  <b>CAP 2030</b>	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Et si nos étudiants et diplômés devenaient nos partenaires, acteurs de projets régénératifs pour construire un nouveau modèle ?

contributifs et régénératifs, notamment sur nos territoires.

- Nos étudiants sont nos partenaires pour contribuer aux projets régénératifs du monde économique et politique.
- Nous contribuons à créer de nouvelles approches entrepreneuriales et managériales régénératives.
- Nous validons et dépassons nos objectifs d'entreprise à mission.

 **LEVIERS DE REDIRECTION**

**Levier n°1** : Faire évoluer notre offre pour tous les publics et dans l'ensemble de nos pays d'activité (contenus des cours et des programmes, pédagogiques différentes, ...)

**Levier n°2** : Augmenter l'impact de notre recherche en la matière (recherche partenariale, dissémination, ...)

**Levier n°3** : Prouver et valoriser nos impacts sociétaux (résilience territoire, emplois, partage de la valeur avec nos étudiants/acteurs de projets régénératifs, ...)

**Levier n°4** : Faire évoluer nos modes de coopération avec nos parties prenantes pour renforcer et démultiplier notre impact (collectivités territoriales, partenaires, concurrents alliés, nouvelles parties prenantes, ...)

**Levier n°5** : Proposer de nouveaux services en explorant de nouveaux business modèles (partenariats, accompagnements type CEC, coopérations public/privé/pluriel, ...)

**Levier n°6** : Influencer nos clients pour un meilleur usage de nos « produits » (étudiants acteurs avec leurs nouvelles compétences lors de leurs alternances, mémoires et thèse, recrutements, recherche, ...)

**Levier n°7** : Etre un acteur de la redirection des emplois et des compétences (anticiper les métiers émergents, inventer et enseigner les nouvelles compétences, former pour les transitions)

**Levier n°8** : Faire évoluer notre gouvernance et culture managériale (faire émerger toutes les innovations nécessaires à notre autonomie, initiatives, coopération, critères des portefeuilles de projet, ...)

**Levier n°9** : Questionner l'ensemble de nos pratiques et process dans un souci d'exemplarité (mesurer et réduire notre empreinte carbone, déchets, numérique responsable, déplacements, reporting extra-financière...)

**Levier n°10** : S'efforcer d'être directement plus régénératif (végétalisation, emplois locaux, projets étudiants, ...)

**NOUVEAU CAP 2030**

**Notre Raison d'être :**

« Apporter des réponses, par la formation et la recherche, aux grands défis de la transition écologique, sociétale et économique et contribuer à un monde plus résilient, plus juste, plus pacifique, plus responsable. »

**En 2030 :**

- Nous formons des Leaders régénératifs qui savent exercer leur métier en préservant et régénérant les écosystèmes vivants, humains et non humains.
- Nous avons replacé l'Economie au service de l'Humanité et du système Terre.
- Nous avons passé d'une approche développement durable à une approche pérennité dans un monde fini.
- Les contenus de nos enseignements et formations sont repensés au service des modèles économiques contributifs et régénératifs. Sont présents dans tous les enseignements les 3 enjeux : économique, social et écologique.
- Notre recherche apporte les nouvelles connaissances nécessaires aux transitions.
- Nos coopérations avec nos parties prenantes nous ont permis de mettre en place des projets

**SURSAUT**

La problématique de la redirection écologique de notre business est désormais posée et partagée au plus haut niveau de notre organigramme de responsabilités. L'objectif « transition écologique » de notre engagement pour la Société à Mission trouve toute son expression à travers l'expérience vécue avec la Convention des Entreprises pour le Climat et la production de cette Feuille de Route.

Nous sommes acteurs d'un mouvement sur notre territoire via la CEC Grenoble, alliés à une douzaine d'acteurs économiques majeurs et diversifiés. D'autres CEC commencent à voir le jour et nous sommes pleinement engagés pour les accompagner.

En interne à GEM, ce sursaut constitue un accélérateur pour nos innovations à la suite de ce que certaines de nos équipes avaient déjà à plus petite échelle (cursus Sustainable Transition, chaire Territoires et chaires Energie, Paix Economique, travaux du comité Sustainability, Passeports/Open Badges Sustainability, Sustainability Literacy Test, Fresques et formations collaborateurs, ...)

Notre raison d'être prend tout son sens et nous sommes engagés pour être un acteur fort de la transition.



## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

### **Levier n°1 : Faire évoluer notre offre pour tous les publics et dans l'ensemble de nos pays d'activité :**

- 100% de nos offres de formation intègrent les enjeux écologiques
- 100% de nos offres de formation intègrent des objectifs pédagogiques directement liés aux compétences pour une transformation écologique
- Diversité socio-économique, géographique, ... des populations formées

### **Levier n°2 : Augmenter l'impact de notre recherche en la matière :**

- Part de la recherche adressant les enjeux de la transition
- Visibilité médiatique des chercheurs GEM sur les sujets de la transition
- Mesure d'impact des chaires de recherche à penser et mettre en place

### **Levier n°3 : Prouver et valoriser nos impacts sociétaux :**

- % des indicateurs Société à Mission atteints
- Niveau de satisfaction de nos parties prenantes
- Nombre d'actions/projets régénératifs faits par nos étudiants

### **Levier n°4 : Faire évoluer nos modes de coopération avec nos parties prenantes pour renforcer et démultiplier notre impact :**

- % de nos partenariats intégrant les enjeux écologiques dans leurs objectifs et leur mise en œuvre
- Nombre de collaborations dont l'objectif est ciblé sur la transition

### **Levier n°5 : Proposer de nouveaux services en explorant de nouveaux business modèles :**

- % de l'exécutive education intégrant des enjeux de la transition ou travaillant avec des acteurs de la transition
- Nombre de contrats GEM Labs en lien avec la transition
- Intégrer les classements évaluant l'orientation sustainability des écoles

### **Levier n°6 : Influencer nos clients pour un meilleur usage de nos « produits » :**

- % de rapports de stage ayant un volet transition et/ou régénération
- % de diplômés intégrant des postes ayant un fort composant sustainability ou une entreprise ayant un projet fort de transition

### **Levier n°7 : Etre acteur de la redirection des emplois et des compétences :**

- Taux d'intégration de la dimension sustainability dans les fiches de poste des collaborateurs
- Avancement des projets de création et d'intégration des compétences spécifiques sustainability dans les programmes
- Nombre d'actions d'accompagnement aux projets professionnels et développement carrière orientés sustainability

### **Levier n°8 : Faire évoluer notre gouvernance et culture managériale :**

- Pérenniser de notre qualité de société à mission (validation OTI)
- % du comité exécutif, des actionnaires, du Conseil d'Administration et de l'encadrement GEM formé aux enjeux écologiques

### **Levier n°9 : Questionner l'ensemble de nos pratiques et process dans un souci d'exemplarité :**

- 100% de nos collaborateurs et collaboratrices sont formés la compréhension les enjeux écologiques
- % de réduction CO2 (sur les 3 scopes)
- % de réduction de notre empreinte carbone lié à la mobilité
- Parts modales de nos mobilités

- % d'achats conformes à notre politique d'achats responsables
- % d'énergies renouvelables sur l'ensemble
- % d'indicateurs « Zero Waste » atteints

### **Levier n°10 : S'efforcer d'être directement plus régénératif :**

- % CA dédié aux projets régénératifs
- Temps de bénévolat et/ou de mécénat des collaborateurs par an

## PLAN D'ACTION

### **Levier n°1 : Faire évoluer notre offre pour tous les publics et dans l'ensemble de nos pays d'activité :**

- Intégrer les enjeux de transition dans tous les cours de tous les programmes
- Construire une offre de formation initiale et continue ciblée transition écologique et sociétale
- Former et accompagner nos enseignants dans cette transformation et les encourager à expérimenter avec de nouveaux contenus et de nouveaux outils pédagogiques qui servent les enjeux de la transition

### **Levier n°2 : Augmenter l'impact de notre recherche en la matière :**

- Encourager des travaux de recherche sur les sujets de la transition
- Renforcer la recherche For Society à travers le développement de nos chaires de recherche collaborative
- Améliorer l'articulation entre recherche académique, évolution des pratiques et formation (Recherche-Pédagogie-Impact) sur les sujets de la transition
- Etre acteur pour que les journaux liés à la transition soient mieux classés

### **Levier n°3 : Prouver et valoriser nos impacts sociétaux :**

- Mettre en œuvre les objectifs stratégiques et opérationnels de notre Société à Mission
- Mettre en place un task force pour formaliser et soutenir l'impact de GEM
- Assurer une communication responsable autour de toutes nos activités

### **Levier n°4 : Faire évoluer nos modes de coopération avec nos parties prenantes pour renforcer et démultiplier notre impact :**

- Assurer et élargir nos engagements nationaux et internationaux (Global Compact/PRME/ODD)
- Etre moteur dans notre écosystème local alliant écoles, entreprises et collectivités autour du sujet de la transition
- Soutenir et augmenter les actions après de et avec notre communauté d'alumni. Travailler de plus près avec la Communauté GEM Alumni in Sustainable Transition

### **Levier n°5 : Proposer de nouveaux services en explorant de nouveaux business modèles :**

- Construire un portefeuille de nouveaux services pour accompagner le milieu économique pour s'engager dans la transition
- Augmenter les expérimentations (GEM LABS) des nouveaux business modèles avec nos partenaires
- Tester de nouveaux modes de collaborations ouvertes (publics, privés, associatifs)
- Etre moteur dans le monde de l'enseignement supérieur sur la transition

### **Levier n°6 : Influencer nos clients pour un meilleur usage de nos « produits » :**

- Renforcer les interactions entreprises/étudiants autour de la transition pendant leur scolarité
- Renforcer l'action du service carrière pour relier les étudiants aux entreprises avec un fort projet

transition ou sur des postes directement liés à la transition

### **Levier n°7 : Etre acteur de la redirection des emplois et des compétences :**

- Renforcer notre veille sur les métiers émergents et s'assurer de sa prise en compte dans les processus de création et de révision de programmes
- Utiliser l'approche compétence comme vecteur de partage et de sensibilisation des compétences de la transition
- Mettre en place un plan de développement des compétences liées aux transitions
- Intégrer la dimension sustainability dans les fiches des postes des collaborateurs avec une reconnaissance et valorisation de ces missions

### **Levier n°8 : Faire évoluer notre gouvernance et culture managériale :**

- Sensibiliser le comité exécutif et les administrateurs de GEM (CCI)
- Déployer la Société à Mission
- Aligner l'actionnaire, la direction et tous les services de GEM sur notre Feuille de Route CEC

### **Levier n°9 : Questionner l'ensemble de nos pratiques et process dans un souci d'exemplarité :**

- Mettre en place et déployer un plan de formation pour notre personnel administratif
- Poursuivre le développement de notre stratégie carbone (ACT) notamment en élaborant une Feuille de Route pour la réduction de l'empreinte de la mobilité de tous nos publics
- Travailler à la diminution des impacts environnementaux de nos infrastructures et encourager des investissements à impact positif
- Maintenir notre label DRS des Campus et en faire un outil de pilotage
- Mettre en place les politiques numérique responsable, communication responsable, et achats responsables
- Mettre en place le reporting extra-financier

### **Levier n°10 : S'efforcer d'être directement plus régénératif**

- Mettre en place des actions régénératives pour contrebalancer nos impacts environnementaux incompressibles
- Relancer le projet bénévolat et mécénat pour les collaborateurs

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES










Ecosystèmes GEM, Territoires (Grenoble & Paris), National, International


ETUDIANTS et ANCIENS - Responsables RSE des associations, délégués des classes, communauté sustainability des anciens

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET RECHERCHE – Commission DRS, CDEFM, CGE, Ministère

ENTREPRISES – CCI, Cercle de l'Y, réseaux locaux et nationaux, Membres des Chaires, Fournisseurs

TERRITOIRES – Membres GIANT, AGIR Ensemble (campus durable en ville durable), CEC Grenoble, Ville de Grenoble

 ORGANISME PUBLIC	 BAILLEUR SOCIAL OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT	 251 - 5000 SALARIÉS	 HAUTE-SAVOIE (74)	 FRANCE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
		 <b>PIERRE-YVES ANTRAS</b> Directeur Général	 <b>LUDOVIC MORAWA</b> Chargé de la mise en oeuvre de l'engagement responsable		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 25 À 40%	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment contribuer à la conception et à la gestion de lieux de vie abordables et régénératifs sur le plan socio-écologique, où les habitant.e.s sont impliqué.e.s, solidaires et en paix ?

**NOUVEAU CAP 2030**

Créer et maintenir au sein de nos territoires des espaces habitables qui permettent aux plus fragiles de vivre dans des logements abordables qui intègrent la nature et leur permettent de vivre en harmonie avec elle.

Notre action contribue à lutter contre l'injustice sociale, la fracture énergétique et l'exclusion.

Les habitants de nos résidences s'impliquent dans la vie communautaire, respectent l'altérité et ont largement intégré les limites planétaires dans leur mode de vie. Ils ont réduit leur facture liée au logement et aux dépenses énergétiques. Ils vivent avec joie une forme de richesse sociale ancrée dans la sobriété où l'entraide et le plaisir d'être ensemble sont devenus les principes de vie.

## SURSAUT

Depuis plus de 93 ans, Haute-Savoie HABITAT se met au service du développement de l'offre de logements pour les personnes aux revenus les plus modestes. Notre entreprise est au service des Politiques Locales de l'Habitat (PLH) visant à satisfaire les besoins en logement, en hébergement, et à favoriser le renouvellement urbain et la mixité sociale. Notre entreprise a choisi il y a 10 ans de mettre le CAP sur la confiance, cette confiance qu'il faut établir et toujours veiller à renforcer avec nos différentes parties prenantes : administrateurs, locataires, partenaires, fournisseurs et salariés. Mettant l'épanouissement humain au cœur de ses démarches, notre entreprise s'est engagée en 2015 dans l'aventure de l'entreprise libérée. Après avoir libéré le corps de l'entreprise, elle a souhaité libérer son cœur, puis son esprit depuis plusieurs années. En 2019, l'engagement responsable de l'entreprise sonne comme une évidence, NOUS sommes au service de quelque chose de plus grand, qui probablement nous dépasse. Mais ce quelque chose, qui s'apparente au bien commun, donne du sens à notre action et tout ce que nous avons déployé sur notre parcours le confirme.

Grâce à ses racines et fondements sociaux, grâce à ce tronc ancien et solide au service de l'intérêt général, grâce à cette mission au service des plus fragiles, grâce à toutes ces branches déployées : libérer l'initiative, la responsabilité, l'autonomie..., ouvrir le canal cœur pour exprimer les émotions et faire grandir les relations, ouvrir l'esprit et les consciences pour FAIRE de tout son ÊTRE, l'entreprise avait réalisé un parcours qui la préparait à la suite. Et quelle suite ! La Convention des Entreprises pour le Climat toque à notre porte et enrichit ce que nous avions pressenti : nos sociétés, nos organismes, sont autant de points d'acupuncture qui doivent œuvrer ensemble pour préserver un équilibre naturel fragile et largement agressé par l'humain.

Tout ce parcours apprenant proposé par la CEC nous indique que nous avons vu juste, les différents exposés nous rappellent notre propre histoire et nous enseignent que bien d'autres sont sur le chemin. Quelle joie de se sentir appartenir à un mouvement dont on est convaincu qu'il est sur la bonne voie, une troisième voie qui est une voie sûre et juste pour le vivant. Après avoir écouté la voix de l'entreprise, les instances de direction de Haute-Savoie HABITAT sont donc inscrites sur cette voie de transformation, de régénération dont la vie a besoin pour perdurer.

Pierre-Yves Antras, directeur général, utilise depuis 2019 la métaphore de la chrysalide et du papillon pour expliquer, notamment aux 300 salariés, que nous avons besoin d'une étape de mutation, que nous avons besoin de la longue vie de cette belle chenille pour qu'elle puisse se transformer en un beau papillon. Cette étape de métamorphose est douloureuse mais est un passage nécessaire pour libérer notre pouvoir de transformation et assurer notre renouvellement.

La CEC nous invite à l'envol de nos organismes. Le parallèle avec cette métaphore est évident. Le principe de régénération qui guide nos entreprises correspond pour Haute-Savoie HABITAT à ce nouveau CAP. Le sursaut à réaliser correspond au saut quantique que notre Labo de recherche quantique initié en 2019 décrit comme l'esprit de l'entreprise qui, d'une source riche de connaissances, une fois rempli de lumière, devient de plus en plus lucide.

Le sursaut conscient nous conduit à entretenir une dynamique d'équilibre dans les 3 domaines qui interagissent : social, environnemental et économique. Le sursaut vers la régénération est donc engagé !

## LEVIERS DE REDIRECTION

**S'engager sur un plan de transition bas carbone.**  
Patrimoine existant et patrimoine neuf.

**Régénérer la relation aux habitants.** Accompagner nos locataires dans leur connexion au vivant et dans leur usage des espaces. Cultiver la paix dans les relations. S'appuyer sur les potentiels créatifs des habitants.

**Créer une nouvelle boussole :** orienter la direction financière vers l'intégration de nouvelles valeurs pour compter « ce qui compte vraiment ». Comptabilité intégrée et durable. S'intéresser aux 3 capitaux : environnemental – social – économique.

**Mobiliser les acteurs du territoire de la Haute-Savoie** sur le régénératif. Prendre à cœur notre rôle d'aiguilleur et de diffuseur.

**Poursuivre l'ouverture des cœurs et l'ouverture de l'esprit** de notre entreprise. Garder le CAP d'une entreprise spirituelle.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

**Bilan carbone** en cours de réalisation sur les trois scopes. Échéance 10/2022.

**Stratégie bas carbone** programmée à partir du 10/2022 pour définition en 06/2023. En fonction de l'étude menée, alignement sur les accords de Paris ou ceux de l'Union Européenne actualisés fin 2020.

Travail mené sur la **comptabilité extra-financière**. Plan d'actions en 10/2022.

**Définition d'objectifs en mode participatif avec les équipes.** Démarrage avec une convention d'entreprise programmée en 10/2022 – Réalisation d'un diagnostic social et environnemental de nos activités construit à partir de la théorie du donut (limites planétaires et planchers sociaux). Six mois de travail avant la réalisation collaborative de notre plan d'actions décliné à toutes les parties prenantes.

## PLAN D'ACTION

### Décarbonation

- Sobriété et qualité dans les constructions neuves : sortir d'une approche volumique. Objectif de construction de 250 logements/an au lieu de 500 logements/an sur les 10 ans à venir.
- Massifier la rénovation énergétique globale et performante : conversion de nos logements E,F et G. 6746 logements concernés – 273 M d'€.
- Accentuer la maîtrise des flux d'énergie et de l'eau sur notre parc en exploitation.
- Décarboner la chaleur : sortir des chauffages fossiles au profit de sources d'énergie bas carbone. Mobiliser le bâtiment comme puits de carbone.
- En cours : budget de réhabilitation doublé entre 2021 et 2022 + enveloppe de 18 M d'€ en 2022 pour fléchage ERC (Eviter Réduire Compenser) sur titres participatifs.

### Régénération des sols et réintégration de la biodiversité

- Repenser et concevoir nos espaces verts : zones de biodiversité, îlots de fraîcheur, puits carbone, agroécologie, lieux de rencontre et de connexion à la Nature pour les habitants... Réflexion en cours – groupe projet dédié « kiss the ground ».

### Régénérer les relations et les coopérations

- Emmener nos partenaires dans des systèmes régénératifs intégrant l'habitat.
- Haute-Savoie HABITAT partenaire de l'étude internationale pilotée par LUMIA sur les modèles économiques régénératifs en 2022.
- Refondre l'accueil de nos publics en utilisant la bio-inspiration et le biomimétisme (réaliser des vestibules de la paix)...

### Développement du circulaire

- Favoriser les dispositifs circulaires dans l'ensemble de nos activités à impact (ex. le traitement de nos déchets chantiers et bureaux).
- Poursuivre le développement de l'Economie Sociale et Solidaire en réalisant une mise à l'échelle significative.

### Renforcer notre politique d'achat responsable

- Créer un écosystème de fournisseurs qui partagent nos systèmes de valeur et contribuent au développement de filières à impact positif.

### Nouvelle boussole

- Orienter la direction financière vers l'intégration de nouvelles valeurs. Intégrer la dimension extra-financière. Accompagnement en cours par la chaire économique d'Audencia.

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Notre Engagement Responsable a fait l'objet d'une création de poste en 09/2021. **Un Comité de pilotage «Engagement Responsable» a été créé** pour lui attribuer ses missions. Il est composé de membres du Labo et du Comité de direction (les deux instances de direction Être-Faire).

### Diffusions de notre démarche auprès de toutes nos parties prenantes :

- Administrateurs : séminaire 06/2022 et suivants.
- Locataires : faire comprendre nos démarches et nos actions et susciter leur adhésion. Accompagnement des initiatives locales.
- Collectivité de rattachement (conseil départemental) et collectivités territoriales : sensibilisation aux modèles économiques régénératifs (à partir de 06/2022), rôle de prescripteur de la CEC Alpes pour embarquer l'écosystème (secteur privé et public)...
- Mobilisation des équipes : sensibilisation de 20 min ouverte à tous en visio tous les 15 jours, fresque du climat organisée pour les Responsables de site gestion en lien direct avec les locataires, MOOC










C3D pour les managers, convention d'entreprise en 10/2022 pour la création d'une Feuille de Route par les équipes sur la base du « donut », réalisation de lettres de mission pour embarquer les équipes... Nous avons libéré les initiatives, nous capitalisons sur cette force.


- Nos fournisseurs : coordination des achats responsables, renforcement des critères RSE dans les marchés publics et les commandes, accompagnement des prestataires à organiser... Création des rendez-vous iTech permettant aux entreprises d'exposer leurs innovations dans le cadre de rendez-vous thématiques. Le développement de certaines filières sera un point central.

### Création de nouveaux partenariats pour renforcer l'écosystème :

SoluCir (réseau des acteurs de l'économie circulaire sur les deux Savoies), France Nature Environnement, LPO – Comité régional U2B (Urbanisme, Bâti et Biodiversité), Association IDEE réunissant les acteurs économiques locaux engagés pour une économie environnementale...

Notre modèle de gouvernance et de leadership repose sur un mode participatif et inclusif. Nous nous appuyons sur cette force pour impliquer tout notre écosystème.

 GROUPE ENTREPRISE FAMILIALE	 BRASSEUR ET DISTRIBUTEUR DE BOISSONS	 251 - 5000 SALARIÉS	 HAUTS-DE-SEINE (92)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> > 1 MRD€
		 <b>LOÏC LATOUR</b> Président France Boissons (HEINEKEN France)	 <b>ISABELLE SUGRA-TESTU</b> Head of CSR		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 25 À 40 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> ● SEPTEMBRE 2021	<b>CONTRIBUTIF</b> ▶ CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment offrir à nos consommateurs et à nos clients des boissons de qualité en préservant notre planète et ses ressources, en protégeant notre écosystème et en ayant un impact positif pour les hommes et les territoires dans lesquels nous sommes implantés ?

**NOUVEAU CAP 2030**

Notre nouvelle Feuille de Route RSE "Brassons un monde meilleur" est ambitieuse. Nous nous engageons pour agir sur l'ensemble de nos activités de brasseur et distributeur, autour de 3 leviers : environnemental, social et responsable.

En matière environnementale, nous avons pris l'engagement d'atteindre zéro émission nette de carbone sur l'ensemble de notre chaîne de valeur d'ici 2040, en amont de l'échéance prévue par l'Accord de Paris, avec un objectif intermédiaire pour la production dès 2030 pour faire face aux enjeux sociétaux actuels.

Ce changement de paradigme nécessite plus que jamais d'agir collectivement et de manière collaborative avec nos clients, nos fournisseurs et plus largement avec toutes les parties prenantes.

**SURSAUT**


Avec notre stratégie RSE "Brassons un monde meilleur 2030", nous mettons la barre plus haute pour répondre à l'urgence climatique. Cette stratégie vient transformer notre activité avec un plan d'action qui se structure autour de 3 leviers et répond aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

Nous innovons pour préserver les ressources et réduire notre impact carbone.

Nous collaborons pour agir au sein de notre entreprise et de notre écosystème pour une société inclusive, égalitaire et solidaire.

Nous œuvrons pour contribuer positivement à la société en promouvant une consommation responsable auprès de nos consommateurs, de nos clients et de nos collaborateurs.

En participant à l'ensemble des sessions de la CEC, HEINEKEN France a été plus loin dans sa prise de conscience - de manière individuelle d'abord, puis au fil des sessions dans une réflexion beaucoup plus collective - pour se saisir de nouveaux leviers de transformation. L'enjeu étant pour notre entreprise responsable, et aujourd'hui contributive, d'être capable de tendre vers une entreprise régénérative, au service des territoires dans lesquels nous sommes implantés.

 **LEVIERS DE REDIRECTION**

**Levier 1 :** Atteindre zéro émission nette de carbone sur l'ensemble de notre chaîne de valeur (scopes 1, 2 & 3, SBTi\* vs 2018)

**Levier 2 :** Maximiser la circularité, pour continuer à servir au mieux nos consommateurs tout en préservant les ressources et en réduisant nos déchets.


**Levier 3 :** Préserver la ressource en eau, élément central à la fabrication de la bière.

**Levier 4 :** Favoriser l'inclusion et la diversité dans notre environnement de travail équitable et sûr.

**Levier 5 :** Générer un impact positif sur nos écosystèmes, notamment via un approvisionnement local et responsable.

**Levier 6 :** Promouvoir la modération et lutter contre l'abus d'alcool en proposant une offre responsable.

\*Science based target initiative

 **OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES**

Intégrer des critères extra-financiers dans les bonus des dirigeants

**1) Atteindre zéro émission nette de carbone**

- Réduire nos émissions via une optimisation de l'efficacité énergétique et l'utilisation d'énergies renouvelables.
- Optimiser nos itinéraires de distribution, adopter des technologies à faible émission de carbone et privilégier des transports économes en carburant.
- S'assurer que notre Feuille de Route Bas Carbone 2030 est suivie par l'ensemble de nos parties prenantes.
- Soutenir l'agriculture durable pour que 100% de nos principaux ingrédients (orge et houblon) soient issus de sources raisonnées d'ici à 2030.

- Déployer nos tests pilotes d'agriculture bas carbone en France.
- Innover pour créer de la valeur en assurant la décarbonation de nos décisions via un indice carbone basé sur l'Analyse de cycle de vie (AVC) de nos produits.

## 2) Maximiser la circularité

- Travailler étroitement avec nos fournisseurs pour créer et développer des emballages durables.
- Valoriser nos emballages grâce au réemploi et au recyclage tout au long de notre chaîne de valeur.

## 3) Préserver la ressource en eau

- Optimiser la réutilisation et le recyclage de l'eau au sein de nos brasseries.
- Réduire la consommation d'eau en brasserie grâce au développement d'outils de production et de nettoyage plus performants, et en ayant une attention constante pour lutter contre les fuites.

## 4) Favoriser l'inclusion et la diversité dans un environnement de travail équitable et sûr

- Favoriser l'équité Femme/Homme au sein des équipes dirigeantes.
- Former nos managers aux pratiques inclusives, notamment grâce à la mise en place de e-learning
- Former nos collaborateurs à la sécurité des équipes.

## 5) Générer un impact positif sur nos écosystèmes

- Privilégier l'approvisionnement local et responsable afin de contribuer positivement aux communautés locales et au développement des territoires.
- Soutenir la filière des Cafés Hôtels Restaurants (CHR), vecteur majeur de lien social au sein des territoires.

## 6) Promouvoir la modération et lutter contre l'abus d'alcool

- Développer une information consommateur claire et transparente sur l'ensemble de nos produits.
- Mettre en place des partenariats pour agir contre l'abus d'alcool.
- Sensibiliser nos collaborateurs et former nos managers aux risques liés à l'alcool.
- Garantir à nos consommateurs d'avoir toujours le choix d'une offre avec ou sans alcool.

## PLAN D'ACTION

### 1) Atteindre zéro émission nette de carbone

- Atteindre zéro émission nette de carbone en production d'ici 2030 (scopes 1 & 2), notamment à travers une gestion de l'énergie responsable et l'utilisation d'énergies renouvelables (ER) : 100% d'ER sur nos sites de production (scopes 1 & 2). (SBTi\* vs 2018).

- Atteindre zéro émission nette de carbone tout au long de notre chaîne de valeur d'ici 2040 (scopes 1, 2 et 3) avec un objectif intermédiaire de réduction en valeur absolue de 30% d'ici 2030 (SBTi vs 2018).
- 100% de nos ingrédients (houblon et orge) issus de l'agriculture raisonnée.

## 2) Maximiser la circularité

- Augmenter chaque année notre pourcentage de matériaux recyclés dans nos emballages.
- Développer davantage l'offre de réemploi.

## 3) Préserver la ressource en eau

- Optimiser la réutilisation et le recyclage de l'eau.
- Réduire la consommation d'eau en brasserie pour atteindre 2,9 hl eau / hl bière d'ici 2030.

## 4) Favoriser l'inclusion et la diversité dans un environnement de travail équitable et sûr

- Atteindre 40% de femmes au sein des équipes dirigeantes d'ici 2030.
- Atteindre 100% de nos managers formés au management inclusif d'ici la fin 2023.
- Viser chaque année 0 accident mortel et incident grave lié au travail.

## 5) Générer un impact positif sur nos écosystèmes

- Apporter une contribution positive aux communautés locales à travers nos activités principales (production et distribution).
- Mettre en place au moins un projet à impact social chaque année.

## 6) Promouvoir la modération et lutter contre l'abus d'alcool

- Sensibiliser 100% de nos collaborateurs et former 100% des managers aux risques liés à l'alcool.
- Renouveler les partenariats pour lutter contre les dangers de l'alcool.

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

### 1) Atteindre zéro émission nette de carbone

- Accélérer nos projets d'expérimentation et de déploiement d'une agriculture bas carbone et régénérative accordant une plus grande attention à la gestion de l'eau et la préservation de la biodiversité.
- Déployer des projets permettant d'alimenter nos brasseries en énergies renouvelables grâce à la méthanisation de déchets agricoles issus d'exploitations partenaires situées dans un périmètre réduit autour de nos brasseries.
- Adapter nos process de distribution aux problématiques environnementales avec l'optimisation du chargement des camions, des camions pleins à l'aller et au retour, une réduction du nombre de km et la formation de 100% de nos chauffeurs à l'écoconduite.

- Impliquer nos fournisseurs stratégiques sur des engagements SBTi.
- Animer des ateliers de sensibilisation pour nos collaborateurs (exemple : Fresques du Climat), actions de pédagogie autour du Cycle de Vie de vie de nos produits et du Bilan Carbone.

## 2) Maximiser la circularité

- Mobiliser les collectivités, distributeurs, industriels et clients pour maximiser les initiatives de réemploi et recyclage.
- Encourager la recherche & le développement pour transformer nos produits et les modes de consommations associés et déployer largement une offre d'emballages réemployables.
- Accompagner nos consommateurs vers de nouveaux modes de consommations circulaires et les sensibiliser à travers nos campagnes autour du recyclages et incitation aux bons gestes de tri.

## 3) Préserver la ressource en eau

- Préserver la santé de nos bassins versants, en combinant les efforts internes et externes pour soutenir la sécurité de l'eau.

## 4) Favoriser l'inclusion et la diversité dans un environnement de travail équitable et sûr











- Valoriser nos 4 réseaux (Handicap - Egalité des chances - Egalité hommes-femmes - LGBT) animés par des collaborateurs.
- Mettre en place des initiatives telles que le programme We Care dédié à la santé et au bien-être physique et mental de nos collaborateurs sur leur lieu de travail.


## 5) Générer un impact positif sur nos écosystèmes

- Développer des partenariats pour favoriser les productions locales et responsables en lien étroit avec les acteurs locaux (agriculteurs, clients, fournisseurs ...) comme par exemple le partenariat avec le Comptoir Agricole qui permet la production de Fischer® avec du houblon 100% alsacien.
- S'engager pour la vitalité des territoires à travers de multiples actions soutenant la filière des cafés hôtels-restaurants français, en lien étroit avec nos clients et les collectivités locales.
- S'impliquer dans des partenariats avec des associations de protection de l'environnement et des associations à vocation sociale.

## 6) Promouvoir la modération et lutter contre l'abus d'alcool

- Développer des partenariats pour lutter contre la consommation d'alcool abusive et prévention de la consommation.

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 RECYCLAGE ET COLLECTE DE DÉCHETS	 10 SALARIÉS OU MOINS	 PARIS (75)	 FRANCE	<b>CA</b> < 1 M€
		 <b>GHAEES ALSHORBAJY</b> Fondateur & Président	 <b>XAVIER CHAMPENOIS</b> Associé gérant		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> <b>DE 40 À 55%</b>	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b>  <b>SEPTEMBRE 2021</b>	<b>RÉGÉNÉRATIF</b>  <b>CAP 2030</b>	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

La récupération des déchets métalliques et électroménagers dans nos villes met en évidence : une marginalisation des populations qui vivaient traditionnellement de la collecte, un mauvais rendement de l'alternative réemploi-recyclage et une utilisation inefficace des moyens logistiques à disposition : comment redresser ces 3 tendances en favorisant la solidarité ?

**NOUVEAU CAP 2030**

Kaoukab participe depuis 4 ans à l'insertion de populations marginalisées des banlieues par la collecte des métaux. Kaoukab veut dorénavant prolonger son activité en aval en intégrant des centres de tri et de recyclage des déchets métalliques et électroménagers. Cette nouvelle orientation apportera :

- plus de valeur au métier des collecteurs de métaux (cap social)
- une meilleure efficacité à tout l'écosystème de réemploi-recyclage des métaux et électroménagers (cap environnement).

Bien que Petit Poucet de cette activité, nous voulons entraîner avec nous des associations (aide aux gens du voyage), des collectivités (municipalités, établissements publics territoriaux...), des éco-organismes (Ecosystem, Ecologic, Corepile...), des grands groupes (Suez, Derichebourg, Paprec, Veolia), et même une agence gouvernementale (ADEME), pour reconsidérer la manière de collecter et trier les déchets métalliques et électroménagers dans les grands centres urbains.

Pour réaliser cette ambition, nous devons réorganiser entièrement les fonctions et objectifs assignés à l'intérieur de l'entreprise.

**SURSAUT**

Nous avons pris conscience que nous devons participer activement à l'écosystème en plein bouleversement du recyclage-réemploi.

Nous ne devons pas subir ces évolutions, mais les porter nous-mêmes afin de faire comprendre aux parties prenantes, qu'il y a dans toutes les villes françaises une population marginalisée mobilisable.

En effet, ces populations, par ses cultures et ses modes de vie, connaissent parfaitement la nature et la logistique des déchets métalliques ; ils doivent devenir le fer de lance (si l'on peut dire) de cette nouvelle économie du recyclage.

## LEVIERS DE REDIRECTION

1/ Devenir opérateur de centres de tri des déchets métalliques, sur les zones où nous avons établi un réseau de collecteurs

2/ Devenir sous-traitant des éco-organismes traitant les déchets électroménagers (Ecosystem, Ecologic) et possiblement de ceux qui traitent les piles et batteries (Corepile), de ceux du BTP (en formation) ou de ceux du mobilier usager (Valdelia)

3/ Convaincre les municipalités de travailler avec des structures de l'ESS pour gérer une partie de leurs problématiques quant à la gestion des encombrants

4/ Former les populations habituées à traiter les déchets métalliques (gens du voyage), à formaliser leur travail et y ajouter une valeur importante pour l'environnement : le tri réemploi-recyclage. Faire participer ces mêmes populations à la valeur ajoutée du travail (sur un mode coopératif)

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

1/ Avant fin 2023 : ouvrir 2 centres coopératifs de tri et recyclage des déchets en Région Parisienne (un nord, un sud). Et réussir la même expérience dans au moins 2 villes de province.

2/ Récolter et trier au moins 600 tonnes de déchets électroménager en 2024.

3/ Rempporter 1 ou 2 appels d'offres avec des municipalités ou communautés d'agglomération en dehors de la région parisienne en 2024.

4/ Insérer 10 familles en auto-entrepreneuriat par an.

5/ Développer le concept de déchetteries « de poche » (<1000 m2) et propres (aucun déchet au sol) proche des centres urbains en partenariat avec les industriels de ce métier (Suez, Paprec, Derichebourg, Veolia)

## PLAN D'ACTION

- Signer un accord d'hébergement avec Suez pour 2 déchetteries en IdF (T4 2022, T1 2023)
- Signer un accord d'hébergement dans une déchetterie hors IdF (2023, 2024)
- Recruter un ou deux opérationnels de tri des déchets (T4 2022)
- Obtenir le statut d'Entreprise d'Insertion par le Travail Individuel (T4 2022)
- Signer un partenariat de sous-traitance avec un éco-organisme de gestion des DEEEs - Ecosystem si possible - (T1 2023)
- Monter un statut juridique de « coopérative de ferraille » pour les populations que nous suivons (S1 2023). Ce statut devra nous permettre d'essaimer en dehors d'IdF
- Intégrer le groupement Rcube de supervision des éco-organisme (2024)

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES










Convaincre sans relâche les parties prenantes des vertus inédites de ce projet inclusif et environnemental. Être reconnu comme acteur innovant et leader dans le recyclage des déchets métalliques et électroménagers.


### En externe

Amont : les municipalités, les éco-organismes, l'Ademe  
Support quotidien : les associations d'aide aux gens du voyage, les organismes d'insertion, les gisements de métaux potentiels (PME, artisans, écoles, cités universitaires, déchetteries, etc...)  
Aval : les industriels du métier

**En interne** : redessiner les fonctions dans l'entreprise Kaoukab et réassigner les objectifs :

- Augmenter les gisements de métaux en sous-traitant aux éco-organismes (direction commerciale)
- Insérer et former les collecteurs (direction sociale)
- Gérer les centres de tri des déchets (direction industrielle)
- Développer les partenariats avec les municipalités, les éco-organismes, les acteurs du recyclage-réemploi, les industriels du recyclage (direction développement)

 GROUPE	 FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE PRODUITS TEXTILES	 251 - 5000 SALARIÉS	 BOUCHES-DU-RHÔNE (13)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
		 <b>LAURENCE PAGANINI</b> Directeur Général		 <b>EMMANUELLE GERMANI</b> DRH-DSI et RSE	
		<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 40 À 55 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment proposer une offre de mode séduisante, réajustée, durable et régénérative, avec des produits fabriqués localement ou issus d'un sourcing le plus proche possible, à partir de matières 100% bio-assimilables, à faible empreinte eau et sol ?

**NOUVEAU CAP 2030**

**Notre nouveau cap s'appuie sur la Raison d'être de Kaporal : «Habiller les générations qui veulent changer le monde »**

Depuis 2021 et l'expérience « CEC », Kaporal a accéléré son virage environnemental. Si les premiers efforts ont porté sur l'atténuation de ses externalités négatives, l'objectif est d'inscrire Kaporal dans une logique soutenable à long-terme avec la revue de notre business model. Une étape clé en 2022 est d'engager nos collaborateurs pour mener ce projet à bien. Ainsi en 2030, la croissance basée sur un modèle hautement extractif et sur la progression des ventes a laissé place à une mode basée sur la durabilité, la circularité (mode 2e main), la réparation et la régénération.


Nos choix de matières (matières et fils recyclés, matière naturelles, plus sobres en eau...) contribuent à commercialiser des produits mieux pensés, plus durables et plus écoresponsables. Nous avons développé une offre de seconde main pérenne et rentable.

Nous régénérons également en travaillant en coconstruction avec nos fournisseurs, pour une extraction des matières premières respectueuses de l'environnement. Nous nous assurons avec eux d'une meilleure prise en compte des conditions de travail et de vie de leurs salariés tout comme de celles de nos propres équipes.

Nous nous appuyons sur une véritable communauté de collaborateurs engagés (les Ambassadeurs) et de clients qui nous suivent et contribuent à nos projets environnementaux, sociaux et sociétaux, nous aidant à toujours mieux penser la mode de demain.

Nous avons contribué ou initié des projets durables ou responsables avec notre écosystème (emballages/plastique, gestion du dernier km pour les livraisons..)

En ligne de mire pour 2040 : la création, ADN de Kaporal, et la customisation de produits existants sont l'ultime service proposé la production de vêtements neufs est devenue minoritaire.

  
**SURSAUT**

Qui sommes nous?

Kaporal est une ETI familiale marseillaise du secteur textile et de la mode née en 2004. Forte de ses 550 collaborateurs en France, l'entreprise se caractérise par des valeurs fortes, une raison d'être assumée, un ancrage territorial. La majorité du capital est détenue depuis 2013 par un fonds d'investissement labellisé B-Corp.

Une entreprise sur un marché bousculé par des mutations importantes et un contexte difficile : l'irruption du digital/vente en ligne se conjugue aujourd'hui avec une transition environnementale, sociale et sociétale qui bouleverse les codes de la mode, l'acte d'achat, et les pratiques métiers.

Un sursaut !

Dans ce contexte de mutation, la participation à la CEC a constitué un réel sursaut : à la prise de conscience préexistante s'est ajoutée la notion d'urgence, générée en particulier par la session 1 Électrochoc. La connexion au vivant, vivace pour l'entreprise attachée à son territoire (Marseille, la Méditerranée et les Calanques) a trouvé un écho et une résonance forte durant la Convention.

Nous nous engageons à travailler notre business model en profondeur durant les prochaines années, limiter nos impacts dans l'intervalle, et contribuer à régénérer la planète au travers de nos actions.



## LEVIERS DE REDIRECTION

### **Levier 1 : Limiter nos impacts aux seuils incompressibles, avec des collections et une chaîne d'approvisionnement à faible impact environnemental : émission de GES (85% du bilan carbone), d'eau et de matières premières.**

La réduction des impacts au seuil incompressible est la 1ère démarche.

Nos actions clés portent sur l'écoconception de nos collections, le recyclage et l'upcycling de matières, la réflexion sur nos familles de produits (impact par catégorie de produits, l'origine de nos produits (sourcing proche/lointain) et le transport.

Résultat visé : diminuer notre impact carbone (cible Accords de Paris en 2030), agir sur biodiversité et la préservation des ressources (matières premières et eau) 75% des déchets marins sont des plastiques / microplastiques issues des eaux de lavage. L'enjeu plastic-free est donc central.

Nos actions clés portent sur le choix de nos matières, la gestion de nos emballages ainsi que leur revalorisation.

### **Levier 2 : Innover pour proposer une mode d'avenir soutenable et rentable, basée sur la durabilité, la circularité (mode 2e main) et la réparation :**

Nos actions clés portent sur la durée de vie de nos produits afin de faire évoluer le business model de Kaporal en s'éloignant d'une logique volumique et extractive. De manière générale, les activités annexes visent le réusage et la durabilité (informatique, magasins, matériels...).

### **Levier 3 : Construire avec nos collaborateurs et notre écosystème une entreprise régénératrice, connectée au vivant**

Nos actions clés portent sur l'embarquement de nos équipes et l'engagement de nos parties prenantes : coconstruction de solutions et embarquement de nos clients ; coopération avec nos fournisseurs clés et notre écosystème pour mettre en œuvre des actions de régénération en lien avec notre activité (sols, mers et océans...).

Une coopération avec les acteurs de la mode au travers de la filière ou associations du secteur, permettant de trouver collectivement des solutions utiles pour l'intérêt général.

Une entreprise inclusive, qui prend soin de son corps social et met le « care » au cœur de ses actions.

### **Levier 4 : Mettre l'enjeu de transition environnementale au cœur de notre stratégie et de notre Gouvernance, prendre position notamment au sein du territoire local**

Nos actions clés portent sur l'inscription des enjeux sociaux et environnementaux dans la Feuille de Route business (Comex/actionnaires), une communication corporate engagée et concrétisée par des actes, des partenariats ou contributions à des projets locaux répondant aux enjeux environnementaux.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- KPI issu de la Labellisation Bcorp
- Évolution de notre Bilan carbone : 2024 – 2027 - 2030
- % références écoresponsables
- M3 ou % d'eau économisée
- CA relatif aux nouveaux modèles : seconde main, réparation, customisation/fashion à la demande: en

- k€, et % sur CA total
- % d'inventus utilisés pour l'upcycling
- % de produits permanents dans les collections
- Évolution des volumes d'achats
- Relocalisation : 60 % sourcing proche pour 2030 (vs 22% en 2022)
- Montant dédié aux projets liés à la régénération (en K€)
- % de salariés covoiturant, % baisse de Kwh consommés
- Nombre de véhicules hybrides/électriques,
- Nombre d'ambassadeurs internes
- Nombre d'heures de formation dédiées à l'environnement
- % de salariés actifs sur notre plate-forme de sensibilisation
- Entreprise inclusive : nombre de salariés en situation de handicap, progression de l'index Egalité F/H, nombre de stagiaires et d'alternants
- Nombre de prises de parole externes sur le sujet de l'environnement (DG/Comité de Direction)

## PLAN D'ACTION

**Levier 1 :** Limiter nos impacts aux seuils incompressibles, avec des collections et une chaîne d'approvisionnement à faible impact environnemental : émission de GES (85% du bilan carbone), d'eau et de matières premières.

- Collection éco-conçue : 90% écoconçue à terme avec de nouvelles matières ou recyclées, impact réduit en eau (ex : teinture Dry Indigo)
- Développer le recyclage et l'upcycling de matières issues des inventus : Projet Kaporal Impact en magasins pour contribuer au recyclage des textiles (en lien avec Le Relais -isolant thermique et phonique)
- Redéfinir la production et les volumes produits : produits permanents dans les collections, ajustement sur les familles de produits les plus impactantes sur le plan environnemental ;
- Rapprochement du sourcing (Europe à visée 60% en 2030 vs 2022)
- Diminution de la part du transport aérien
- Choix de matières plastic-free ; limitation voire élimination des emballages plastiques à usage unique ; collecte et revalorisation des emballages avec nos partenaires (notamment notre partenaire logistique Géodis)

**Levier 2 :** Innover pour proposer une mode d'avenir soutenable et rentable, basée sur la durabilité, la circularité (mode 2e main), la réparation :

- Rallonger la durée de vie de nos produits : programme qualité renforcée visant à rendre possible une 2e vie du produit ;
- Réflexion autour de la mise en place d'un service de « fashion à la demande » pour une communauté engagée : customisation de produits (online et magasins). Proposition d'un service de réparation et de location pour les pièces à valeur ajoutée ; développement d'une plate-forme online et corners en magasin de seconde main (Kaporal Vintage).
- IT responsable : réusage/recyclages des matériels informatiques, pilotage d'infrastructure plus sobre campagne de sensibilisation au numérique sobre ; communication et magasins responsables, visant au réusage/recyclage des PLV, matériel, mobiliers en magasin.

**Levier 3 :** Construire avec nos collaborateurs et notre écosystème une entreprise régénératrice, connectée au vivant

- Sensibiliser et former l'ensemble de nos équipes siège et magasins avec une plate-forme d'actions solidaires (Mao Boa), journées thématiques de sensibilisation (ex : Journée de la Terre, bilan carbone individuel...)
- Proposer des actions de connexion au vivant

(expérience dans la nature, végétalisation des espaces...)










- Mettre en place un politique d'écogestes siège et magasin visant au tri, à la sobriété énergétique; développer une mobilité douce (covoiturage, véhicules hybrides/électriques...)
- Assurer une solide formation des équipes métiers autour de l'achat, de la conception du produit (matières, écoconception...) et une formation pour tous aux enjeux environnementaux (Fresque du Climat, de la Biodiversité,...)
- Mettre en place des référents RSE dans chaque Direction Métier, pour favoriser l'émergence de solutions au sein même des équipes.
- Développer un programme interne d'ambassadeurs volontaires (Kapekolos, les Implikés...)
- Engager nos clients : programme de sensibilisation en boutiques, sur notre site e-commerce et auprès de nos clients professionnels (consignes d'entretien/lavage, choix de livraison, info produits...);
- En coopération avec nos fournisseurs clés et notre écosystème : développer des programmes de régénération des sols en lien avec nos fournisseurs et/ou sur les zones concernées par la culture des matières premières utilisées (coton...); soutenir financièrement les actions qui restaurent l'écosystème naturel, les mers et océans (préservation de la Méditerranée, Parc national des Calanques, herbiers de Posidonie...).
- Formaliser pour tous nos fournisseurs une charte d'engagement responsable précisant nos conditions de partenariat et d'affaires responsable et éthique.
- Promouvoir une entreprise inclusive, qui prend soin de son corps social et met le « care » au cœur de ses actions : développer nos politiques handicap, de parentalité, d'égalité F/H avec des indicateurs-cibles réévalués ; poursuivre les programmes d'inclusion sociale en faveur de personnes en difficulté (scolaire, emploi tels que Boutique Ecole Skola, Télémaque, Missions Locales et PLIE...) ou en faveur des jeunes (programmes de stages et d'alternants).
- Mener d'ici 2030 pour + de 80% de nos fournisseurs des audits sociaux et environnementaux et les accompagner sur leurs plans d'amélioration.


**Levier 4 :** Mettre l'enjeu de transition environnementale au cœur de notre stratégie et de notre Gouvernance

- Inscrire les enjeux business dans la Feuille de Route business (inscription des axes clé au budget, présentation annuelle à nos actionnaires); engager une labellisation B-Corp ; effectuer mise en place volontaire de KPI extra-financiers au-delà de l'obligation légale. Objectiver une part des bonus du Codir sur les enjeux sociaux/environnementaux puis de l'encadrement de l'entreprise

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Participation au développement du modèle CEC en région Provence, en lien avec notre ancrage territorial: Kaporal est membre de l'association CEC Provence Corse
- Écosystème de fournisseurs clés
- Fédérations de la mode (Alliance du Commerce), syndicats professionnels, association FashionGreenHub : plastiques/emballage
- Coopérations et collaboration avec des start ups RSE (participation au projet d'affichage environnemental avec la start-up Green Score Capital en collaboration avec l'ADEME)
- Acteurs de la supply chain (Geodis)
- Sensibilisation et coopération avec les associations et structures partenaires : Top20, CCI Marseille Provence, Procos, Alliance du Commerce, ANDRH

 FILIALE	 ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS, CONCERTS ET FESTIVALS	 11 - 250 SALARIÉS	 PARIS (75)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 11 - 100 M€
		 <b>MATTHIAS LEULLIER</b> Directeur Général Adjoint chez Live Nation France	 <b>LAURA JAUD</b> Responsable Festival France		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> <b>DE 25 À 40 %</b>	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>BUSINESS AS USUAL</b> SEPTEMBRE 2021	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment produire des événements neutres en émissions carbone et à impact social positif grâce à l'exemplarité d'un modèle de site expérimental et l'implémentation de plans d'actions sur les différentes activités de Live Nation France ?

**NOUVEAU CAP 2030**

Pour 2030, nous entendons déployer une vision radicale pour allier impact écologique faible et impact social et solidaire fort. Pour ce faire, nous avons identifié trois volets complémentaires.

**Environnement – pour réduire notre impact négatif**

Nous entendons quantifier et maîtriser l'impact carbone de chacun des événements que nous produisons dans l'objectif prioritaire de réduire les émissions de gaz à effet de serre à leur seuil incompressible d'ici 2030. Un objectif complexe nécessitant la refonte de nos pratiques actuelles dans un écosystème multi acteur.

**Social – pour un impact régénératif**

Nous souhaitons développer de nouveaux liens avec des entreprises et acteurs issus de l'économie sociale et solidaire, et nous assurer que nos événements permettent l'accès à la culture pour tous, pour à terme être identifiés comme lieux privilégiés d'accès pour les personnes éloignées de la culture.

**Formation et sensibilisation – pour l'embarquement de notre écosystème dans son ensemble**

Dans un milieu tentaculaire comprenant une multiplicité d'acteurs, seul un écosystème conscient et sensibilisé permettra de suivre volontairement voire d'impulser les changements de culture nécessaires pour un passage à l'action significatif et davantage de mutualisation.

**SURSAUT**


Par son activité, Live Nation répond à deux besoins humains fondamentaux : le divertissement par l'émotion et le rassemblement. En tant que leader du spectacle vivant, nous avons la responsabilité de préserver l'expérience de la musique en direct pour les générations présentes et à venir. Une ambition de taille dans un milieu qui se meut lentement face aux enjeux durables de son temps.

“La Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) nous a permis de construire une Feuille de Route audacieuse qui s'implémentera au cœur de notre activité et aura pour vocation de proposer des solutions pragmatiques pour l'ensemble de notre secteur.”  
Matthias Leullier, directeur général adjoint de Live Nation France

La participation active à la CEC a marqué un tournant dans nos réflexions en matière de modèle régénératif. Dans un secteur où les tendances et attentes du marché vont à l'encontre des préconisations de sobriété écologique, voire sont destructrices de valeur, notre levier régénératif sera d'abord social. Parce que nous adressons des besoins humains essentiels, notre priorité sera de générer un impact positif sur la société

tout en réduisant nos externalités environnementales négatives par le biais de l'innovation et de la conscientisation de l'ensemble de notre écosystème.

Pour relever ce défi, la meilleure approche selon nous consiste à se concentrer sur les infrastructures et sites (dans la mesure où ils accueillent les événements, reçoivent le public et impactent les territoires). Pour y parvenir, nous entendons créer un modèle de site expérimental “Test & Learn 2030” qui recoupe tous les aspects de l'activité Live Nation (festival, tournée, concert, spectacles et événement spéciaux) et permettant d'atteindre nos objectifs autour de nos trois leviers d'actions prioritaires. Ce site soulèverait des actions et bonnes pratiques déclinables à tous les autres événements et activités Live Nation. Il représenterait un socle, une inspiration, avec l'impulsion d'un changement culturel qui permette la mutualisation des infrastructures entre les événements.

 **LEVIERS DE REDIRECTION**

**Levier n°1**  
Adopter une trajectoire bas carbone

**Levier n°2**  
Intégrer systématiquement l'impact social et l'ancrage territorial dans notre activité

**Levier n°3**  
Sensibiliser, former et embarquer notre écosystème

 **OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES**

**Levier n°1**

**1.1. Réduction des émissions de gaz à effet de serre**

- Réduction de 50% des émissions gaz à effet de serre d'ici 2030\* (scope 1 & 2)
- Neutralité carbone du site pilote d'ici 2030 (scope 1 & 2)

## 1.2. Mobilité durable

- Augmentation du nombre de tournées à impact environnemental réduit
- Capacité d'accueil du public à 100% en mobilité durable sur le site pilote d'ici 2030 (scope 3)

## 1.3. Restauration durable

- Restauration 100% biologique et végétarienne sur le site pilote
- Augmentation de la part de menus biologiques et végétariens dans l'offre de restauration globale de nos événements\*
- Réduction du volume de déchets alimentaires générés à l'issue d'un événement\*

## 1.4. Energie décarbonée

- Electricité du site pilote provenant du réseau à 100% avec une traçabilité des sources

## 1.5. Réduction et valorisation des déchets

- Zéro plastique à usage unique ou passage à un taux de recyclage du plastique de 100% sur nos festivals et sur le site pilote dès 2025
- Taux de valorisation des déchets et des matériaux de 90% sur nos événements et sur le site pilote d'ici 2030
- Poubelles de tri sélectif avec affichage sur 100% de nos événements d'ici 2030

### Levier n°2

#### 2.1. Collaboration avec les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire

- 25% des budgets des événements produits par Live Nation\* alloués à l'écosystème des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire d'ici 2030

#### 2.2. Accès à la culture pour tous

- Quotas d'invitations dédiés à destination des populations éloignées de l'accès à la culture sur l'ensemble des événements produits par Live Nation France d'ici 2030

#### 2.3. Impact territorial

- Restauration 100% locale sur le site pilote
- Augmentation de la part des partenaires et prestataires locaux afin de faire bénéficier l'impact économique de nos événements sur les territoires\*

### Levier n°3

#### 3.1. Parties prenantes internes

- Formation de tous les managers sur les enjeux sociaux et environnementaux liés à notre activité
- Participation de 100% des salariés permanents Live Nation France à la Fresque du Climat

#### 3.2. Parties prenantes externes

- Augmentation de la part des personnes aux postes stratégiques et décisionnaires sensibilisées

#### 3.3. Parties prenantes internes & externes

- Certification de Live Nation SAS à la norme ISO 20121 d'ici 2025
- Charte RSE
  - 100% des partenaires et prestataires signataires de la charte sociale de Live Nation France d'ici 2024
  - 100% des partenaires et prestataires signataires de la charte environnementale de Live Nation France d'ici 2025

\*applicable aux événements s'inscrivant dans le périmètre direct de Live Nation

## PLAN D'ACTION

### Levier n°1

#### 1.1. Réduction des émissions de gaz à effet de serre

- Mesurer l'empreinte carbone des événements Live Nation afin de quantifier, analyser puis réduire les émissions de gaz à effet de serre jusqu'à leur seuil incompressible\*
- Réaliser un bilan carbone de référence par événement type\* (festival, concert, tournée, défilé, etc.)

#### 1.2. Mobilité durable

- Mettre en place une 'cellule durabilité' lors de la production des tournées
- Optimiser les itinéraires et temporalités des tournées
- Collaborer avec des structures développant de nouvelles solutions de mobilité pour le public et la logistique\* (douce, fluviale, mutualisante) (scope 3)

#### 1.3. Restauration durable

- Réduire l'empreinte carbone de l'offre de restauration (via le choix d'alternatives durables)\*
- Limiter le gaspillage alimentaire\*

#### 1.4. Energie décarbonée

- Développer l'utilisation d'énergies renouvelables\*
- Mettre en place des tests de systèmes son et lumière sur de nouveaux générateurs (solaire, biocarburants)\*

#### 1.5. Réduction et valorisation des déchets

- Tester de nouvelles solutions de valorisation des matières\*
- Entrer dans le réseau associatif Drastic on Plastic
- Atteindre le zéro déchet sur le site pilote
- Créer une ressourcerie sur le site pilote
- Créer un système de tri fiable et local sur le site pilote
- Revaloriser les fluides (urine, huiles, etc.) quand cela est possible\*

#### 1.6. Eau

- Mettre en place une solution de recyclage des eaux grises sur le site pilote
- Mettre en place des solutions pour la réduction de l'utilisations de l'eau\*

#### 1.7. Infrastructures

- Créer des infrastructures pérennes à faible impact environnemental sur le site pilote
- Entreprendre un travail de transformation des sites accueillant nos festivals et des sites avec lesquels nous travaillons pour développer des infrastructures plus durables et limiter l'utilisation de matériaux polluants ou non recyclables
- Création de structures à partir de nouveaux matériaux et nouveaux modes de stockage modulaires\*

### Levier n°2

#### 2.1. Collaboration avec les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire

- Sourcer les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire pouvant agir sur un site pilote ainsi que dans l'ensemble de notre activité
- Allouer un budget dédié aux initiatives de l'Économie Sociale et Solidaire à travers les achats responsables\*

## 2.2. Accès à la culture pour tous

- Permettre l'accès de personnes éloignées de la culture aux événements Live Nation
- Mettre en place des tarifs préférentiels (chômeurs, jeunes, etc.)\*
- Créer un chantier Insertion et handicap

## 2.3. Impact territorial

- Prioriser le recours à des partenaires locaux\*

### Levier n°3

#### 3.1. Parties prenantes internes

- Formation des managers sur les enjeux sociaux et environnementaux liés à notre activité
- Participation des salariés permanents Live Nation France à la Fresque du Climat

#### 3.2. Parties prenantes externes

- Sensibiliser les personnes aux postes stratégiques et décisionnaires (exemple : directeur-riche, régisseur-se-s, tour manager, etc.) aux enjeux sociaux et environnementaux, exemples :
  - Elaboration d'un manuel répertoriant les bonnes pratiques possibles et outils pour réduire l'impact environnemental des événements
- Former les parties prenantes présentes le jour de l'événement aux règles de tri
- Proposer des formations Ecotable sur l'impact CO2 des plats aux acteurs de la restauration sur les événements Live Nation

#### 3.3. Parties prenantes internes & externes

- Certification ISO 20121
- Elaborer une charte pour embarquer les parties prenantes de Live Nation dans nos engagements de durabilité
- Site pilote et sites de festivals : Elaborer une charte d'accueil et de respect de la biodiversité sur les sites à destination des partenaires et prestataires

### Actions globales












- Faire infuser le travail de la Convention des Entreprises pour le Climat dans les plans d'action élaborés dans le cadre de la certification ISO 20121
- Travailler à la mise en commun et la mutualisation de moyens avec les acteurs du secteur


\*applicable aux événements s'inscrivant dans le périmètre direct de Live Nation

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

### Embarquement de toutes les parties prenantes de l'écosystème Live Nation :

- Pour collaborer et mutualiser nos avancements : fournisseurs et prestataires, partenaires, autres festivals et événements, Prodis (Syndicat national du spectacle musical et de variété) et collaborateurs Live Nation
- Pour passer à l'action : publics, artistes, écosystème ESS et collaborateurs Live Nation
- Pour bénéficier d'un appui spécialisé, partager les bonnes pratiques et mutualiser les ressources : collectivités, pouvoirs publics, Centre national de la musique, Bpifrance et Caisse des Dépôts

 ENTREPRISE FAMILIALE	 INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE	 251 - 5000 SALARIÉS	 CHER (18)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
		 <b>MARTIN MONIN</b> Directeur	 <b>RODOLPHE BUCLIN</b> CSR Group Coordinator		
BILAN CARBONE SCOPE <b>1 2 3</b>	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030 <b>DE 40 À 55 %</b>	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b>  <b>SEPTEMBRE 2021</b>	<b>RÉGÉNÉRATIF</b>  <b>CAP 2030</b>	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment augmenter le bien-être (plaisir et santé) pour le client final (consommateur) et revitaliser les écosystèmes naturels en enrichissant les communautés qui les cultivent, grâce aux boissons que nous produisons ?

**NOUVEAU CAP 2030**

Intégrer la régénération dans notre *business model* en améliorant notre savoir-faire autour de la transformation des plantes et des fruits, afin de se rapprocher des producteurs-agriculteurs du monde entier et de les accompagner dans la mise en place de méthodes agroécologiques.

En aval, pousser pour la substitution des concentrés aux prêt-à-boire et la réutilisation des contenants dans les bars et cafés du monde.

## S

# SURSAUT

Dans les années 1990, Monin a eu un premier sursaut, celui de l'internationalisation, qui nous verra nous implanter dans 150 pays, avec 8 usines construites en 30 ans. Cet incroyable développement nous a permis d'entreprendre une transformation ambitieuse de notre groupe au siècle suivant.

En 2020, la pandémie Covid-19 et les pénuries en résultant, avec l'accélération du réchauffement climatique constatée par le 6<sup>e</sup> rapport du GIEC, nous ont poussé à un second sursaut : s'engager dans le chemin de la régénération.

10 ans plus tard, en 2030, notre entreprise est beaucoup plus proche de la nature qu'elle ne l'était auparavant, et nous avons réussi à insuffler une transformation des usages dans le monde des boissons et de l'hospitalité en général.

### MONIN EN 2030

#### Naturalité & Nutrition

Toutes nos gammes sont naturelles et formulées à partir d'extraits, ce qui nous permet d'avoir des boissons plus saines tout en ne retirant rien au plaisir qu'elles apportent. Nous continuons d'innover afin de dénicher les goûts les plus uniques et authentiques présents dans la nature, contribuant ainsi à éveiller les sens de nos clients. Nous avons transformé la fonction du sirop, qui en plus de préserver les saveurs, préservent aussi les fonctionnalités nutritives propres à chaque plante et fruit qui le compose, plaisir du goût et santé du corps désormais réunis dans un même produit.

#### Sourcing

Nos fermes pilotes sur les 5 continents présentent des méthodes de cultures agroécologiques sur nos matières premières principales (sucre, fruits, plantes) et servent d'espace de formation pour les agriculteurs de ces filières. Grâce aux partenariats mis en place avec des instituts de recherche et des ingénieurs agronomes, nous sommes

en mesure d'accompagner les petites exploitations agricoles et les coopératives dans la transformation de leurs cultures afin de créer plus de valeurs et de revenus, leur permettant ainsi, de mettre en place des méthodes agroécologiques plus ambitieuses et coûteuses. Des milliers d'hectares à travers le monde sont ainsi régénérés avec des sols et une biodiversité plus riches.

#### Environnement

La stabilisation de notre croissance à la fin des années 2020 ainsi que la réduction de notre impact carbone par litre de produit a permis de commencer à réduire notre empreinte globale. Cela a pu se faire en diminuant la part de sucre dans nos produits, tout en transformant nos packagings pour les rendre réutilisable ou compostables.

Dans un monde confronté à de fortes irrégularités des cycles de l'eau, il est primordial pour nous d'en utiliser le moins possible. La technologie de filtration membranaire que nous avons piloté et contribué à faire adopter par les industriels de la boisson est utilisée dans tous nos sites, ce qui nous permet de recycler l'eau de nos effluents dans nos cycles de lavage et dans nos produits. Nous sommes en dessous de la barre des 1L d'eau utilisée pour 1L de produit.

Nos usines entièrement végétalisées et productrices d'énergies renouvelables sont parties prenantes des zones industrielles dans lesquelles elles se trouvent afin d'assurer un partage et un cycle déchets/ressources optimal avec les acteurs voisins.

#### Communautés

Le succès de notre entreprise est lié à la qualité de ses relations avec ses fournisseurs et distributeurs à travers le monde. Avec eux, nous avons construit une culture de service, où nous cherchons à vendre des solutions et non juste des produits.

Nous aidons depuis 10 ans nos clients à transformer leur offre et leur usages afin de réduire leur empreinte carbone : servir des boissons à base de concentrés

plutôt que des prêt-à-boire afin de transporter moins d'eau, (ré)utiliser des contenants de plus gros volumes, s'approvisionner plus localement.

Nous avons fait évoluer nos 30 Studios de formation MONIN à travers le monde afin qu'ils aient un rôle d'incubateur et qu'ils accompagnent des entrepreneurs du monde entier à lancer leur propre business d'hospitalité.

**Pour arriver à mettre en place ces changements, plusieurs leviers ont été employés :**

- Continuer de valoriser une culture interne autour de l'entrepreneuriat et du défi
- Clarifier la stratégie de l'entreprise et l'intégration de la RSE dans son business model
- Renforcer les partenariats avec nos fournisseurs pour réinventer nos manières de travailler ensemble
- Devenir une entreprise à mission pour pérenniser la raison d'être de l'entreprise
- Définir le type de croissance que nous recherchons, afin de se donner un cap clair pour le futur.



## LEVIERS DE REDIRECTION

1. Transformer nos produits pour qu'ils aient un plus grand pourcentage de matières premières naturelles aromatisantes et nutritives, à base d'extraits – écosystème R&D
2. Accompagner les producteurs des filières clés dans la transformation de leur récolte afin qu'ils aient les moyens financiers de produire écologiquement – écosystème sourcing/supply chain
3. Réinventer nos modes de production pour viser une autonomie en eau et en énergie – écosystème industriel
4. Repenser notre business model pour acheminer nos produits différemment, de manière plus concentrés et avec d'autres modes d'emballages et de réemploi – écosystème logistique
5. Accompagner nos clients professionnels dans la mise en place de bonnes pratiques afin de réduire leur impact – écosystème commercial

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- Audits de régénération de nos filières à partir de l'indice de régénération PADV
- Pourcentage de matière première naturelle (non biochimique) et tracée dans nos produits
- Partage de la valeur avec les communautés amont : mesure de la marge brut des producteurs de matières premières
- Consommation d'eau de nos usines par litre de produit
- Impact carbone groupe (total et par litre de produit)
- Empreinte environnementale de chaque gamme

## PLAN D'ACTION

### Axe Environnement

- Projet Zero Rejet Eau
- Projet Réduction énergie usines
- Projet Mobilité salariés
- Projet Transport (Fret 21)

### Axe Sourcing

- Fermes pilotes (Agrumes, Vanille) dans la culture agroécologique, la transformation des matières premières et la valorisation des coproduits
- Traçabilité filières principales afin de travailler ensemble à la réduction de leur impact.

### Axe Naturalité










- Viser le 100% naturel (arômes et colorants, sans conservateurs) de nos recettes
- Développement de gammes zéro sucre et avec des bénéfices santé/bien-être
- Réduire impact carbone de nos sauces avec une version vegan


### Axe Communautés

- Accompagnement jeunes entrepreneurs dans leur création de business hôtellerie-restauration
- Valoriser nos métiers du bar et du café grâce à de la formation pour les jeunes professionnels

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Ecosystème R&D : Partenariat avec aromaticiens et transformateurs de fruits pour formuler des recettes à partir d'extraits et mieux intégrer et préserver la nature dans nos produits
- Ecosystème Sourcing : Mapper les filières plantes et fruits avec des instituts agronomes et travailler ensemble à diffuser des méthodes de culture agroécologiques
- Ecosystème Industriel : Travailler avec des instituts de recherches et des entreprises d'ingénierie pour mettre en place des systèmes de partage et de préservation des ressources (énergie et eau) entre industriels voisins
- Ecosystème Logistique : Participer à la décarbonation du secteur par la mise en relation d'acteurs du fret ferroviaire et du transport maritime
- Ecosystème commercial : Convention de nos clients et partenaires tous les 3 ans, utilisée comme levier pour diffuser la transformation

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 RECYCLAGE ET VALORISATION DE DÉCHETS	 11 - 250 SALARIÉS	 ISERE (38)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
		 <b>DAVID RAVET</b> Directeur Développement & Partenariats	 <b>ELODIE BLAIS</b> Responsable Marketing & Communication		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> NON DÉFINI	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> ▶ SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> ▶ CAP 2030	


  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment assurer un gisement de matières durables nécessaires à la résilience et l'épanouissement humain dans le respect des limites planétaires ?

**NOUVEAU CAP 2030**

Les acteurs économiques intègrent dès la conception de leurs produits & services les limites planétaires. Tous les produits sont éco-conçus : économes en ressources et en énergies. Ils sont imaginés pour être durables, réparables et réellement recyclables !

MTB en tant qu'expert historique de l'économie circulaire apporte ses compétences et ses moyens pour améliorer la performance durable et responsable de ces acteurs économiques. Nous participons également à la production de ces matières stratégiques en privilégiant les process à moindre impact environnemental !

  
**SURSAUT**

**Être régénératif et fier de l'être !!!**

Le Sursaut pour nous est surtout un renforcement de nos convictions et un apport méthodologique important de la CEC

Nous avons déjà engagés notre redirection avant d'intégrer la CEC et nous avons pu nous rendre compte que nous sommes sur la bonne voie et qu'il faut accélérer !

Les moments forts de cette expérience sont certainement les suivants :

- La réalisation d'une Fresque du climat en interne avec l'ensemble des managers du groupe MTB suite à celle vécue lors de session 1 de la CEC
- Les poursuites des échanges lancées avec les autres sociétés membres de la CEC en Isère pour embarquer et agir sur nos activités avec l'ensemble de nos équipes
- Voir naître un véritable réseau de partage et de collaboration qui se crée au sein de la « famille » de la CEC

## LEVIERS DE REDIRECTION

Depuis son origine MTB s'est développée sur deux piliers, la mise au point et la conception de solutions de recyclage et de valorisation de déchets via notre société MTB Manufacturing. Nous opérons nous même nos propres technologies via notre société MTB Recycling.

Plus que des leviers de redirection, nous avons surtout identifié des leviers d'accélération de notre stratégie. Ces nouveaux leviers ont pour point commun de promouvoir un nouveau modèle économique en accord avec notre raison d'être :

- « Créateurs de matières stratégiques, Nous nous engageons et construisons un monde durable pour nos Enfants »
- Pour notre activité de conception et fabrication d'équipements de recyclage, nous souhaitons développer l'économie de fonctionnalité ainsi que les services de formation et d'accompagnements associés.

Conscient de l'urgence pour les acteurs économiques de changer leurs modes de conception, nous développons un Pôle d'Eco-conception en nous appuyant sur les connaissances et les capacités de l'ensemble du groupe. Notre volonté est d'innover et d'accompagner l'éco-conception de nos clients pour permettre la création de produits réellement recyclables.

Enfin, notre parcours au sein de la CEC nous pousse également à considérer d'autres matières stratégiques que les matériaux recyclés dans notre développement. C'est pourquoi nous y intégrons également l'eau et la nourriture.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

Transformation de notre site de recyclage pour le moderniser et en faire une vitrine technologique du recyclage à faible impact environnemental, tout en renaturant cette usine de 8ha. L'objectif est de démontrer que l'industrie du recyclage et la nature peuvent cohabiter de manière harmonieuse.

A cette occasion nous allons augmenter les capacités de recyclage de notre site & par la même augmenter la production de matériaux stratégiques à faibles impacts environnementaux. Nous destinerons ces matériaux de manière privilégiée au tissu industriel local.

Dans le cadre de nos activités de conception et fabrication nous visons une réduction de l'impact de nos machines et procédés => -20% de consommation énergétique et de l'intensité matière.

Pour répondre à notre ambition d'ouverture vers d'autres familles de matières stratégiques, nous nous inspirons des pratiques permacoles pour apprendre et développer nos connaissances et notre résilience dans le domaine alimentaire. Nous expérimenterons avec les collaborateurs et les acteurs du territoire des solutions agricoles nouvelles sur notre ferme pédagogique.

## PLAN D'ACTION

Pour atteindre ces objectifs, nous nous engageons dans :

- La création d'un éco-lieu pour engager et transmettre nos valeurs
- Le lancement d'un Gite « familial » pour y accueillir nos clients et partenaires
- La mise en place d'une Ferme pédagogique d'inspiration permacole
- La création d'un Musée du patrimoine industriel local autour d'un ancien moulin à grains et de l'histoire industrielle de MTB
- La préservation et la mise en valeur d'une zone humide sensible autour d'un étang d'1,5ha
- La remise en service d'une production d'énergie hydraulique pour subvenir aux besoins d'électricité de cet éco-lieu
- Le lancement d'un programme de formations et sensibilisations à la transition écologique et l'économie circulaire, à destination de l'écosystème MTB et des acteurs locaux
- La création d'une société d'essai de nos compétences (créer deux nouveaux centres de Valorisation spécialisés : Japon & USA) d'ici 2025
- Le développement d'une offre structurée de leasing & d'accompagnement dans le domaine du recyclage

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES










Pour Aller au-delà, MTB souhaite dupliquer notre modèle de recyclage premium et éco-performant en coopérant avec d'autres industriels dans différents territoires (création de coentreprise ou JV). La volonté est principalement d'obtenir un effet de levier de notre action, orienté sur la baisse des émissions de CO2 globale et la préservation des ressources via le recyclage et l'éco-conception.


Pour Aller au-delà, MTB souhaite également embarquer son écosystème de partenaires locaux formé de plus de 200 entreprises et collectivités basées en France qui accompagnent son développement depuis 40 ans. Nous les sensibiliserons à notre démarche et nous serons auprès d'eux les ambassadeurs de la CEC.

MTB veut aussi sensibiliser et convaincre les générations futures => la connaissance est la clef de voute de notre projet mais c'est surtout par le partage de celle-ci que nous réussirons à construire un monde durable ! Notre « école » MTB aura pour vocation d'imaginer et transmettre les compétences de demain pour nos collaborateurs et partenaires mais aussi transmettre au grand public, au voisinage et surtout aux générations futures : c'est tout le sens de notre principale valeur « pour nos enfants » !

Pour incarner cette valeur et notre raison d'être, nous prévoyons la création d'un fond de Dotation pour porter l'engagement « POUR NOS ENFANTS » .

Ce fond aura pour vocation de porter des projets de mécénats dans les domaines de la défense de l'environnement et de la biodiversité.

 GROUPE ENTREPRISE FAMILIALE	 DERMO-COSMÉTIQUE	 251 - 5000 SALARIÉS	 HAUTS-DE-SEINE (92)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
		 <b>SOPHIE ROBERT-VELUT</b> Directrice Générale Opérations Dermo-cosmétiques	 <b>KAREN LEMASSON</b> Directrice RSE et open innovation		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> + DE 55%	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>CONTRIBUTIF</b> SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment rapprocher des parents les soins et services familiaux essentiels, avec la certitude que l'on aide les écosystèmes à se régénérer ?

**NOUVEAU CAP 2030**

Apporter la visée régénérative pour 2035, en relais de notre ambition de réduction drastique de nos externalités négatives à 2030.

**SURSAUT**

**Nous sommes en 2035.** Voilà 10 ans maintenant que nous avons décidé de passer des logiques d'expansion, donc de croissance infinie dans un monde fini et de science comme solution à tout... à la notion de soin en cohérence avec un avenir pour l'humanité.

Lorsque nous avons rejoint la CEC, nous avons vite compris que pour notre entreprise, l'enjeu allait être de concevoir une entreprise qui pilote son activité et mesure sa performance, différemment, selon des critères plus pertinents. Pour les objectifs suivants :

- Permettre la continuité de nos activités les plus porteuses de bien-être dans un monde incertain, chaotique, imprévisible, et aux ressources limitées
- Assurer la rémunération juste et le bien-être de notre collectif interne (salariés et actionnaires), et externe (partenaires commerciaux amonts et aval, acteurs avec

lesquels nous coopérons au sein de notre écosystème économique)

- Contribuer à préserver le vivant et renforcer sa capacité à se régénérer dans tout ce que notre activité touche / impacte
- Aider les parents à élever des générations en bonne santé sur une planète en bonne santé.

**ETRE PARENT EN 2035**  
Aujourd'hui, en 2035, lorsqu'on fait un enfant, on sait que c'est un acte militant. Un acte d'espoir aussi. Car ce nouvel individu va participer à la refonte de notre société humaine, intégrée dans son écosystème.

A nous parents, de lui montrer le chemin. Celui du respect des autres espèces vivantes, celui des communs que nous partageons et devons préserver. Un acte d'espoir car faire cet enfant c'est croire que nous avons emprunté le bon chemin et que sa vie, même si elle sera jalonnée de crises et de difficultés, lui procurera néanmoins des joies, des expériences enthousiasmantes, des rencontres qui font battre le cœur. Peut-être aura-t'il des moments d'illumination artistique en écoutant ou jouant une pièce de théâtre, peut-être fera-t-il vibrer d'autres humains en avec des drops ahurissants, peut-être sera-t-il le prochain chef gastronomique qui éveillera les papilles de nos enfants à l'école ? Car oui aujourd'hui les étoiles du Michelin sont réservées aux cuisines de collectivités, alimentation exclusivement éco-compatible bien-sûr, pas le choix, mais si savoureuse. Nous les parents et les grands parents, on est bien jaloux de nos petits qui se régalent, mais on se console les soirs de fêtes où nous avons aussi accès à ces moments de gastronomie. Et puis de notre côté, on a appris à cuisiner les ingrédients de nos potagers de quartier.

Ça en fait des bons moments passés avec les voisins, chacun amenant sa recette et son conseil pour mieux entretenir nos permacultures de toits et nos champignonnières de caves.

Aujourd'hui, pour se laver, on utilise l'eau de la pluie conservée sur nos toits et chauffée par le soleil, qui tape... 3 douches de 3 minutes par semaine : pour ça il faut des savons qui se rincent vite. Et des poudres shampoings qu'on applique avant l'eau et qu'on rince rapidement.

Aujourd'hui, nos produits, nous les achetons à la maison parentale : un lieu où nous apprenons l'art d'être un parent heureux. On y trouve des sages-femmes pour la

préparation à la naissance et la première année de vie, des kinés pour rééduquer son périnée, des psychologues pour nous aider à tenir le coup quand c'est dur. Et des soins en vrac réparateurs et protecteurs de l'hydratation de la peau. A chaque naissance, on nous offre 2 flacons au nom de nos enfants, avec leur QR code personnel, on peut savoir quand on a rempli le flacon, avec quelle formule de soin. On peut ainsi tracer sa provenance, en cas de problème d'intolérance. Ces flacons on les ramène à la maison parentale dès qu'ils sont vides et lavés dans nos lave-vaisselles basse consommation. On les recharge et on complète notre routine de soin et d'hygiène avec des savons et shampoings solides sans emballages fabriqués sur place.

Ce qu'il y a de bien dans ces maisons parentales, c'est qu'elles travaillent en partenariat avec des fermes verticales et des exploitations agricoles autour des villes, qui fournissent des compléments d'alimentation à ajouter à nos productions potagères de quartier : des fruits, des graines, des épices, des végétaux un peu plus fragiles ou complexes à cultiver. Et tout ce qui n'est pas mangeable dans ces végétaux, c'est Mustela qui les réutilise pour les mettre dans ses formules de soin ou d'hygiène : les graines non comestibles ou les noyaux sont transformés en huile ou en beurre pour les peaux atopiques ou irritées. Rien n'est perdu. Et aucun produit de soin n'est fait à base d'ingrédients comestibles, car la priorité va à l'alimentation humaine.

Nous sommes abonnés à la maison parentale : on y reçoit les bons conseils, on y emprunte des livres et des jouets, on y reçoit aussi les dotations de vêtements pour nos nouveaux nés, qu'on vient changer dès qu'ils grandissent. Seconde main bien sûr, mais ils les portent si peu de temps ! Toute la puériculture y est également en prêt. Nous payons 100€ par mois et par personne pour ces services qui couvrent nos besoins pour bien vivre dans notre corps et notre tête, et ce sans emprunter aux futures générations ne serait-ce qu'une toute petite partie de leur bien-être à eux !

Ce récit du futur est une version possible parmi de nombreuses évolutions. Il va nourrir notre réflexion sur notre définition du succès, sa cohérence avec notre raison d'être et nos objectifs de mission. Il est également un point de départ pour repenser notre organisation, notre pilotage, notre système de rémunération et nos modèles d'affaire.



## LEVIERS DE REDIRECTION

1. Retravailler l'offre produit vers la sobriété (emballage, utilité), et intégrer la dimension régénérative (agriculture, sourcing) et la localisation (appro, production, distribution)
2. Intégrer la dimension servicielle & accompagnement des parents à notre modèle économique
3. ...Dans un écosystème coopératif regroupant l'ensemble des acteurs de notre chaîne de valeurs et de nos territoires d'activité
4. Nouveau modèle de gouvernance : ambitionner la prospérité plutôt que la croissance, culture de l'impact et de l'expérimentation.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- Hausse de la pénétration des solides ou en vrac chez nos consommateurs dès 2025
- Soutien d'une cause locale pour la parentalité dans 100% des filiales en 2025
- Qualité de prise en charge de la parentalité (ex baisse de la dépression post-partum), en commençant par viser l'exemplarité au niveau mondial chez nos salariés en 2025
- Contribution à la neutralité carbone planétaire en 2030 via des approvisionnements au plus près de la production, réduction de l'impact des transports et décarbonation de nos centres de production
- En 2035, 100% de notre offre disponible en vrac, solide ou emballage réemployé
- 2035 : pratiques agricoles exclusivement régénératives ou usages de co-produits

## PLAN D'ACTION

- Programme de diminution drastique des externalités négatives à 2030 atteint dans chaque service de l'entreprise
- Lancer des expérimentations sur nos nouveaux leviers de redirection à horizon 2023-2024 pour tirer les enseignements avant déploiement et créer des premiers écosystèmes de coopération économique à visée régénératrice

### 1. Redéfinition de notre façon de travailler :

#### ABANDONS ET REDIRECTIONS

- Passer toute question au prisme de notre raison d'être
  - Fin de l'innovation à visée de croissance volumique de produits non authentiquement régénératifs,
  - Fin du suremballage, puis rupture techno pour ne plus emballer,
  - Redirection de 100% de nos investissements marketing à visée de croissance vers un objectif d'encapacitation, de transformation des gestes de consommation, de meilleure rémunération sur la chaîne de valeur, ou de soutien de « cause » parentale.
  - Arrêt des produits non redirigeables (cosmétiques « accessoires », lingettes, échantillons...)
  - Redéfinition de la fonction « marketing » dans notre entreprise, vers l'utilité et le sens.

- Repenser nos priorités pour se concentrer sur ce qui compte
  - Remise en question des voyages : abandon des voyages courts à forte émission de GES, sélectivité selon le coût carbone et l'utilité. Interdiction de l'aérien pour le fret.
  - Abandon des routines de compliance contre-productives sur le climat (par exemple : proposer la dématérialisation des mentions légales au niveau de l'UE)
  - Abandon du monitoring de nos valeurs de stocks en fin d'année pour regarder sur 12 mois roulants afin d'éviter les ruptures en début d'année calendaire et les aériens qui en découlaient.
  - Responsabilisation des collaborateurs en leur donnant accès à l'information sans filtre sur nos dépendances et risques face à l'effondrement climatique : parcours de formation continue sur les dépassements successifs des limites planétaires et leur impact sur notre activité + sur l'impact de notre activité sur ces limites planétaires.
  - Autonomisation et responsabilisation des collaborateurs : quota carbone / biodiversité / budgétaire automatisé visant à supprimer des niveaux de validation hiérarchique.

### 2. Revue de nos outils de pilotage de performance :

- Financiers : challenger les indicateurs de croissance de CA ou de CO, les substituer par la valeur absolue distribuée à l'actionnaire, la valeur absolue distribuée aux salariés, le ratio % d'augmentation des revenus et des profits sur % d'inflation locale, la réduction des destructions, gâche de matière ou d'énergie, dépenses non utiles ou non efficaces pour nos objectifs.
- Mise en place de la comptabilité triple captaux « environnementale, sociale et financière ».

### 3. Revue du système de rémunération :

- Rémunération variable indexée sur nos objectifs de mission pour nous donner les moyens de rendre notre business model régénératif et de se défaire des dépendances nous poussant à l'impact négatif (transport aérien, approvisionnements non locaux, MP en compétition avec l'alimentation humaine...)
- Diminuer les écarts salariaux entre les plus bas et les plus hauts salaires.
- Penser la rémunération au-delà du salaire : y associer les modes de travail, les jours de congés, services spécifiques aux salariés (crèches, transports, services aux familles, aux aidants, aux seniors, formations, aide à la création d'entreprise, etc)

### 4. Redirection vers des modèles d'affaire potentiellement régénératifs : prise de participation dans des entreprises éco-compatibles en amont et en aval de notre chaîne de valeur :










- Terres agricoles et centres de production, plus près de nos consommateurs
- Entreprises qui récoltent des plantes invasives ou des déchets sur les côtes, dans les fleuves ou les océans, pour les transformer en actifs ou en emballages, intégrer des plantes que l'on n'extraie pas (plante à traire), car la biomasse et le végétal vont potentiellement être utilisés pour d'autres besoins (plus prioritaires) : alimentation, médecine, habitat, énergie...habit, emballages.)
- Centres de lavage de bouteilles réemployées pour


l'industrie cosmétique dans nos 5 pays clés

- Maisons de la parentalité associant des services favorisant le bien-être, l'inclusion sociale, la prévention santé, l'éducation à l'éco-action, la distribution de soins en vrac, la collecte d'emballages, la circularité des vêtements et matériels de puériculture.
- Des services de soutien de la parentalité à domicile pour aider à lutter contre la dépression post-partum.
- Des services de maintien à domicile des personnes âgées avec leur bien-être et leur mobilité en priorité.

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- COLLABORATEURS : Plan de sensibilisation, puis d'empowerment sur ImpACT 2030
- CONCURRENTS ET CLIENTS : Mobilisation de l'écosystème concurrent & retailers autour du réemploi / vrac.
- ECO-SYSTÈME PARENTAL : Accélération des liens avec des acteurs engagés de la parentalité autour de la création d'une première MAISON DE LA PARENTALITE
- PARTENAIRES :
  - Amplification et accélération des partenariats avec des agriculteurs régénératifs locaux d'Eure-et-Loir et du Pérou
  - Extension à d'autres territoires de dépendance stratégique entre 2026 et 2030
  - Accélération des liens avec des acteurs engagés de l'approvisionnement (local ou upcyclé)
  - Déploiement du « made in local » avec réseau de sous-traitants de fabrication partageant nos engagements et exigences

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 DÉVELOPPEMENT D'ÉNERGIES RENOUVELABLES	 11 - 250 SALARIÉS	 RHÔNE (69)	 INTERNATIONAL EUROPE	<b>CA</b> 11 - 100 M€
		 <b>ONDINE SUAVET</b> Directrice générale	 <b>HÉLÈNE COUSIN</b> Chef de projets marketing		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> NON DÉFINI	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>CONTRIBUTIF</b> ▶ SEPTEMBRE 2021		<b>RÉGÉNÉRATIF</b> ▶ CAP 2030

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment décorrérer la consommation d'énergie et le réchauffement climatique ?

100% d'électricité européenne est d'origine renouvelable, produite par des systèmes eux-mêmes recyclables et produits avec des énergies renouvelables.

**NOUVEAU CAP 2030**

**Raison d'être :** Faire du solaire la première source d'énergie. Making solar power the first source of energy.

**Mission :** Transformer le bâtiment consommateur d'énergie en producteur d'énergie verte et locale.

Nous sommes en 2030. La crise énergétique de 2022 et la hausse des prix fulgurante de l'électricité a accéléré le basculement de modèle. Le modèle de production d'énergie centralisé, avec des consommateurs aux habitudes stables et des prix contrôlés par l'Etat, n'est plus. Les consommateurs ont pris le contrôle sur leur consommation et même sur leur production en devenant une multitude de petits producteurs. La quasi-totalité de leurs besoins énergétiques sont désormais électriques et produits par des ENR.

MyLight Systems a pour rôle d'optimiser les consommations électriques à l'échelle individuelle mais aussi globale afin d'assurer que l'énergie solaire produite localement alimente la majorité des besoins d'énergie des bâtiments.

**SURSAUT**

Dès sa création en 2014 le groupe CIME, maison mère de MyLight Systems, a été à visée régénérative et a pour ambition de devenir un acteur majeur de la transition énergétique. Cependant, cette dimension et cette ambition environnementale n'a jamais vraiment été explicitée ou mise en avant, le focus ayant été majoritairement économique, c'est-à-dire de construire un groupe solide et en croissance.

La CEC a été une vraie prise de conscience que cette dimension écologique de l'entreprise était dans son ADN et qu'il fallait absolument la revendiquer mais surtout accélérer ! Si les deux fondateurs-dirigeants du groupe CIME sont intimement convaincus de la nécessité de transformer notre modèle économique actuel en un modèle régénératif, cela ne transparaissait pas au quotidien.

Plusieurs chantiers ont donc été lancés :

- Définition de notre raison d'être, régénérative bien sûr
- Définition de la mission actuelle
- Construction d'un Business Plan ambitieux, accentuant l'alignement de l'entreprise vers un cap régénératif
- Reprise de la Feuille de Route R&D pour assurer son alignement vers un cap régénératif
- Mise en place d'une stratégie d'embarquement de l'ensemble des collaborateurs
- Mise en place d'une stratégie de communication pour défendre la vision du groupe CIME

## LEVIERS DE REDIRECTION

### Core business :

- Evolution vers un business model de service & maintenance une fois que tous les bâtiments seront équipés en solaire

### Bilan carbone produits :

- Encourager le développement de technologies de panneaux solaires avec moins d'impact environnemental

### Transport :

- Densification du maillage de stockage pour limiter les déplacements et leur poids carbone
- Utiliser des modes de transports doux (camion hydrogène...)

### Bâtiment :

- Des entrepôts de stockage BEPOS

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- Décorrélérer la hausse de notre bilan carbone à celle de notre croissance
  - % du CA service (maintenance, fourniture) VS matériel.
  - Indicateur : objectif 30% d'immatériel (vs. 5% aujourd'hui)
- Mesurer l'impact carbone de notre parc et s'assurer qu'il dépasse l'impact carbone de notre activité d'entreprise
- Devenir une entreprise zéro déchets non recyclables. Indicateur : poids des déchets
- Création d'un centre de formation pour former des professionnels des énergies renouvelables et accélérer le déploiement. Indicateur : nombre de diplômés

## PLAN D'ACTION

### Etape 1 :

- Diminuer les consommations d'énergie des bâtiments et transformer les usages thermiques générateurs de CO2 en usages électriques,

### Etape 2 :

- Produire le besoin de ces usages électriques localement grâce aux énergies renouvelables (photovoltaïque)

### Etape 3 :

- Aligner les consommations sur la production d'énergie verte (autoconsommation individuelle)

### Etape 4 :

- Equilibrer un parc de bâtiments autoconsommateurs, producteurs et consommateurs, pour maximiser l'usage de l'énergie solaire

### Etape 5 :

- Accompagner et assurer le bon fonctionnement de ce système dans le temps. Assurer le service : garantie, maintenance, supervision







## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES


### Interne :

- Formalisation et diffusion de notre raison d'être. Devenir B-Corp
- Intégrer la dimension environnementale dans tous les nouveaux projets
- Mettre en place une formation systématique sur l'urgence climatique de tous les nouveaux entrants
- Mettre en place une culture de Servant leadership

### Externe :

- Pousser l'ensemble de nos parties prenantes externes à intégrer la dimension environnementale (produit, transport)
- Accentuer la communication du groupe pour encourager le déploiement du solaire et l'optimisation énergétique

 GROUPE	 EXPLOITANT TOURISTIQUE	 + DE 5000 SALARIÉS	 PARIS (75)	 INTERNATIONAL EUROPE	<b>CA</b> > 1 MRD€
<p>Groupe <b>Pierre &amp; Vacances</b> <i>CenterParcs</i></p>		 <b>FRANCK GERVAIS</b> Directeur Général	 <b>EMILIE RIESS</b> Directrice RSE /CSR Director		
BILAN CARBONE SCOPE 	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030 <b>DE 40 À 55 %</b>	 <b>MODÈLE</b> (DÉCLARATIF)	<b>RESPONSABLE</b>  SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b>  CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment Pierre et Vacances Center Parcs peut participer de la transition écologique des territoires où sont implantés ses sites, en assurant à ses clients des séjours bas carbone et reconnectés à la nature et à la richesse naturelle et culturelle, et à la vie de chaque terroir.

**NOUVEAU CAP 2030**

Notre ambition : être chef de file d'un tourisme à impact positif, en mobilisant l'écosystème sur la transition du secteur et des territoires; et démontrer la valeur ajoutée sociétale et l'aspect désirable de ce type de tourisme régénératif par :

- des marques reconnues par nos clients comme leader d'un tourisme de proximité à impact positif,
- des clients ambassadeurs de nos marques et prêts à co-construire notre offre,
- des projets touristiques régénératifs : renaturation de sites artificialisés, apport de la végétation au bien-être des vacanciers et résidents locaux (îlots de fraîcheur...) et au développement de la biodiversité ordinaire; bâtiments à énergie positive; des activités en lien avec les territoires et qui profitent aux territoires/ au quotidien de leurs résidents.

**SURSAUT**

Nous nous sommes fixés depuis plusieurs années une raison d'être, «agir pour que chacun redécouvre l'essentiel, dans un environnement préservé». Le tourisme repose en effet sur une promesse forte : celle de prendre du temps avec les siens, souvent dans un autre lieu; se baigner, skier, visiter, découvrir, et profiter tout simplement....

La prise de conscience au plus haut niveau de notre direction nous mène à percevoir notre rôle différemment, à dépasser la préservation, et nous engager dans la régénération des territoires. Ceci sera un chemin long, qui nécessite de l'humilité et de la détermination, et une coopération avec tous les opérateurs. Et il nous faut construire, avec nos clients, ce tourisme désirable, de demain.

## LEVIERS DE REDIRECTION

### Trois leviers de redirection majeurs :

#### 1. Accélérer notre transition écologique

- Améliorer la durabilité du bâti neuf et en rénovation > cible Zéro Artificialisation Nette avec des projets neufs fondés sur la rénovation /réhabilitation des bâtiments existants,
- Réduire notre empreinte environnementale en exploitation et valoriser nos actions auprès de nos clients > Stratégie d'autonomie énergétique de nos sites, fondée sur les énergies renouvelables,
- Protéger la biodiversité et sensibiliser nos clients à la nature > vers une contribution nette à la biodiversité ordinaire sur nos sites.

#### 2. Contribuer au dynamisme des territoires

- Offrir à nos clients une restauration responsable et axée sur les circuits courts > par des partenariats au long court, propices à la transition de l'agriculture locale,
- Affirmer notre rôle sociétal local > être un partenaire local au delà de notre activité touristique (tiers lieu, services à la personnes ...),
- Participer à des projets structurants localement en matière énergétique > des nouveaux projets à énergie positive et des projets d'énergie renouvelable pour les sites existants développés en coordination avec les territoires.

#### 3. Engager nos collaborateurs et nos fournisseurs

- Développer le capital humain, tous nos collaborateurs dans leur diversité > avec des cibles d'intégration de personnes éloignées de l'emploi,
- Stimuler la performance RSE de l'entreprise par les meilleures solutions fournisseurs > vers un écosystème régénératif pour des services et produits à valeur ajoutée environnementale.

KPI d'amélioration de la qualité du sol, et du suivi de la biodiversité ordinaire et extraordinaire

### TERRITOIRE

- Part des sites proposant une offre de restauration locale et responsable (80% des volumes)
- Nombre de grands chantiers régénératifs dans lesquels les sites sont impliqués localement (énergie, agriculture, social)

### GOVERNANCE ET CULTURE RSE

- 100% de nos collaborateurs formés aux enjeux du développements durable et 30% ambassadeurs engagés dans des actions de transition des territoires

### PLAN D'ACTION

- Définir & déployer la trajectoire de sobriété et décarbonation selon la méthode SBTi
- Développer des services sur toute l'expérience client en partenariat avec les territoires : une offre de transport bas carbone , une offre de restauration locale responsable , des activités de découverte des territoires et de la nature
- Mettre en place des exigences pour nos nouveaux projets et les étendre aux sites en exploitation (réhabilitation vs construction neuve, un objectif de zéro artificialisation nette, des objectif de contribution nette à la biodiversité ordinaire)
- Mettre en place une stratégie d'adaptation aux risques climatiques
- Mettre en place un programme de formation "culture RSE" permettant à chacun de comprendre les enjeux et passer à l'action (focus : énergie & carbone, cycle de l'eau, biodiversité & sol, diversité & équité, ancrage local)
- Permettre à nos collaborateurs d'initier ou de participer à des projets régénératifs locaux










## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES


### TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

- TRAJECTOIRE CARBONE
  - -46% sur les émissions carbone liées aux consommations d'énergie (scopes 1 et 2) à l'horizon 2030, KPI : émissions de GES par nuitée, par client, par m2
  - Réduction des émissions indirectement liées aux activités du Groupe (scope 3) de 27% , engager nos fournisseurs dans une démarche bas carbone, et inciter nos clients à opter pour une offre de transport moins carbonée (transports en commun, train, mutlimodal...) KPI : émissions de GES par nuitée, par client, par trajet parcouru
  - Part d'énergie renouvelable / Part des sites en autonomie énergétique
- BIODIVERSITE ET SOLS
  - Zéro artificialisation nette sur les nouveaux projets. Part des surfaces artificialisée / Part de sites développés sur du bâti existant
  - Contribution nette à la biodiversité sur les sites en exploitation > 50 ha et pour les nouveaux projets .

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Mobiliser nos collaborateurs : leur faire comprendre les enjeux actuels et les bienfaits d'un tourisme à impact positif. Puis les outiller pour prendre les décisions en faveur de ce tourisme régénératif
- Mobiliser les clients, en leur rendant cette offre de séjour désirable, pensée sur l'ensemble du parcours clients
- Mobiliser l'écosystème autour de la mobilité, l'alimentation, les partenaires institutionnels et privés locaux

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 PRÉSERVATION, RESTAURATION ET CRÉATION DE FORÊT	 11 - 250 SALARIÉS	 HAUTS-DE-SEINE (92)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 11 - 100 M€
		 <b>FRÉDÉRIC DANIEL</b> CBDO - Directeur du Développement	 <b>VIRGINIE COUDRE</b> Partnerships Manager		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> NON DÉFINI	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>CONTRIBUTIF</b> ▶ SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> ▶ CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment démultiplier notre impact positif en faveur du vivant et contribuer à impulser une approche régénérative, jusque dans les chaînes de valeur des entreprises, grâce à nos projets forestiers et agroforestiers ?

**NOUVEAU CAP 2030**

**NOTRE AMBITION :**

L'ONU appelle à restaurer 1 milliard d'hectares de terres dégradées sur 2021-2030. Pour répondre à ce challenge, Reforest'Action souhaite faire sa part et s'est fixé un objectif d'ici 2030 : restaurer 1 million d'hectares d'écosystèmes forestiers partout dans le monde et en optimiser les co-bénéfices environnementaux et socio-économiques générés, dans la durée.

**NOTRE CAP :**

Devenir acteur de la transition vers des modèles économiques respectueux du vivant, en déployant des projets régénératifs qui contribuent à des chaînes de valeur durables et en permettant aux entreprises d'agir à la hauteur des enjeux du climat et de la biodiversité, avec la forêt et l'agroforesterie.

**NOTRE RAISON D'ÊTRE** (formulation en cours) :

« Contribuer à la transformation vers une économie régénérative grâce à la forêt »

**SURSAUT**

Depuis 2010, notre mission de préserver, restaurer et développer les écosystèmes forestiers partout dans le monde, est au cœur des enjeux de la régénération du vivant.

Dans un contexte de dégradation accélérée de la nature et de prise de conscience des entreprises de la double crise du climat et de la biodiversité, nous avons initié une démarche permettant de synchroniser les enjeux environnementaux et socio-économiques avec les enjeux des entreprises, au travers de projets pilotes.

La CEC nous a incité à aller plus loin et à passer d'une position d'acteur de la restauration d'écosystèmes forestiers à acteur de la transformation vers des modèles économiques respectueux du vivant pour contribuer à une économie régénérative, grâce à la forêt.

Aujourd'hui, notre rôle d'expert de la forêt, socle du vivant et d'une soutenabilité forte, nous permet de contribuer concrètement et durablement à la transition des entreprises vers des modèles régénératifs via l'intégration de la forêt ou de l'agroforesterie dans leur stratégie.

Si notre cœur de métier ne change pas, notre raison évolue en conséquence.

## LEVIERS DE REDIRECTION

### Levier n°1 :

Multiplier les projets de restauration à grande échelle financés par des entreprises à l'international, tout en limitant l'empreinte carbone liée à la mise en œuvre et au suivi de ces projets (scope 3).

### Levier n°2 :

Contribuer à la mesure et à l'optimisation d'impact des projets forestiers, dans la durée et partout dans le monde.

### Levier n°3 :

Développer notre écosystème coopératif sur le plan technique et économique pour proposer des solutions forêt à intégrer dans des chaînes de valeur.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

### Levier n°1 :

- Nb de collaborateurs sensibilisés aux enjeux climatiques (objectif 100%)
- Surface totale de forêt restaurée ou créée en hectares (objectif 1 million)
- Nb de projets soutenus par an, zone et pays (Feuille de Route tenant compte des priorités et besoins spécifiques à chaque zone)
- Monitoring de tous nos projets sur 30 ans
- Réduction des émissions carbone hors projets (scope 1 et 2) en %

### Levier n°2 :

- Nb de partenaires ou entreprises sensibilisées aux enjeux du climat et/ou de la régénération
- Nb et surface de projets carbone développés en propre et certifiés par des standards internationaux
- Nb de tonnes équivalent carbone séquestrées (TeqCO<sub>2</sub>) par ces projets carbone certifiés
- Nb d'indicateurs d'impact écosystémique génériques des projets (séquestration carbone, biodiversité, sol, eau, emploi local)
- Nb d'indicateurs d'impact spécifiques à chaque projet
- Optimisation de l'impact de tous nos projets (par indicateur et pour la totalité des indicateurs) en %
- Nb d'entreprises agissant dans leur chaîne de valeur avec la forêt
- Nb de filières concernées par des projets forestiers pilote
- % de l'activité dédiée à des projets forestiers dans la chaîne de valeur

### Levier n°3 :

- Nb de partenaires experts de l'impact et de régénération
- Nb de partenaires locaux (correspondants, porteurs de projets, éco-preneurs)

- Nb de coopérations avec des filières
- Valeur créée par nos projets et partagée avec les populations locales dans le cadre de la bioéconomie circulaire
- Renouvellement de la certification B Corp

## PLAN D'ACTION

### Levier n°1 :

Compte-tenu de la nature de notre mission, notre impact positif augmente avec la croissance de notre activité. Notre développement contribue en effet à la séquestration du carbone, à la préservation et au renforcement de la biodiversité et à l'optimisation de services écosystémiques fournis naturellement par les forêts. Notre enjeu est donc d'accélérer notre développement, en découplant notre impact positif de notre empreinte carbone, et pour cela :

#### 1.1. Agir à grande échelle et sur des projets de qualité au niveau 'global'

- Démultiplier le nombre et la surface moyenne des projets forestiers soutenus, tout en optimisant les services écosystémiques générés par ces projets, pour atteindre l'objectif d'1 million d'hectares restaurés ou créés d'ici 2030
- Développer notre action à l'échelle des territoires, pour prendre en compte leurs spécificités et les besoins des communautés, grâce à un réseau étendu de partenaires (project officers, porteurs de projets) locaux
- Créer des 'hubs' à l'international dans les zones concentrant un grand nombre de porteurs de projets et/ou de financeurs pour une collaboration rapprochée avec les acteurs locaux

#### 1.2. Limiter l'empreinte carbone liée à notre activité et aux projets

- Renouveler notre bilan carbone sur le scope 1/2/3 tous les 2 ans
- Piloter et assurer le suivi des actions de réduction de nos émissions
- Sensibiliser tous les collaborateurs aux enjeux du climat (Fresque du Climat, ateliers et formations)
- Faciliter la mobilité douce pour les déplacements domicile-travail et favoriser le télétravail
- Limiter notre empreinte numérique via des outils spécifiques et des guides d'utilisation
- Continuer à privilégier le reconditionné ou réemploi pour l'équipement informatique et mobilier
- Réduire le nombre de déplacements en avion lié à la mise en œuvre et au suivi des projets, grâce au développement de notre maillage territorial en région et à l'international et au monitoring de nos projets facilité via des outils digitaux et technologiques pour le suivi des projets dans la durée

- Estimer les émissions induites par la gestion des projets sur le terrain avec davantage de précision
- Engager nos porteurs de projets dans des démarches de réduction de leurs propres émissions

### Levier n°2 :

Pour permettre aux entreprises de s'engager dans une démarche régénérative et de contribuer à l'optimisation des bénéfices des projets forestiers, nous allons compléter notre offre de solutions pour :

#### 2.1. Contribuer à la neutralité carbone globale et à la régénération du vivant

- Développer en propre nos projets carbone certifiés par les standards internationaux (VCS ou Gold Standard) et en complément, des projets Label Bas-Carbone
- Valoriser le carbone séquestré et les services écosystémiques générés par tous les projets y compris non certifiés, grâce à notre nouvel outil

#### 2.2. Mesurer l'impact des projets via un outil développé en propre « Forest Information System »

- Créer une cellule de Recherche & Innovation (R&I)
- Déployer des méthodologies et un système de prédiction et mesure d'impacts écosystémiques (séquestration carbone, biodiversité, sols et eau, bénéfices socio-économiques) dans la durée et partout dans le monde
- Concevoir un « cadre de monitoring » pour assurer la stabilité des écosystèmes
- Fournir un reporting sur des indicateurs d'impact aux porteurs et aux financeurs de projets

#### 2.3. Développer des projets forestiers régénératifs inscrits dans les chaînes de valeur

- Déployer avec les entreprises des projets d'agriculture régénératrice sur-mesure basés sur l'agroforesterie
- Développer des projets destinés à être associés à des filières économiques










### Levier n°3 :


Pour contribuer à une économie régénérative et proposer des solutions forêt ou d'agroforesterie à intégrer dans les chaînes de valeur des entreprises, nous allons développer notre écosystème coopératif :

- Continuer notre contribution en tant qu'expert forestier à des coalitions, think/do tanks et alliances en faveur de la restauration des écosystèmes
- Participer à une gestion adaptative des forêts face au réchauffement climatique et à la promotion d'une bioéconomie circulaire
- Étendre notre écosystème de partenaires techniques et économiques à des experts : de la transformation des modèles économiques des entreprises, de l'économie régénérative, de la mesure d'impact, des filières en lien direct avec la forêt (Bois ; Eau) et d'agriculture régénératrice
- Créer une communauté d'« éco-preneurs » sur le terrain partout dans le monde pour associer nos projets forestiers à des filières économiques locales

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

(cf Levier 3)

 GROUPE	 FABRICATION DE MATÉRIELS DE TRANSPORT	 + DE 5000 SALARIÉS	 RHÔNE (69)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> > 1 MRD€
		 <b>CHRISTOPHE MARTIN</b> Directeur Général		 <b>OLIVIER METZGER</b> Directeur des énergies alternatives	
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030 <b>DE 40 À 55 %</b>	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment Renault Trucks devient un fournisseur de solutions de transport à basse empreinte carbone et ressources, et accompagne la baisse du nombre de camions sur les routes et la réduction du nombre de kilomètres qu'ils parcourent.

**NOUVEAU CAP 2030**

Façonnons le monde dans lequel nous voulons vivre.  
Les choix que nous faisons aujourd'hui définissent le monde dans lequel nous vivrons demain. Le changement climatique, la croissance démographique et l'urbanisation croissante modifient le paysage et les attentes en matière de transports.

Chaque jour, les camions Renault Trucks livrent nourriture, médicaments et autres besoins fondamentaux.  
Le transport de marchandises est une nécessité mais les modalités de transport doivent changer.

En collaboration avec nos clients, nos partenaires de la chaîne d'approvisionnement, les gouvernements, les sociétés et d'autres parties prenantes, nous agissons rapidement pour développer et proposer des solutions de transport plus propres, plus sûres et circulaires afin d'atteindre nos objectifs de durabilité.

# SURSAUT

27 tonnes transportées sur 200km par Français et par an ! En France, 9% des émissions de CO2 du pays viennent du frêt.

Depuis 1990, le secteur des transports est le seul à ne pas avoir réduit ses émissions en France (très fort progrès des véhicules mais fort développement des besoins) et les nouveaux modes de consommation avec notamment les livraisons de l'e-commerce aux particuliers laissent penser que la tendance ne changera pas dans les années à venir. Près de 90% du transport de marchandises se fait par la route.

Il est par ailleurs essentiel de réaliser que le frêt n'est pas un secteur optionnel pour que les services basiques de notre société (se nourrir, se soigner) puissent perdurer. Les marchandises devront continuer à être transportées, aucun territoire ne pouvant devenir autosuffisant.

Pour atteindre les objectifs de la stratégie nationale bas carbone et pour réduire notre dépendance aux énergies fossiles, les efforts à entreprendre sont considérables.

Le parcours CEC nous a bousculés! Et nous avons donc défini des pistes de bascule structurante pour Renault Trucks:

- **Des solutions de transport, seulement si elles sont décarbonées :**
  - Des camions électriques au plus vite
  - Des camions Diesel dès aujourd'hui qui consomment moins
  - Des camions au biocarburant pour une période transitoire
- **Revoir la logistique urbaine, le camion n'est pas la seule solution**
  - Des camions mieux remplis qui roulent moins : mutualisation des flux de marchandises et des trajets
  - Report modal en fonction de la distance et du type de produit
  - Développement de la cyclo-logistique en ville
- **Produire du neuf n'est plus notre unique finalité**
  - Régénérer : vendre des camions sans obsolescence programmée avec des camions et des pièces régénérés pour prolonger leur première vie
  - Reconvertir : revaloriser les camions d'occasion à la Used Trucks Factory, en leur donnant une seconde vie (rétrofit)
  - Recycler : recycler nos camions et revaloriser les pièces et les matières premières qui les composent
- **Tous engagés, tous responsabilisés**
  - Changer notre image et développer notre attractivité
  - Former et engager nos équipes vers un projet enthousiasmant
  - Entraîner notre écosystème (clients, fédérations, réseau de concessionnaires, fournisseurs) dans cette transformation



## LEVIERS DE REDIRECTION

### 1. Transition énergétique des véhicules

- Electrification massive du transport
- Baisse consommation Diesel
- Généralisation d'une 1<sup>ère</sup> étape de transition avec les biocarburants (solution transitoire)

### 2. Amélioration de la productivité des systèmes logistiques

- Optimisation usage (>80%) et remplissage des camions (>70%)
- Transition des pratiques de mobilités (multimodal, cyclo-logistique...)
- Déploiement de services, notamment la location permettant la mutualisation des besoins courte durée (de la propriété à l'usage - «Truck as a service»)

### 3. Economie circulaire

- Prolongation de la durée de vie des camions
- Conversion du parc existant en électrique
- Recyclage et réemploi des pièces de rechange et organes

### 4. Transition des Territoires

- Accompagnement de la transition par l'intermédiaire du réseau Renault Trucks (300 points de service)
- Participation au raccourcissement des chaînes logistiques ...

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

Signataire de l'initiative Science Based Targets (1,5°), nous nous engageons à réduire notre empreinte carbone en ligne avec les objectifs de l'Accord de Paris.

95 % des émissions de Renault Trucks proviennent de l'utilisation de nos camions sur les routes (scope 3).

L'engagement de Renault Trucks est d'avoir un parc roulant totalement décarboné en 2050 et donc 100 % de ses ventes sans carburants fossiles à partir de 2040.










Dès 2030, notre objectif est de vendre un camion sur deux en électrique.

## PLAN D'ACTION

- Sensibilisation et formation (démultiplication)
- Intégration de nouveaux objectifs dans notre gouvernance (nouvelle boussole avec objectifs financiers, sociaux et environnementaux)
- Pilotage de nos actions et de l'atteinte de nos objectifs dans notre gouvernance traditionnelle
- Plan de rémunération de tous les salariés (y compris cadres dirigeants) sur indicateurs transition énergétique
- Plan d'incitation financière de notre réseau de distribution pour accélérer la transition
- Abondement des aides de l'état pour accélérer la transition

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Plan de sensibilisation et de formation de l'ensemble des équipes Renault Trucks : fresque du climat à tous les salariés
- Coopération avec notre réseau de distribution (partenaires dans 300 villes) pour accélérer la transition énergétique (labellisation des concessions; formation des effectifs)
- Conseil en décarbonation pour nos clients et clients de nos clients
- Coopération avec associations de transporteurs (FNTR; TLF; OTRE) et chargeurs (AUTF)
- Coopération finalisée avec un acteur de la cyclo-logistique
- Rencontres avec les politiques au niveau local, national et européen pour promouvoir le transport bas carbone
- Coopération avec nos concurrents traditionnels pour développer des solutions innovantes (piles à combustible avec le Groupe Daimler) et accélérer le plan d'infrastructures de recharge pour les camions électriques (Groupe Daimler et Groupe Traton)

 GROUPE	 FABRICATION DE BIENS D'ÉQUIPEMENTS	 251 - 5000 SALARIÉS	 ISÈRE (38)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
		 <b>VINCENT WAUTERS</b> CEO	 <b>LAURE JARLAUD</b> Responsable RSE		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 25 À 40 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment le Groupe Rossignol peut-il être un acteur de la régénération dans la pratique du sport de montagne pour tous et toute l'année ?

Dans le cadre de la gestion du cycle de vie de nos produits, une partie des ressources de production sera orientée vers la réparation, la seconde main, l'upcycling et le recyclage.

Une forêt responsable Rossignol poussera pour venir alimenter nos besoins en bois. Nos sites seront revégétalisés et nous aurons établi un projet pilote de micro-forêts visant à revégétaliser des friches puis à les valoriser en lieux de pratique du sport en nature, accessibles en mobilité douce au plus grand nombre.

Concernant notre organisation interne, le regroupement de l'innovation et de la RSE au sein d'un même service en charge de la transformation du business permettra des avancées fortes. Un groupe pionnier s'est réuni régulièrement afin d'avancer sur le modèle régénératif.

Au quotidien, l'amélioration de l'impact environnemental est désormais un critère obligatoire dans le processus de développement de nos nouvelles gammes et les investissements ayant un impact positif sur le programme RSE sont mesurés précisément. Par ailleurs, le bonus et l'intéressement pour l'ensemble de l'entreprise sont désormais liés à la baisse des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

**NOUVEAU CAP 2030**

« Carve movements of sustainability and human potential » : notre raison d'être porte et aiguille nos actions. Elle a pour vocation de réunir l'ensemble de nos communautés dans notre vision globale et ouverte des activités outdoor et dans notre volonté de préserver notre terrain de jeu, la montagne. Elle guide chacun de nos choix industriels, de nos décisions d'investissement et de développement de produits ou de gammes.

Cette raison d'être fixe le cap et la portée de notre programme environnemental et sociétal « RESPECT ». Afin d'agir activement et collectivement à la construction de la montagne de demain, ce programme nous engage vers une économie plus durable, plus équilibrée et plus respectueuse de notre environnement et de la planète.

En 2030, nous aurons réduit l'empreinte carbone de nos produits et de notre production grâce au déploiement de notre gamme « Respect design » et de ses produits à impact réduit, fabriqués à partir de matériaux recyclés, biosourcés et recyclables en fin de vie. Nos centres de production seront tous décarbonés et fonctionneront grâce à de l'électricité à 100 % d'origine renouvelable

**SURSAUT**

La CEC commence par un choc. Une prise de conscience de l'urgence. L'échelle de temps est plus courte et l'impact systémique, massif. Il faut agir et agir maintenant. Ainsi a débuté notre parcours. Dix mois de réflexion, d'apprentissage, de partage pour chercher l'impossible : comment arriver à un modèle d'entreprise régénérateur ?

Durant cette période, notre raison d'être et nos valeurs ont été définies. Notre équipe de direction a très régulièrement communiqué à l'ensemble des salariés du Groupe les informations relatives à notre nouvelle stratégie, avec un double objectif d'alignement et de mobilisation collective. Dans une même logique, nous avons souhaité impliquer l'ensemble des membres du COMEX au sein de la CEC via le groupe « CEC Grenoble ». Ils ont ainsi pu suivre les différentes étapes du parcours et se familiariser avec les nouveaux modèles.

Sur le terrain, nous avons approfondi notre collaboration avec MTB, acteur de référence dans le domaine du recyclage, et lancé nos nouveaux skis recyclables Essential, qui seront commercialisés cet automne. Afin d'aller encore plus loin et plus vite, nous avons par ailleurs mobilisé un groupe d'acteurs au sein d'un écosystème local afin de trouver ensemble de nouvelles solutions pour gérer la fin de vie des skis.

**Le mouvement collectif est lancé : il ne s'arrêtera pas !**

## LEVIERS DE REDIRECTION

**Levier n°1:** Réduire l'empreinte carbone de nos produits et de notre production

**Levier n°2:** Gérer l'ensemble du cycle de vie de nos produits par l'organisation de la réparation, de la seconde main, de l'up-cycling et du recyclage,

**Levier n°3:** Permettre l'accès à la pratique du sport (loisirs et compétition) aux jeunes de tout milieu par l'intermédiaire de partenariats et en proposant de la seconde main

**Levier n°4:** Planter des forêts pour nos productions, revégétaliser nos sites, planter des micro-forêts pour revégétaliser des friches et les valoriser en lieux de pratique des sports de nature accessibles en mobilité douce.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

### Levier n°1

- Réduction de 30 % notre empreinte carbone en valeur absolue sur les scopes 1,2 et 3 selon SBTi
- 100% d'électricité d'origine renouvelable pour nos sites de fabrication à partir de 2023
- Réduction de 40 % les déchets générés par nos productions en 2025
- 50% de notre gamme sera « Respect design »
- 100% de nos emballages seront « Respect design »

### Levier n°2

- 100% de nos réseaux de vente directe avec un service de collecte des articles en fin de vie et de vente de produits de seconde main.
- nombre de paires de skis de seconde main vendus
- nombre d'articles upcyclés
- Quantité d'articles Winter Sport Equipements broyés pour recyclage matière
- % du CA non lié au «*business as usual*» de la vente de produits

### Levier n°3

- nombre d'employés participant à des actions avec les associations partenaires

### Levier n°4

- 30 % de nos besoin en arbres plantés
- nombre de m2 de forêts autonomes plantés
- 1 pilote établi pour la pratique des sports de nature

## PLAN D'ACTION

### Levier n°1

1. Poursuivre la réalisation de notre bilan de gaz à effet de serre annuellement

- Aligner notre stratégie carbone sur les SBTi.
- Systématiser les Analyses de Cycle de Vie des produits et définir des valeurs maximales en équivalent carbone.
- Utiliser de l'énergie d'origine renouvelable sur tous nos sites de production

2. Utiliser des matériaux recyclés et/ou bio-sourcés dans toutes nos lignes de produits

3. Produire ou faire produire au plus près de nos marchés et optimiser nos flux logistiques

### Levier n°2

4. Ouvrir des centres de réparation, seconde main et upcycling sur nos marchés principaux

5. Proposer des solutions de recyclage en fin de vie sur nos grands marchés

6. Lancer une offre de «produit en tant que service» pour s'inscrire dans l'économie de la fonctionnalité

### Levier n°3

7. Créer des partenariats avec des associations d'insertion par le sport en France et à l'étranger

8. Déployer de nouveaux « skis club Rossignol » sur nos marchés clés pour démocratiser l'accès au sport

9. Militer pour la réouverture de « classe de neige » / « classe verte » responsables

### Levier n°4

10. Revégétaliser nos sites industriels

11. Identifier nos épicentres accessibles en mobilité douce (de la haute montagne à la ville)

12. Faire un pilote offrant une activité de sport en nature de manière routinière et balisée dans une micro-foret autonome

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

• Coopération avec MTB et des acteurs pour gérer la fin de vie des produits

• CEC GRENOBLE: Embarquer nos 12 Comex avec la CEC en 6 sessions et créer des ponts interentreprises

• Climatologue pour connaissance plus fine de l'impact du changement climatique en montagne

• Entreprises spécialisées en re-végétalisation et reforestation

• Partenariats au sein de nos épicentres et de notre industrie

• Acteurs du secteur du transport et de la préservation de la montagne pour baisser l'impact actuel de la pratique

• Partenariats avec «Sport dans la Ville» et «Share Winters»



FILIALE



AGENCE  
DE COMMUNICATION



11 - 250 SALARIÉS



PARIS (75)



FRANCE

CA

11 - 100 M€

SAATCHI  
&  
SAATCHI



**OLIVIER DESPRES**  
Directeur Général



**OLIVIER BAILLOUX**  
Directeur du planning stratégique & RSE

BILAN CARBONE  
SCOPE

1 2 3

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE 2030

+ DE 55 %



MODÈLE  
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE

SEPTEMBRE 2021

RÉGÉNÉRATIF

CAP 2030



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment Saatchi & Saatchi, agence de communication, peut rendre désirables les changements nécessaires en faveur du climat et de la biodiversité ?

## NOUVEAU CAP 2030

Les entreprises vont devoir se transformer, volontairement ou sous la pression de leur environnement (consommateurs, associations, nouvelles normes ou réglementations). Pour les aider à opérer cette transition, nous devons inventer avec elles et pour elles un marketing et une communication de la responsabilité et de la sobriété.

À l'horizon 2030 nous voulons être l'agence de la transition des marques & des comportements en cohérence avec les limites planétaires.

## SURSAUT

« Je le dis sans hésitation, la Convention des entreprises pour le climat a été la plus belle expérience de ma vie professionnelle.

Elle a rencontré quelque chose en moi qui cherchait depuis des années à se révéler et à s'exprimer.

J'ai démarré la CEC sans trop savoir à quoi je m'engageais mais avec la conviction qu'il fallait y aller, que c'était le moment.

Le choc a été violent. Depuis, pas une journée passée sans me demander comment je pourrais faire plus, je pourrais faire mieux.

J'espère que cette énergie va continuer à m'animer.

Je suis arrivé en voiture et reparti à vélo, je suis arrivé avec des doutes, je suis reparti avec des convictions, je suis arrivé un peu seul, je suis reparti avec un collectif humain, puissant, enthousiaste.

Bref je suis reparti par un autre chemin après ce parcours exceptionnel. »

Olivier Bailloux, Planet Champion Saatchi & Saatchi France

### Le parcours CEC depuis octobre 2021 a permis de mieux comprendre :

- Les enjeux de la transition écologique pour une agence concentrée sur les objectifs de ses clients
- La transformation nécessaire de notre modèle en prenant appui sur les consommateurs pour faire bouger les clients
- La nécessité de mesurer autre chose que simplement la marge et l'operating income pour progresser dans la transition
- La difficulté à reconnecter une entreprise de services au vivant (climat et biodiversité)
- L'impératif d'embarquer l'équipage Saatchi & Saatchi et l'ensemble de notre écosystème

### Ce que nous avons déjà engagé depuis le début de la CEC :

- Un partage régulier auprès du Codir et de l'ensemble de l'agence
- Une vision plus claire de notre responsabilité / notre modèle d'impact / notre rôle dans la transition
- Une réflexion de fond sur le Greenwashing intégrant des parties-prenantes externes
- La création d'un petit noyau de salariés formés à l'animation Fresque du climat
- Un élargissement et une activation d'un écosystème de parties-prenantes
- Un rôle pionnier de l'agence plus clairement identifié au sein de Publicis France et de Publicis groupe

### Cette Feuille de Route est ambitieuse mais pas inatteignable. Pourquoi ?

- Le monde change, et être en avance c'est toujours bien
- Nos clients et nos prospects n'ont déjà plus tout à fait les mêmes attentes qu'il y a deux ou trois ans
- Ce n'est pas parce qu'on ne choisit pas ses clients qu'on ne pourra pas jouer un rôle actif dans leur transformation
- Le groupe Publicis se transforme lui aussi et nous pouvons y jouer un rôle pionnier
- Il y a beaucoup de choses que nous faisons déjà que nous devons progressivement faire plus visiblement et plus systématiquement ou à plus grande échelle
- Nous ne serons pas seuls pour y arriver : nous sommes dans un écosystème qui ne demande qu'à s'enrichir et s'activer avec nous, grâce à nous
- Ce doit être le projet de l'agence, nous allons donc le construire ensemble maintenant qu'il est posé

## LEVIERS DE REDIRECTION

Mettre la puissance de la créativité au service de nouveaux récits et de nouveaux imaginaires, de la transformation des entreprises et des comportements et du développement de nouveaux modèles (notamment des modèles contributifs et régénératifs).

Enrichir notre connaissance des consommateurs pour dépasser les raisons de l'inaction climatique et faire évoluer les entreprises en travaillant avec les ONG (qui disposent d'une réelle connaissance des sujets de climat et de biodiversité) et avec les experts des sciences humaines, des sciences cognitives et des neurosciences (nouvelles aspirations, nouveaux comportements, nouveaux récits, nouveaux imaginaires, « nudge » marketing,...).

Former les collaborateurs et les clients, les futurs collaborateurs et les futurs clients sur tous les niveaux de la responsabilité de la communication (lutte contre le greenwashing, éco-socio conception et éco-socio production) et son rôle essentiel dans la transformation des entreprises et des comportements.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

**Diversifier progressivement notre portefeuille client :**

- Évaluer notre portefeuille client (en classifiant la nature des clients / la nature des projets)
- Mesurer notre rôle dans l'évolution des clients (suiveur / accompagnateur / moteur)

**Viser dès 2025 :**

- 100% de campagnes « éco-socio conçues »
- 100% des campagnes avec une proposition d'éco-socio production
- 100% des campagnes avec un bilan carbone

**Réduire nos impacts climat et biodiversité :**

Objectif CO2 mesuré à partir d'un modèle d'impact CO2 élargi (scopes 1, 2, 3 et 4) et d'un scoring impact biodiversité de nos clients.

**Reconnaissance interne / externe de notre transformation :**

- Être choisi par les clients et les collaborateurs pour nos qualités réelles (agence créative, humaine et engagée).
- Viser des prix créatifs dans des catégories engagement, responsabilité, positive communication.

## PLAN D'ACTION

**STOP :**

- La course aux clients que notre modèle d'agence créative, humaine et engagé ne motive pas
- L'autocensure vis-à-vis des clients dont on pense qu'on ne les fera jamais bouger dans le bon sens
- Le recrutement des talents sans leur expliquer vraiment l'agence, ce qu'elle est, ce en quoi elle croit et sa trajectoire.

**START :**

- La recherche de clients modèles économiques alternatifs nativement responsables pour rééquilibrer le portefeuille clients
- La sensibilisation et la motivation de nos clients et de nos talents sur les enjeux de communication responsable
- L'utilisation de la data conso pour convaincre nos clients d'avancer sur l'écologie et de proposer des solutions
- L'élargissement et l'approfondissement des relations avec un écosystème plus riche

**REPLACE :**

- Orienter nos pro bono vers des associations à fort impact environnemental (climat et biodiversité)
- Enrichir nos indicateurs actuels de performance d'indicateurs permettant de mesurer la performance climat / biodiversité

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

**Vis-à-vis du groupe :**

- Passer d'un simple reporting financier à un rôle moteur/modèle dans l'écosystème Publicis (Publicis France / Saatchi & Saatchi à l'international / Publicis Groupe)

**Vis-à-vis de l'interne :**










- Faire croître tous les talents de l'agence (attractivité, développement, engagement, fierté, confiance)
- Enrichir notre organisation fonctionnelle d'engagements et de missions reconnues et valorisées (Salariés formés à l'écoute active, à l'animation Fresque du climat et Fresque de la publicité, au coaching, à la facilitation, développement du mécénat de compétence, comité de transition, QVT, etc)


**Vis-à-vis de notre écosystème externe :**

- Passer d'un système fermé sur la relation client à un système ouvert sur toutes les parties-prenantes qui nous permettent de progresser dans la transition (monde académique, monde associatif, institutions, organismes professionnels, réseaux d'entreprises, experts en sciences sociales, neurosciences, etc).

**Vis-à-vis de nos clients :**

- Faire profiter tous nos clients de cet écosystème ouvert pour les sensibiliser, les accompagner, accélérer leur transformation.

 ENTREPRISE FAMILIALE / INDÉPENDANTE	 AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES	 251 - 5000 SALARIÉS	 RHÔNE (69)	 INTERNATIONAL EUROPE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
 <b>SERFIM</b> DEPUIS 1875		 <b>ALEXANDRA MATHIOLON</b> Directrice Générale	 <b>MARIE-ANNE GOBERT</b> Directrice communication, relations publiques, synergie et RS		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 40 À 55%	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment SERFIM peut contribuer à régénérer les territoires et y réintroduire le vivant en réparant et développant des infrastructures essentielles à un mode de vie sobre et désirable, accessible à tous et en utilisant le moins d'énergie et de ressources possibles, dans un principe de circularité ?

**NOUVEAU CAP 2030**

Notre raison d'être (en cours d'élaboration) : « Nous réalisons des chantiers et des prestations pour une meilleure qualité de vie sur nos territoires, en innovant pour une société plus sobre et solidaire, avec la liberté que nous confère notre indépendance. »

En 2030, les infrastructures et leur chantiers se mettent au service du vivant et des territoires. Nous contribuons par nos chantiers en réduisant au maximum leurs impacts environnementaux et surtout en faisant des outils de réparation et régénération du vivant.

Nous contribuons par les infrastructures que nous développons et réparons dans un principe de circularité et longévité et en faisant des supports de biodiversité intégrés au mieux dans la nature.

L'impact des chantiers est réduit à son strict minimum : optimisation des flux du chantier, minimisation du volume de ressources, matières premières recyclées, sobriété, efficacité et verdissement de la flotte (+durabilité/recyclabilité) et partage des outils de production avec son écosystème, dimensionnement des réseaux au plus près des usages et des besoins essentiels;

... Et les chantiers sont régénératifs en apportant des services écosystémiques partout où ils ont lieu : lutte contre les espèces invasives, corridors de végétalisation, biodiversité, îlots de chaleurs, dépollution des sols.

Les infrastructures sont durables et efficaces : augmentation de leur durée de vie, principe de circularité appliqué à la création et à leur réparation (écoconception, réemploi, réversibilité > banque de matériaux, emploi de matières recyclées), protection vis-à-vis des pollutions en s'assurant de la compatibilité avec le vivant, efficacité énergétique, territoires connectés;

... Et les infrastructures sont régénératives : intégration d'énergies renouvelables sur toutes les infrastructures, réduction de l'artificialisation des sols, création d'habitats de biodiversité, réalisation de puits de carbone via la végétalisation, désimperméabilisation et préservation de la ressource en eau.

Nous sommes aux côtés des territoires et des industriels pour réduire leur empreinte environnementale et les accompagner vers un mode de vie et de production plus sobre.

**SURSAUT**


Nous sommes une ETI indépendante et familiale de bientôt 150 ans construite sur un socle de valeurs fortes : sécurité de nos collaborateurs et respect de nos équipes, de nos clients, de nos parties prenantes et de notre environnement. Nos métiers sont diversifiés autour des travaux publics et de l'environnement.

De manière concomitante, l'entreprise vit actuellement plusieurs transitions majeures :

- une transmission familiale en cours à la direction opérationnelle du groupe avec une volonté forte de rehausser l'engagement et les exigences environnementales,

- une transition forte vers de nouveaux métiers largement alimentée par la participation à la CEC qui nous a apporté outils, méthodes, inspirations et force du collectif pour transformer nos pratiques mais surtout nos modèles économiques et nos métiers. Trois moments ont particulièrement contribué à ce sursaut :
- 1ère session de la CEC avec la prise de conscience environnementale dans toute sa dimension systémique (ex VMD GIEC)
- 2ème session de la CEC avec la question générative et la redirection écologique
- L'intégration des limites planétaires dans toutes leurs dimensions et notamment la reconnexion au vivant avec un focus biodiversité et biomimétisme

Avec ce sursaut nous nous engageons aujourd'hui à faire de SERFIM une entreprise régénérative au service des territoires et du vivant.

 **LEVIERS DE REDIRECTION**

**Levier n°1 – Favoriser la sécurité, l'égalité des chances, la santé et le bien-être pour tous :**

- Pour nos collaborateurs
- Pour les collaborateurs de nos clients, fournisseurs et prestataires, et plus généralement de nos parties prenantes
- Pour les habitants des territoires sur lesquels nous intervenons

**Levier n°2 - Réduire l'empreinte environnementale de toutes nos activités (CO2, pollutions, ressources naturelles) :**

- Nos achats
- Nos déplacements et nos véhicules et engins
- Nos outils de production
- Nos chantiers
- Nos bâtiments, nos sites et nos usages
- Nos produits
- Nos services

**Levier n°3 - Réduire l'empreinte environnementale de tous nos clients (CO2, pollutions, ressources naturelles) :**

- Par nos infrastructures : haute durabilité, haute réparabilité, forte intégration de matériaux et matériels réemployés
- Par nos chantiers : bas carbone, basse

consommation de ressources, basse émission de polluants

- Par nos prestations : recyclage, dépollution, ENR, réseaux d'eau, réseaux d'énergie et performance énergétique, data et intelligence des territoires, des infrastructures et des chantiers pour optimiser la sobriété

#### Levier n°4 – Régénérer le vivant grâce à nos métiers :

- Expérimenter puis déployer des chantiers régénératifs : lutter contre les plantes et espèces animales invasives, refertiliser les sols, réintroduire de la vie et de la biodiversité dans les sols et l'eau, faire de nos chantiers des corridors et des supports de végétalisation et de biodiversité
- Expérimenter puis déployer des infrastructures régénératives : des réseaux (énergie, eau, fibres) comme corridors et supports de végétalisation et de biodiversité, des ponts et des tunnels comme corridors et supports de végétalisation et de biodiversité, des panneaux photovoltaïques favorisant l'agriculture raisonnée et de proximité, ainsi que la biodiversité, des caméras servant également à identifier la biodiversité ; toutes nos infrastructures qui le peuvent comme supports de panneaux photovoltaïques
- Expérimenter puis déployer des prestations régénératives : métiers d'aménagement d'espaces verts, conseils en génie écologique et biodiversité, prestations globalisées sur la performance énergétique, sur la performance et la préservation du grand cycle de l'eau, sur la durabilité des infrastructures et leur rôle de supports de biodiversité, sur la data et l'intelligence des territoires au service du vivant
- Faire de nos sites et bâtiments des îlots régénératifs : végétalisation, biodiversité, désimperméabilisation, production d'ENR

#### Levier n°5 – Garantir une gouvernance indépendante et juste, qui mobilise tout notre écosystème :

- Aligner le CA, la Direction, les branches et les métiers sur notre Feuille de Route RSE
- Embarquer tous nos collaborateurs dans notre Feuille de Route RSE et leur donner les moyens d'y contribuer par tous leurs moyens et initiatives
- Embarquer nos parties prenantes sur cette vision et les accompagner en fonction de nos moyens dans leur transformation
- Embarquer notre écosystème et les entreprises sur cette vision en partageant nos expériences et nos enseignements

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

#### Levier n°1 :

- Indicateurs sécurité : en cours (taux de fréquence, taux de gravité, indicateurs de préventif...)
- Index égalité Femmes / Hommes
- Ressenti des femmes et des hommes dans l'entreprise (indicateur qualitatif à créer)
- % de personnes handicapées dans nos effectifs et nombre d'actions de sensibilisation et partenariats
- % alternants dans nos effectifs et part de transformation en CDI
- % d'insertion dans nos effectifs et part de transformation en CDI
- Nombre d'heures d'insertion générées par an
- Nombre d'heures de formation par collaborateur
- Indicateur qualitatif concernant la formation et l'impact sur la carrière et les conditions de travail (à créer)

#### Levier n°2 :

- % de réduction des émissions de CO2 (scope 3)
- Compatibilité de notre trajectoire CO2 avec les accords de Paris
- Parts modales de nos mobilités
- % de véhicules propres dans nos flottes
- % d'achats répondant à notre charte d'achats
- kWh consommés
- kWh de production d'ENR pour nos besoins
- % de notre consommation énergétique couverte par des ENR

#### Levier n°3 :

- Durée de vie des réseaux et produits que l'on pose : estimation de la prolongation de la durée de vie rendue possible grâce à nos travaux et choix de matériaux (indicateur à créer)
- km de réseaux d'eau (potable et assainissement) renouvelés et posés
- km de réseaux de chaud et froid urbain renouvelés et posés
- Chantiers bas CO2 : nombre de chantiers déployés et % de réduction d'émissions CO2
- Tonnages et nombre de filières / matières revalorisées
- Tonnages de déchets enfouis évités
- Tonnages de terres dépolluées
- kWh d'énergie renouvelable produite par nos centrales ENR installées pour autrui (PV et hydroélectricité)
- % de revêtements vertueux appliqués
- % part d'ouvrages rénovés favorisant le transport ferroviaire ou fluvial

#### Levier n°4 :

- % du CA dédié à des services et prestations de régénération
- Nombre d'heures de formation sur les services régénératifs
- Nombre de m3 de terres refertilisées
- Nombre de m<sup>2</sup> désimperméabilisés durablement
- Nombre de m3 d'eaux dépolluées, récupérées ou non injectées dans les réseaux d'assainissement

#### Levier n°5 :

- Nombre de collaborateurs formés à la Fresque du Climat
- Nombre de connexions à notre plateforme de sensibilisation et mobilisation RSE de nos collaborateurs
- Part de notre fonds de dotation SERFIM Mécénat attribué à des projets proposés par des collaborateurs
- Nombre de projets mécénat issus des collaborateurs proposés et nombre des projets soutenus
- Indicateur « oui / non » : constitution d'un Conseil de Surveillance, intégration de 2 à 3 personnalités extérieures, tenue de 3 à 4 CS par an
- Indicateur « oui / non » : constitution d'un comité des parties prenantes, panel diversifié et complet de partenaires intégrés, tenue de 2 CPP par an, projets portés par le CPP

## PLAN D'ACTION

#### Levier n°1 :

- Renforcer notre politique de prévention et de sécurité (nouvelle Feuille de Route)
- Rédigir notre plan d'actions mixité
- Ecrire un plan d'actions handicap
- Enrichir nos programmes de formation internes en matière de RSE, redirection écologique, accompagnement du changement
- Prioriser notre stratégie mécénat en fonction de nos axes stratégiques RSE
- Ecrire une charte de qualité de vie au travail / équilibre des temps / santé au travail
- Renforcer notre politique d'emploi : renforcer notre attractivité, renforcer notre capacité à retenir les collaborateurs, renforcer notre politique d'insertion.

#### Levier n°2 :

- Internalisation de la compétence Bilan carbone et Stratégie Climat pour 100% de nos filiales et SERFIM consolidé
- Élaboration d'une charte des mobilités avec indicateurs associés
- Réalisation de Plans de Déplacements inter-Entreprises sur nos sites
- Élaboration d'une charte d'achats environnementalement et socialement responsables avec indicateurs associés
- Création d'une « matériauthèque » et d'une « matérielothèque » en interne SERFIM, pour augmenter le réemploi et la mutualisation au sein de nos métiers.

#### Levier n°3 :

- Déployer massivement des chantiers bas-carbone, en amélioration continue
- Augmenter nos filières de revalorisation de matières : plus de filières innovantes, plus d'installations sur les territoires
- Augmenter nos solutions de dépollution : pour dépolluer mieux, pour dépolluer plus de sites (eaux, sols, air), pour dépolluer avec le plus de produits naturels (plantes, champignons, algues)
- Augmenter notre production d'énergies renouvelables en veillant à préserver les fonciers et les ressources naturelles
- Proposer à nos clients des « plans de performance » globaux plutôt que des chantiers ou des prestations séparés avec des indicateurs ambitieux d'exigence environnementale : énergie (réseaux, bâtiments, éclairage, ENR...), grand cycle de l'eau (réseaux eau potable et assainissement, dépollution), revalorisation de matière.

#### Levier n°4 :










- Initier des expérimentations de chantiers régénératifs en mettant autour de la table nos partenaires de chantiers (entreprises et collectivités)
- Expérimenter des constructions / réparations / transformations d'infrastructures pour les rendre régénératives :
  - Route : proposer des prestations complètes (qui comprennent l'analyse du besoin et des usages, le conseil au client, la conception d'une voie complète avec la partie où on circule avec des enrobés perméables, la végétalisation sur les côtés, les corridors de biodiversité qui la traversent, les noues qui la bordent pour récupérer les eaux de pluies et arroser les espaces végétalisés)
  - Ponts, tunnels, barrages : expérimenter une offre complète qui comprenne la réparation, la végétalisation de ces infrastructures, la récupération des eaux, la désimperméabilisation, la pose de panneaux photovoltaïques, les supports de biodiversité (exemple : piles de ponts pour la biodiversité subaquatique)
- Déployer toute une nouvelle activité autour de la végétalisation et du génie écologique pour des prestations à nos clients et des aménagements de nos sites, ainsi que la sensibilisation, la formation et l'accompagnement de nos collaborateurs sur des actions de végétalisation et biodiversité
- Proposer un de nos sites pour une expérimentation « sites et bâtiments régénératifs » (exemple : nouveau site de Novvetra, MGB).


#### Levier n°5 :

- Créer, alimenter et animer une plateforme interne de sensibilisation et de mobilisation des collaborateurs autour de la RSE et de la conduite du changement
- Initier une CEC interne à l'entreprise
- Créer un ou plusieurs événements dédiés au climat, à l'environnement, au volet social accessible à tous les collaborateurs
- Créer un comité des parties prenantes et mettre à jour chaque année notre matrice de matérialité avec ce comité, sur la base des limites planétaires et de la théorie du « donut »
- Initier une CEC à l'échelle de la Métropole de Lyon, pour nos fédérations professionnelles
- Continuer à prendre la parole pour porter le sujet de la redirection écologique et des modèles régénératifs
- Proposer et expérimenter des solutions pour accompagner certaines de nos parties prenantes dans leur transformation
- Élaborer chaque année un rapport RSE clair et sincère sur la base de cette Feuille de Route.

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

**Cf levier 5.** Diffusion à de nombreux groupes: FRTP et FNTF, Uni TP, syndicats professionnels, BPI France, acteurs territoriaux, Club des ETI, etc.

 FILIALE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 ONG - ENTREPRENEURIAT DES NOUVEAUX ARRIVANTS	 11 - 250 SALARIÉS	 PARIS (75)	 INTERNATIONAL EUROPE	<b>CA</b> 1 - 10 M€
		 <b>GUILLAUME CAPELLE</b> Co-fondateur	 <b>DAVID ROBERT</b> Directeur Général		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> NON DÉFINI	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>CONTRIBUTIF</b> ▶ SEPTEMBRE 2021	<b>RÉGÉNÉRATIF</b> ▶ CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment permettre aux nouveaux arrivants (immigrés, réfugiés, exilés) de développer leur plein potentiel économique au bénéfice du vivant ?

**NOUVEAU CAP 2030**

En 2030, nous avons réussi à imposer une allégorie à l'image de la "Licorne" (startup valorisée à 1 milliard d'euros) pour mettre en avant le modèle d'un écosystème valorisé à 1 milliard de bénéficiaires.

En 2030, nous avons construit un référentiel et les indicateurs associés permettant à un Etat et/ou aux collectivités territoriales d'estimer les coûts évités et le bénéfice réalisé, à financer l'accueil citoyen des nouveaux arrivants.

En 2030, nous avons développé une activité de conseil qui fait de l'inclusion, plutôt qu'un objectif moral, un levier d'efficacité pour les entreprises souhaitant entrer dans l'économie régénérative.

En 2030, tous les incubateurs de France savent accompagner des entrepreneurs nouveaux arrivants

**SURSAUT**

Nous comprenons mieux le caractère systématique des dérèglements climatiques et de la biodiversité ;

Nous avons la certitude qu'un autre modèle est possible grâce à la question régénérative et nous commençons à le tester.

Les entreprises comme les citoyens ont besoin d'un accompagnement collectif et régulier pour passer à l'action.

2 exemples sur l'impact concret de cette redirection sur notre activité ?

Nous n'accompagnerons pas le prochain Steve Jobs si son business-model est extracteur de terres rares, grand consommateur d'énergie, bref, générateur d'externalités négatives pour tout son environnement ;

Sur 1000 entrepreneurs que nous accompagnons chaque année en Europe, sans doute 50% devront pivoter, ou ne pourront plus entrer, à terme, dans nos incubateurs.



## LEVIERS DE REDIRECTION

L'entrepreneuriat inclusif permet de bénéficier d'entrepreneurs supplémentaires et d'une capacité d'innovation supérieure ;

Utiliser les créatifs communs pour valoriser financièrement et partager plus rapidement les innovations sociales dans le secteur de l'inclusion des nouveaux arrivants ;

Se servir de la connaissance des experts de la migration, et de l'expérience des nouveaux arrivants, pour mettre en œuvre des mobilités régénératives dans l'entreprise et dans l'économie ;

Développer des partenariats public-privé pour accélérer le déploiement des solutions

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

100% des salariés chez SINGA, et des entrepreneurs de nos programmes, sont formés sur le climat et sur les modèles économiques régénératifs ;

100% des entreprises accompagnées par SINGA réalisent une Analyse du cycle de vie et une mesure de leur empreinte carbone ;

Les entreprises et associations issues de nos programmes d'entrepreneuriat forment, ensemble, un écosystème valorisé à 1 milliard de bénéficiaires (ODD)

## PLAN D'ACTION

**Automne 2022** : intégration de la Feuille de Route au "White Paper" de SINGA, validé en Assemblée général, pour un déploiement international ;

**Juillet 2024** : SINGA a formalisé sa méthode d'accompagnement inclusif et la partage désormais en opensource aux salariés, aux entrepreneurs accompagnés et à ses clients.

**Janvier 2026** : Le Fonds d'investissement de SINGA pour l'inclusion des nouveaux arrivants en Europe a investi sur 5 projets qui changent la donne (accès des nouveaux arrivants à la santé, à l'éducation, au logement et à l'emploi)

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Avec les institutions internationales, tel que l'OCDE, la CEB et la Banque mondiale, et françaises, tel que la BPI et la Mairie de Paris, SINGA établit des standards d'inclusion des nouveaux arrivants dans l'économie et la société (nouvelle taxonomie) ;

Avec les médias, SINGA produit un nouveau répertoire public de la migration, de l'inclusion et de l'innovation économique et sociale ;

Avec les associations et la société civile, SINGA plaide (recommandations, production intellectuelle de politiques publiques et d'action citoyennes) pour une économie régénérative et inclusive ;

Avec les entreprises, signataires de sa Charte de l'inclusion, clientes et partenaires, comme à la CEC, VivaTech ou la CCI, SINGA innove et investit un avenir où la régénération est synonyme d'inclusion



ENTREPRISE  
INDÉPENDANTE



AMÉNAGEMENTS  
DES TERRITOIRES



251 - 5000 SALARIÉS



ESSONNE (91)



FRANCE

CA

100 M€ - 1 MRD€

Terideal



ERIC PLASSART  
Président



BENEDICTE DE GOROSTARZU  
Responsable RSE

BILAN CARBONE  
SCOPE

1 2 3

OBJECTIF DE RÉDUCTION  
CARBONE 2030

+ DE 55 %



MODÈLE  
(DÉCLARATIF)

RESPONSABLE

SEPTEMBRE 2021

RÉGÉNÉRATIF

CAP 2030



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment contribuer au mieux vivre en réconciliant l'Humain avec la Nature grâce à nos 40 expertises en co construisant avec nos parties prenantes des solutions globales et inventives d'aménagements des territoires, régénératives des écosystèmes environnementaux et sociaux avec un partage équitable de la valeur ?

## NOUVEAU CAP 2030

En 2030, Terideal sera devenue une entreprise régénérative des écosystèmes socio-écologiques. Les coopérations qu'elle aura su construire avec ses parties prenantes, notamment ses clients, ses fournisseurs, ses salariés et les usagers de ses aménagements, permettront un alignement des parties prenantes sur la priorité à donner au Vivant, dans tous ses projets d'aménagements du territoire et de bâtiments auxquels elle participera, dès le stade conception. Bâtir avec le Vivant et non contre lui, grâce à l'application opérationnelle du principe de Zéro Artificialisation Nette (ZAN), de Solutions d'adaptation Fondées sur la Nature (SaFN) sera désormais un crédo partagé. En tout cas, une condition de sa participation en tant qu'entreprise de travaux.

Ses expertises seront reconnues à leur juste valeur, comme sa capacité à proposer des solutions globales et inventives, à tous les phases : conception-réalisation et entretien et maintenance. Son offre intégrée de solutions régénératives d'aménagements, intéressera tout particulièrement les organisations souhaitant se relier au Vivant - Humain et non humain - par leur patrimoine foncier ou immobilier, leurs sites de production, de logistique ou commercial. Ses émissions de CO2 seront réduites de

moitié par rapport à 2020, année de son 1er bilan carbone scope 123, grâce aux plans de décarbonation définis collectivement par les collaborateurs pour chaque métier début 2023 intégrant l'enjeu des émissions liées aux achats qui représentent 80 % des émissions. Grâce aux nouvelles expertises développées pour leur fort potentiel régénératif, le volume de CO2 absorbé sera bientôt supérieur aux émissions incompressibles. L'objectif de 0 émission paraîtra atteignable en 2050.

Ses impacts sur la biodiversité seront positifs et évalués depuis 2024 (mesurés?). Ceux sur les autres limites planétaires le seront aussi, notamment sur le cycle de l'azote, du phosphore, de l'eau douce ainsi que sur les pollutions chimiques ou l'usage du plastique, ce qui permettra d'orienter les choix stratégiques de chaque direction régionale et de challenger les managers sur cette base.

Terideal sera aussi reconnue pour son Académie pour le Vivant initiée en 2023 pour développer les compétences internes dans toutes les nouvelles techniques alternatives et aussi pour former ses parties prenantes externes à la biodiversité, convaincue de la nécessité de réconcilier l'Humain avec la Nature. Son fonds de dotation De Natura pour la diversité biologique verra son rôle et ses actions décuplés dans les territoires. L'ambition d'être les Entrepreneurs au service du mieux vivre sera incarnée. Les collaborateurs sauront qu'ils contribuent tous les jours à améliorer la vie de leurs concitoyens sans abimer la nature. Au contraire, ils réguleront, requalifieront, rénovont, répareront, reconstruiront, restaureront, la ville sur la ville, dans une logique d'économie circulaire. Ils renatureront et participeront à la résilience des villes et des territoires et auront un impact positif sur les écosystèmes. C'est ce qui guidera leur action.

Ils plébisciteront leur entreprise, régulièrement primée pour la qualité de vie au travail, son indice de bien être comme d'évolution professionnelle et sa tradition d'accueil, d'apprentissage, d'insertion. La nouvelle politique RH impulsée fin 2022, les plans d'action QVT construits avec les managers de chaque BU, les nouvelles règles

sociales harmonisées, la promotion du bénévolat et du mécénat de compétences - auront permis d'améliorer sensiblement la perception de la promesse d'entreprise humaniste inhérente à la marque Terideal.

Sa gouvernance aura fortement évolué et intégrera une fondation actionnaire qui possèdera 5% du capital et financera des œuvres sociales au bénéficiaires des salariés, dont l'actionnariat continuera d'être encouragé. Elle intégrera aussi le « Shadow committee » composé de jeunes collaborateurs en tant qu'organe de consultation : celui créé en 2022 pour contribuer aux réflexions sur la redirection écologique et définir la question générative a été si précieux! La triple comptabilité permettant d'intégrer les performances sociales et environnementales à la comptabilité financière sera adoptée en 2026, après que le nouvel ERP soit déployé dans l'entreprise en 2023.

Terideal sera devenue une référence d'entreprise à visée régénérative dans la filière. Elle aidera les entreprises qui le souhaitent à s'engager à leur tour.

## SURSAUT

C'est incontestable, pour Terideal, il y aura un avant et un après CEC!

Reconnue « entreprise responsable » (Ecovadis, Afnor, trophées), Terideal est engagée depuis longtemps dans une réduction des impacts négatifs sur l'environnement et une contribution positive aux enjeux sociaux, sociétaux et de Biodiversité.

La CEC a permis la prise de conscience qui manquait concernant l'urgence d'agir au bon niveau d'enjeux, écologiques et sociaux, en raisonnant en impacts nets, sans se contenter de faire « moins mal ». Grâce aux meilleurs experts et à la dynamique bienveillante instaurée autour d'un autre futur souhaitable, l'envie d'être beaucoup plus ambitieux en termes d'impacts positifs et beaucoup plus exigeants pour stopper les

émissions et pollutions diverses s'est imposée à l'issue de la session 1.

En interne, dès le partage de ce constat avec le Codir, un comité de pilotage CEC a été créé pour contribuer à la définition de la Question Générative et de la Feuille de Route visée en fin de parcours. Un shadow committee composé de 10 jeunes représentatifs de tous les métiers de l'entreprise s'est vu confier la même mission. Dirigeant et planet champion n'étaient plus seuls face à l'enjeu du sursaut à imaginer.

Cette présente Feuille de Route est issue de ce travail, largement complété par les 440 cadres de l'entreprise, lors d'un atelier d'appropriation et d'échanges organisé le 21 septembre 2022 (date anniversaire de la 1ère session CEC) sur le thème : Cap Terideal 2030, pour une transition écologique et sociale réussie.

Elle ambitionne de passer d'une entreprise responsable à un modèle à visée régénérative, avec toute l'humilité que la complexité de ce nouveau modèle nous oblige de garder.

D'ores et déjà, la mobilisation et les attentes exprimées par nos managers nous donnent des ailes pour réussir le plan d'embarquement des 1800 collaborateurs de terrain dès cette fin d'année 2022.

Elle évoluera aussi grâce à la participation de Terideal à la Communauté de professionnalisation de Lumia sur les modèles économiques régénératifs.

## LEVIERS DE REDIRECTION

### 1. Collaborateurs & Connaissance

- Embarquer nos 2200 collaborateurs sur le Cap régénératif 2030 et développer
  - Les connaissances et compétences
  - La performance et l'efficacité
  - La culture managériale Terideal
  - La synergie et la transversalité entre nos 40 expertises de Paysage et du BTP
  - Assurer bien vivre et évolution professionnelle
  - Partager nos connaissances sur le Vivant, former nos parties prenantes

### 2. Clients & Partenaires

- Contribuer à la prise de conscience écologique de nos clients, fournisseurs et partenaires
- Privilégier les clients et projets éco responsables, quitte à refuser des chantiers s'ils sont écologiquement néfastes
- Privilégier les fournisseurs et partenaires répondant à des critères d'achats responsables
- Développer de nouvelles formes contractuelles favorables à la régénération, dont la conception réalisation et la réalisation/maintenance et toutes les formes de coopération (clients, usagers, fournisseurs, associations, ESAT/EA, concurrents, enseignement, experts, etc.)

### 3. Techniques régénératives et innovations

En capitalisant sur la synergie de nos expertises BTP/ Paysage et nos compétences techniques et rares (écologie, agronomie, botanique, ...) et en créant les coopérations nécessaires :

- Développer notre capacité à innover et expérimenter de nouvelles solutions techniques régénératives à tous les stades : de la conception à la réalisation, l'entretien et la maintenance
- Devenir une référence sur le déploiement opérationnel des Solutions d'adaptation Fondées sur la Nature pour la résilience climatique des territoires
- Faire des économies de ressources, Consommer mieux et moins
- Mesurer les impacts sur les 9 limites planétaires

### 4. Gouvernance et performance

- Embarquer nos partenaires financiers; les faire participer au partage de la valeur et au financement la transition
- Compter ce qui compte vraiment (triple comptabilité - anticiper la réglementation) et piloter sur cette base
- Faire évoluer progressivement notre modèle économique vers un modèle régénératif

- Maintenir un actionariat salarié fort et en faire un levier de performance

- Créer une fondation actionnaire

### 5. Audace - Convictions

- Prendre position, pour une meilleure prise en compte systématique de la Biodiversité dans les projets d'aménagements et pour qu'elle ne soit pas la grande oubliée des plans de décarbonation
- Défendre la nécessité de disposer d'outils de mesure de la biodiversité libres, accessibles et validés par l'Etat
- Développer nos actions pour le Bien Commun
- Embarquer d'autres entreprises à agir au niveau des enjeux écologiques et sociaux

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

### 1. Collaborateurs & Connaissance

- 95% de salariés satisfaits au baromètre annuel de satisfaction
- Des objectifs de performance environnementale et sociale challengent les managers
- Un budget formation x 2 en 3 ans (4% MSB en 2026)
- Une école Terideal ouverte sur l'extérieur : Académie Terideal

### 2. Clients & Partenaires

- Zéro Artificialisation Nette atteint

### 3. Techniques régénératives et innovations

- - 55 % d'émission CO2 en 2030 (0 émission en 2050)
- Une empreinte biodiversité globale positive
- 80 % de fournitures/matériaux issus du réemploi, réutilisation ou recyclage

### 4. Gouvernance et performance

- Triple comptabilité en place (2026)
- Fondation actionnaire en place (2023)
- Un BP 2030 en phase avec le modèle économique régénératif

### 5. Audace - Convictions

- Outils de mesure de la biodiversité officiels disponibles en open source
- 120 entreprises engagées CEC AURA - Mix'R
- Nb de projets soutenus par de Natura et budget
- 100 jours de mécénats de compétence des salariés Terideal + 1j/mois pour les 130 apprentis

## PLAN D'ACTION

### 1. Collaborateurs & Connaissance

- Mise en œuvre d'un Plan d'accompagnement au changement
- Sensibiliser les 2200 collaborateurs aux limites planétaires et au nouveau Cap régénératif 2030
- Fixer des objectifs Carbone, Biodiversité aux managers dès 2023 et QVT années suivantes
- Créer l'Académie Terideal pour le Vivant pour :
  - Former massivement aux techniques alternatives, à tous les échelons et dans tous les métiers
  - Ouvrir nos formations, solutions pratiques et ateliers pédagogiques à nos parties prenantes
- Développer la nouvelle Marque employeur : Chacun se (re)trouve
- Mettre en œuvre des plans d'action', 'QVT', 'Handicap' et 'Insertion'
- Finaliser l'harmonisation sociale.
- Mesurer la satisfaction des collaborateurs et trouver les conditions de réponse en confiance

### 2. Clients & Partenaires

- Organiser une journée de la régénération pour contribuer à la prise de conscience de nos clients et partenaires (début 2023).
- Mettre en place, expliquer et déployer une grille d'analyse des projets au stade de la réponse à appel d'offre pour ne pas contribuer à des projets écologiquement néfastes et au contraire, privilégier les projets d'atténuation et d'adaptation au changement climatique basés sur les SaFN (désartificialisation, renaturation, régénération des écosystèmes, compensation écologique ..)
- Mettre en place des chantiers expérimentaux : Tester, expérimenter avec nos clients et fournisseurs, de nouvelles méthodes régénératives (techniques,

contractuelles, organisationnelles, critères d'achats, partenariats d'innovations fournisseurs, etc.) (dès 2023)

- Développer la Conception réalisation dans les secteurs bâtiments et aménagements, en s'appuyant sur l'écosystème CEC

- Finaliser la politique et les critères d'achats responsables, Développer d'approvisionnement local

### 3. Techniques régénératives et innovations

Créer un pôle d'expertise 'solutions régénératives' chargé de :

- la R&D pour des Aménagements intelligents (sobres, low tech, décarbonés, éco conçus et évolutifs, en partant au maximum des matériaux et essences végétales présents sur le site ou à proximité du chantier) et réintégrant la biodiversité
- accompagner opérationnellement toute la chaîne d'acteurs (clients, commerciaux, BE, équipes opérationnelles chantiers)
- former les équipes et les usagers
- définir le Plan de décarbonation / régénération par activité : des groupes de travail transverses dès novembre 2022
- développer les solutions d'économie des ressources : développer l'utilisation de matériaux recyclés et favoriser la réutilisation des matériaux sortants (créer une bourse aux matériaux et proposer des variantes en partant des matériaux disponibles). Développer « Terres Fertiles »
- mettre en place un sourcing des innovations fournisseurs, un Guide des produits et procédés alternatifs, Biomatériaux, bas carbone
- mesurer, évaluer, prouver : Définir les outils de mesure d'impacts adaptés à nos activités, notamment sur la biodiversité, et mesurer l'empreinte sur les autres limites planétaires (eau, matière, cycle N et P, ...) (2023)
- méfiner de nouvelles expertises régénératives

### 4. Gouvernance et performance












- Nouvel LBO en 2022 intégrant à court terme un fond à impact
- Création d'une fondation actionnaire en 2023
- Fixer des objectifs de décarbonation et impacts biodiversité à chaque direction dès 2023
- Se former aux modèles économiques régénératifs avec Lumia
- Initier le sujet de la triple comptabilité en 2023 pour une adoption au plus tard en 2026
- Impacter le BP 2026 en fonction des orientations à prendre pour mettre en œuvre cette Feuille de Route
- Rechercher des financements et aides
- Définir et mettre en œuvre un plan de développement de la performance pour des gains d'efficacité à tous les niveaux


### 5. Audace - Convictions

- Organiser le plaidoyer pour la mise à disposition d'outils de mesure de la biodiversité reconnu par l'Etat, libres, gratuits et accessibles pour les PME
- Développer le Fonds de dotation de Terideal : De Natura
- Développer le bénévolat et le mécénat au profit de nos partenaires associatifs
- Participer à la création des CEC régions AURA et à la coopération avec l'entreprise à mission Mix'R pour l'accompagnement des entreprises sur leurs plans d'action

## Mobilisation des écosystèmes

- Plan d'embarquement des cadres puis des équipes Terideal sept-déc 2022
- Idem actionnaires et banques
- Mobilisation de l'écosystème concurrent & local autour de l'économie circulaire des matériaux
- Journée client, mobilisation pour la création d'écosystèmes coopératifs
- Mobilisation des abonnés Mix'R / CEC AURA CEC Lyon
- Mobilisation des ETI du Club des ETI IDF
- Mobilisation de la FNTP, de l'UNEP, d'Orée
- OFB / Ministères sur la mesure de l'empreinte biodiversité

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 CONCEPTION ET VENTE DE MEUBLES SUR LE WEB	 11 - 250 SALARIÉS	 NORD (59)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 11 - 100 M€
		 <b>ARNAUD VANPOERINGHE</b> CEO / Président Directeur Général	 <b>BENJAMIN GERARDI</b> Directeur Sourcing et RSE		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> <b>+ DE 55 %</b>	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b>  <b>SEPTEMBRE 2021</b>	<b>RÉGÉNÉRATIF</b>  <b>CAP 2030</b>	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment Tikamoon peut régénérer le vivant, en permettant à chacun de se meubler pour la vie ?

Le bois massif que nous utilisons est issu du cycle court du carbone. Par la photosynthèse, l'arbre capte et stocke le carbone dans ses fibres. Nos meubles en bois massif sont donc naturellement des puits de carbone.

Nous nous engageons à prolonger la durabilité de nos meubles au-delà du temps de pousse de l'arbre, pour permettre à la forêt de se régénérer et nous offrir à nouveau cette matière noble. Nous faisons également le choix de réintroduire des essences variées afin de favoriser la biodiversité.

**NOUVEAU CAP 2030**

En 2030 Tikamoon est une entreprise régénérative par ses produits et par ses engagements :

**1-Des meubles qui font du bien aux hommes et au monde.**

La durée de vie de nos produits est une des clés de voûte de notre démarche régénérative. En 2030, tous nos meubles sont écoconçus et garantis 20 ans pour une longévité transgénérationnelle. Ils permettent ainsi de préserver pour longtemps le carbone lentement capté par les arbres. Nous inscrivons le mode de consommation du mobilier dans le temps de l'arbre. Nous

influençons le mode de consommation pour en finir avec les meubles jetables et ainsi stopper la pression sur les ressources forestières. L'exploitation responsable des forêts favorise la captation carbone par la croissance d'arbres de variétés multiples.

Tikamoon est certifiée FSC depuis 12 ans pour garantir l'origine responsable de ses bois et assurer une gestion des forêts écologiquement appropriée, socialement bénéfique et économiquement viable. Parce que le bois massif qui constitue nos meubles est directement issu de la nature et que les forêts abritent 80% de la biodiversité terrestre, nous régénérons cet incroyable réservoir de diversité biologique. Tout au long de notre chaîne de valeur, nous œuvrons à la préservation de la qualité de l'air et la santé des hommes. Nos meubles sont protégés par des huiles biosourcées, sans aucune substance toxique pour nos clients et salariés. Par respect des générations futures, nos meubles sont bio-assimilables pour un impact neutre sur la planète.

Nous avons multiplié nos ateliers et magasins circulaires dans nos 20 pays de distribution pour permettre la réparation et revalorisation de tous les meubles qui nous sont retournés. Ils vont ainsi entamer un nouveau cycle de vie. Nous évitons donc l'usage de matière vierge et ne produisons pas de déchet.

**2- Une entreprise qui fait du bien aux hommes et au monde :**

Certifié B Corp et société à mission, Tikamoon pérennise ses engagements en toute transparence et assure une gouvernance équilibrée. Elle assure un partage juste de la richesse sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Nous prenons soin de respecter la parité hommes femmes, d'inclure les minorités et offrons des conditions de travail favorables au bien-être. Nos salariés sont respectés et engagés. L'ensemble des parties prenantes sont accompagnées pour développer avec Tikamoon des solutions ambitieuses comme le commerce équitable.

Nous sommes pour tous une illustration inspirante d'entreprise régénérative, nous ouvrons nos portes et nos cœurs pour éduquer et transmettre nos convictions.

**SURSAUT**

Nous sommes une entreprise française et indépendante de passionnés, concepteurs et distributeurs de mobilier en bois massif durable.

Au cœur de nos valeurs depuis toujours : le respect des Hommes et de la Planète. Nous avons alors naturellement rejoint l'aventure CEC qui a bouleversé nos orientations.

Lors de la première session à Paris, la prise de consciences des limites planétaires et de l'urgence climatique a été un électrochoc. Les intervenants des différentes sessions ont su nous embarquer pour repenser notre modèle. Notre nouveau cap : régénérer le vivant en se meublant pour la vie. Pour réaliser ce projet collectif, nous avons identifié nos leviers de redirection pour définir des objectifs chiffrés et datés.

Forts des rencontres et témoignages de nos interlocuteurs CEC, nous avons enrichi nos réflexions et notre stratégie afin d'y inclure toutes les parties prenantes : des exploitations forestières à nos clients en passant par les transporteurs.

Riches de nouveaux savoirs et d'une nouvelle énergie, nous avons embarqué nos collaborateurs dans ce projet humain pour la transformation de l'économie française. La force des participants et organisateurs de la CEC ont été notre booster : nous voici engagés vers notre nouveau modèle.

## LEVIERS DE REDIRECTION

- Prolonger la durée de vie de nos produits et offrir une garantie de 20 ans. 100% de nos meubles éco-conçus pour une durée d'usage maximale. Nos meubles sont produits au plus proche des consommateurs avec des bois provenant de forêts locales.
- Créer une communauté sur l'ensemble de notre chaîne de valeur pour analyser et comprendre les besoins des usagers et s'en nourrir pour nos produits.
- Entrer de plein pied dans l'économie circulaire en développant les services de location, réparation et réemploi. Par la séparabilité, assurer une seconde vie à nos meubles ainsi qu'aux matériaux qui les composent.
- Viser une durée de vie du meuble supérieure à la pousse de l'arbre pour permettre une séquestration durable du carbone.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

### Dès 2025

- Baisse de l'intensité carbone par rapport à 2021
- 75% du bois certifié FSC
- Meubles garantis 10 ans
- 50% des meubles à très faibles émissions de COV, composés organiques volatiles
- Être certifié B Corp

### Dès 2028

- 50% de nos emballages conçus zéro plastique
- 75% de matière d'emballage recyclée

### En 2030

- 100% de bois certifié FSC
- Tous nos emballages zéro plastique et 100% en matière recyclée
- 25% de matière recyclée pour la fabrication de nos meubles
- 100% des meubles à très faibles émissions de COV, composés organiques volatiles
- 100% de nos émissions de CO2 compensées en assurant une régénération de la biodiversité
- Tous nos meubles sont garantis 20 ans

## PLAN D'ACTION

- Compenser notre empreinte carbone à l'intérieur de notre chaîne de valeur au niveau local pour pérenniser nos ressources.
- 100% d'Analyse de Cycle de Vie, ACV, pour atteindre nos objectifs produits et emballages en actionnant l'éco-conception, et avoir des actions éclairées basées sur un bilan carbone fiable.
- Utiliser les Analyses de Cycle de Vie, pour une information environnementale fiable et juste et sensibilisation des parties prenantes.
- Mettre en place une gouvernance avec l'ensemble des parties prenantes pour assurer notre trajectoire

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Collaborer avec les élus, organismes et professionnels pour développer un marquage environnemental du mobilier. (pour plus d'information)
- Collaborer avec les professionnels de la forêt et chercheurs pour optimiser la ressource bois en conciliant biodiversité et activités humaines
- Collaborer avec nos fournisseurs pour la réalisation de leur bilan carbone et partager des objectifs communs de réduction des émissions.
- Faire la pédagogie du carbone biogénique et du bois en tant que puits de carbone
- Sensibiliser et être modèle pour les ETI locales en parrainant CEC Hauts de France.
- Collaborer avec Eco-mobilier pour la mise en œuvre de l'économie circulaire via la réutilisation plutôt que le recyclage.
- Favoriser le développement des compétences, assurer la transmission du savoir et former aux techniques de circularité.
- Être acteur dans les mouvements d'entreprises engagées : communauté CEC, communauté Lumia, communauté B Corp, communauté des entreprises à mission.

 FILIALE GROUPE	 PRODUCTEUR SIDÉRURGIQUE	 251 - 5000 SALARIÉS	 SAVOIE (73)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 100 M€ - 1 MRD€
		 <b>PATRICK LAMARQUE D'ARROUZAT</b> Directeur Général	 <b>BRUNO HENRIET</b> Directeur Technique		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 25 À 40 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment faire tendre vers «0» nos besoins de ressources minières et d'énergie fossile et fournir à nos clients la plus juste quantité nécessaire à la réalisation de leurs pièces finales ?

## NOUVEAU CAP 2030

En 2030, Ugitech sera un acteur de l'industrie reconnu pour sa fabrication uniquement à partir de matériaux recyclés et son travail exemplaire sur l'utilisation des énergies. Ugitech sera pionnier dans la fourniture de solutions pour limiter le recours à l'usinage et aura constitué un écosystème en force de proposition autour de ces axes.

## SURSAUT

La culture du management de l'énergie et de l'environnement est déjà bien ancrée dans Ugitech avec des certifications ISO 50001 et ISO 14001 obtenues depuis de nombreuses années. L'entreprise a donc pu mettre en place d'importantes actions, pour réduire les pollutions, poussières dans l'atmosphère, dans les eaux rejetées, réduire drastiquement les consommations d'eau, valoriser les différents coproduits et réaliser plusieurs investissements d'optimisation énergétique.

Cette dynamique s'est même fortement amplifiée ces dernières années avec le renforcement des démarches RSE et la mise en place d'une stratégie cap 2025 co-construite avec les 200 managers d'Ugitech et certaines parties prenantes. Ugitech est fier aujourd'hui de pouvoir afficher de nombreuses réalisations telles que, une récupération de chaleur fatale pour le réseau de chaleur de la ville d'Ugine, une flotte de vélos électriques et des bornes de rechargement de voitures électriques pour le personnel, ou encore des toitures solaires de grandes dimensions, ...

C'est donc bien dans la continuité de cette dynamique, qu'Ugitech a choisi de s'engager dans la démarche proposée par la CEC.

Et là, dès les premières séances de travail, notamment, la session 1 pour comprendre l'urgence des enjeux, la session 2 pour comprendre l'importance des bouleversements, nous avons compris qu'il nous fallait enclencher une nouvelle dynamique plus ambitieuse, plus innovante, plus structurante pour mieux répondre aux enjeux ...

C'est bien l'analyse des impacts d'Ugitech qui guide notre réflexion en passant d'une logique de progrès continu à une logique plus en rupture même s'il reste une frustration à ne pas être capable aujourd'hui à changer fondamentalement notre modèle régénératif ni à intégrer suffisamment la biodiversité dans notre démarche. Nous sommes et resterons des producteurs d'aciers avec néanmoins l'ambition de devenir une référence pour la profession et au-delà.

En tant que sidérurgiste des aciers inoxydables, nous avons déjà l'avantage d'avoir 75% de matières recyclées dans nos matières premières ... c'est un point de départ positif, mais nous devons aller plus loin et nous rapprocher des 100% de matières recyclées pour éviter totalement l'extraction minière.

Nos procédés de production demandent beaucoup d'énergie, même si la production d'acier ne peut « physiquement » s'envisager sans énergie, il nous faut optimiser notre efficacité énergétique, choisir des énergies dé-carbonées, et même récupérer nos chaleurs fatales pour les valoriser ... cela doit nous permettre d'être en phase avec nos objectifs de réduction de 40% de rejets de CO2 sur nos consommations d'énergie.

Nous avons également pris conscience, qu'une partie significative, parfois jusqu'à 80%, du métal que nous livrons à nos clients est écartée d'entrée, notamment par les procédés d'usinage, de décolletage ... nous souhaitons pouvoir proposer à nos clients une nouvelle offre, par exemple en fabrication additive pour très fortement réduire les usinages nécessaires et rapprocher ainsi la matière produite dans nos usines de la matière réellement utilisée par nos clients.

Nous avons construit notre Feuille de Route à partir de cette réflexion, ce sera la base d'une nouvelle stratégie cap 2030 qui devra être partagée par toute l'entreprise car nous voulons être un modèle de transformation reconnu de tous les acteurs de la sidérurgie et de l'industrie en général.

La planète nous le demande, nos jeunes embauchés aussi !  
Ensemble, pour un avenir qui compte.

## LEVIERS DE REDIRECTION

1. Atteindre une fabrication à partir de 100% d'éléments recyclés (ferrailles, chutes inox, et d'autres éléments non-valorisés aujourd'hui)
2. Devenir un exemple pour l'industrie en terme d'utilisation des énergies (sources, efficacité et récupération de chaleur fatale)
3. Ouvrir la voie à la fabrication de pièces avec très peu d'usinage (poudre / impression 3D)
4. Etre un acteur engagé dans la sensibilisation de ses salariés et de son écosystème

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- Rejets de CO2, scope 1, 2, 3 réduits de 40% à l'horizon 2030
- 100% des salariés de l'entreprise sensibilisés, et acteurs dans des projets de toutes tailles, mais aussi dans les actions de tous les jours (mobilité douce, covoiturage, restaurant entreprise, ...)
- Approvisionnement de ressources minières à 0
- Lancement d'une nouvelle offre alternative à l'usinage (poudre / impression 3D)
- Ugitech reconnue, au travers d'enquêtes externes, comme une entreprise innovante, exemplaire et respectueuse des limites planétaires

## PLAN D'ACTION

A - Sensibilisation/communication pour mieux partager l'urgence d'agir et amener nos parties prenantes à s'engager et s'enthousiasmer sur notre Feuille de Route

B - Sous le sponsoring du CD, mise en place d'une organisation dédiée au sein de la direction du développement qui s'appuiera sur un comité de pilotage et une communauté de correspondants dans toutes les entités de l'entreprise

C - Le travail spécifique sur la neutralité carbone sera conduit en cohérence avec la démarche « Green Steel » du groupe Swiss Steel

D - Mise en place d'une démarche « zéro carbone scope 3 » pour limiter l'impact de nos approvisionnements de tous types, et en particulier substituer nos besoins de ressources minières avec le projet UGIRING

E - Orientation de notre programme d'investissement vers les axes de notre Feuille de Route










F - Poursuite de sujets déjà engagés : mobilité douce, informatique responsable et 0 déchet, ...

G - Lancement d'un projet sur le développement de la fabrication additive

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

Le travail en partenariat est essentiel pour développer toutes ces démarches :

- Les pouvoirs publics pour nous appuyer financièrement, au travers des axes de subventions proposés
- Des partenaires privés tiers pour nous accompagner sur les technologies en rupture :
  - Genvia, Lhyfe, sur l'hydrogène
  - Messer sur l'oxycombustion
  - Les pouvoirs politiques locaux sur la récupération de chaleur fatale
  - Energypool sur la maîtrise de nos consommations d'électricité
  - Etc ...

 ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 CROISIÈRES TOURISTIQUES À PARIS	 11 - 250 SALARIÉS	 PARIS (75)	 FRANCE	<b>CA</b> 1 - 10 M€
		 <b>MARIE BOZZONI</b> Directrice Générale	 <b>VINCENT DELTEIL</b> Directeur de site		
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> + DE 55 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> ● SEPTEMBRE 2021		<b>RÉGÉNÉRATIF</b> ▶ CAP 2030



## QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment Vedettes de Paris, à travers ses activités et son impact sur sa clientèle, peut participer à la pacification des relations entre tous les vivants et plus largement à notre survie ?

## NOUVEAU CAP 2030

Nous travaillons à une ébauche de raison d'être intégrant cette responsabilité nouvelle d'utilité et d'évolution nécessaire des imaginaires désirables, exacerbée par notre emplacement et notre rayonnement : au cœur de la ville la plus connue et visitée du monde, Paris et au pied du monument le plus connu et visité au monde, la Tour Eiffel.

« Offrir des services utiles à toutes les formes du vivant, grâce à la Seine, en plein cœur de Paris, pour une prospérité durable », tel est notre phare, notre cap, notre envie.

Les voyages forment la jeunesse, mais pas que la jeunesse. Les voyages, c'est ce qui nous permet de nous ouvrir à l'autre, de l'écouter et de le comprendre. De fait, il participe à la pacification des relations entre les Hommes. Par ailleurs, une croisière sur la Seine à Paris éveille tout un chacun à la culture et à la beauté des créations réalisées par l'homme, mais aussi ses erreurs et manquements. Notre volonté première est donc de pouvoir offrir à nos clients une expérience dont il tire un apaisement, un émerveillement et un enseignement. Cet émerveillement doit lui permettre également de comprendre notre environnement, sa fragilité, et de réfléchir à comment en prendre soin. C'est également cette prise de conscience qui doit guider nos actions, mieux appréhender nos changements de comportements et ne pas répéter les erreurs du passé. L'environnement de notre compagnie, ce sont ses clients, ses collaborateurs, ses fournisseurs, mais aussi ses voisins les riverains, et tous nos voisins « silencieux » et méconnus que sont la faune et la flore.

## SURSAUT

Forte de plus de 40 ans d'expérience, Vedettes de Paris, compagnie familiale de croisières touristiques sur la Seine, se croyait vertueuse : ISO 14001, propulsion moins énergivore, participation à des groupes de travail...

Mais la CEC nous a montrés que c'est insuffisant : notre activité et notre rentabilité sont menacées par l'accès à l'énergie et les dérèglements climatiques en cours. Le milieu naturel même nous opérons est menacé. Notre avenir commun et celui des générations futures est menacé.

Rester inactif ? Non !

Dès la première session, nous avons décidé de nous lancer dans l'aventure des bateaux électriques. Une aventure, car encore jamais réalisée à cette échelle, car sans cadre réglementaire, car nécessitant de revoir notre mode d'exploitation.

Mais une aventure aisée car, bien que coûteuse et innovante, elle n'intègre aucune évolution de notre business model : elle nous permet juste de continuer en diminuant notre impact... et que faire quand plus de 90% de notre bilan carbone scope 3 provient de l'acheminement de notre clientèle jusqu'à Paris ? Alors quoi, on arrête tout ?

Alors on se dit qu'on peut parler au monde entier, de nature, de culture et de tourisme plus respectueux, plus durable.

Alors on réalise que nous pouvons aussi offrir des services à ceux qui sont là, sur place, (nos collaborateurs, nos fournisseurs...).

Alors on cherche à être utile pour les riverains, les parisiens, les franciliens.

Alors on cherche à être utile pour TOUTS les vivants, et contribuer au ré-ensauvagement.



## LEVIERS DE REDIRECTION

1. Diminuer notre empreinte environnementale directe (1.1) et indirecte (1.2);
2. Développer des activités en lien avec les limites planétaires : logistique fluviale, services pour les riverains, activités culturelles et pédagogiques;
3. Travailler pour la biodiversité et participer au ré-ensauvagement;
4. Rayonner : sensibiliser tout l'éco système y compris nos clients;
5. Réconcilier l'humain, même hyper-urbain, avec la nature et leur écosystème.

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

1. Bilan carbone scope 2 : -50% à périmètre constant en 2025, -80% à périmètre constant d'ici 2030
2. Développement de services pour les riverains : trois nouvelles offres d'ici trois ans
3. Une biodiversité enrichie sur notre site
4. Un projet de ré-ensauvagement en lien avec la Seine mis en place

## PLAN D'ACTION

Ce plan d'action sera déployé dans et par tous les services (exploitation, commerciale, RH, communication, comptabilité et Direction), et piloté par un chef de projet Climate Impact Manager directement rattachée à la Direction.

### 1. Levier 1 & 5

#### 1.1 :

- Opérations de rétrofit 100% électrique de 4 bateaux sur 5 : il s'agit de remplacer les moteurs thermiques actuels par des moteurs 100% électriques (moins d'émissions et moins de pollutions olfactives);
- Réflexion sur notre offre afin de diminuer la logistique d'approvisionnement, favoriser la mobilité décarbonée et les déchets induits, sourcing des produits et fournisseurs locaux et éco-responsables : mise en place d'une charte d'achats;
- Diminution des transports individuels des collaborateurs, que ce soit dans leur trajet domicile-travail (plan de mobilité durable et douce) que pour les déplacements professionnels (étude de rentabilité du déplacement / possibilité de visioconférence);

- Rétrofit électrique des véhicules utilitaires et mise en place de solutions de cyclo-logistique.

#### 1.2 :

- Encourager nos clients à utiliser les mobilités douces et les transports en commun pour leurs trajets parisiens mais aussi pour leur transfert depuis leur domicile ou dans leur quotidien;
- Faire naître de nouveaux désirs de voyage plus vertueux et durables, notamment le tourisme local, les voyages en train et le choix des activités;
- Sensibilisation et familiarisation de nos visiteurs à la nature présente sur le site par voie d'affichage ou d'animation suscitant ainsi la curiosité et

l'observation : poissons, canards, cygnes et mouettes, végétation fluviestre et terrestre, autres oiseaux, etc.

**Mise en place et suivi d'indicateurs fiables de performance environnementale au-delà du bilan carbone**, intégrant notamment des éléments de biodiversité, sur des rythmes annuels et mensuels, et intégration de ces indicateurs dans la rémunération variable, individuelle (prime) et/ou collective (intéressement), des collaborateurs. Ces données seront par ailleurs publiées dans un souci de transparence vis-à-vis de nos parties prenantes.

### 2. Levier 2 & 5 :

- La logistique fluviale pour l'approvisionnement de Paris : étudier et mettre en place la mixité des usages de nos infrastructures afin d'optimiser leur usage, notamment pendant les horaires de fermeture au public, permettant ainsi d'accueillir des flux de marchandises vitaux pour les riverains.
- Aménagement du site en espace de détente et d'activités de loisirs pour les riverains (et levier 5) mais aussi en lieu de sensibilisation aux enjeux climatiques : parcours de santé, points d'observation de la nature, ateliers de médiation éco-touristique et de développement personnel.
- Création d'événements culturels et de partenariats qualitatifs permettant l'évasion et la détente pour tous, afin d'inclure les riverains à la vie de notre compagnie.
- Agriculture urbaine : étude pour la mise en œuvre d'un projet permettant de développer la consommation de produits alimentaires ultra locaux, en accord avec les contraintes réglementaires de zone inondable, esthétiques des Bâtiments de France, et sanitaires.

### 3. Levier 3 :

- Mise en place d'installations favorisant la prolifération harmonieuse de toutes les espèces naturelles : poissons, oiseaux, insectes, végétaux.
- Mise en œuvre de radeau flottant végétalisés permettant notamment la reproduction du brochet, espèce parapluie;
- Végétalisation maximale de nos espaces en fonction des contraintes des architectes des bâtiments de France et dans le respect de la végétalisation adaptée au climat;
- Déploiement de nichoirs pour les oiseaux;
- Participation à un projet de ré-ensauvagement en lien avec le fleuve Seine, rivière vivante, car la santé de nos océans, et donc de la vie, dépend de la santé de nos fleuves. Le développement de forêts alluviales est un réel enjeu pour le climat et la biodiversité de notre écosystème.
- Actions de nettoyage de la Seine :
- Régulièrement avec les collaborateurs engagés de la compagnie en partenariat avec des associations locales, notamment après les crues;
- Mise en place d'installations flottantes permettant de récupérer les éventuelles traces d'hydrocarbures.

### 4. Levier 4 :










- Mise en place d'outils et partenariats permettant à nos clients d'adopter des pratiques écologiquement


moins impactantes voire responsables, plus particulièrement sur notre activité événementielle : guide des prestataires rigoureusement sélectionnés pour leur engagement éco responsable et leurs critères RSE, calculer et communiquer le bilan carbone de chaque événement, tendre au zéro déchet, valorisation d'événements éco-responsables.

- Partage d'expérience et de savoir en open source sur les solutions mises en œuvre aux Vedettes de Paris notamment par la participation de tables rondes, ateliers, conférences, eductours et visites sur site.
- Militer pour des loisirs et voyages durables.
- Collaboration étroite avec nos fournisseurs pour les accompagner dans leur propre démarche : présentation de notre démarche à nos principaux fournisseurs, identification d'axes d'amélioration pour lesquels un accompagnement ou une coconstruction s'avère nécessaire.

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

- Sensibilisation de tous : nous pouvons parler au monde entier ! Mais aussi nos fournisseurs et nos concurrents.
- Mobilisation intentionnelle des équipes sur les leviers de redirection et les plans d'actions : constitution de groupes pilote.
- Nouvelles coopérations afin de développer les services aux riverains.

 ENTREPRISE FAMILIALE	 CONSEIL ET INGÉNIERIE	 251 - 5000 SALARIÉS	 NORD (59)	 INTERNATIONAL MONDE	<b>CA</b> 11 - 100 M€
	 <b>OLIVIER RENAUD</b> Directeur Général	 <b>AMANDINE BOMMEL</b> Responsable RSE			
<b>BILAN CARBONE SCOPE</b> 1 2 3	<b>OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2030</b> DE 40 À 55 %	 <b>MODÈLE (DÉCLARATIF)</b>	<b>RESPONSABLE</b> SEPTEMBRE 2021	<b>CONTRIBUTIF</b> CAP 2030	

  
**QUESTION GÉNÉRATIVE**

Comment utiliser nos compétences pour inspirer, éviter les dommages et créer le meilleur pour le Vivant ?

**NOUVEAU CAP 2030**

2030, nous réussirons à construire des cadres de vie où l'harmonie règne entre l'Homme et son environnement.

Pour cela nous aurons fait évoluer nos métiers pour avoir les compétences nécessaires pour faire les choix qui concourent à notre raison d'être.

Et à l'externe, nous nous serons positionnés à la fois pour nos commanditaires et pour les usagers, comme un bureau d'étude inspirant pour la filière sur ces enjeux.

Nous aurons réussi à intégrer pleinement la question des usages pour construire des projets frugaux et régénératifs.

Nous serons «Designers de territoires» à impacts positifs.

**SURSAUT**

Au départ de la CEC je connaissais la gravité de la question climatique. Ce que la convention m'a d'abord apporté c'est une prise de conscience émotionnelle qui m'a mobilisé à un niveau bien supérieur.

Elle m'a aussi appris que l'urgence pour la biodiversité était encore plus grande et m'a impliqué sur la question de la régénération du vivant.

Elle m'a interpellé sur la question du business model et donné de nombreux outils et idées pour le faire évoluer pour embarquer l'ensemble de l'entreprise dans cette nouvelle direction.

## LEVIERS DE REDIRECTION

- Modification de la gouvernance
- Création d'un indice interne basé sur les ODD pour évaluer les projets, faire évoluer les pratiques et influencer les cahiers des charges
- Evolution des métiers : plus de métiers liés à la régénération (paysagistes arboriculteurs, écologues, ingénieurs cycle de l'eau) et aux matériaux biosourcés
- Comptabilité en triple capital
- Evolution du business model : rémunération au résultat plutôt qu'au moyen
- Création d'un programme de formations à impact au travers de VERDI Formation (en tant qu'organisme de formation) « designer de territoires » pour créer des projets de construction et d'aménagement frugaux et régénératifs

## OBJECTIFS D'IMPACT MESURABLES

- Intégration de nos impacts indirects (scope 3 des émissions) :
  1. Mesurer les impacts carbone de tous nos projets (non réalisé pour le moment) et dans un deuxième temps
  2. Objectif de réduction des émissions CO2 des projets (objectif de diminution de 50%)
- Viser le zéro artificialisation net des sols pour nos projets en 2030, et à 2035 à régénérer, renaturer
- Mise en place d'indicateurs de suivi extra financiers :
  - Taux de formation 2% des heures
  - 580 REX et 60 retours d'usages/an
  - 150 projets/an évalués avec l'indice Verdi
  - Présence d'écologues dans les 28 agences

## PLAN D'ACTION

- Label Lucie (ou autres) visé en 2023 et statut d'entreprise à mission 2024
- Accélération transversalité par les formations croisées, les évolutions de gouvernance et la mise en place d'indicateurs de collaboration
- Développement de partenariat avec l'écosystème moteur sur les sujets climats et biodiversité
- Encourager les modes de transports actifs des salariés
- Plan de formation « designer de territoires » interne (en tant qu'organisme de formation) pour sensibiliser les salariés aux métiers de VERDI et changer leur regard sur les projets grâce aux approches pluridisciplinaires
- Création d'un laboratoire des usages, Intégrer l'analyse des usages dans nos conceptions, etc.
- Augmentation de l'actionariat salarié, Création d'un FCPE
- Développement des métiers de l'eau, de l'écologie et de l'ingénierie des matériaux biosourcés
- Formation de tous les ingénieurs travaux à la biodiversité

## MOBILISATION DES ÉCOSYSTÈMES

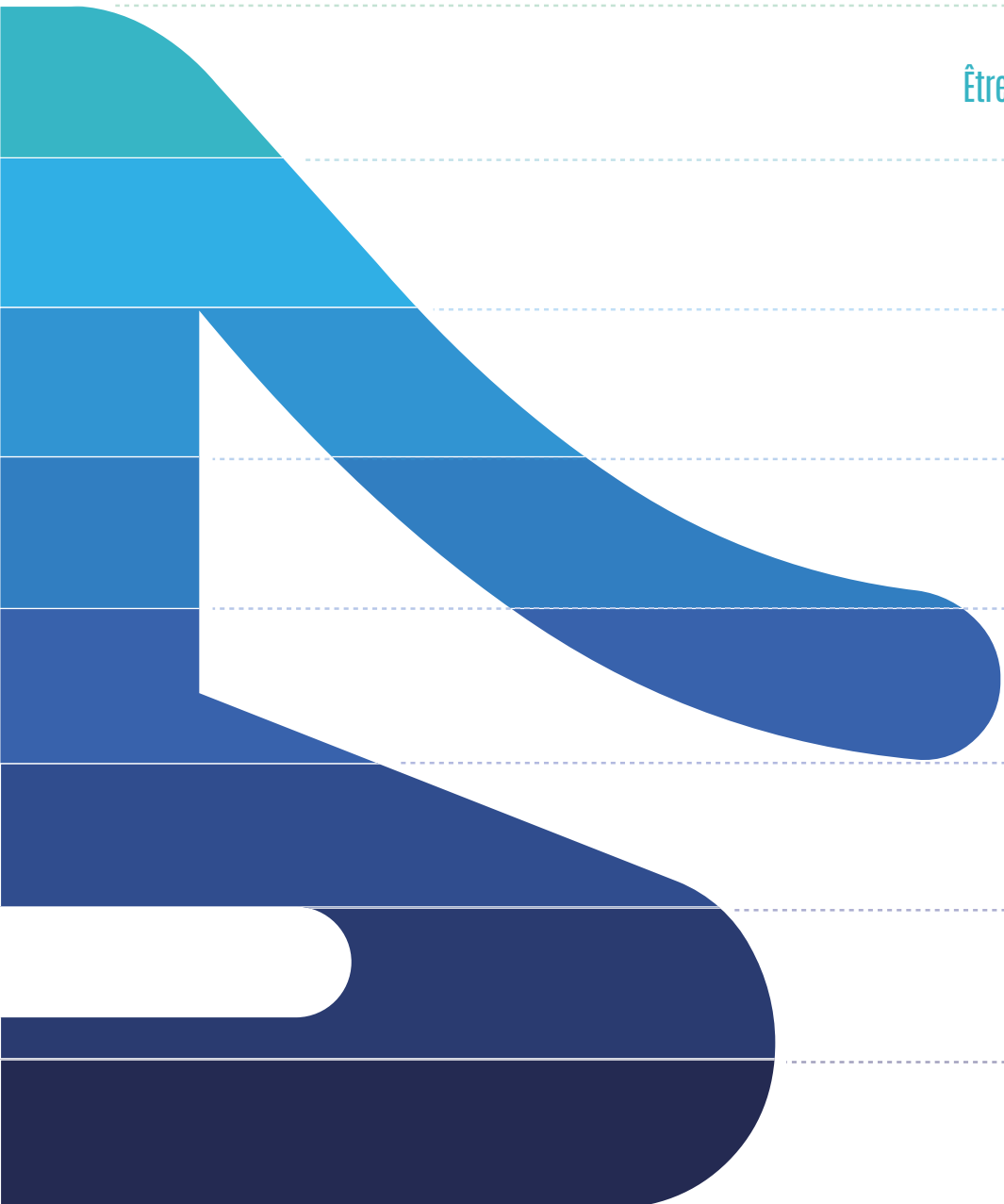
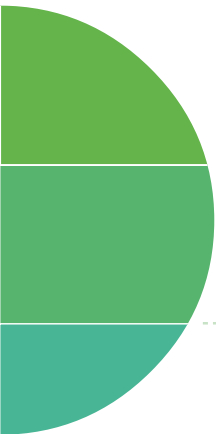
- Accélérer la création de partenariats avec les acteurs moteurs sur la transition écologique (NOBATEK, etc.)
- Poursuivre les efforts dans la recherche et l'innovation avec des universités et startups (Ilots de Chaleurs Urbains, etc.)
- Sensibilisation des maîtres d'ouvrages, des architectes, des entreprises, etc. (Verdi Formation, rôle d'AMO, etc.); et trouver des partenaires pour avoir une approche globale des projets avec des objectifs de résultats environnementaux ambitieux
- Contribuer à créer des écosystèmes circulaires ou régénératifs dans les territoires où nous intervenons
- Intégration d'administrateurs indépendants sensibilisés à la question environnementale
- Elargissement de l'actionariat salarié

# 4 exemples de Projets coopératifs

Après 6 mois de travail, **25 projets ont débouché sur des propositions**, à différents niveaux de concrétisation, et avec un impact dans des domaines très variés :

- des actions concrètes de coopérations territoriales : «Les Jardins de Brennus», ont par exemple l'ambition de reconnecter les jeunes sportifs urbains à la nature, via le jardinage ;
- des projets visant à inspirer citoyens et entreprises à s'engager dans des actions régénératives concrètes : par exemple "Les Colibris de la ville" qui se proposent de relayer via les réseaux sociaux des initiatives d'entreprises sur leur territoire, ou «GOODD» qui est un projet de média inspirant à destination des entreprises de la communication et du divertissement ;
- des référentiels concrets à destination des entreprises et des citoyens tels qu'un guide de la sobriété numérique, un "impact score" de la rénovation des bâtiments, ou une application mobile d'aide à la décision pour les voyages d'affaires ;
- des projets de lois et de réglementations incitant par exemple à la prise de conscience de l'impact carbone individuel via les déclarations de revenu ("40 millions de déclarations carbone") ou le fléchage d'une partie de l'épargne individuelle vers des projets à impact positif (projet "20 milliards pour l'économie régénérative").

Dans les pages suivantes, après un rappel des 11 domaines de besoins humains essentiels, sont présentés en détail 4 exemples, ainsi que la liste des 25 Projets coopératifs, avec une indication de leur nature («Communication/Résonance», «Outils de sensibilisation grand public», «Aide à la décision - boîte à outils entreprise», «Action de groupe - projet collaboratif»).



Apprendre et transmettre

Financer le monde résilient

Gérer les ressources naturelles et l'énergie

Être en bonne santé physique et mentale

Se loger / habiter

Communiquer

S'équiper

Se nourrir

Se divertir

Se déplacer

Travailler et créer



# Frugalité numérique

## LE PROJET

Frugalité numérique - Un guide simple, prêt-à-l'emploi, conçu par et pour les entreprises, pour comprendre, mesurer et agir

## PARTICIPANTS



TREEBAL, DAVIDSON CONSULTING, ASI, OCTO Technology, CONNEXING, ASTRAKHAN

## DÉFI

Déployer un numérique responsable, respectueux des individus et de l'environnement.

## CONSTATS

Le numérique représente 4% des émissions de gaz à effet de serre dans le monde, c'est 1,5 fois plus que le transport aérien et ce chiffre est en augmentation de 9% par an. De plus, l'extraction de terres rares utilisées dans la fabrication des équipements numériques est nocive pour la santé humaine et la biodiversité. Enfin, en ce qui concerne les déchets électroniques, plus de 50 millions de tonnes de déchets sont produites chaque année, dont seulement 17% collectées en vue du recyclage, géré majoritairement par des circuits illégaux.

Chacun peut réduire son empreinte carbone numérique et adopter les bons gestes, à l'échelle de son entreprise comme individuellement, à condition de comprendre les impacts du numérique, de savoir les mesurer et d'avoir les clés pour agir.

## OBJECTIFS ET IMPACTS

Le déploiement du guide de la frugalité numérique, conçu par et pour les entreprises, doit aboutir à la mise en place d'une stratégie numérique responsable dans les entreprises françaises, et dans un premier temps dans les 150 entreprises participantes de la CEC.

## PRÉSENTATION DU PROJET

Le guide de la frugalité numérique est un guide accessible, utile, adapté à tous types d'organisations.

Il comprend trois rubriques :

- des informations fiables et marquantes sur les impacts du numérique : une synthèse pour tout comprendre en moins de 15 minutes, et une liste de ressources pour aller plus loin (outils, lectures, vidéos, podcasts, MOOC, jeux) ;
- une proposition de 8 actions à déployer dans chaque entreprise, en commençant par la nomination d'un responsable du numérique frugal et la réalisation d'un bilan carbone sur les 3 scopes, isolant l'activité numérique ;
- une dizaine d'indicateurs et KPI pour suivre la mise en œuvre de la stratégie de frugalité numérique en matière d'équipements et d'usages, et mesurer son impact : par exemple, durée de vie des écrans, part des appareils achetés reconditionnés, taille des espaces de stockage.

En complément de ce guide, le groupe a travaillé à des propositions à destination du monde politique pour accompagner la transition numérique des entreprises et des consommateurs, parmi lesquelles : interdire la publicité vantant la performance des réseaux en débits maximum ; définir et créer une taxe numérique pour les foyers et les entreprises, pour encourager la prolongation de la durée de vie des équipements ; interdire les offres promotionnelles sur les matériels électroniques neufs (ex. promotion sur le mobile pour le renouvellement d'un forfait).

## LES RAISONS D'Y CROIRE

Ce guide a été réalisé par des entreprises participantes de la CEC et soumis à d'autres dirigeants de la CEC ainsi qu'à des experts garants de la CEC. Il a été jugé accessible, utile et adapté à tous types d'organisations.

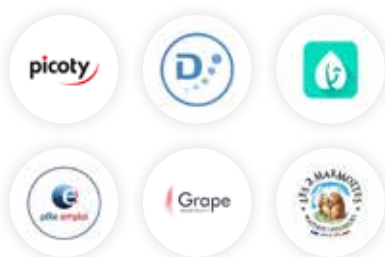


# “Stay or go” – L’essentialité des voyages d’affaires

## LE PROJET

Stay or Go, un outil d'aide à la décision permettant d'évaluer le degré d'essentialité d'un déplacement professionnel, à l'usage des entreprises.

## PARTICIPANTS



Caroline SCHILDT- Picoty  
Irfan SENOL et Yann de SAINT VAULRY - Daxium  
Laurent LA ROCCA & Nabila IKEN - the Treep  
Sandrine CORMIER - Pôle emploi  
Julien MULLIEZ- Grape Hospitality  
Alexandre DOUKHAN- Les deux marmottes

## DÉFI

Limiter les déplacements d'affaires aux voyages considérés comme “essentiels”, pour réduire l'empreinte carbone liée aux transports dans les entreprises.

## CONSTATS

Les voyages d'affaires contribuent à créer du lien humain au sein des entreprises et avec des clients et des fournisseurs, et à développer l'activité des entreprises. Pourtant, la limitation du volume total de ces déplacements est un levier incontournable de réduction des émissions de gaz à effet de serre des entreprises. Cet objectif de réduction des voyages d'affaires fait apparaître dans les entreprises le besoin d'un référentiel qui permette de distinguer les déplacements essentiels de ceux qui ne le sont pas.

## OBJECTIFS

L'objectif est d'aider les entreprises à réduire les voyages superflus et substituables par la téléconférence et ainsi améliorer leur bilan carbone, générer des économies, et réduire le stress des collaborateurs.rice.s. Il s'agit aussi d'amorcer un changement culturel dans un secteur encore dominé par les acteurs historiques, en diffusant l'idée d'un budget carbone limité et d'une démarche de priorisation des déplacements.

## PRÉSENTATION DU PROJET

Stay or Go est un outil d'aide à la décision permettant d'évaluer le degré d'essentialité d'un déplacement professionnel. Un algorithme a été développé à partir de l'expérience des voyages d'affaires des participants. Il est basé sur les 9 critères suivants : le motif du déplacement, la durée du voyage, le mode de transport, le coût des billets, la valeur financière potentiellement générée par le déplacement, la date du dernier RDV en présentiel, le risque sanitaire, le risque sécuritaire et enfin, le degré de substituabilité par la visioconférence. Le résultat est un score de 0 à 100%, indiquant des recommandations quant au déplacement évalué: au-dessus de 50% le voyage est jugé comme essentiel et l'application affiche un “Go”. En dessous de 50 %, c'est un “Stay” qui apparaîtra. Pour alimenter cet arbitrage et dans une optique de pédagogie, l'algorithme fournit aux utilisateur.rice.s les différentes raisons pour y aller et pour rester, mais également la contribution de chaque critère au score d'essentialité.

## LES RAISONS D'Y CROIRE

Un prototype de l'outil Stay or Go est déjà développé sous forme d'application web, et est en test au sein d'entreprises volontaires pour améliorer la pertinence de l'algorithme, et l'adapter aux besoins spécifiques de chaque entreprise selon sa taille, son activité, ses habitudes de déplacements, etc.

The Treep, l'une des entreprises du groupe de travail, souhaite intégrer Stay or Go à son offre commerciale en tant qu'outil de réservation de voyages d'affaires.



# Le Plan de Transformation de la Communication Française

## LE PROJET

Un plan de transformation du secteur de la communication, élaboré comme le chapitre manquant du PTEF (plan de transformation de l'économie française élaboré par le Shift Project en 2022).

## PARTICIPANTS



Olivier Bailloux (Saatchi & Saatchi)  
Benoit Désveaux (Hopscotch)  
Laurent Félix (Eki Metrics)  
Valery du Peloux (Les Artisans du Film)

## DÉFI

Replacer la communication au cœur de la transformation de l'économie française.

## CONSTATS

Le PTEF, développé par le Shift Project et édité en 2022, est un formidable outil de planification de la transition écologique. Son ambition est de donner une vision globale et réaliste des solutions à mettre en œuvre secteur par secteur.

Dans sa version actuelle, le secteur de la communication n'apparaît pas dans le PTEF alors qu'il représente environ 700 000 emplois directs et indirects, et que les entreprises investissent chaque année près de 46 Milliards d'euros en communication.

La communication mérite également d'apparaître dans le PTEF en tant que levier alors qu'elle est une des clés de l'adhésion des consommateurs, des citoyens, des entreprises et même des pouvoirs publics à la transition écologique. Dans le chapitre sur le secteur automobile du PTEF par exemple, les travaux du Shift Project mentionnent la nécessité de la réinvention des imaginaires, qui est spécifiquement du ressort des métiers de la communication.

## OBJECTIFS

Le projet a pour objectif de mobiliser d'ici mi 2023 les acteurs du secteur de la communication dans la conception d'un plan de transformation du secteur de la communication, afin de l'intégrer dans une prochaine version du PTEF, et d'inscrire la communication au cœur de la transformation de l'économie française pour la mettre en cohérence avec les limites planétaires et rendre désirables les évolutions de comportement.

## PRÉSENTATION DU PROJET

Pour commencer, un modèle d'impact de l'ensemble de la filière communication en France est à établir pour identifier les impacts négatifs aujourd'hui et le potentiel d'impact positif.

Il s'agit ensuite de préciser le rôle et les missions des acteurs de la communication dans la promotion des comportements souhaitables et l'accélération de la transformation des modèles économiques, sociaux et culturels. Cette réflexion intègre l'ensemble des métiers de la communication (publicité, communication digitale, data, événementiel, RP ...) et des métiers connexes comme ceux des industries créatives et culturelles

Pour mieux appréhender la transition dans toutes ses dimensions et gagner en efficacité, les acteurs de la communication conviennent de s'ouvrir à d'autres disciplines (sciences sociales, sciences cognitives, neurosciences, etc).

## LES RAISONS D'Y CROIRE

Ce nouveau chapitre dans le PTEF est en préparation. Il devrait voir le jour d'ici mi-2023.



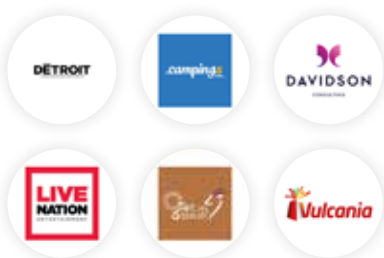


## GOODD

### LE PROJET

GOODD, une newsletter sur les expériences d'impacts écologiques positifs dans l'univers du divertissement, créé par des entreprises participantes de la CEC pour accélérer la transformation de ce secteur d'activité.

### PARTICIPANTS



Agence Detroit – Campings.com – Davidson – Live Nation – Trek des gazelles – Vulcania

### DÉFI

Entraîner l'industrie du divertissement vers le partage de réflexions positives et de solutions testées pour accélérer sa transition.

### CONSTATS

Les acteurs du divertissement qui composent le groupe de travail (parc à thème, campings, organisateur de concerts et festivals, organisatrice de trek) partagent le constat de la part prépondérante des déplacements dans le bilan carbone de leur activité (jusqu'à 75%) et la priorité à développer la mobilité alternative des usagers vers les sites. La première étape pour concilier le divertissement et les contraintes environnementales est de solliciter et engager les acteurs du secteur à décarboner la mobilité, les infrastructures d'accueil et les activités.

### OBJECTIFS ET IMPACTS

L'objectif est d'engager les acteurs du secteur du divertissement dans une démarche de réduction de leur empreinte écologique, grâce aux contenus du média "GOODD".

### PRÉSENTATION DU PROJET

Le média GOODD (en référence aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies) propose aux professionnels du secteur du divertissement et à leur éco-système une newsletter bimestrielle, qui suit une démarche de journalisme dit "de solutions", permettant aux lecteurs de s'inspirer de cas concrets et d'une vision claire de l'entreprise de demain. Le premier numéro, lancé en mai 2022 à l'occasion de la cinquième session de la Convention des Entreprises pour le Climat, met par exemple en avant ER Soulier, une marque française de baskets fabriquées à base d'algues, ou RODEEO, une solution de mobilité responsable.

Le ton de GOODD est résolument professionnel, impactant, expert, pertinent, humoristique.

### LES RAISONS D'Y CROIRE

GOODD est un média pensé par et pour des professionnels. Un site internet a été développé et propose déjà des contenus, ainsi qu'un formulaire d'abonnement à la newsletter. Les créateurs de GOODD se sont investis dans un rôle d'éditeur et soutiennent financièrement le projet.

# Tous les projets coopératifs

## Apprendre et transmettre



### Lettre ouverte

Plaidoyer des entreprises sous forme de lettre ouverte au gouvernement et aux écoles pour mettre les apprentissages au service du vivant



### Le jour du dépassement

Conception d'une journée dédiée à l'échange des bonnes pratiques en entreprise

## Financer le monde résilient



### 20 milliards pour l'économie régénérative

Fléchage de 1% de la gestion collective côté vers des projets à impact

## Gérer les ressources naturelles et l'énergie



### Electrons libres << OGRE >>

*Serious game* pour comprendre comment répondre à nos besoins de consommation individuels sans énergie fossile



### Régénéral'acteurs

Kit de questionnement pour les entreprises sur leur lien au vivant, pour placer les enjeux de biodiversité au même niveau que les émissions carbone



### Gaïa

Création d'un indice R3 ( Réemploi x Réparabilité X Recyclabilité) pour évaluer la circularité des entreprises de production non-alimentaire

## Être en bonne santé physique et mentale



### Santé et durabilité

Guide à l'usage des entreprises pour comprendre, mesurer et agir accompagné d'une liste+ de propositions politiques en faveur d'un numérique plus frugal

## Se loger / habiter



### Penser filière libres << OGRE >>

Organiser les assises du bâtiment durable



### Immo Impact Score

Méthodologie d'évaluation de l'impact d'un projet immobilier et, outil d'aide à la décision



### Immobilier Solidaire

Logement de qualité pour ceux qui ont le moins (dont financement solidaire, inclusif)



### Colibris de la ville << les entreprises parlent aux entreprises >>

Répertoire des actions concrètes ayant un impact sur la ville ou le territoire, menées par des entreprises de la CEC, à diffuser sur les réseaux sociaux

## Communiquer



### Conscience et engagement

Campagne de communication virale  
#Faisleautrement



### Le Plan de Transformation de la Communication Française

Plan de transformation du secteur de la communication, élaboré comme le chapitre manquant du Plan de Transformation de l'économie Française (theshiftproject.org, 2022)



### Frugalité numérique

Guide à l'usage des entreprises pour comprendre, mesurer et agir accompagné d'une liste+ de propositions politiques en faveur d'un numérique plus frugal

## S'équiper



### Arbor et sens

Outil pour permettre aux consommateurs de comprendre le besoin profond derrière une envie de consommation et de choisir éventuellement une alternative à impact positif



### Écoconception

Incitation fiscale pour réorienter l'innovation vers des projets à impact



### Transport et logistique

Écotaxe sur le e-commerce, qui pourrait contribuer au financement de projets à impact

## Se nourrir



### CEC alimentation de demain

Projet d'organisation d'une CEC embarquant les acteurs du système agricole et alimentaire dans une perspective « one health »



### Économie circulaire

Boucle de coopération entre collecteurs de biodéchets, agriculteurs et restaurateurs

## Se divertir



### Media « GOOD »

Newsletter sur l'impact dans l'univers du divertissement



### Les Jardins de Brennus

Opération inédite de reconnexion des jeunes sportifs urbains à la nature via le jardinage, impulsée par le rugby professionnel français

## Se déplacer



### “Stay or go”

### L'essentialité des voyages d'affaires

Création du Yuka des voyages d'affaires pour interroger le besoin de voyager et identifier les solutions alternatives



### Intermodalité des transports

Série de podcasts pour sensibiliser et contribuer à une meilleure intermodalité



### 40 millions de déclarations carbone

inciter à la réduction de l'empreinte carbone personnelle via la déclaration d'impôts sur le revenu

## Travailler et créer



### Troc régénératif

événement pour les entreprises de la CEC permettant d'identifier les opportunités de troc et initiant un réseau collaboratif





## Le parcours en détail

Découvrez dans les pages qui suivent le déroulé complet, les interventions, les grands apprentissages de chaque session et chaque webinaire de la première édition de la CEC. Des dizaines de bénévoles aux expertises extrêmement riches, diverses et complémentaires ont travaillé à la construction de toute cette matière et chaque session, chaque webinaire a été imaginé et produit par une équipe dédiée.

# Constat et monde d'après

*“Nous sommes passés par plusieurs phases : une forme d’abattement et un sentiment d’impuissance devant l’ampleur des constats et enjeux, un profond sentiment d’empathie pour cette nature et cette humanité qui nous sont si chers, de l’espoir au regard de la volonté d’agir de cette communauté d’entreprises, de femmes et d’hommes.”*

**La Session #1, véritable montée à bord, a été consacrée à la difficile prise de conscience du constat du dépassement des limites planétaires, de l’impasse de notre modèle de développement et de la nécessité de se réinventer, mais aussi à la découverte du collectif et de son potentiel pour construire une nouvelle économie désirable.**

## La montée à bord

Eric Duverger, Yannick Servant et Valérie Brunel ont (re)partagé l’intention de la CEC - la redirection écologique des entreprises - et mis en perspective le parcours proposé au regard des conditions de la réussite de la transition : changer de regard, revisiter sa raison d’être, mesurer ce qui compte vraiment, explorer de nouveaux modèles et innover en partenariat avec le vivant, embarquer son écosystème, changer la norme culturelle.



## Le dépassement des limites planétaires

Plusieurs intervenants ont partagé les principaux éléments scientifiques du constat :

- Valérie Masson-Delmotte, Directeur de recherche au CEA et Co-Présidente du Groupe N°1 du GIEC : volet 1 du 6ème rapport du GIEC sur le dérèglement climatique ;
- Grégory Poinset et Pierre Charrier, co-fondateurs de MoOt-Points et de Sorry Children : conférence Electrochoc et atelier sur la déplétion des ressources ;
- Luc Abaddie, directeur de l’institut d’Écologie et de Science de l’Environnement : atelier sur l’effondrement du vivant ;
- Christian Mougin, directeur de recherche à l’Institut national de recherche en agriculture, alimentation et environnement : atelier sur les pollutions généralisées ;

- Maxence Cordiez, analyste au Commissariat à l’Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives : atelier sur la problématique Énergie Climat.

## L’impasse du modèle de développement et la nécessité de la réinvention

Plusieurs intervenants ont présenté des éléments de vision sur la nécessaire réinvention :

- Loïc Steffan, professeur d’économie et de gestion à l’Institut National Universitaire Champollion : contraintes économiques à venir et nécessité de se réinventer ;
- Aurélie Piet, économiste, chercheuse indépendante, enseignante : contours du monde en train d’émerger ;
- Olivier Aubert, président de temsens : logique d’exploration du Bien Commun ;
- Mathieu Baudin, directeur de l’Institut des Futurs souhaitables (IFs) : prospective et rôle dans la construction d’avenirs souhaitables ;
- Martin Serralta, prospectiviste au sein de l’IFs : rôle de la raison d’être dans les grandes ré-inventions.

## L’émergence de la transition intérieure et la naissance du collectif

Les participants ont vécu ensemble plusieurs moments faisant appel à leurs émotions :

- présentation de l’Overview Effect et projection d’un épisode de OneHome, présenté par Jean-Pierre Goux, fondateur de OneHome et Président de l’IFs ;
- projection en avant-première du film «Une fois que tu sais» d’Emmanuel Cappellin, en présence de l’équipe du film ;
- déclamation inspirante de l’Odyssée poétique de la CEC par Vincent Avanzi, Chief Poetic Officer, La Plume Du Futur.\*

Ils ont également vécu leur première rencontre en camp de base, animée par leur binôme coach/facilitateur, et ont expérimenté le potentiel d’intelligence collective de ce groupe de pairs au travers notamment de la réalisation d’une Fresque du Climat.

Ils ont aussi élargi les opportunités de travailler en intelligence collective en participant à des ateliers centrés sur la réponse aux besoins humains essentiels.

Ils ont enfin participé à un exercice de “Lettre au futur”, matérialisant ainsi leur désir de contribuer à faire advenir un monde désirable.

*“Suite à la grande baffe que nous avons prise durant la première session, cette deuxième rencontre vient nous donner un premier aperçu de ce que pourrait être le monde de demain. Un monde basé non plus sur un modèle économique de volume mais sur un modèle régénératif.”*

# Nouveau Cap

La Session #2 a été consacrée à l'exploration de nouveaux modèles à visée régénérative, tant du système Terre qu'en termes de satisfaction des besoins humains essentiels, mais aussi au développement de l'énergie, de l'entraide et de l'intelligence collective ainsi qu'au partage sur les intentions en matière de coconstruction politique.

## Des pistes inspirantes pour définir un nouveau cap à la hauteur des enjeux



Plusieurs intervenants ont partagé leur vision, des retours d'expérience, des méthodes et outils, des suggestions d'actions concrètes :

- Anna Le Faouder, consultante en transition écologique et sociétale des organisations, et Remy Bourgnel, chercheur, enseignant en metadesign et directeur transformation : cadre de référence de l'économie de demain (approche systémique, régénération, coopération avec le vivant) ;
- Bertrand Valiorgue, Professeur de stratégie et gouvernance des entreprises à l'Université Clermont Auvergne : raison d'être et contexte sociétal ;
- Caroline Gervais, consultante en stratégies de développement durable : principes de soutenabilité forte ;
- Christophe Sempels, DG de Lumia : modèles économiques de demain et trajectoire de mise en œuvre ;
- Eric Rampelberg, VP & GM, Eur. du Sud, Inde, Asie du Sud Est, Interface : retour d'expérience d'Interface, entreprise régénérative précurseur ;
- Flore Vasseur, cinéaste : échange sur les actions possibles, suite à la projection du film «BIGGER THAN US», qu'elle a réalisé.

## Des ateliers pour développer l'énergie, l'entraide et l'intelligence collective

Les participants ont vécu plusieurs séquences en camp de base, avec pour objectifs de :

- ressentir l'élan et l'énergie du collectif, se donner ensemble le courage de l'audace ;
- identifier les premiers axes d'un modèle d'affaires réinventé pour leur entreprise, au travers de la mise en pratique de la méthode proposée pour définir un modèle économique régénératif ;
- se challenger entre pairs pour tirer bénéfice de regards croisés exigeants et bienveillants ;
- prendre conscience de leurs apprentissages et identifier de premières actions à lancer.

Ils ont également pu se porter volontaires pour :

- rejoindre un atelier centré sur un des 10 grands besoins humains ;
- sélectionner un nombre limité de problématiques et constituer des cordées pour imaginer collectivement un futur désirable ;
- poser les bases d'un livrable à produire à l'issue de la CEC ;
- s'organiser pour avancer.

## Un premier échange sur l'approche de coconstruction politique

Eric Duverger, Yannick Servant et Grégoire Fraty ont partagé les enjeux et principes de l'approche «a-partisane», les risques identifiés, des premiers exemples d'idées potentielles.

Ils ont échangé avec les participants sur les modalités concrètes de la mise en œuvre de cette approche et commencé à identifier les participants volontaires pour y contribuer.

# Nouvelle Boussole

*“L'élément fort de cette troisième session ? Avoir rendu concret les possibilités de changements réels par l'alignement des intérêts des entreprises / de la finance / du politique”*

La Session #3 a fait une large place au développement des échanges et de la coopération entre participants, pour avancer sur le chemin de la construction des Feuilles de route, mais a également permis aux participants de se saisir des nouveaux leviers de transformation que sont les nouvelles façons de mesurer la performance de leur entreprise, ainsi que d'expérimenter de premiers échanges avec les mondes politique et de l'administration.

## Le développement des échanges et de la coopération

Les participants ont pu profiter du trajet en train ou d'une séquence d'inclusion sur le lieu de la session pour faire plus ample connaissance et identifier des opportunités de coopération.

Ils ont également pu travailler longuement, individuellement et collectivement, au sein de leur camp de base, pour progresser sur le chemin de la définition de leur nouveau cap et de la construction de leur Feuille de Route.

Ils ont enfin eu l'opportunité de participer à des ateliers pour permettre aux cordées de se consolider et de faire le point sur l'avancement de leur projet coopératif.

## La mesure de la performance et le secteur financier comme leviers de transformation

Plusieurs intervenants ont partagé leur vision des évolutions de la mesure de la performance et de la valeur des entreprises :

- Quatre représentants de la chaire «Performance Globale Multi-capitiaux» d'Audencia Nantes (Nicolas Antheaume, Emmanuelle Cordano, Hélène Le Teno et Souad Taïbi), ainsi que Geneviève Féron-Creuzet, fondatrice du cabinet Prophil : tour d'horizon des évolutions de la philosophie, des normes, des outils et des réglementations en matière de mesure de la performance et opportunités d'utilisation comme levier d'accélération de la transformation écologique et sociale de l'entreprise;
- Pierre-Yves Gomez, professeur à l'EM Lyon : conditions de mise en œuvre des nouveaux paradigmes d'évaluation de la valeur des entreprises.

Plusieurs acteurs financiers (Bpifrance, Quadia, le Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne Normandie) et une entreprise (Coteaux Nantais) ont présenté, au cours d'une table ronde, comment le secteur de la finance peut accompagner les entreprises engagées dans une transformation environnementale.

## De premiers échanges publics avec les mondes politique et de l'administration



Deux séquences d'échange avec le monde politique ont ponctué la session.

Yannick Servant a animé un échange entre Laurence Maillart-Méhaignerie, députée d'Ille-et-Vilaine, Présidente de la Commission Permanente Développement Durable & Aménagement du Territoire, Alexandre Florentin, conseiller de Paris titulaire de la commission environnement.

La Ministre de la Transition Ecologique, Barbara Pompili, a prononcé un discours et a répondu aux questions de 5 représentants d'entreprises participantes de la CEC.



# Génie humain

*“L’envie toujours plus forte de contribuer à un monde reconnecté au vivant.”*

**La Session #4 a été consacrée à l’exploration de la dimension sociale de la transition et des pistes de redirection du génie humain pour le maintien du vivant, ainsi qu’à la poursuite de la mobilisation collective pour la construction des Feuilles de route et des projets coopératifs.**

## La dimension sociale de la transition

Les dirigeants d’entreprises participantes ont élargi leur exploration à la dimension sociale de la transition, en profitant des conférences et ateliers proposés par les “Universités de l’économie de demain” du Mouvement Impact France, co-organisées avec la CEC.

## La redirection du génie humain pour le maintien du vivant

Plusieurs intervenants ont partagé leur vision des enjeux, des méthodes et des outils, des retours d’expérience en matière de maintien et de régénération du vivant :

- Bruno David, président du Muséum national d’histoire naturelle (MNHN) : crise de la biodiversité, enjeux et priorité d’actions ;
- Dorothee Browaey, fondatrice de TEK4life : “La boussole éco-compatible” pour inventer des pratiques et des modèles d’affaires régénératifs ;
- Alexis Nollet, cofondateur d’Ulteria : témoignage sur l’histoire de l’entreprise et son évolution vers une vision intégrée et adaptative de son modèle d’affaires ;
- Stéphanie Moitié, fondatrice d’Urvid : modèle 6R pour réancrer le marketing dans la durabilité ;
- Emmanuel Delannoy, Cultures permanentes : pistes de sortie du rêve de la domestication du vivant, issu de la pensée moderne et facteur de dégradation de la biodiversité ;
- Arnaud Groff, DG Innovative Community : se transformer en “disnovant” pour apprendre à se transformer continuellement ;
- Tarik Chekchak, Directeur du Pôle Biomimétisme de l’IFs, Astrid Pelletier, DG Elan, et Jérémie Blache, DG Pili : bioinspiration au service de l’innovation respectueuse du vivant.

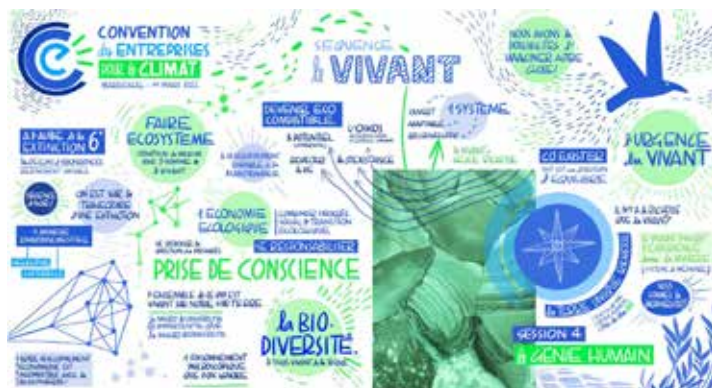
Une table-ronde sur le rôle sociétal des marques et le greenwashing, animée par Grégory Pouy, analyste culturel, a réuni Edouard Provenzani, Président Pixelis, Xavier Ouvrard, PDG Babilou Family, ainsi que Agathe Bousquet, DG Publicis France, et Léa Falco & Amélie Deloche, membres de Pour Un Réveil Écologique.

## La poursuite de la mobilisation collective

Les participants ont bénéficié d’une séquence dédiée aux attendus en matière de Feuilles de route de redirection vers l’économie régénérative (avec la critique constructive de la Feuille de Route de quelques participants volontaires et le partage d’outils méthodologiques plus détaillés).

Ils ont pu travailler longuement en camps de base pour avancer sur le chemin de l’identification des écosystèmes de coopération, des objectifs d’impacts et des leviers majeurs de redirection de chacune de leur entreprise.

Ils ont également participé à des ateliers permettant aux cordées de décider de la suite à donner à leur projet coopératif et, pour les volontaires, de réaliser leur premier pitch.



Crédit : Nathalie Van Volsom



SESSION **5** 18 - 20  
Mai  
2022

# Embarquer l'équipage

*“Cette session a mis en mouvement un collectif pour expérimenter ce que nous savons tous sans parfois parvenir à le vivre”*

**La Session #5 a fait une place toujours plus large au développement des échanges et de la coopération entre participants, mais aussi à l'exploration du champ de l'embarquement de leur écosystème pour la construction et la mise en œuvre de leur Feuille de Route et de leur projets coopératifs, ainsi qu'à la mobilisation pour la fin du parcours et la projection vers l'Après.**

## L'expérimentation de la coopération



Crédit : Stéphanie Maureta

Participants et bénévoles ont partagé, entre eux, des inspirations, des méthodes et des outils pour faire évoluer sa gouvernance, s'outiller pour embarquer, réfléchir à la transformation des métiers, expérimenter les nouvelles formes de leadership, au travers de multiples ateliers :

- ateliers de partage de témoignages de dirigeants sur leur expériences vécues en matière d'embarquement de leurs équipes, et plus largement de leur écosystème, en petits groupes de pairs ;
- ateliers expérientiels, en groupe, animés par des coaches et facilitateurs, pour porter un regard différent sur son organisation, son mode de gouvernance et son fonctionnement, et en tirer des prises de conscience sur son leadership et sa capacité à embarquer ses équipes ;

- ateliers, en petit groupe, animés par des coaches, centrés sur le développement du leadership et de la posture de leader de la transformation ;
- ateliers centrés sur le partage et la transmission d'outils pratiques en lien avec les thèmes de l'embarquement des équipes et des parties prenantes, de la gouvernance et du leadership.

## L'intégration de la coopération systémique

Les participants ont pu profiter de longues séquences en Camp de base pour partager les pépites (inspiration et introspection) et intégrer les enseignements des ateliers d'expérimentation de la coopération, itérer sur les Feuilles de Route de redirection vers l'entreprise régénérative, en intégrant la dimension d'embarquement de l'écosystème coopératif.

Ils ont pu également participer à des ateliers de soutien à la construction et à la dynamisation de leur Feuille de Route.

Ils ont enfin pu participer à des ateliers permettant aux cordées de progresser dans l'enrichissement et la mise en œuvre de leurs projets coopératifs.

## La mobilisation collective vers la fin du parcours et l'Après

Les participants ont été invités à manifester leur engagement pour délivrer les résultats attendus du parcours (Feuilles de route, projets coopératifs, propositions systémiques) et à contribuer à l'identification et la mise en œuvre des projets de l'Après. Une de ces manifestations a consisté à participer tous ensemble à une initiation au Haka par le staff du LOU Rugby.

# SESSION 6

29 Juin -  
1<sup>er</sup> Juillet  
2022



## Prendre son envol

« Une dernière session qui boucle un parcours d'une incroyable richesse, qui bouscule à titre personnel, qui prépare l'indispensable transformation de nos entreprises et de nos filières, qui apporte, à travers le collectif d'entreprises et l'incroyable travail d'organisation, la conviction que nous allons réaliser ce changement. »

**La Session #6 a permis aux participants de finaliser leurs Feuilles de route et leurs projets coopératifs et d'en "pitcher" une sélection, de s'approprier et de voter les propositions politiques de la CEC, de se projeter vers l'Après, de résonner vers les mondes économiques et politiques, ainsi que de célébrer le chemin parcouru et fédérer la communauté.**

### La finalisation et le partage des Feuilles de route et des Projets coopératifs

Les participants ont participé à des ateliers "Montée des curseurs" pour stimuler l'ambition et l'audace des Feuilles de route en matière de Sobriété & Décarbonation, Biodiversité & Régénération, Narration & Incarnation du pitch, au travers d'échanges avec des partenaires experts de ces sujets.

Ils ont bénéficié d'un temps de foisonnement, de travail, d'échange, de partage et d'enrichissement croisé, selon les besoins (exposition projets coopératifs, soutien Feuille de Route, test pitch).

Enfin, ils ont finalisé leurs Feuilles de route et ont remis ainsi les 150 Feuilles de route à/de la CEC.

Une sélection de 15 Feuilles de route et de 3 projets coopératifs ont été partagées sous forme d'un pitch par des participants volontaires.

### L'appropriation et le vote des Propositions politiques

Les participants ont pu s'approprier, les 21 propositions systémiques imaginées et formalisées au fil du parcours et en sélectionner, au travers d'un vote, 10 sur lesquelles ils ont voulu s'engager et qui feront l'objet d'une coconstruction complémentaire avec les mondes politique, économique et institutionnel.

### La projection vers l'Après

Les participants ont pu mettre à profit une séquence de travail en Camp de base pour partager leur vision des opportunités, de leurs motivations et de leurs besoins pour l'Après.

### La résonance vers les mondes économiques et politiques

Une cérémonie de clôture a réuni les participants, les bénévoles et les représentants de l'écosystème CEC.

Elle a permis aux membres de l'équipe de pilotage de la CEC et à un binôme de coach/facilitateur d'évoquer les moments forts du parcours, de partager leur vision de la transformation intérieure et collective des participants, de partager une première synthèse des Feuilles de route, d'exprimer leur gratitude aux participants et aux bénévoles et de dresser un bilan de ce premier parcours au regard des objectifs fixés initialement.

Elle a donné lieu à un message de remerciement et d'encouragement, puissant et émouvant, adressé aux participants, sous la forme d'une Lettre au futur inversée, par 4 jeunes femmes engagées (Léa Falco, Amélie Deloche, Lucie Zaccardi, et Margaux Falise).

### La célébration du chemin parcouru et la fédération de la communauté



Crédit : Noël Bauza

La session a été ponctuée de moments dédiés réunissant participants et bénévoles :

- reconnexion au vivant, à soi, au collectif et à son camp de base, ainsi qu'à la prise de conscience du chemin parcouru personnellement lors du premier camp de base en pleine nature ;
- ancrage de l'expérience vécue et mise en énergie collective ;
- célébration de la remise des Feuilles de route ;
- moments d'échanges conviviaux.

Elle a inclus une séquence imprévue, les participants "hackant" le déroulé prévu par les organisateurs pour exprimer aux bénévoles leur gratitude avec humour et générosité, déclenchant autant de larmes que de rires.

# Webinaires

En complément des inspirations et partages en session, une série de webinaires a été lancée. Chacun d'entre eux a été centré sur une problématique spécifique des entreprises participantes et articulé autour d'une intervention externe d'organismes garant ou partenaire de la CEC, de témoignages d'entreprises participantes et d'un temps de questions/réponses. Ils ont permis d'enrichir les partages d'expérience et les échanges entre participants.

## #1 Définir sa raison d'être



webinaire

Le Webinaire #1 « Définir sa raison d'être », animé par Remy Bourganell, a permis le partage de l'expérience de 3 entreprises participantes de la CEC (Petzl, Sublime Energie, Treebal) et le témoignage de Emery Jacquillat, Président de la Communauté des Entreprises à Mission. Parmi les caractéristiques clés de la définition de la raison d'être d'une entreprise ont été mentionnés : l'inscription dans le temps long, l'implication large de toutes les parties prenantes, l'ancrage dans le modèle économique ; mais aussi son caractère transformatif à travers l'engagement des collaborateurs et autres parties prenantes, la stimulation de l'innovation, l'attractivité renouvelée de l'entreprise.



## #2 Outils de décarbonation et de mesure d'impact



webinaire

Le Webinaire #2 « Outils de décarbonation et de mesure d'impact », animé par Anna Le Faouder et Emmanuel Flattet, a fait intervenir plusieurs entreprises participantes de la CEC (Constellation, Impakt, LOU, Davidson Consulting, Zei, Greenweez) et l'ADEME. Il a permis de partager une vision des catégories d'outils au regard de l'éventail des stratégies d'impact de l'entreprise (de la décarbonation à la production d'impacts positifs) ainsi que des retours d'expériences concrètes d'utilisation de méthodologies et d'outils : bilan carbone, plateforme Ekyo (Impakt), ACT Evaluation et ACT Pas à Pas (ADEME), plateforme Zei.



## #3 Échange avec Pascal Canfin



webinaire



Le Webinaire #3 « Echange avec Pascal Canfin », animé par Eric Duverger, a eu pour intervenants, outre le Député européen et Président de la Commission de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité alimentaire, plusieurs dirigeants participants de la CEC (Raphael Zaccardi, Samuel Rocher, Jérémie Blache, Vincent Delteil, Emilie Chalignac, Olivier Bailloux, Emilie Riess, David Godest), porteurs de propositions systémiques et/ou thématiques, émergentes dans les travaux des cordées Besoins Humains de la CEC. Les échanges ont renforcé la conviction des uns et des autres sur la richesse potentielle et les apports réciproques de la coconstruction entre mondes économique et politique.



## #4 Sobriété numérique



webinaire



Le Webinaire #4 « Sobriété numérique », animé par Olivia Bertout & Alexandre Chrétien, a eu pour intervenants Jean-Christophe Chaussat, Président de l'Institut du Numérique Responsable, et 2 entreprises du secteur des services numériques, participantes de la CEC (Davidson Consulting, Ekimetrics). Il a permis de partager un panorama des impacts du numérique et des initiatives en cours pour sensibiliser et mettre en mouvement l'ensemble des acteurs afin de réduire leur empreinte numérique, ainsi que quelques ressources clés pour avancer sur le chemin de la sobriété numérique.



## #5 Quand le vivant nous enseigne un autre progrès



webinaire

Le Webinaire #5 « Quand le vivant nous enseigne un autre progrès », animé par Dorothee Browaeys, a eu pour intervenants Pierre Caye (Ecole Normale Supérieure), Philippe Bihouix (AREP) et Chloé Rossignol (Fleurs d'ici/WetradeLocal). Il a permis de partager une présentation synthétique de l'évolution de la relation entre progrès et vivant au fil du temps, ainsi que les réflexions et expériences pour refonder le progrès autour des notions de maintien du vivant, de frugalité des techniques et de conception de solutions résilientes.



## #6 Vers un marketing écocompatibile



webinaire

Le Webinaire #6 « Vers un marketing écocompatibile », animé par Stéphanie Moittié, a eu pour intervenants Mathieu Jahnich (MJ Conseil) et Luc Wise (The Good Company), ainsi que 3 entreprises participantes de la CEC (Foodchéri, Greenweez, Mustela) et Fanfare. Il a permis de partager les regards d'experts en matière de « greenwashing » de marketing éco-compatibile, ainsi que des retours d'expérience d'utilisation du modèle 6R, « mix marketing » de l'adhésion écologique.



## #7 Vers un modèle régénératif



webinaire

Le Webinaire #7 « Vers un modèle régénératif », animé par Anna Le Faouder et Fanny Morelle, a eu pour intervenants Emmanuel Delannoy, co-directeur Cultures Permanentes et expert en modèles économiques régénératifs et résilients, et 2 entreprises participantes de la CEC (FAGUO, EPALIA). Il a permis d'illustrer sur 2 cas concrets de Feuilles de route, les pistes d'intégration des principes de la régénération socio-écologique et ainsi pousser l'ambition des Feuilles de route des entreprises participantes de la CEC vers l'économie régénérative.



## #8 Coconstruction sociale et transformation des métiers



webinaire

Le Webinaire #8 « Coconstruction sociale et transformation des métiers », animé par Anna Le Faouder & Mélanie Jeanneret, a eu pour intervenants Véronique Hublot-Pierre (coach et consultante), et Ingrid Kandelman (L'Onde Zéro). Il a permis de partager quelques chiffres du volet Emploi du Plan de Transformation de l'Économie Française (The Shift Project), ainsi qu'un panorama des enjeux de la « question sociale » et des outils à disposition dans la transition écologique des entreprises.

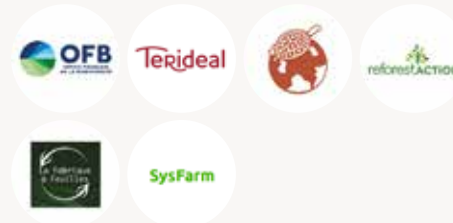


## #9 Biodiversité et Feuille de Route



webinaire

Le Webinaire #9 « Biodiversité et Feuille de Route », animé par Anna Le Faouder & Mélanie Jeanneret, a eu pour intervenants Lôra Rouvière de l'Office Français de la Biodiversité (OFB), ainsi que 2 entreprises participantes de la CEC (Terideal, Nature & Découvertes). Il a permis de partager une vision des enjeux et méthodes pour engager son entreprise dans une démarche biodiversité, un exemple d'outil pour démarrer son diagnostic et définir des actions (développé par la Cordée Régénér'Acteurs de la CEC: Terideal, Reforest'Action, Nature et Découvertes, La Fabrique à Feuilles et SysFarm), ainsi que des exemples de plan d'actions Biodiversité et des retours d'expérience sur son élaboration.

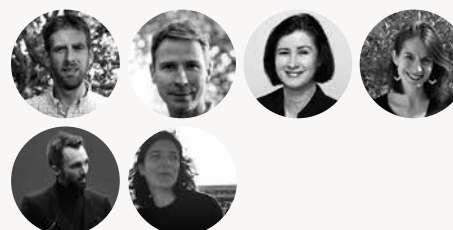


## #10 1 an après !



webinaire

Le Webinaire #10 « 1 an après ! », animé par Mélanie Jeanneret, a eu pour intervenants l'équipe de la CEC ainsi que Christophe Sempels (Lumia). Il a permis de partager un bilan de la Session #6, les actualités de la rentrée, les contenus du livrable de capitalisation et de l'événement associé, des premiers éléments d'analyse des 150 Feuilles de route, ainsi qu'une proposition de structuration du projet de Communauté des alumni !







## L'écosystème de la CEC

150 entreprises, plus de 250,000 collaborateurs, près de 50Mds€ de chiffre d'affaires... Ensemble, les participants de la CEC embarquent une force économique significative. En soutien de leur transformation lors de cette première édition, un vaste collectif bénévole d'une expérience et d'un talent hors du commun et un ensemble de partenaires démultipliateurs de leur impact.

# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



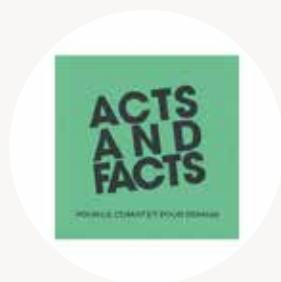
**2AD ARCHITECTURE**  
MARTIN ARMINGEAT



**A-VENTURE**  
PAUL DE ROSEN



**ABALONE FRANCE**  
JEAN VERNEYRE  
VERONIQUE MEUNIER



**ACTSAND FACTS**  
BENOIT LECLERQ  
ANNE-CÉLINE BERTAND



**AJC**  
MAGALI PAVLOVSKY  
VINCENT PAVLOSKY



**AKZO NOBEL**  
FREDERIC GUETIN  
MICHIEL BOONEKAMP



**ANNE BAULT**  
AHGENCE MOULLA  
VIRGINIE DESCHAMPS



**ARAYMOND & CIE SCS**  
ANTOINE RAYMOND  
CAROLE NEYRINCK



**ARCADE BEAUTY**  
CARL ALLAIN  
CLAUDIE GUERIN



**ARCADIE**  
MATTHIEU BRUNET-KIMMEL  
GÉRALDINE GIVRAN



**ARTISANS DU FILM**  
VALÉRY DU PELOUX



**ASI**  
JEAN-PAUL CHAPRON  
MAGALI BARBEY



**ASTRAKHAN**  
ALEXANDRE CHRÉTIEN



**AXEO SERVICES**  
PATRICK JANNING  
ELODIE NOBLET



**BABILOU FAMILY**  
XAVIER OUVRRARD  
VANESSA ZERBIB



# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



## BANQUE POPULAIRE MÉDITERRANÉE

LEONOR LOPES GIL  
CHARLOTTE PRADEL

BDR THERMEA GROUP

## BDR THERMEA FRANCE

CHRISTOPHE DE FITTE  
DOROTHÉE HEITZ / FLORE LEVARDON



## BOUYGUES IMMOBILIER

GUILLAUME CARLIER



## BIOTECH DENTAL

PHILIPPE VERAN  
CLÉMENT BECQUET / PIERRE MATHIS



## BOIRON FRÈRES

GRÉGORY WATINE  
CHRISTINE SARZIER



## BEARINGPOINT

AXELLE PAQUER  
EMMANUEL AUTIER



## BRASSERIE PIETRA

HUGO SIALELLI  
EMELINE POZZO DI BORGO



## GROUPE BRIAND

EMMANUEL MORISOT  
GIL BRIAND



## BRIO SAS

LUDOVIC NICOLLE  
CLÉMENT MÉRESSE



## AGENCE B SIDE

MARION ANDRO  
INGRID BERTHÉ



## CAMPINGS.COM

JÉROME MERCIER  
DAIANA HIRTE / ROXANNE COLET



## CATERPILLAR FRANCE

RAPHAËL ZACCARDI  
DOMINIQUE KUBLER / BEATRICE CINGOTTI



## CONNEXING

YVES LE GOHEBEL  
ANAËL LEVEAU



## CERFRANCE SEINE NORMANDIE

SABINE ENJALBERT  
DOMINIQUE PION



## CHAMBERLAN

SOPHIE ENGSTER  
FRANCK LE FRANÇ

# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



**COCON**  
OLIVIER CROIX  
LAURENT CROIX



**CONSTELLATION**  
ETIENNE BESANÇON  
OLIVIER RENAUD



**CORANIA**  
LAURENT COHEN  
NATI CAVA



**CYBERNETIX**  
SAMUEL ROCHER  
SAMIA KADDOUR



**DANIEL HECHTER**  
TANGUY MULLIEZ  
AMÉLIE SACRE



**DAVIDSON CONSULTING**  
BERTRAND BAILLY  
JOFFRAY BRUGGEMAN



**DAXIUM**  
YANN DE SAINT VAULRY  
IRFAN SENOL



**DIAM**  
FRANÇOISE RAOUL-DUVAL  
MATHIEU PARFAIT



**DIGITAL CAMPUS**  
DAVID-FITZGERALD PRUD'HOMME  
MATHÉO BARRERE



**ECOV**  
THOMAS MATAGNE  
MANON DURIEUX



**EKIMETRICS**  
LAURENT FELIX  
THÉO ALVES DA COSTA



**ELAN**  
ASTRID PELLETIER  
CAMILLE GAUTIER



**EMLYON BUSINESS SCHOOL**  
ISABELLE HUULT  
BRUNO TALLENT



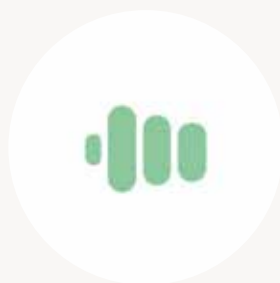
**AGENCE E+P**  
NICOLAS CHABERT  
GUILLAUME DE BENEDETTI



**EPALIA**  
RENAUD CORNU  
ARNAUD THIVEND

# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



**ENALIA**  
GAËTAN THORAVAL  
BASTIEN RESSE



**EQUIUM**  
CÉDRIC FRANÇOIS



**ESMOD**  
VÉRONIQUE BEAUMONT  
CAROLINE BOUQUIN



**ETHIWORK**  
CÉLINE DASSONVILLE  
THIBAUT LEDUNOIS



**GROUPE EUROFEU**  
ERIC HENTGES  
THOMAS BARDOUIL



**2SI-EVOLUKID**  
MORAD ATTIK



**EXCENT FRANCE**  
PHILIPPE CHAUMES  
YOANN ALPHONSE-FELIX



**EXCO**  
PHILIPPE LAFARGUE  
MAGALI VILLENAVE



**FAGUO**  
FRÉDÉRIC MUGNIER  
CLÉMENTINE CARIOU



**FASHION THAT CARES**  
SANDRA WIELFAERT



**FOODCHÉRI**  
JÉRÔME LEMOUCHOUX  
CAROLINE VIGNAUD



**GAME EARTH**  
BENJAMIN ADLER  
GAËL CLOUZARD



**GETAROUND**  
SIMON BALDEYROU  
CHARLES VAHANIAN



**GFA FAMILLE FABRE**  
CLÉMENTINE FABRE  
GRÉGOIRE FABRE / LOUIS-JACQUES RAMIN



**GRAPE HOSPITALITY**  
JULIEN MULLIEZ  
MAYKE DELEIGNIES

# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



## GREAT VILLAGE

FATOU NDIAYE  
MAUD JEGO



## GREENWEEZ

ROMAIN ROY  
STEPHANIE LEONOR



## GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT

LOICK ROCHE  
JULIE PERRIN-HALOT



## HAUTE-SAVOIE HABITAT

PIERRE-YVES ANTRAS  
LUDOVIC MORAWA



## HEINEKEN SAS

LOIC LATOUR  
ISABELLE SUCRA



## HELP CONFORT

ETIENNE FERON  
CAMILLE HAMON / MATHILDE ROYER



## HOPSCOTCH GROUPE

BENOÎT DESVEAUX  
SOMALIA BARRO



## ILEK

RÉMY COMPANYO  
CLÉMENCE BOURGUIGNON



## INSTITUT DU COMMERCE

XAVIER HUA  
EMILIE CHALVIGNAC



## IUCT - ONCOPOLE

JEAN-PIERRE DELORD  
DAVID VERGER



## K-RYOLE

GILLES VALLIER  
GUERRIC DE REMACLE



## KAOUKAB

GHAËES ALSHORBAYJ  
XAVIER CHAMPENOIS



## KAPORAL GROUPE

LAURENCE PAGANINI  
EMMANUELLE GERMANI



## KAZAM PRODUCTION

ROMAIN VANNIER  
JULIEN PRADIER



## KERIA

SÉBASTIEN HOURS  
ANTOINE TASSIGNY

# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



**KIWAI  
CAISSE D'ÉPARGNE NORMANDIE**  
CHRISTOPHE DESCOS / ANTOINE PARRAD



**KMH GESTION PRIVÉE**  
GUILLAUME HUBLOT



**LA FABRIQUE À FEUILLES**  
CLÉMENCE COLLOMBIER  
CHARLOTTE BERNIGAUD



**LA FENÊTRIÈRE**  
CATHERINE GUERNIU



**LE VILLAGE POTAGER**  
HÉLÈNE FALISE  
MARGAUX FALISE



**LES 2 MARMOTTES**  
CHRISTIAN POLGE  
ALEXANDRE DOUKHAN



**LES MARMITES VOLANTES**  
ARIANE DELMAS  
JULIETTE HONORÉ



**LINKVALUE**  
ROMAIN VACHER  
LAÉTTIA COQUELLE



**LIVE NATION SAS**  
MATTHIAS LEULLIER  
LAURA JAUD



**LOU RUGBY**  
YANN ROUBERT  
ADRIEN DESFONDS



**M-ENERGY**  
PIERRE-LOUIS MERMET  
MARC-ANTOINE MOCHE



**MASTERGRID**  
LUDOVIC VALLON  
LIONEL KLEIN



**MAZAUD**  
CÉCILE MAZAUD  
BERTRAND LOURDEZ



**MICRODON/KISSKISSBANKBANK**  
OLIVIER CUEILLE  
MOUNA AOUN



**MIIMOSA**  
FLORIAN BRETON  
SOPHIE CUCHEVAL

# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



**MONIN**  
MARTIN MONIN  
RODOLPHE BUGLIN



**MOULINOT COMPOST & BIOGAZ**  
OLIVIER SALLOUM



**MTB GROUP**  
DAVID RAVET  
ELODIE BLAIS



**MUGO**  
GAUTIER LA COMBE  
ERIKA KERISIT



**MUSTELA  
(LABORATOIRES EXPANSCIENCE)**  
SOPHIE ROBERT-VELUT / KAREN LEMASSON



**MUTUALBENEFITS**  
YANN MAUCHAMP  
SARAH DUBREUIL



**MYLIGHT SYSTEMS**  
ONDINE SUAVET  
HÉLÈNE COUSIN



**NATURE & DÉCOUVERTES**  
FRÉDÉRIQUE GIAVARINI  
DAVID SÈVE



**NEXEM**  
STÉPHANE RACZ  
DIDIER ARNAL



**OCTO TECHNOLOGY**  
DOMINIQUE BUINIER  
MERIEM BERKANE



**GROUPE ODALYS**  
JOHANNA AMBIL  
RAPHAËL SALLERIN



**OLGA**  
OLIVIER CLANCHIN  
HÉLOÏSE LEBARS



**OPTIMA-SYSTEM**  
OLIVIER HUTTEAU  
VALÉRIE REVOL



**ORPEA**  
LAURE FRÈRES  
CLAUDINE FALGUIÈRES



**PETZL**  
SÉBASTIEN PETZL  
MARIE PAILLER

# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



## PHOTOWEB

LAURENT NUSSE  
LAURENT BOIDI



## AVIA - PICOTY

MATHIAS SCHILDT  
CAROLINE SCHILDT



## GROUPE PIERRE & VACANCES CENTER PARCS

FRANCK GERVAIS / SOFIANE ZOUBEIDI / EMILIE RIESS



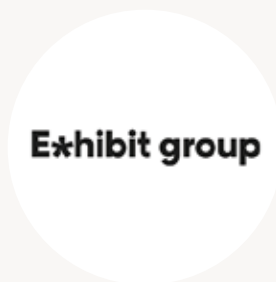
## PILI

JEREMIE BLACHE  
PASCAL SIMONNEY



## PIXELIS

EDOUARD PROVENZANI  
CORALIE DOUCY



## PIXEOLAB/GROUPE EXHIBIT

CHARLOTTE RIVATON  
JACKIE CURZI



## PÔLE EMPLOI

LÉOPOLD GILLES  
SANDRINE CORMIER / HÉLÈNE RAMBOURG



## POMA SAS

JEAN SOUCHAL  
FRANCIS CHARAMEL



## PORTAGE 77 / GROUPE AVANTEO

CÉLINE ROMAIN



## PREMIUM EVENTS

STÉPHANE BREDIGER  
ALIX DUBAUX



## RADIALL

LUC KAËS  
FRÉDÉRIC ROLLOIS



## RAINBOW

LUDOVIC RACHOU  
CHLOE FISH



## REDMAN

NICOLAS PONSON  
RÉMY LAGARRIGUE



## REFOREST'ACTION

VIRGINIE COUDRE  
STÉPHANE HALLAIRE



## GROUPE ROSSIGNOL

VINCENT WALTERS  
LAURE JARLAUD

# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



**RENAULT TRUCKS**  
CHRISTOPHE MARTIN  
OLIVIER METZGER



**SAATCHI & SAATCHI**  
OLIVIER DESPRES  
OLIVIER BAILLOUX



**SEAFOODIA**  
DAVID SUSSMANN  
CHRISTINE TA



**SEMIN**  
CAROLINE SEMIN  
VALÉRIE ROCH



**SEPTODONT**  
JÉRÔME DARRIBÈRE  
MARIA LE MELINER



**SERFIM**  
ALEXANDRA MATHIOLON  
MARIE-ANNE GOBERT



**SINGA**  
GUILLAUME CAPELLE  
DAVID ROBERT



**SMOOVE**  
LUDOVIC BERTRAND  
CAROLINE VAN RENTERGHEM



**SNCF TGV ATLANTIQUE**  
AGNÈS OGIER  
FRÉDÉRIQUE DELCROIX



**GROUPE SOS**  
NICOLAS FROISSARD  
MARION ZEMANIK



**STARTUP FOR KIDS**  
SHARON SOFER  
MAËVA SANCHEZ



**STO**  
PHILIPPE BOUSSEMARY  
SOPHIE CHOPLIN



**SUBLIME ENERGIE**  
BRUNO ADHÉMAR  
TRISTAN DOLLÉ



**SYSFARM**  
ETIENNE DUCLOS



**T'RHÉA**  
PIERRE MILLERET  
LUCAS HURSTEL



# LES 150

ENTREPRISES  
PARTICIPANTES



## TATA CONSULTANCY SERVICES

SERGE ACITO  
ANJALI JOSHI



## TEKSIAL

JEAN-BAPTISTE DEVALLAND  
NATACHA TERJOUX



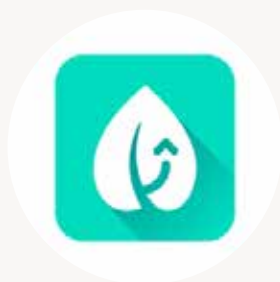
## TERIDEAL

ERIC PLASSART  
BENEDICTE DE GOROSTARZU



## TERRE D'OC

VALÉRIE ROUBAUD  
EMMANUELLE BERTIN



## THE TREP

LAURENT LA ROCCA  
NABILA IKEN



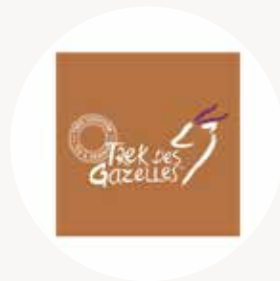
## TIKAMOON SAS

ARNAUD VANPOPERINGHE  
BENJAMIN GERARDI



## TREEBAL (AD BREIZH)

DAVID GODEST  
SOPHIE LECLERQ



## TREK DES GAZELLES ORGANISATION

MELANIE SALGUES  
CAROLINE MAERTE



## UGITECH

PATRICK LAMARQUE D'ARROUZAT  
BRUNO HENRIET



## UPS

ANTOINE MOREL  
HAWA N'DIAYE



## VALHORIZON DOMBINNOV

ARMAND ROSENBERG  
HERVÉ BONNET



## VEDETTES DE PARIS

MARIE BOZZONI  
VINCENT DELTEIL



## VERDI INGENIERIE

OLIVIER RENAUD  
AMANDINE BLOMMEL



## ZEI

NOEL BAUZA



## ZUMTOBEL

MARCEL MASSON  
MARLÈNE ROCHE

**Agnès Rambaud-Paquin**

**Alain Tedaldi**

**Alexandra Lutt**

**Alexandra Masek**

**Alexandre Chrétien**

**Alix Nithart**

**Amélie Bornecque-Durand**

**Amélie Vitet**

**Anais Gruson**

**Andra Morosi**

**Angelique Lemaire**

**Anna Le Faouder**

**Annabelle Berger**

**Anne Charlotte Andrieux**

**Anne Fleur Barret**

**Anne Maurin-Monin**

**Anne Noel-Baron**

**Anne Wormser**

**Antoine Chapusot**

**Armelle du Peloux**

**Assetou Gologo**

**Assya Guettaf**

**Audrey Mesmin**

**Aurélia Ferret**

**Aurore Leclerc**

**Barbara Prucz**

**Bénédicte Guillien**

**Benjamin Kerevel**

**Bruno Rousseau**

**Camila Gomez**

**Caroline Maerte**

**Caroline Tikhomiroff**

**Catherine Grenet**

**Céline Crosnier Pace**

**Céline Mauras**

**Celine Noir**

**Chloé Gapp**

**Christian Delord**

**Christophe Gamelin**

**Constance Mathieu**

**Dalila Courtel**

**Emmanuel Flattet**

**Eric Duverger**

**Estelle Dubernard**

**Estelle Januel**

**Estelle Mairesse**

**Fabienne Deselle**

**Fanny Marcon**

**Fanny Morelle**

**Fiona Steffan**

# Les Bénévoles

Au premier jour, la Convention des Entreprises pour le Climat n'avait ni mandat, ni budget, ni partenaires... Elle avait une vision, qui de jour en semaine en mois embarquait de plus en plus de talents pour lui donner corps. Dirigeants et anciens dirigeants, entrepreneurs, indépendants, membres de CoDir de grandes comme de petites entreprises, coaches, vétérans de l'associatif et de la transition : une richesse de compétences incroyable s'est mise au service du projet.

Particularité de tous ces talents, près de 150 personnes en tout : un engagement bénévole, qui pour certains a duré plus d'un an et demi, de quelques heures par semaine jusqu'au plein temps.

Il y a de nombreuses explications à la force de cet élan : quête de sens, envie de contribuer à plus grand que soi, de développer une nouvelle expertise dans un cadre accéléré, de rejoindre un collectif hyper dynamique... Un trait d'union cependant : tous au sein de collectif de l'association CEC ont vécu à différents moments de leur carrière la dissonance entre une prise de conscience environnementale grandissante et le constat de la déconnexion entre les discours et les actions dans leur entreprise ou leur écosystème.

"La dissonance est une chance" est une expression dans laquelle se sont retrouvés énormément de bénévoles. De la somme de nos dissonances a émergé un alignement extrêmement fort, nourri par le constat que session après session, il se passait quelque chose : les lignes bougeaient, les planètes s'alignaient.

La suite de l'aventure sera différente, mais soyons clairs : sans bénévolat, il n'y aurait pas eu de première édition de la CEC. Ses bénévoles seront à jamais un collectif hors du commun, artisans de transformations incroyables et d'ouvertures du cœur spectaculaires. Voici leurs noms.

**Delphine Gibassier**

**Denis Sabardine**

**Didier Chleq**

**Dorothée Browaey**

**Elena Matias Casacuberta**

**Elisa Fernandez**

**Emilie Chuet**

**Florent Duchêne**

**Florent Favier**

**François Chel**

**Grégoire Fraty**

**Guillemette Lepez**

**Isabelle Huchet**

**Ivan Rossignol**

**Jean-Christophe Trassard**

**Jean-Philippe Poupard**

**Jean-Pierre Lecuyer**

**Julie Lopes**

**Juliette Baerd**

**Juliette Perchepied**

**Juliette Roux**

**Kako Dubs**

**Kim-Anh Ho Chi**

**Laura Thierry**

**Laure Le Hello**

**Laurence Basque**

**Laurence Duval**

**Laurence Frémont**

**Laurence Girard**

**Laurence Neveu**

**Léo Police**

**Lionel Paillard**

**Lorène Verdeil**

**Louis Pinot**

**Lucie Herlez**

**Ludovic Stephan**

**Maëlle Jacqmarcq**

**Magali Lorai**

**Mandy Schreuder**

**Marguerite Laborde**

**Marianne Coudert**

**Marie Pelpel**

**Marie-Emmanuelle Aubert**

**Marine Sanouiller**

**Marion Bizet**

**Marion Dupont Le Priol**

**Maroussia Ermeneux**

**Marta Riegovila**

**Maryvonne Piétri**

**Mathilde Riou**

**Maud Bourcereau**

**Maud Vincent**

**Mélanie Jeanneret**

**Mohsine Bouyoucef**

**Morgan Marzin**

**Nathalie Bottinelli**

**Nathalie Moreau**

**Nathalie Van Volsom**

**Nicki Bone**

**Nicolas Enderlé**

**Nils Certain**

**Nils Öhlund**

**Noémie Jamin**

**Olivia Bertout**

**Olivier Barbelet**

**Olivier Bret**

**Pascal Sirot**

**Paul Maiore**

**Pauline Delbarre**

**Pauline Rostain**

**Philippe Cunha**

**Philippe Lasserre**

**Pierre Boscq**

**Pierre Frédéric Gallic**

**Pierre Molinari**

**Pierre-Baptiste Goutagny**

**Remi Engelbrecht**

**Remy Bourganel**

**Roselyne Lécuyer**

**Rym Belhaj**

**Samuel Windak**

**Sandra Issartial**

**Sarah Candéal**

**Sarah Dennielou**

**Sebastien Cambon**

**Sébastien Lerminet**

**Séverine Fantapie**

**Séverine Larrouy**

**Séverine Millet**

**Solen Le Marec**

**Sophie Agrapart**

**Sophie Francon**

**Stéphane Riot**

**Stéphanie Dubois Dewynter**

**Stéphanie Lardant**

**Stephanie Maureta**

**Stéphanie Moitié**

**Sterenn Le Roux**

**Sylvain Prévot**

**Sylvie Mandon Grison**

**Sylvie-Nuria Noguer**

**Valentine Haran**

**Valérie Brunel**

**Véronique Hublot-Pierre**

**Véronique Lagneau**

**Yannick Servant**

**Yves Bogaert**

# Les Partenaires

## PARTENAIRES PROGRAMME

### Conception Méthodologique



LUMIA

SESSION 1



CULTURES PERMANENTES

SESSION 1



KAIROS

SESSION 2



WE ACT AS A SYSTEM

SESSION 3



INSTITUT DES FUTURS  
SOUHAITABLES

SESSION 4

### Conception des Sessions



CO-DOING

SESSION 4



AUDENCIA

SESSION 5



URVAD

SESSION 5



TEK4LIFE



NATURE HUMAINE



NOVETERRA

## SOUTIENS INSTITUTIONNELS



**MINISTÈRE DE LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE ET DE LA COHESION  
DES TERRITOIRES**



**EUROPEAN CLIMATE  
FOUNDATION**



**OFFICE FRANÇAIS  
DE LA BIODIVERSITÉ**



**FONDATION  
TERRE SOLIDAIRE**

## DONATEURS

Voici la liste des entreprises, en très large majorité participantes de la CEC et pour certaines en soutien de la démarche sans avoir participé, qui ont fait à la CEC les dons financiers et en nature (prêt de lieux, alimentation et boissons, prestations audiovisuelles, ...). Sans ses donateurs et ses soutiens institutionnels, la CEC n'aurait pas pu se faire, nous leur devons donc un merci tout particulier.

**2AD ARCHITECTURE**

**AD BREIZH**

**AGENCE B SIDE**

**AJC**

**ARAYMOND**

**ARCADE BEAUTY - BIOPLAN**

**ARCADIE**

**ARTISANS DU FILM**

**ASI Groupe**

**ASSOCIATION FAMILIALE MULLIEZ**

**ASTRAKHAN**

**AVANTEO GROUPE**

**AVIA - PICOTY**

**BABILOU FAMILY**

**BDR THERMEA**

**BEARINGPOINT**

**BIOTECH DENTAL**

**BOIRON FRERES**

**BOUYGUES IMMOBILIER**

**BRASSERIE PIETRA**

**BRIO SAS**

**CATERPILLAR FRANCE**

**CERFRANCE SEINE NORMANDIE**

**CETUP**

**CHATEAU LAFON-ROCHET**

**CONNEXING**

**CREDIT AGRICOLE**

**CYBERNETIX**

**DANIEL HECHTER**

**DAVIDSON CONSULTING**

**DIAM GROUP**

**EKIMETRICS**

**ELAN**

**ENALIA**

**EPALIA**

**EXCENT FRANCE**

**EXCO FIDUCIAIRE DU SUD OUEST**

**FAGUO**

**FASHION THAT CARES**

**FOODCHÉRI**

**GETAROUND**

**GFA FAMILLE FABRE**

**GILLES VALLIER**

**GRAPE HOSPITALITY**

**GREENWEEZ**

**GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT**

**GROUPE BRIAND**

**GROUPE PIERRE & VACANCES**

**-CENTER PARCS**

**GROUPE ROSSIGNOL**

**GROUPE T'RHEA**

**HAUTE-SAVOIE HABITAT**

**HEINEKEN**

**HOPSCOTCH**

**ILEK**

**IUCT - ONCOPOLE**

**KAPORAL GROUPE**

**KAZAM PRODUCTION**

**KERIA**

**KIWAI - CAISSE D'ÉPARGNE NOR-**

**MANDIE**

**KMH GESTION PRIVÉE**

**LA FENETRIERE**

**LE VILLAGE POTAGER**

**LES 2 MARMOTTES**

**LES MARMITES VOLANTES**

**LOU RUGBY**

**M-ENERGY**

**MACIF**

**MASTERGRID**

**MAZAUD**

**MONIN SAS**

**MUSTELA (LABORATOIRES EX-**

**PANSCIENCE)**

**MYLIGHT SYSTEMS**

**NATURE & DÉCOUVERTES**

**NEXEM**

**OCTO TECHNOLOGY**

**OLGA**

**OPTIMA-SYSTEM**

**ORPEA**

**PALAIS DE TOKYO**

**PETZL**

**PHOTOWEB**

**PIERRE & VACANCES - CENTER PARCS**

**PILI**

**PIXELIS**

**PIXEOLAB / GROUPE EXHIBIT**

**POMA**

**RADIALL**

**REDMAN**

**REFOREST'ACTION**

**RENAULT TRUCKS**

**SAATCHI & SAATCHI**

**SEPTODONT**

**SERFIM**

**SINGA**

**SMOOVE**

**SNCF TGV ATLANTIQUE**

**STO**

**TEKSIAL**

**TERIDEAL**

**TERRE D'OC**

**TIKAMOON SAS**

**TREK DES GAZELLES ORGANISATION**

**UGITECH**

**VALHORIZON**

**VEDETTES DE PARIS**

**VERDI**

**ZEI**

**ZUMTOBEL**



# Remerciements

Partenaire pédagogique majeur de la Convention des Entreprises pour le Climat  
et co-auteur de ce rapport : Lumia



Créé en 2020, LUMIÀ est un centre de recherche et de formation dédié à l'entreprise régénérative. Grâce à une recherche-action pionnière, LUMIÀ explore et publie des concepts, méthodes et outils au service de la stratégie régénérative des organisations et des territoires. LUMIÀ a accompagné la CEC en tant qu'expert scientifique des modèles économiques régénératifs et a apporté son soutien à l'ingénierie méthodologique.

---

**DIRECTION DE LA RÉDACTION** : Yannick Servant

**SECRETARIAT DE RÉDACTION** : Didier Chleq, Véronique Hublot, Mélanie Jeanneret, Lorène Verdeil

**DIRECTION ARTISTIQUE ET MAQUETTE** : Laurence Frémont

**RÉDACTION** : Céline Crosnier Pace, Emmanuel Delannoy (Cultures Permanentes), Eric Duverger, Anna Le Faouder, Anne Monin, Maryvonne Piétri, Mandy Schreuder, Christophe Sempels (LUMIÀ)

**CONTRIBUTIONS** : Mamdouh Abbara, Zineb Benjelloun-Touimi, Yves Bogaert, Amélie Bornecque-Durand, Maud Bourcereau, Marianne Coudert, Rémi Engelbrecht, Etienne de Geloës, Nicolas Delon, David Gaudin, Pierre-Baptiste Goutagny, Lucie Herlez, Kim Ho Chi, Sandra Issartial, Noémie Jamin, Estelle Januel, Frédéric Jobert, Benjamin Kerevel, Véronique Lagneau, Philippe Lasserre, Anne Laurent, Laure Le Hello, Sterenn Le Roux, Angélique Lemaire, Caroline Maerte, Eléna Matias Casacuberta, Anne Menegaux, Alexandre Meyrignac, Fanny Morelle, Jean Ramamonjisoa

---

L'équipe de la CEC souhaite également reconnaître et mettre en lumière les inspirations qui l'ont guidée dans son travail et sa méthodologie : Janine Benyus, Sylvain Breuzard, John Fullerton, Paul Hawken, Jason Hickel, David Holmgren, Tim Jackson, Dennis et Donella Meadows, , Kate Raworth, Bill Reed

---

Crédits photos : saemilee, Rick, VectorMine, rancescoch, ngupakarti. Sylverarts, Tetiana Garkusha



**CONVENTION  
DES ENTREPRISES  
POUR LE CLIMAT**

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.







