



PARCOURS
MONDE FINANCIER
2023

Les fondements
d'une finance
à visée
régénérative

RAPPORT FINAL
OCTOBRE 2024



Les fondements d'une finance à visée régénérative

ÉDITO | P.5

Découvrir la CEC et son parcours Monde Financier | P.7

PETITE HISTOIRE DE LA CEC | P.8

LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE LA CEC | P.10

LE PARCOURS CEC MONDE FINANCIER | P.12

UN PARCOURS QUI A DE LA VALEUR ET DES VALEURS | P.14

LES ORGANISATIONS PARTICIPANTES | P.16

Explorer l'entreprise à visée régénérative et le rôle de la finance | P.19

LE CADRE DES LIMITES PLANÉTAIRES | P.20

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

POURQUOI TENDRE VERS UNE ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE ? | P.24

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE ? | P.26

LES FONDEMENTS D'UNE FINANCE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE | P.28

Transformer les organisations financières | P.31

LA PÉDAGOGIE DU PARCOURS CEC | P.32

LA MÉTHODOLOGIE DES FEUILLES DE ROUTE | P.33

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS | P.35

15 EXEMPLES DE FEUILLES DE ROUTE | P.39

LE SURSAUT DES PARTICIPANTS | P.70

Coopérer en écosystème | P.75

SYSTÉMIE ET COOPÉRATION | P.76

LE PROCESSUS D'ÉMERGENCE DES PROJETS COOPÉRATIFS | P.78

4 EXEMPLES DE PROJETS COOPÉRATIFS | P.80

LE PROFIL DES ORGANISATIONS DU PARCOURS | P.84

FAVORISER L'INTERGÉNÉRATIONNEL | P.90

LES PARTENAIRES ET LES INTERVENANTS | P.92

LES CONTRIBUTEURS | P.94

Revivre le parcours CEC Monde Financier | P.97

LES SESSIONS | P.98

FOCUS SUR L'ASSURABILITÉ | P.111

FOCUS SUR LE MONDE ACADÉMIQUE | P.113

FOCUS SUR LE SECTEUR AGRICOLE | P.115

FOCUS SUR LES GRANDES ENTREPRISES | P.116

REMERCIEMENTS | P.119



édito

A cette question que l'on nous pose souvent « quelle est la plus grande force du mouvement CEC ? », nous répondons « sa raison d'être - rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative avant 2030 - pour sa force évocatrice, entraînant et rassembleuse. »

Suite au parcours CEC National aux effets remarquables et remarqués, nous avons eu la conviction qu'il fallait embarquer les acteurs du Monde Financier pour aider à débloquer l'inertie d'un système économique en bout de course.

Le rapport que vous tenez entre les mains est plus que l'histoire des 9 mois d'un parcours thématique ; c'est une triple histoire.

L'histoire de Dirigeants qui ont pris conscience de l'interdépendance des enjeux écologiques, sociaux, sociétaux, économiques, géopolitiques, éthiques, ... dégradant trop rapidement les équilibres et conditions de vies sur Terre. Ils se sont questionnés avec courage sur leurs risques, leurs impacts et leurs responsabilités.

C'est l'histoire de Femmes et d'Hommes qui ont cheminé personnellement, revisitant leurs croyances et convictions, développant une qualité d'écoute et de dialogue et apprivoisant avec calme les incertitudes du monde à venir.

Et enfin c'est l'histoire de collectifs émergents qui ont eu l'envie et fait le choix de coopérer autour de projets à fort impact transformatif.

Notre responsabilité à venir sera de continuer à faire grandir cette force d'entraînement collective avec énergie et enthousiasme, ensemble.

Astrid Pelletier & Caroline Maerte, co-pilotes du parcours Monde Financier

Eric Duverger, fondateur CEC

Guillaume Hublot, Alumni 1ère édition et initiateur du parcours Monde Financier

Nous le savons : la lutte contre le changement climatique entre dans une phase cruciale. 2030 ou 2050 c'est demain. Nous ne réussissons pas sans mobiliser la finance et ses outils. C'était l'objet du parcours Monde Financier de la Convention des Entreprises pour le Climat qui a réuni pendant un an des dizaines d'acteurs de ce monde de la finance. Un monde qui fait encore peur à beaucoup et en fait douter d'autres.

Nous avons à cet égard une responsabilité d'autant plus grande que le secteur financier est presque le double ou le jumeau en creux de tous les autres secteurs. Les outils développés par la finance sont ceux qui nous permettent de sortir du piège de l'instant, de la paralysie. Grâce à ces outils, en effet, nous ne sommes plus condamnés à subir le « hic et nunc », le « ici et maintenant ». Nous pouvons nous projeter dans le temps et dans l'espace. Nous pouvons non seulement imaginer un monde où nous aurions été capables, tous ensemble, de faire face à ce défi sans précédent du changement climatique mais aussi construire ce monde dès aujourd'hui.

La Convention des Entreprises pour le Climat nous a permis de voir que nous n'étions pas seuls à nous interroger ou à vouloir agir, surtout elle a montré que nous pouvions avancer ensemble, en nous renforçant les uns les autres. Nous devons être à la fois modestes et terriblement ambitieux. Avancer pas à pas. Mais ne jamais perdre le cap de la transformation complète qu'il nous faudra mettre en œuvre. Personne ne nous dictera ce qui doit être fait.

La solution nous appartient et c'est nous qui la mettrons en œuvre. Pas de recette, pas de manuels mais une volonté indéfectible, ancrée dans la compréhension et l'échange, de montrer la voie. C'est ce que les pages qui suivent rappellent. C'est le travail qui a été accompli, il ne fait que commencer. Il est irrésistible.

Bertrand Badré, fondateur de Blue like an Orange et "parrain" du parcours CEC Monde Financier



Découvrir la CEC et son parcours Monde Financier

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

Stefan Zweig

Petite **histoire** de la CEC

Créée en 2020, la CEC est une association d'intérêt général dont la vocation est d'organiser des parcours de prise de conscience et de transformation pour décideurs économiques.

L'intérêt général, au cœur de notre action

Cet intérêt général est incarné par :

- La **Raison d'Être de l'Association** : rendre irrésistible la bascule d'une économie extractive vers une économie régénérative d'ici 2030
- Le **libre accès à un grand nombre de Feuilles de Route** de transition écologique d'entreprises participantes produites par leurs dirigeants
- L'**activité de plaidoyer** de la CEC, à destination des mondes économique, politique et institutionnel, au service de la Raison d'Être et des efforts de transition des entreprises

L'activité de la CEC est résolument tournée vers l'action : **équiper, informer, engager et faire coopérer les décideurs économiques** pour leur faire franchir le pas, avec leurs écosystèmes, de transformations systémiques.

La genèse de la CEC, une idée audacieuse

Mi 2020, en voyant les propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat remises au Président de la République, Eric Duverger, alors cadre chez Michelin, a une idée...

Que se passerait-il... ?

- si les décideurs économiques **prenaient le temps** de comprendre notre dette écologique aussi bien qu'ils maîtrisent leur compte d'exploitation ?
- si l'on **engageait l'intelligence collective** de tous les secteurs de l'économie pour revoir l'ambition environnementale que chacun porte individuellement ?
- si l'on **donnait la priorité à l'invention d'un futur désirable et soutenable** pour la prochaine décennie plus qu'à la recherche d'une rentabilité maximale pour le prochain trimestre ?

La vocation de la CEC est de mettre en mouvement les décideuses et décideurs économiques pour répondre à ces trois questions. Elle les embarque pour un voyage de **réconciliation de l'économie et du vivant**. Elle parle leur langage : celui des faits, des chiffres, des perspectives. Recrutés pour leur sincérité, nous leur proposons de vivre une traversée originale et inédite qui a pour vocation de les voir arriver à quai avec l'énergie de l'action et de la réinvention.

La 1ère édition, l'émergence de la visée régénérative

En 2021/2022, la première édition de la CEC réunit les dirigeantes et dirigeants de plus de **150 entreprises de toutes les régions de France, de tous secteurs d'activité et de toutes tailles**, pour un exercice de réinvention de leurs modèles d'affaires à l'intérieur des limites planétaires.

Soutenue par un comité garant de la mission, des experts indépendants, des facilitateurs, ainsi que des participants du monde étudiant, cette première édition a pour mission **d'accélérer les stratégies bas-carbone et de reconexion au vivant** de chacune des entreprises participantes, de faire naître les **premiers projets coopératifs** et de **formuler des propositions**, issues des entreprises, en faveur de la transition vers une économie écologique.

Mi 2022, après un parcours de 10 mois, 6 sessions et 12 jours, les dirigeants participants rendent leurs **150 Feuilles de Route à visée régénérative**. Une grande partie sera rendue publique, constituant ainsi le socle d'une grande collection de Feuilles de Route de la transition, qui en compte actuellement plus de 650.



En octobre 2022, le **rapport final de ce premier parcours de la CEC**, qui compile les apprentissages méthodologiques et présente et analyse 30 Feuilles de Route parmi les 150 remises, est publié. Ce rapport est remis au Ministre de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires au cours d'une soirée riche en partages, idées et énergie.

La démultiplication, l'essaimage du cap régénératif

En 2023/2024, **la CEC se démultiplie en France et se spécialise** pour accompagner des centaines de dirigeants dans leur transition écologique.

Fin 2024, ce sont **27 parcours** qui ont été initiés :

- des **parcours territoriaux** qui fédèrent les acteurs d'un territoire pour leur transformation individuelle et pour la construction de la résilience territoriale : Alpes, Bassin Lyonnais, Bourgogne-Franche-Comté, Grand Est, Hauts-de-France, Massif Central, Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Ouest, Provence Méditerranée (2 éditions pour certains)
- des **parcours thématiques** qui fédèrent les acteurs d'un secteur pour leur transformation individuelle et pour l'accélération de la transformation sectorielle : Consulting, Monde Financier, Industries, Nouveaux Imaginaires, Agri&Agro, Océan
- des **parcours dans le monde** : Pacifique, Suisse, Belgique

Chaque parcours qui se termine nous conforte dans notre conviction : **les parcours CEC permettent de pousser les curseurs au maximum**. Après avoir reçu ensemble la "claque climatique" et entraperçu le risque d'effondrement systémique, les collectifs des parcours se relèvent pour travailler en intelligence collective, déployer des **coopérations** et imaginer des **réinventions** profondes de modèles d'affaires.

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

La coopération, le levier d'une transformation profonde

Les projets coopératifs issus des parcours CEC

L'intention des projets coopératifs est de **faire expérimenter la concertation et la coopération** aux participants et de faire émer-

ger des **projets au service du bien commun**. Cette expérience permet d'appréhender la bonne posture pour créer des écosystèmes de coopération, mettre en place des nouvelles formes d'organisation, remettre son business model dans le cadre des besoins humains fondamentaux et étendre sa proposition de valeur aux champs humain et environnemental.

Quelques **exemples de projets coopératifs** issus des parcours CEC :

- un outil d'aide à la décision pour choisir la meilleure modalité - présentiel ou distanciel - pour ses rendez-vous professionnels selon une combinaison de critères environnementaux, sociaux et économiques (1ère édition)
- un projet de renaturation de la métropole de Lyon (parcours Bassin Lyonnais)
- un projet de plateforme de réemploi des déchets du BTP (parcours Alpes)
- un fonds de dotation pour sanctuariser des terres (parcours Ouest)
- une réflexion collective autour du partage de la valeur dans l'immobilier (parcours Provence Méditerranée)
- un écosystème coopératif dans l'Yonne pour régénérer lien social et vivant (parcours Bourgogne-Franche-Comté)
- la communauté du conseil à visée régénérative pour accélérer la transformation du secteur du conseil (parcours Consulting)

La coopération avec les alliés de la régénération du vivant

En février 2024, la CEC avec 18 autres organisations - AXA Climate, Butterfly School, Circl.earth, C3D, Des enjeux et des hommes, Entreprise symbiotique, Fresque de l'économie régénératrice, Imfusio, Institut des Futurs souhaitables, Kairos, Lumia, Open Lande, Permaentreprise, Pixelis, Regen School, Regensis Institute, Territory Lab, Tribaleo - a décidé de créer le **Regen Ecosystem**.

Il s'agit de lancer une dynamique collective pour **donner leurs pleines puissances aux approches régénératives et construire des Communautés dédiés** afin d'aider les organisations à se réinventer en profondeur :

- Etudes de cas de transformation d'entreprises vers le régénératif,
- Projets coopératifs de territoires et d'organisations,
- Bibliothèque de publications et de recherches,
- Ressources sur les approches régénératives (conférences, podcasts...)

En juin 2024, le projet Regen Ecosystem a été récompensé lors du **Grand Prix de la Good Economy** - organisé par le media The Good - par le **prix Argent dans la catégorie Nature**. Un bel encouragement, **mais tout reste à construire !**

La coopération avec les mouvements d'entreprises engagées

Nous ne réussissons pas à faire basculer l'économie française seuls. D'ailleurs, nous n'avons pas été les premiers à œuvrer dans ce sens ! De nombreux mouvements d'entreprises engagées sont à l'œuvre depuis des années et nous sommes convaincus qu'**unir nos forces est une des clés de la bascule**.

Depuis 2022, nous avons par exemple tissé des liens avec le **Mouvement Impact France**. En mars de cette année-là, nous avons co-organisé les UEED (Universités d'Été de l'Économie de Demain) à Marseille, c'était aussi le 1er jour de la session 4 du 1er parcours CEC. Depuis, la CEC est intervenue dans de nombreux ateliers et conférences des UEED du MIF.

Les synergies se font également entre nos communautés. De nombreux participants / alumni / contributeurs CEC font partie de la communauté MIF et certains en sont des ambassadeurs régionaux. Yannick Servant, co-fondateur de la CEC, est par ailleurs membre invité du Conseil d'Administration MIF depuis 2023.

Des coopérations se créent également sur les outils : la CEC est en cours d'appropriation progressive de l'Impact Score - créé par le MIF en 2020 et utilisé par plus de 5.000 entreprises à date - comme un outil au service de la preuve d'impact de l'action de la CEC à travers la mise en oeuvre des Feuilles de Route.

Nous nourrissons aussi des coopérations avec d'**autres mouvements d'entreprises engagées** :

- **la Communauté des Entreprises à Mission** : exploration de synergies de méthodologies et de communautés
- **B Lab France** : utilisation du BIA (Business Impact Assessment) simplifié lors du 1er parcours CEC en 2021 et synergies de communautés
- **ChangeNOW** : partenariat 2024, un stand CEC et des interventions CEC / Alumni
- **CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) et FBN (Family Business Network)** : signature de partenariats de coopération en 2024

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

Depuis sa création, la CEC se définit comme un **projet politique** (l'entreprise est pleinement partie prenante de la vie de la cité) **et artisan** (les limites planétaires n'ont pas de couleur politique).

L'enseignement de la **Convention Citoyenne pour le Climat**, dans laquelle la CEC a puisé son inspiration, est que **la main tendue et le dialogue sont nécessaires** pour mobiliser autour du constat scientifique. Ce sont ces principes que nous appliquons à toutes nos rencontres avec les sphères économiques et politiques.

Lors du premier parcours en 2021/2022, l'objectif était de **se faire connaître du monde politique** pour proposer **une nouvelle voix**, celle de dirigeants qui engagent, avec courage et détermination, des transformations fondamentales de leurs modèles économiques.

Depuis, nous agissons à créer :

- **des rencontres territoriales** (régions, métropoles, parlementaires) pour faire émerger les conditions de coopérations public-privé qui permettront de construire la résilience des territoires
- **des rencontres nationales** (ministères et parlementaires) pour éclairer les conditions de transformations des filières (industrie, métiers créatifs, agro-agri, etc.)

Enfin, 90% de la norme environnementale qui s'applique en France venant de Bruxelles, nous gardons en point de mire la **réflexion européenne**.

Les chiffres clés de la CEC

27 parcours depuis 2022

3 parcours internationaux

+ de 1100 entreprises embarquées

+ de 650 Feuilles de Route rendues

+ de 40 Projets Coopératifs Territoriaux

8,8 / 10 note de satisfaction des participants

350 contributeurs actifs

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

Margaret Mead

La théorie du changement de la CEC

Prendre le temps face à l'urgence

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

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

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

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

Inertie, injonctions contradictoires et dilemme du prisonnier

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Coopération et réinventions

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

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

Forts de cette inspiration, nombre de codes furent repensés :

- Il est souvent dit qu'être entrepreneur, dirigeant, décideur, c'est être seul. La CEC a créé un collectif de décideurs, deux par entreprise, tous égaux, tous investis. Comme le résumait un participant dès le premier soir de la première session : « wow, moi et mes dissonances, nous ne sommes plus seuls ! »
- Il est culturellement attendu d'un décideur, qu'il ou elle incarne et projette partout confiance, vision, certitudes et solutions. Le masque peut-il cependant tenir bien longtemps face à un sujet existentiel que l'on sait mal maîtriser et pour lequel personne n'a de solution toute faite ? La CEC a bâti un cadre de sécurité et de vulnérabilité où les dirigeants peuvent dire : « je ne sais pas », « je suis perdu », « je suis en colère », « j'ai peur ». Avoir le droit de le dire crée l'ouverture qui libère l'énergie pour agir.

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

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

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

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

Diffusion et démultiplication

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

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

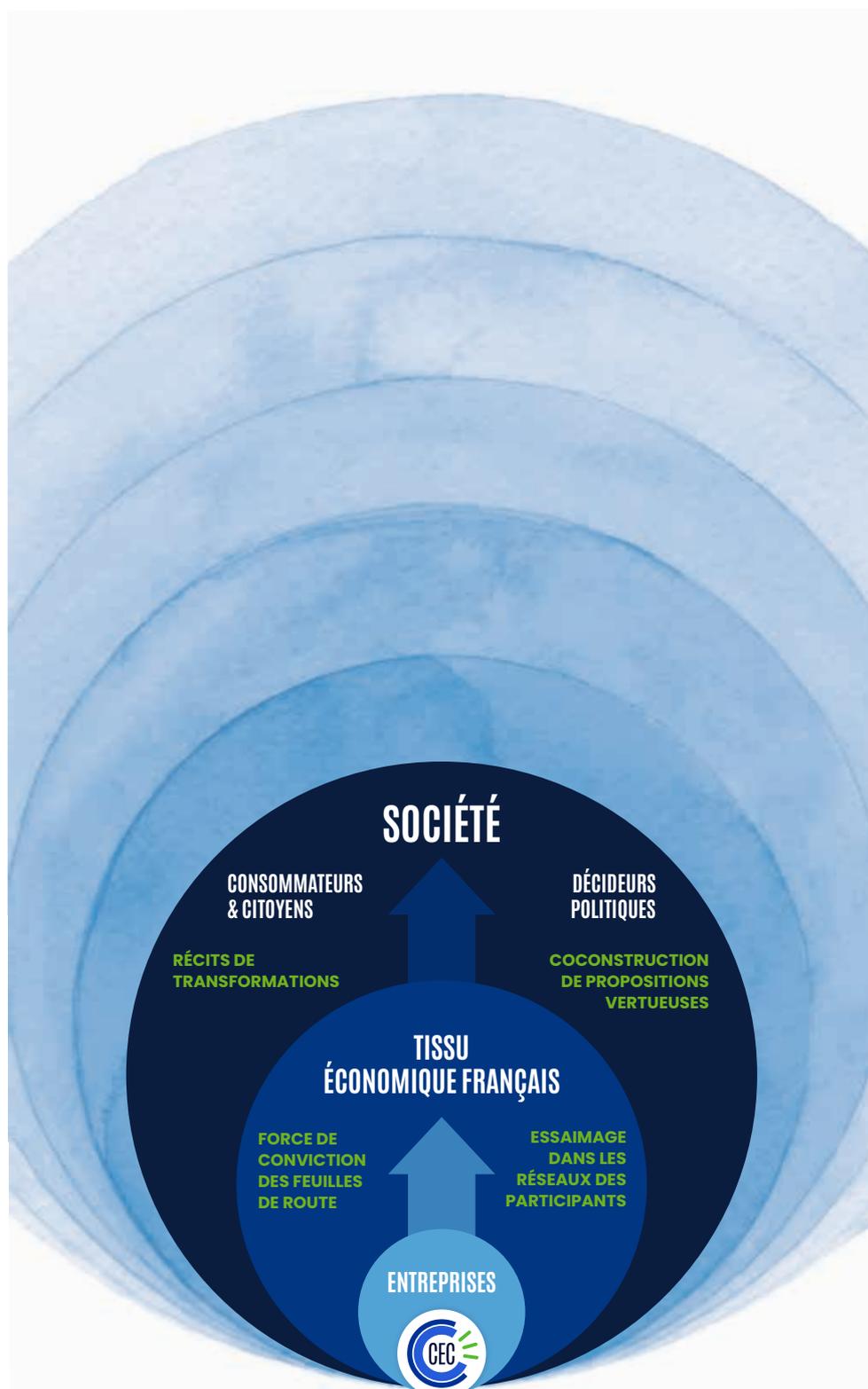
Étape 1 : Recruter un collectif d'entreprises et de dirigeants extrêmement divers et extrêmement ouvert, animé dans un cadre de confiance permettant à la vulnérabilité et à l'intelligence collective de s'exprimer.

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

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

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

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



Le 1er juillet 2022, fidèle à sa promesse, la CEC collectait 150 Feuilles de Route de transformation de modèles d'affaires. La grande majorité, librement consultables, ont pour vocation d'inspirer, de désinhiber 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 répitions ce que nous avions affirmé le 9 septembre 2021 lors de la cérémonie d'ouverture : nous aurons réussi si nous déclenchons 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.

En début d'année 2024, ce sont les participants des parcours territoriaux Alpes, Bassin Lyonnais, Bourgogne-Franche-Comté, Ouest, Provence Corse, et du parcours thématique Consulting qui remettent leurs Feuilles de Route, cela porte à 500 le nombre d'entreprises qui ont achevé un parcours CEC.

Depuis, 500 autres entreprises sont en cours de parcours, l'ont achevé ou sont sur le point d'en démarrer un, au sein des parcours territoriaux Nouvelle-Aquitaine, Massif Central, Normandie, Hauts-de-France, Ouest, Alpes, Bassin Lyonnais et Provence Méditerranée et des parcours thématiques Monde Financier, Industries, Nouveaux Imaginaires. Voilà donc 1.000 entreprises sur le chemin de la régénération, 1.000 entreprises en route vers la nouvelle normalité.

Le parcours CEC Monde Financier, un travail de 9 mois en collectif

Le parcours CEC Monde Financier est conçu comme un programme agissant et apprenant articulé principalement autour de l'enchaînement logique de 5 sessions en présentiel. Pendant une session, les plénières permettent de se nourrir des interventions d'experts renommés et de témoins inspirants dans une approche systémique et multidisciplinaire ; des sous-groupes appelés « Camps de base » animés par un binôme Coach & Facilitateur permettent de créer le cadre où l'intelligence collective se matérialise et se libère ; des ateliers de coopération par métier ont vocation à faciliter l'émergence de projets coopératifs thématiques.

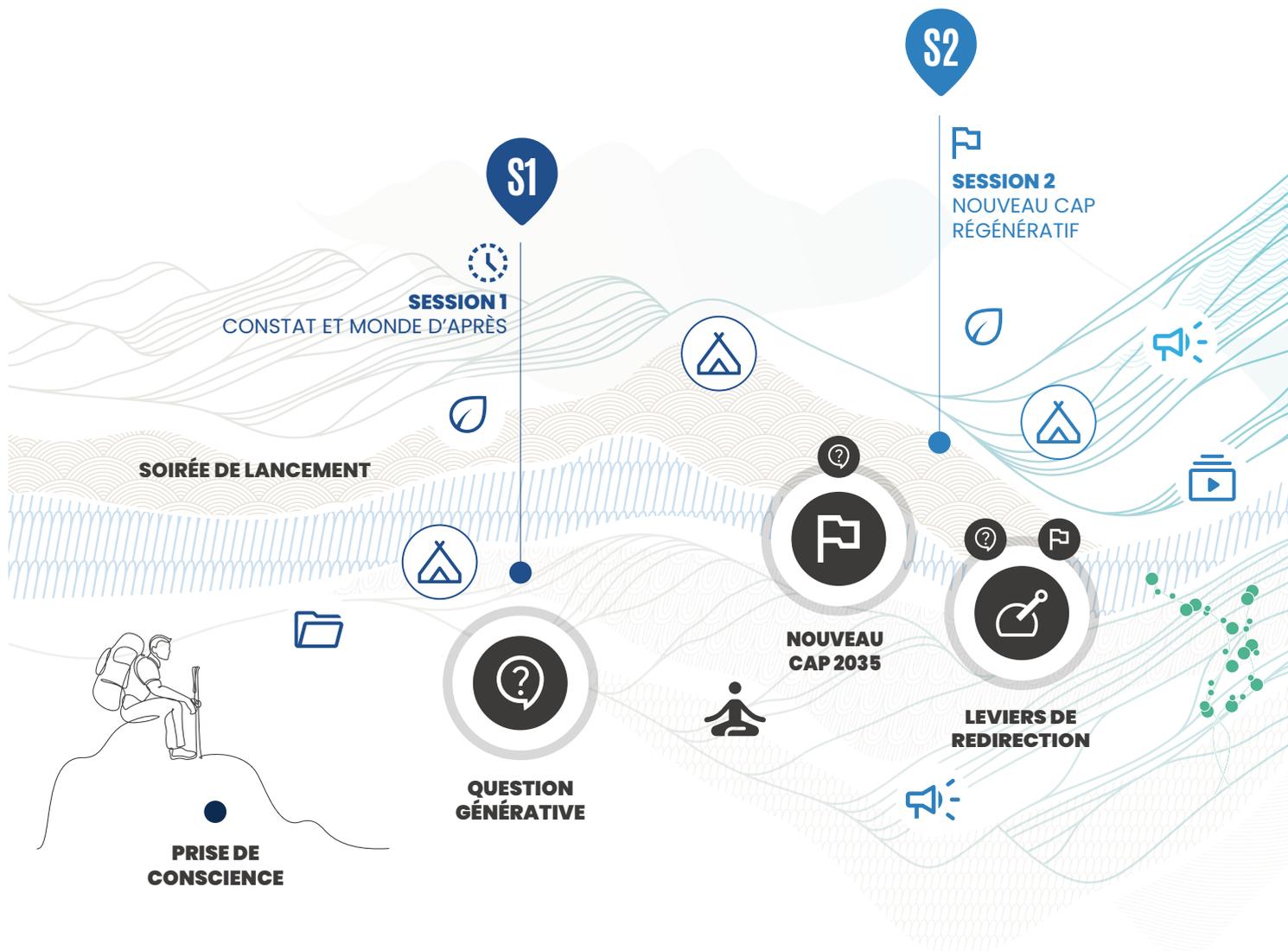
Entre deux sessions, un temps de suivi en Camp de base animé par les binômes Coach et Facilitateur, ainsi que des webinaires à destination du collectif permettent d'aller plus loin. Naviguer à chaque session entre quatre échelles (collectif, camp de base, binôme, individu) permet d'explorer chaque sujet, opportunité et obstacle de la meilleure façon.

Les sessions :

- Soirée de lancement | 5 octobre 2023
- S1 Constat et Monde d'après | 28-30 novembre 2023
- S2 Nouveau Cap Régénératif | 10-12 janvier 2024
- S3 Nouvelle Boussole | 14-15 mars 2024
- S4 Investir pour le Vivant | 25-26 avril 2024
- S5 Coopérer avec ses Ecosystèmes | 5-7 juin 2024

Les webinaires :

- *Shifting to regenerative cultures* avec Daniel Christian Wahl | 7 février 2024
- *The Week*, atelier de sensibilisation des collaborateurs | 25-26-28 Mars 2024
- *L'Europe et l'extra-financier* avec Virginie Dumoulin et Pascal Canfin | 14 mai 2024
- *Finance responsable et greenwashing* avec Clémentine Baldon | 28 mai 2024



CLÔTURE

S5

SESSION 5
COOPÉRER AVEC
SES ÉCOSYSTÈMES

S4

SESSION 4
INVESTIR POUR LE VIVANT

S3

SESSION 3
NOUVELLE BOUSSOLE

MONTÉE
DES CURSEURS!

MOBILISATION
DES ÉCOSYSTÈMES

PLAN D'ACTION

OBJECTIFS D'IMPACT
MESURABLES

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



Ici le collectif du parcours CEC Monde Financier se retrouve pour la première session à l'espace Hamelin, le début d'un chemin de plusieurs mois de réflexions et de travail entre pairs.

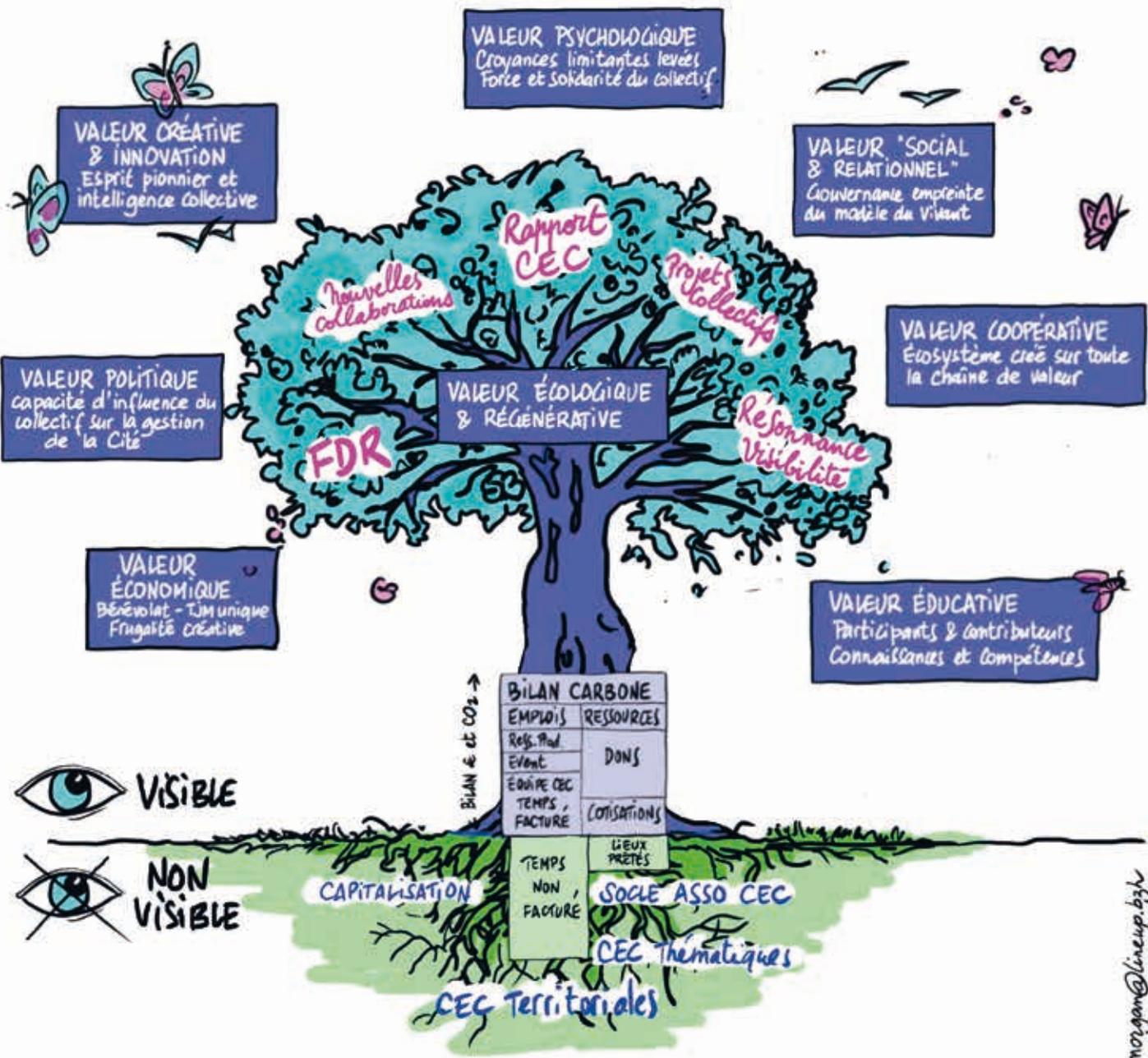
Un parcours qui a de la valeur et des valeurs

La question de la valeur a été centrale dans les réflexions menées par les participants dans ce parcours consacré au Monde Financier plus que dans n'importe quel autre parcours organisé auparavant par l'association. Et parce qu'on ne peut accompagner les transformations des autres sans avoir effectué soi-même un travail d'introspection et de transformation, l'équipe organisatrice du parcours CEC Monde Financier a elle-même engagé une réflexion sur la valeur et les valeurs du parcours.

Quelle est la valeur d'un parcours CEC ? Un groupe motivé de contributeurs a tenté de répondre à cette question et a travaillé en intelligence collective lors des sessions 3 et 4 pour compter autrement et capter la multiplicité des valeurs créées lors d'un parcours. La valeur économique n'est qu'une des valeurs qu'il est possible de compter : il y a aussi la valeur éducative, la valeur coopérative, la valeur sociale et relationnelle, la valeur psychologique, la valeur créative et d'innovation, la valeur politique au sens étymologique de contribution au gouvernement de la « cité ».

L'arbre du parcours CEC a porté ses fruits dont une sélection est présentée dans ce rapport : des Feuilles de Route stratégiques d'entreprises engagées dans la transformation de leur modèle d'affaires, des Projets Coopératifs Thématiques qui regroupent les pionniers de la finance, ce rapport même, mais aussi de nouvelles collaborations et une résonance qui inspire tout un secteur en France et au-delà. En dessous de cet arbre majestueux chargé de fruits, un réseau mycélien invisible et riche permet de capitaliser sur ce parcours et de connecter les participants du parcours Monde Financier aux participants des autres parcours territoriaux et thématiques. La CEC, un parcours qui a de la valeur et qui prône des valeurs, a été habilement représenté par Morgan Marzin, facilitateur graphique (et ancien banquier) qui nous a accompagnés avec humour et finesse lors des sessions.

COMPTER AUTREMENT

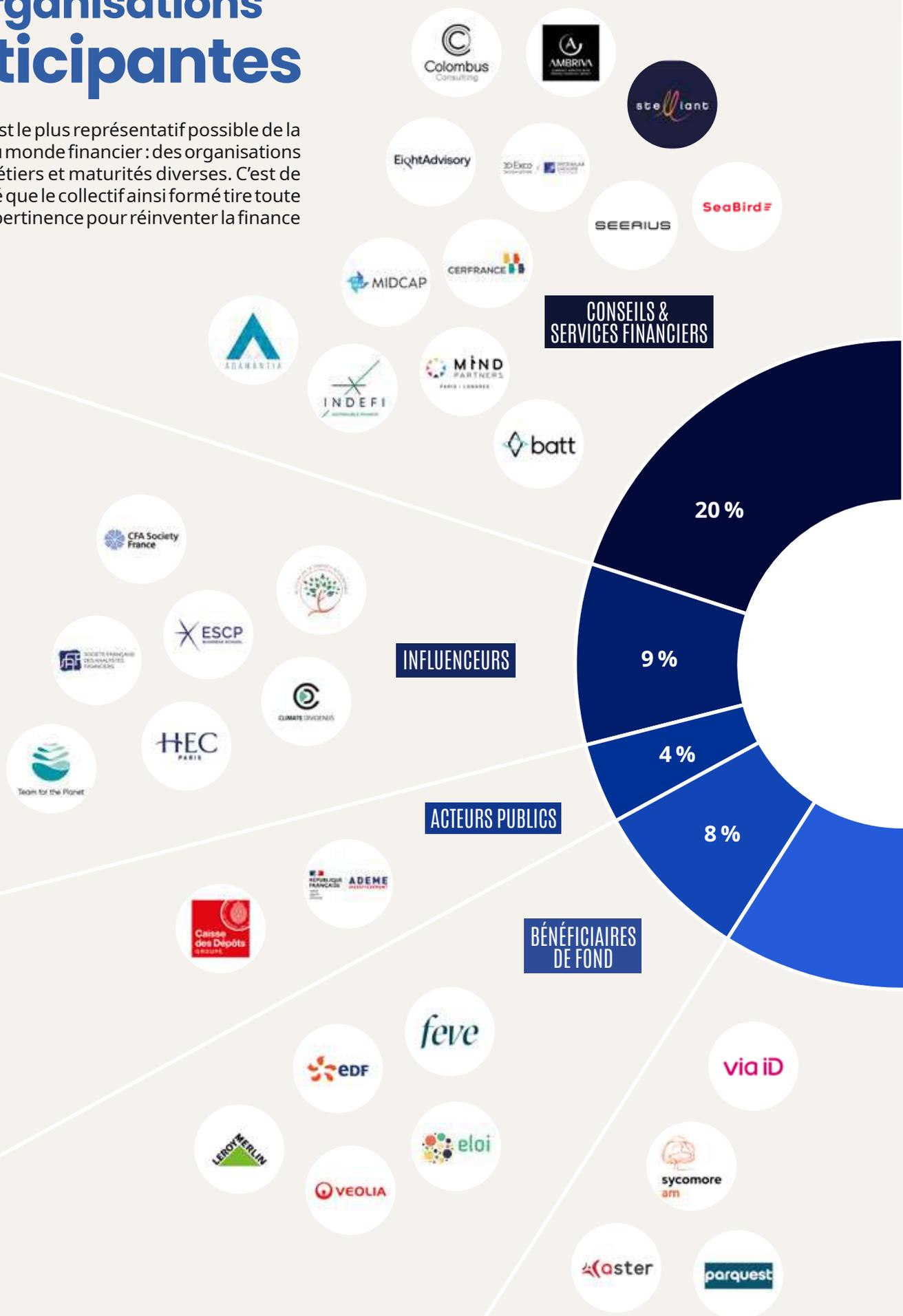


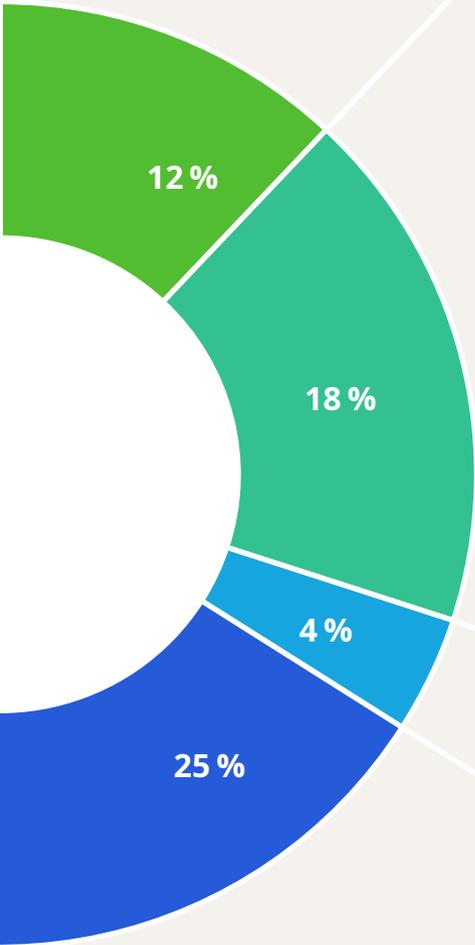
- Schéma inspiré par les méthodes de la maison de l'intelligence collective -

morgan@lineup.bzh

Les organisations participantes

Ce parcours est le plus représentatif possible de la complexité du monde financier : des organisations aux tailles, métiers et maturités diverses. C'est de cette diversité que le collectif ainsi formé tire toute sa force et sa pertinence pour réinventer la finance de demain.

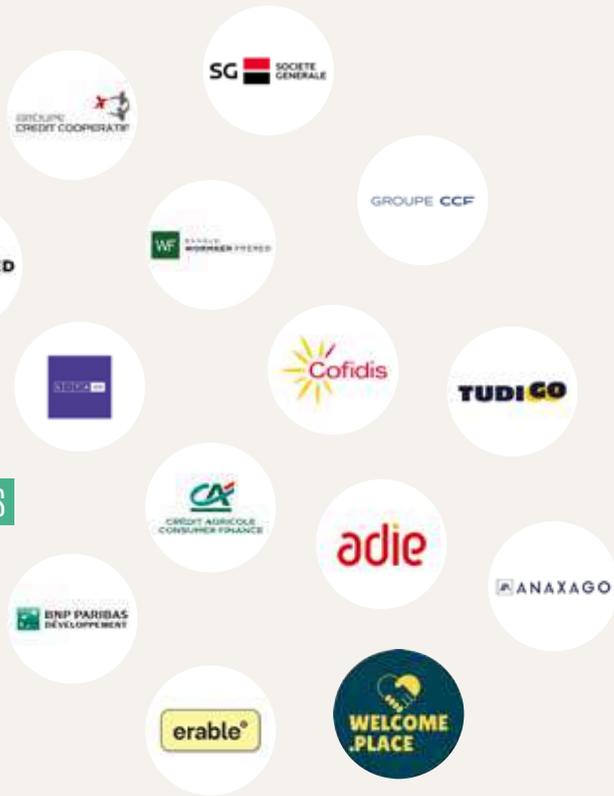




ASSUREURS



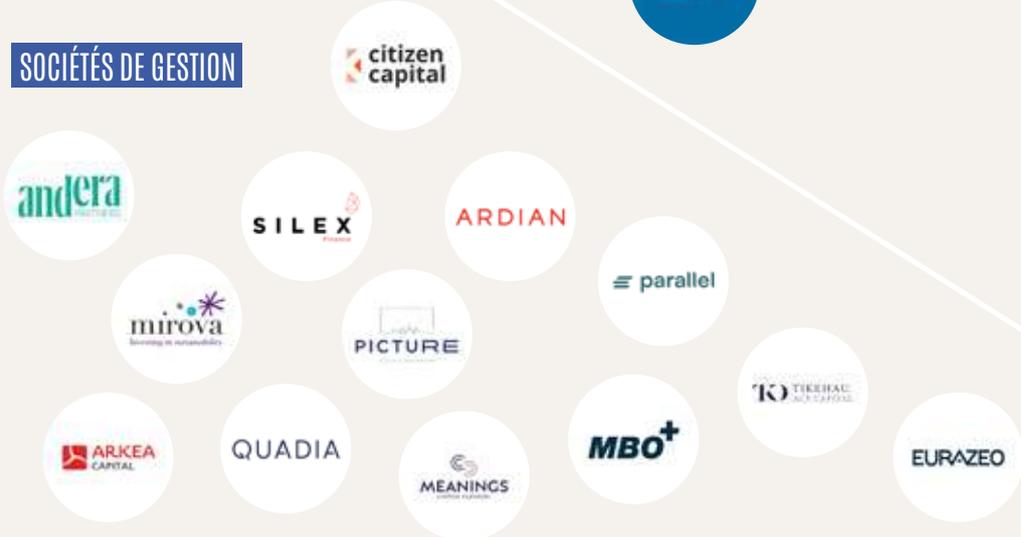
BANQUES



FAMILY OFFICES



SOCIÉTÉS DE GESTION





Explorer l'entreprise à visée régénérative et le rôle de la finance

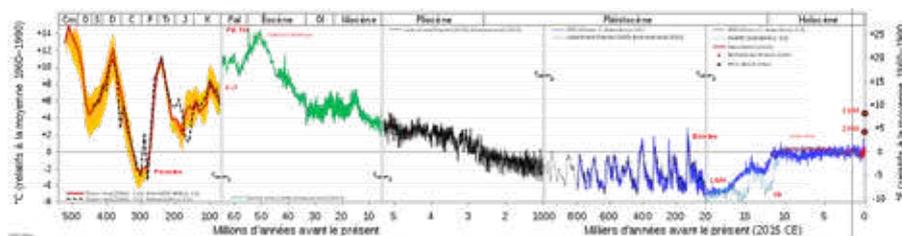
La régénération est le processus qui définit le Vivant. Le corps humain régénère ses cellules. L'arbre régénère son écorce. Tout écosystème naturel régénère sa faune et sa flore. Nous habitons l'écosystème Terre et en consommons les ressources 1,7 fois plus vite que ce que la Terre est capable de régénérer. 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 devenu impératif de passer d'une économie extractive à une économie à visée régénérative avec des pratiques financières systémiques au service du maintien en bonne santé de l'ensemble du vivant, humain et non-humain.

Le cadre des limites planétaires

Paléotempératures sur Terre

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



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

Comme dans tout système complexe, ces limites interagissent les unes avec les autres et il est important de bien comprendre ces interactions. Certaines vont dans le sens d'un maintien des conditions d'équilibre. C'est ce que nous appelons des rétroactions négatives. Quand une variable évolue dans un sens qui menace le système de sortir de son équilibre, une autre intervient pour ramener le système à son état initial. Quand nous faisons un footing, notre corps monte en température. Ce qui pourrait menacer notre intégrité physique et notre santé si un processus ne se mettait pas en œuvre pour éliminer cet excès de calories : la transpiration. Notre corps peut ainsi maintenir son intégrité. Il en va de même pour le système Terre. L'augmentation des températures consécutive au réchauffement climatique augmente l'évaporation et donc la formation de nuages, ce qui augmente l'effet albédo¹ et réduit les températures.

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

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

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

Le site du Stockholm Resilience Center affirme que depuis septembre 2023, les 9 limites sont quantifiées ; ce que semble confirmer le schéma de la page de droite, qui ne fait plus apparaître de sections grises, contrairement aux versions précédentes.

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

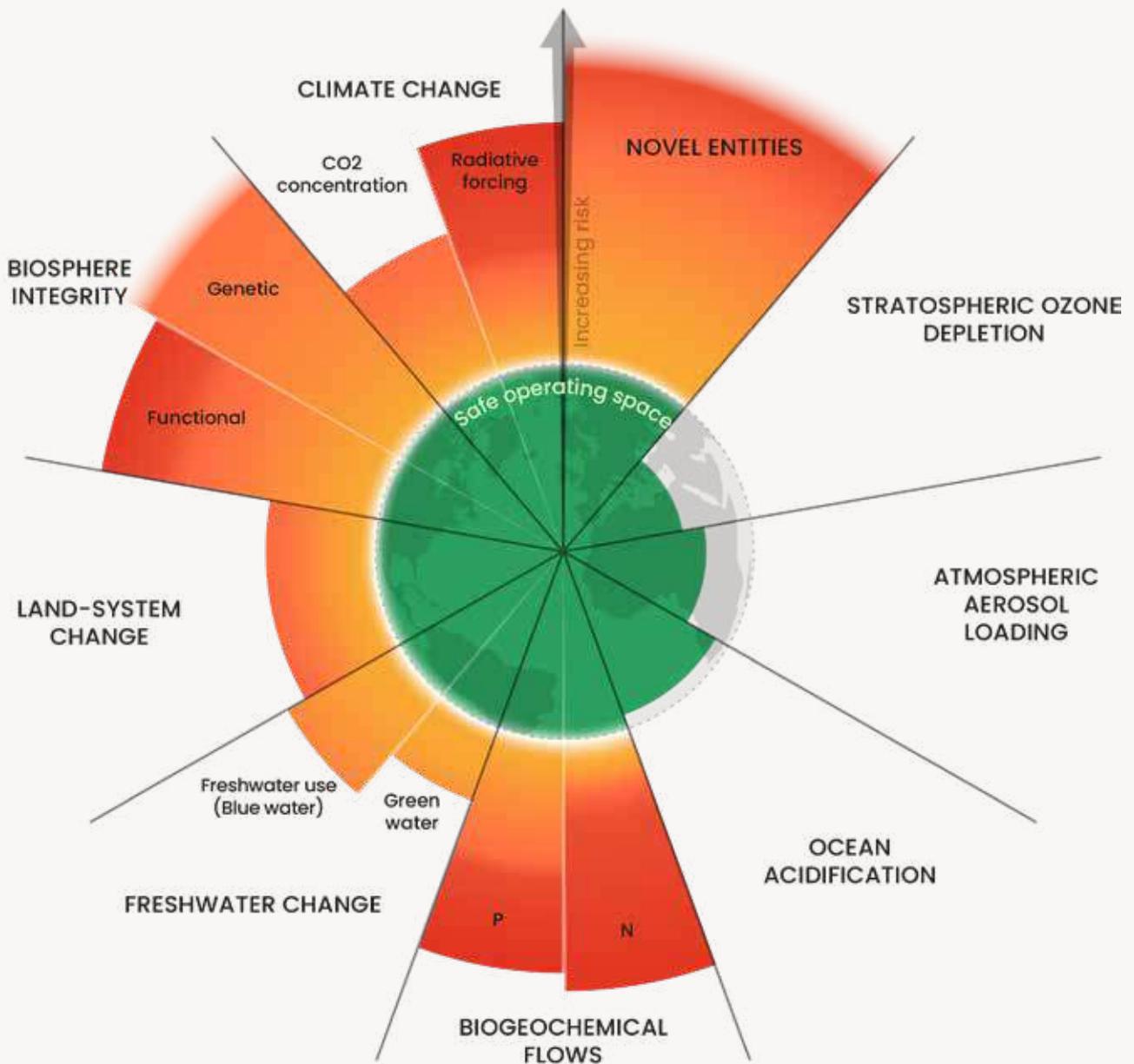
¹ L'albédo est le pouvoir réfléchissant d'une surface. L'effet albédo permet donc de renvoyer une partie de l'énergie solaire reçue vers les hautes couches de l'atmosphère

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





Planetary boundaries - 2023

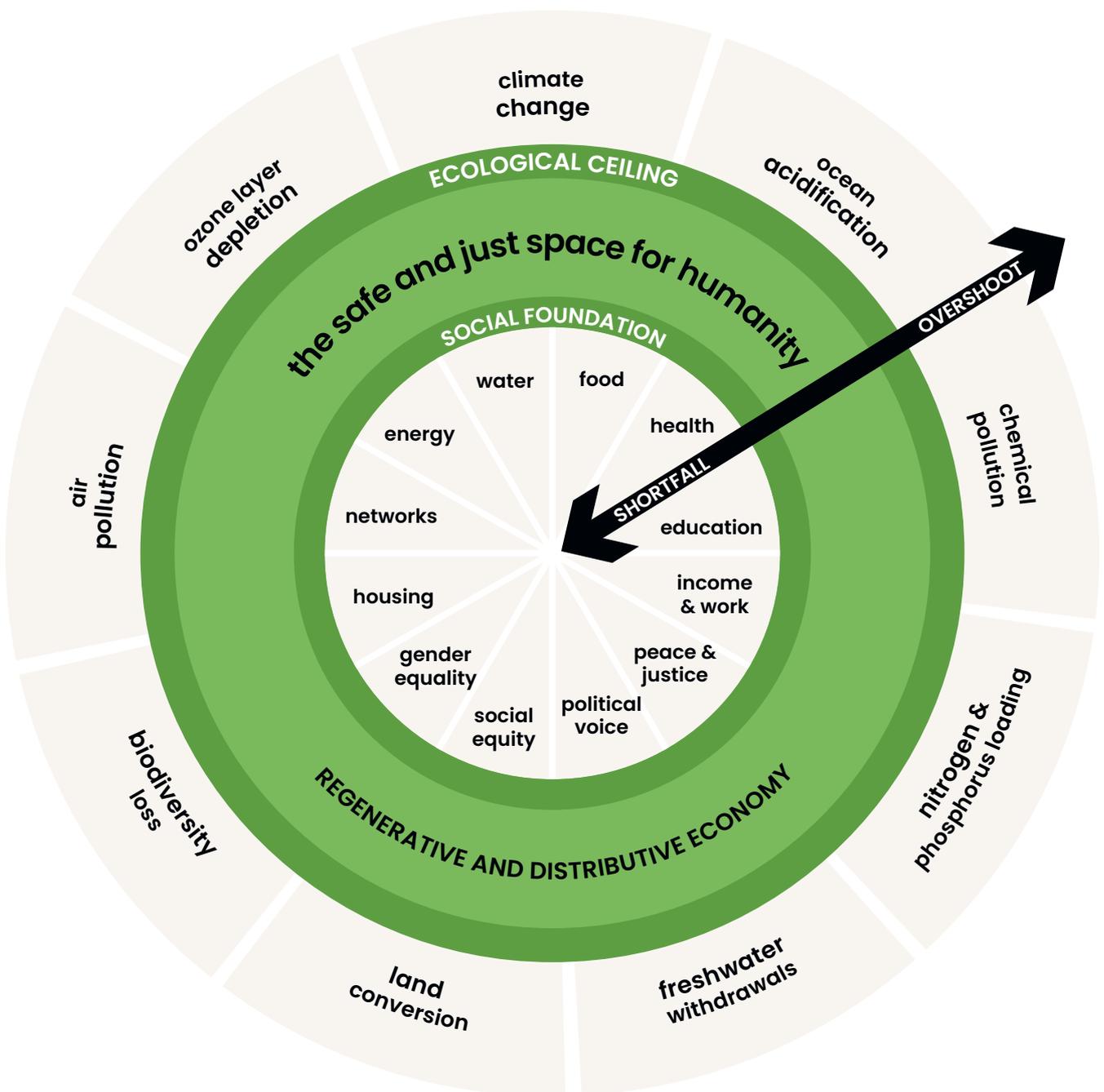


Source : Rapport du Stockholm Resilience Center

Repenser l'économie dans un espace sûr et juste

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

Kate Raworth



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

Appel à l'action

Économie plus juste

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour en savoir plus doughnuteconomics.org

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

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



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

Pourquoi tendre vers une économie régénérative?

Les 3 piliers pour une entreprise régénérative

MAINTENIR ET RÉGÉNÉRER LE SYSTÈME TERRE
(limites planétaires)

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



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

Durabilité et régénération, quelle différence ?

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

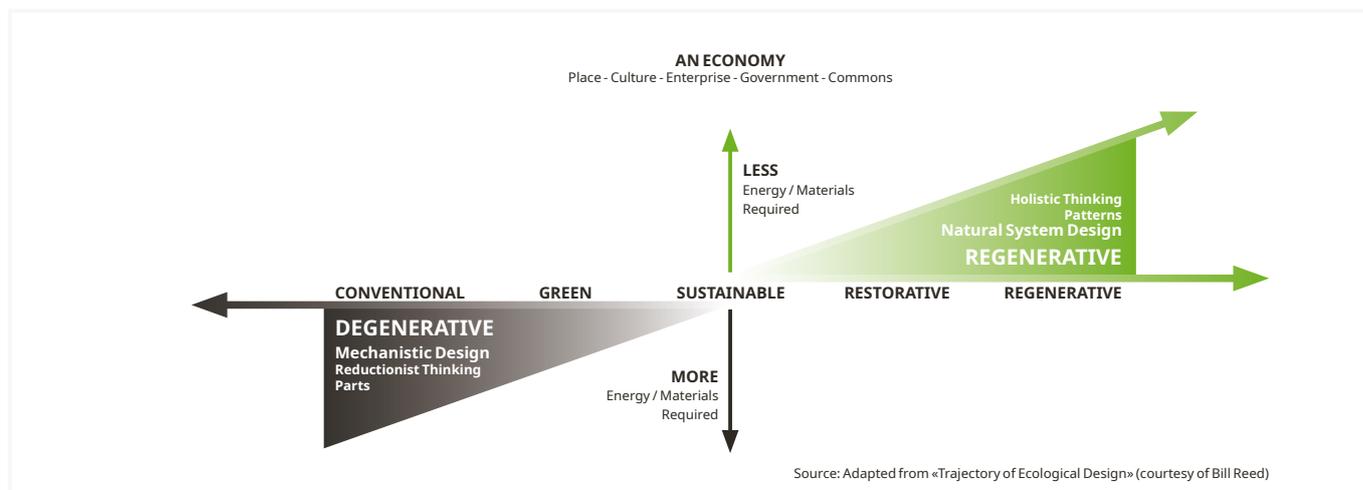
La durabilité, telle que définie par la Commission Brundtland en 1987, signifie « répondre à nos propres besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il s'agit d'un concept humain, que nous avons cherché à définir et à objectiver.

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

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

Daniel Christian Wahl

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



La visée régénérative, un nouveau cap

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

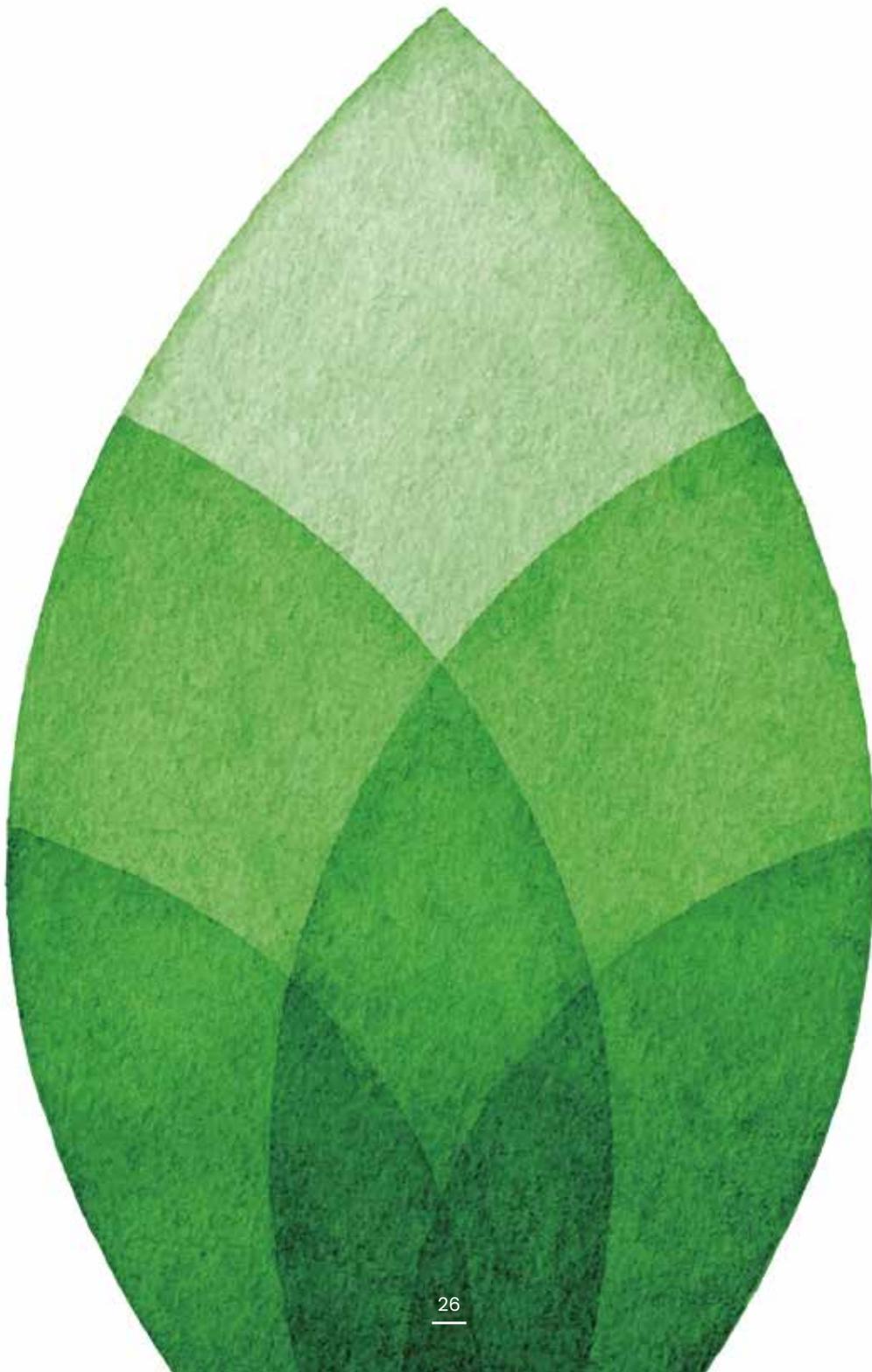
Si les activités économiques proches du vivant comme l'agriculture conçoivent plus aisément le concept de régénération, les activités de services en général et les activités financières en particulier ont plus de difficultés à appréhender leur lien au vivant. Pour ces dernières, c'est en questionnant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

L'ODD 8, un pont vers la régénération ?

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

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

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

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

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

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

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

Une entreprise régénérative, c'est quoi ?

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

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

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

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

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

Une entreprise régénérative, comment ?

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

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

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

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

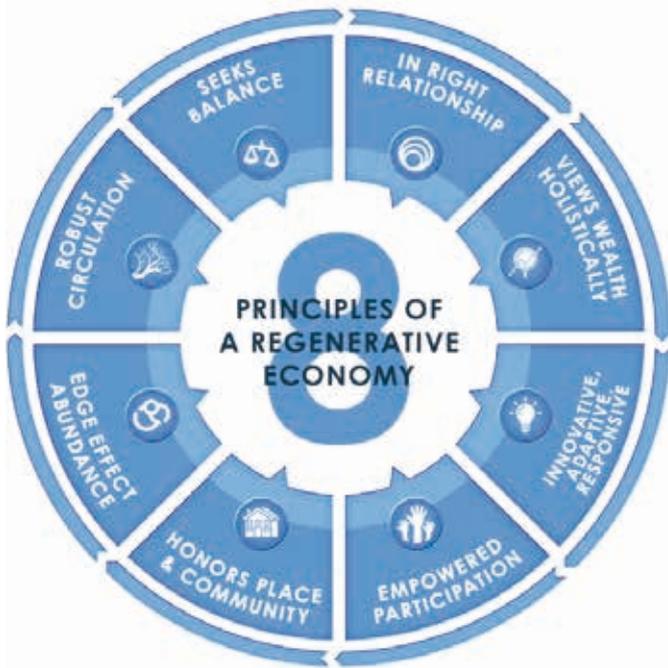
¹ Le découplage est absolu lorsque la consommation de matières premières et d'énergie diminue en absolu alors même que le PIB continue à augmenter (les variables évoluent dans des directions opposées). Il est relatif si, malgré une amélioration de l'intensité ressource ou énergie de la production, la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

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



Les fondements d'une finance à visée régénérative

De nouvelles façons de penser et de faire usage de la finance : la prise de conscience que d'autres pratiques financières sont possibles est en chemin. Nous présentons dans cette section la vision d'une trajectoire à visée régénérative, qu'une certaine **finance plus ancrée dans l'économie réelle, plus contextuelle et systémique** pourrait être sur le point de prendre. La recherche d'un modèle de finance basé sur cette vision aura nourri les réflexions des entreprises participantes pendant le parcours CEC, qui sont en ce sens de véritables pionniers.



Les principes de l'économie régénérative

Selon John Fullerton, notre histoire régénératrice commence par une seule idée centrale : les modèles et principes universels que l'univers utilise pour construire des systèmes stables, sains et durables dans le monde réel, peuvent et doivent être utilisés comme modèle pour la conception des systèmes économiques.

Nous distillons ensuite nos recherches dans des principes clés interconnectés qui sous-tendent la santé du système économique et écologique et représentent collectivement les huit principes d'une économie régénérative.

1 - En bonne relation / Interdépendance L'humanité fait partie intégrante d'un réseau de vie interconnecté dans lequel il n'y a pas de véritable séparation entre les humains, les non humains et le reste des écosystèmes vivants.. L'échelle de l'économie humaine est importante par rapport à la biosphère dans laquelle elle s'inscrit. Nous sommes tous connectés ; les dommages causés à n'importe quelle partie de cette toile se répercutent sur toutes les autres parties.

2 - Une vision holistique de la richesse Il existe toutes formes de capital/ richesse en premier lieu le capital naturel et en particulier un écosystème sain sur lequel toute vie y compris nos économies humaines — repose et dépend. La vraie richesse n'est pas simplement l'argent en banque. La richesse doit être définie et gérée en termes de bien-être d'un ensemble, obtenu grâce à l'harmonisation de multiples types de richesse ou de capital, notamment sociaux, culturels, vivants et expérientiels. Elle doit également être définie par une prospérité largement partagée entre toutes ces diverses formes de capital.

3 - Innovant, adaptatif, réactif Dans un monde où le changement est à la fois omniprésent et accéléré, les qualités d'innovation et d'adaptabilité sont essentielles à la santé. « Dans la lutte pour la survie, les plus forts l'emportent aux dépens de leurs rivaux ». Ce que Darwin a voulu dire ici, c'est que le plus « fort » est sans doute celui qui s'adapte le mieux à un environnement changeant.

4 - Une participation responsable Dans un système interdépendant, la qualité d'une participation responsable signifie que toutes les parties prenantes doivent être « en relation » avec un ensemble plus vaste, de manière à non seulement se donner les moyens d'évoluer pour leurs propres besoins, mais aussi leur permettre d'ajouter leur contribution unique à la santé et au bien-être de l'ensemble. En d'autres termes, au-delà de toute croyance morale, il existe une exigence systémique scientifiquement fondée, de lutter contre les inégalités, pour le maintien en bonne santé de l'ensemble.

5 - Honorer la communauté et le lieu Chaque communauté humaine est constituée d'une mosaïque de peuples, de traditions, de croyances et d'institutions façonnées de manière unique par les pressions à long terme de la géographie, de l'histoire humaine, de la culture, de l'environnement local et de l'évolution des besoins humains. Honorant ce fait, une économie régénératrice nourrit des communautés et des régions saines et résilientes, chacune étant informée

de manière unique par l'essence de son histoire et de sa place. Ce principe pose un défi majeur à l'entreprise mondiale moderne, mais les dirigeants avant-gardistes s'orientent déjà vers une structure plus décentralisée qui privilégie les implantations locales.

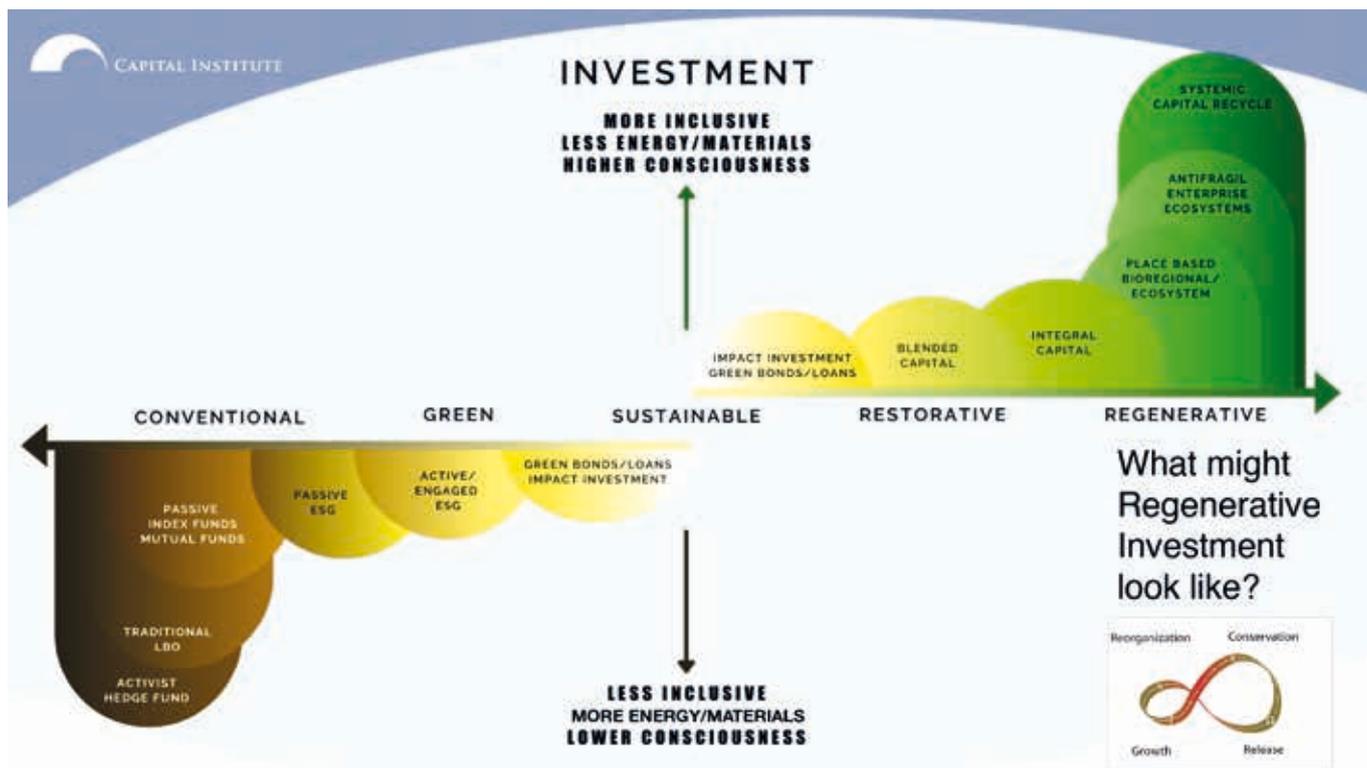
6 - Abondance de l'effet de bord La créativité et l'abondance s'épanouissent en synergie aux « bords » des systèmes, là où les liens qui maintiennent en place le modèle dominant sont les plus faibles. Par exemple, il existe une abondance de vie interdépendante dans les marais salants, là où une rivière rencontre l'océan. Les limites sont également le lieu où réside le risque. C'est à ces lisières que les opportunités d'innovation et de fertilisation croisée sont les plus grandes. Travailler en collaboration – avec un apprentissage et un développement continus issus de la diversité qui existe là-bas – est transformateur à la fois pour les communautés où les échanges ont lieu et pour les individus impliqués. Les chefs d'entreprise comprennent que les limites de l'entreprise ne sont plus le « tout » pertinent sous gestion.

7 - Flux circulaire robuste Tout comme la santé humaine dépend d'une circulation robuste de l'oxygène et des nutriments, la santé économique dépend également de flux circulatoires robustes d'argent, d'informations, de ressources (économie circulaire) et de biens et services pour soutenir les échanges, éliminer les toxines et nourrir chaque cellule, à tous les niveaux de nos réseaux humains. La circulation de l'argent et de l'information ainsi que l'utilisation et la réutilisation efficaces des matériaux sont particulièrement essentielles pour que les individus, les entreprises et les économies atteignent leur potentiel de régénération. Ce principe promet un tout nouvel ensemble de mesures à surveiller (alternatives au PIB) et, avec elles, des options de politiques publiques favorables.

8 - Chercher l'équilibre Être en équilibre est essentiel à la santé systémique. Tel un pilote de monocycle, les systèmes régénératifs se livrent toujours à cette délicate recherche en quête d'équilibre. Pour y parvenir, ils doivent harmoniser plusieurs variables au lieu d'en optimiser une seule. Une économie régénératrice cherche à équilibrer efficacité et résilience ; collaboration et compétition ; diversité et cohérence ; ainsi que les petites, moyennes et grandes organisations et leurs besoins. Cela va directement à l'encontre de l'idéologie (à court terme) de « l'optimisation » qui est à la base de la logique financière moderne.

L'investissement régénératif, un nouveau paradigme d'investissement

Selon le graphique proposé par John Fullerton, il s'agit de tendre vers une finance régie par les lois de la nature, inclusive et systémique, contributive d'une économie moins consommatrice d'énergie et de matières.



Source : Capital Institute

Aujourd'hui, l'investissement régénératif est plutôt compris comme le fait d'investir dans un projet ou une entreprise régénérative; cependant, il conviendra d'aller au-delà de cette approche pour mieux comprendre le rôle de l'investisseur.

Regenerative Investing Institute définit l'investissement régénératif comme une pratique d'investissement qui considère l'investisseur, l'entité faisant l'objet d'un investissement et son contexte socio écologique comme un système intégré qui soutient la restauration et le renforcement de la capacité de régénération du système. En d'autres termes, l'investisseur, l'entreprise et son environnement alignent leurs intérêts sur les principes des systèmes vivants. Un véritable changement de paradigme dans les pratiques d'investissement et de gouvernance.

L'investissement régénératif peut être mieux compris avec une analogie : la médecine holistique, une forme de guérison qui tient compte de l'ensemble de la personne – corps, esprit, et émotions – dans son modèle de santé et de bien-être. Cela signifie que le médecin holistique ne se concentre pas seulement sur les symptômes du patient, mais aussi sur les facteurs sous-jacents et les interactions entre eux. La médecine holistique et l'investissement régénératif présentent des schémas de régénération similaires: Ils sont fondés sur l'idée de soutenir la restauration et l'amélioration de la capacité des systèmes humains et naturels à se guérir et à prospérer. L'investisseur régénératif ne se préoccupe pas seulement des résultats immédiats, mais aussi des facteurs sous-jacents et des interactions entre eux. Il ne recherche pas l'uniformisation mais une approche personnalisée qui tient compte du contexte et des besoins de chaque situation.

Le passage d'un système financier extractif à un système financier régénératif exige une perspective et une approche différentes. **Le Club de Rome énonce trois principes fondamentaux (ou principes directeurs) pour un système financier régénérateur :**

- Reconsidérer le rôle et la mission de la finance dans un contexte où elle doit soutenir l'économie et prendre soin de l'ensemble du vivant incluant les besoins humains et non humains, la société/économie, la planète/biosphère.
- Favoriser la valeur intégrée plutôt que la valeur purement financière comme objectif global
- Exiger des institutions qu'elles deviennent des agents actifs dans une stratégie cohérente et collaborative axée sur la création de valeur à long terme, intégrée dans une gouvernance axée sur les parties prenantes (incluant le vivant).

Une approche systémique et un fort ancrage territorial

Selon Transcap Initiative, groupe de réflexion et d'action, l'argent doit devenir une force formatrice dans la construction d'une société à faibles émissions de carbone, résiliente au changement climatique, juste et inclusive. Transcap Initiative prône le développement d'une approche systémique de l'investissement axé sur la mission pour financer la transformation en profondeur des systèmes eux-mêmes. Selon Transcap Initiative, le grand défi pour préserver la civilisation humaine telle que nous la connaissons est de changer fondamentalement la manière dont nos sociétés et nos économies fonctionnent.

Cela signifie transformer les systèmes sociotechniques et territoriaux qui constituent le fondement de notre mode de vie actuel: les villes, l'aménagement du territoire, les transports, l'énergie, l'industrie, les infrastructures et les systèmes aquatiques. Le capital financier est l'un des leviers les plus puissants pour conduire ce changement. Cette vision systémique de la finance avec un fort ancrage local, rappelle l'approche du biorégionalisme prônée par Daniel Christian Wahl.

Pour aller plus loin :



From financing change to changing finance

November 2023

Tom Jess, Peter Blom and Sandrine Dixon-Declève



Transformer les organisations financières

Ce chapitre présente des exemples concrets de transformation dans laquelle s'engagent des organisations du monde financier à travers leur Feuille de Route ainsi que des sur-sauts de dirigeants. Si la visée est bien la régénération, force est de constater que chaque entreprise et chaque organisation a un point de départ différent, un contexte particulier et donc une trajectoire différente et singulière. La CEC se propose de regrouper des organisations à divers stades de maturité et de les faire travailler ensemble, le parcours permettant aux dirigeants d'accélérer leur transformation et de tendre vers le stade d'après. Il existe en effet de nombreux chemins vers un même sommet.

La pédagogie du parcours

Approche « Tête, Coeur, Corps »

Le parcours de la CEC a été conçu pour engager les dirigeants dans une transformation personnelle comme précondition à une bascule systémique. Il s'adresse certes au dirigeant mais aussi à l'individu, au citoyen, au parent dans une introspection qui libère un changement authentique et durable. En bout de parcours, les participants trouvent l'énergie pour porter une transformation collective, augmentée d'un leadership où la vulnérabilité devient permise. Cette bascule personnelle s'appuie sur une combinaison « Tête, Coeur, Corps » orchestrée avec précision dans la partition de chaque session. L'approche « Tête » pour la dimension analytique et la compréhension en profondeur des enjeux. L'approche « Coeur » pour accueillir les émotions, les ressentis, face aux constats et au long du chemin de transformation. L'approche « Corps » pour la mise en mouvement et le passage à l'action et à l'expérimentation. Une approche triple pour avancer face à ses questionnements avec lucidité et humilité, pour tendre vers le cap régénératif dont l'atteinte n'a rien d'une évidence. Nos inspirations dans la recherche de ce triple alignement : La Théorie U, d'Otto Scharmer et Le Travail Qui Relie, de Joanna Macy et Molly Young Brown.

La puissance du collectif, la force de l'individu

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

Première échelle : le Collectif

C'est en format plénière que sont proposés les interventions de scientifiques et d'experts, les témoignages d'entreprises, les intervenants inspirants et les méthodologies nouvelles. C'est un cadre qui ne laisse pas seul face aux constats.

C'est un collectif qui naît dès la 1ère session et se renforce de façon irrésistible au fil du parcours. Le travail sur les Projets Coopératifs Thématiques vient aussi renforcer ce collectif.

Seconde échelle : le Camp de base

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

Nil, Amou Daria, Seine, Loire, Gange, Rio Amazonas, Rio de la Plata : les Camps de base du parcours Monde Financier ont pris les noms de fleuves. La finance irrigue l'économie, tout comme les fleuves irriguent les écosystèmes naturels.

Troisième échelle : le Binôme

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

Quatrième échelle : l'Individu

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

L'expérience "Tête, Coeur, Corps" vécue par les participants s'appuie sur des méthodologies et des pratiques de référence



« Je suis arrivée à la CEC consciente des enjeux et avec l'envie de collaborer. Je me considérais donc comme relativement sachante sur l'état du monde et les polycrises sous-jacentes. Mais je n'étais pas préparée aux informations que nous avons reçues en première session. Toutefois, le travail réalisé sur la feuille de route a progressivement permis de passer à l'action sur notre zone de contrôle. »

Charlotte Salmon, INDEFI

« La CEC nous a fourni des outils, un élan – porté par le collectif et nos collègues de « camp de base » – et un espace de réflexion et de stimulation qui nous ont emmenés beaucoup plus loin que si nous avions travaillé sur notre feuille de route, ou plan moyen terme, par nous-mêmes. »

Céline Mignon, ADEME Investissement

La Théorie U, formalisée par Otto Scharmer du MIT (Massachusetts Institute of Technology), 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 Théorie U évolue depuis deux décennies grâce à l'approche recherche-action du MIT, appuyé par une communauté de praticiens mondiale.

La méthodologie des Feuilles de Route

Si la visée est bien la régénération, force est de constater que chaque entreprise et chaque organisation a un point de départ différent, un contexte particulier et donc une trajectoire différente et singulière. Il existe de nombreux chemins vers un même sommet. Sans jugement, en étant pragmatiques tout en restant ambitieux, le travail entre pairs et en collectif tout au long du parcours permet de créer une émulation entre les dirigeants et de franchir une marche plus haute que celle que l'organisation aurait franchi en travaillant seule.

La démarche de construction des Feuilles de Route

L'objectif principal d'un parcours CEC est de produire une Feuille de Route par organisation. La mission de la CEC visant une bascule vers l'économie régénérative, la transformation des organisations ainsi visée va bien au-delà du dérèglement climatique pour s'ancrer dans les neuf limites planétaires et dans le plancher social. Développé puis ajusté au fil des parcours, le modèle de Feuille de Route de la CEC émerge comme un récit ambitieux, fédérateur et désirable avec des engagements articulés autour de 3 piliers pour l'entreprise régénérative :

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

Sesituer sur la voie de la régénération

Première étape de l'élaboration de la Feuille de Route par les organisations participantes : 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 et dans le plancher social. Chaque session permet d'explorer en profondeur les différentes briques de la Feuille de Route avec des supports de travail et méthodes de facilitation dédiés à la concrétisation de la vision de transformation des participants.

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, le modèle économique, la robustesse et la résilience de l'entreprise face aux enjeux du monde actuel et à venir.



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



Les 6 terrains d'exploration de la Feuille de Route

1/ La 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. Une "bonne" question générative est à la fois systémique et ambitieuse

2/ Nouveau Cap

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 des participants du parcours CEC Monde Financier est 2035, soit un peu plus de 10 ans. 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.

3/ Leviers de redirection

Ce sont 3 à 5 réorientations majeures qui concrétisent la bascule du modèle économique de l'entreprise engagée par le Nouveau Cap défini à l'étape précédente.

Voici quelques exemples de domaines de leviers de redirection :

Rediriger son offre : procédés, produits, renoncements,...

Influencer le marché : clients, concurrents, régulateurs,...

Nouer de nouvelles coopérations : diversité, proximité territoriale, intensification des coopérations existantes vertueuses,...

Transformer le management et la gouvernance : gouvernance partagée, nouvelles compétences, inclusion, leadership, rediriger des emplois,...

4/ Objectifs d'impact mesurables

Ces indicateurs sont financiers et extra-financiers, quantitatifs et qualitatifs, mesurables et détaillés avec des échelles de temps.

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 à des activités jugées incompatibles et le déploiement de nouvelles opportunités

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.



MODÈLE DE FEUILLE DE ROUTE À VISÉE RÉGÉNÉRATIVE

QUESTION GÉNÉRATIVE

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

NOUVEAU CAP 2035

La destination à atteindre à horizon 2035. 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.

La transformation des organisations

Remises à l'issue du parcours CEC Monde Financier, les Feuilles de Route des organisations participantes 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 2035 mais toutes les Feuilles de Route montrent des transformations et une montée des curseurs significative.

Nous remercions les organisations qui ont accepté de rendre leurs travaux publics, contribuant ainsi à la mission d'intérêt général de la CEC : rendre irrésistible la bascule de l'économie extractive vers l'économie régénérative avant 2030.



Changement de cap

Les participants ont évalué leur point de départ au début du parcours : en novembre 2023, 22% se déclaraient partir du "Business as Usual", presque 50% "Responsables", 20% "Contributifs", 8% "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 environnementaux et sociétaux.

A l'issue du parcours, le sursaut des organisations est clair : 92% des participants ambitionnent un cap 2035 à visée Contributive ou Régénérative pour leur entreprise.

Ce sursaut s'accompagne toutefois de lucidité et d'humilité : 38% seulement visent le Régénératif, ce qui montre que ce modèle n'est pas encore une évidence, en particulier dans le secteur de la finance.

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



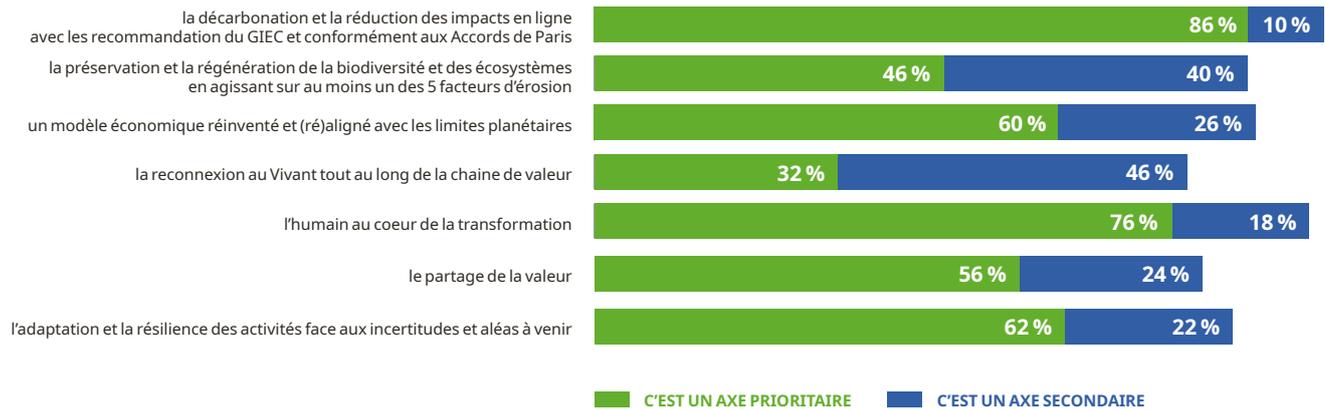
Base : 51 répondants

Axes prioritaires de redirection

L'analyse détaillée des Caps 2035 est riche d'enseignements. Comme attendu, la décarbonation est le sujet le plus travaillé par les organisations, avec 86% des répondants pour qui c'est un axe prioritaire. Fait marquant : le 2ème axe prioritaire est "l'humain au coeur des transformations" (76% des répondants), reflet de l'ADN du parcours CEC qui fait de cette thématique un des leviers clés de transformation des organisations.

60% des entreprises visent le réalignement de leur modèle économique avec les limites planétaires - ambition au cœur du modèle régénératif - d'ici 2035 ; un chiffre fidèle aux valeurs de la CEC : exigence mais aussi humilité face à un défi qui parfois nous dépasse. La reconnexion au vivant reste encore un axe secondaire (32% prioritaire et 46% secondaire), ce qui reflète l'éloignement intrinsèque du monde financier avec le vivant.

A horizon 2035, votre Feuille de Route permettra...



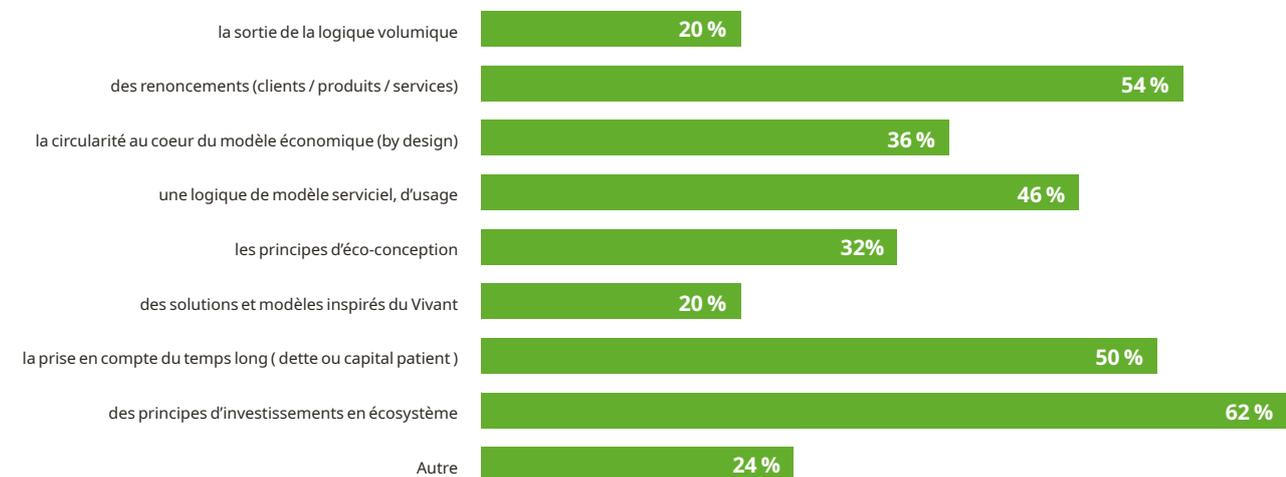
Leviers à activer

Les principaux leviers activés par les participants sont :

- Les principes d'investissements en écosystème (62%) : cela fait écho au projet coopératif "Investisseurs pour le Vivant" qui a émergé pendant le parcours et dont l'intention est de fédérer une communauté d'investisseurs au service de l'économie régénérative ;
- Les renoncements (clients, produits, services) (54%) dont il est fait état dans plusieurs Feuilles de Route : cessions d'actifs non alignés avec les accords de Paris, sorties d'activités agricoles conventionnelles, renoncements à certains clients... ;
- La prise en compte du capital patient (cycle d'investissement plus long) (50%) : sujet qui est travaillé dans le projet coopératif "Amicale de la valorisation régénérative" ;
- Le passage à l'investissement vers des modèles économiques serviciels, d'usage (46%).

A noter que la sortie de la logique volumique - sous-jacent clé de l'économie régénérative - reste encore à explorer et n'est prise en compte que par 20% des répondants. Le postulat d'équivalence "croissance volumique = plus grande prospérité" semble influencer de façon encore majoritaire les façons de voir le monde chez les acteurs de la finance aujourd'hui.

Dans votre Feuille de Route vous intégrez...



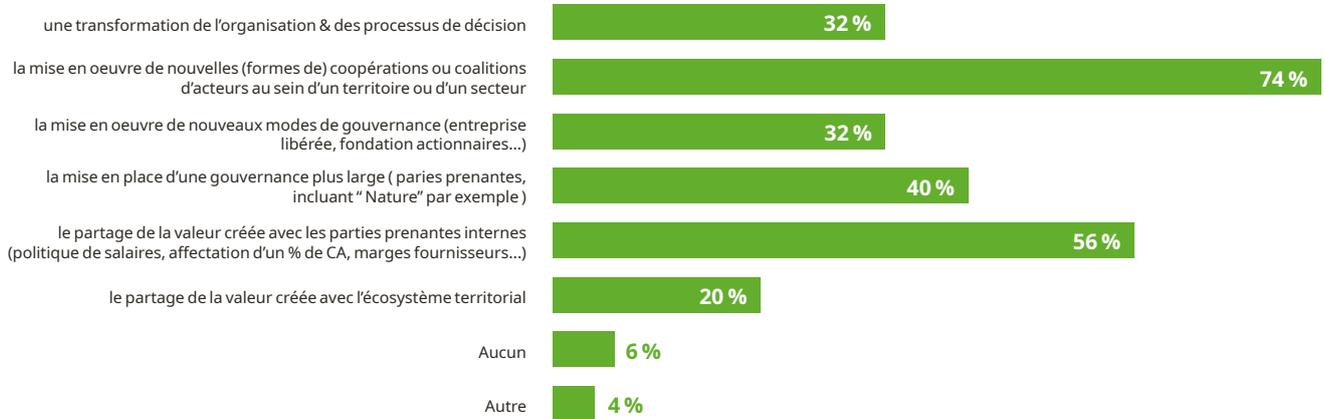
Partage de la valeur

Le partage de la valeur est au cœur des préoccupations et des plans d'actions des organisations avec 96% des répondants concernés. Les nouvelles formes de coopération et de coalition, que ce soit au sein d'un territoire ou d'un secteur, sont plébiscitées à 74% lorsqu'on évoque le partage de la valeur, devant le partage de

la valeur en interne qui concerne 56% des répondants.

La mise en place d'une gouvernance élargie, incluant par exemple la Nature au board - dont Marine Calmet s'était fait l'avocate en session 3 par exemple -, est une réalité pour 40% des répondants.

Sur quel.s aspect.s du Partage de la Valeur prévoyez vous d'agir ?

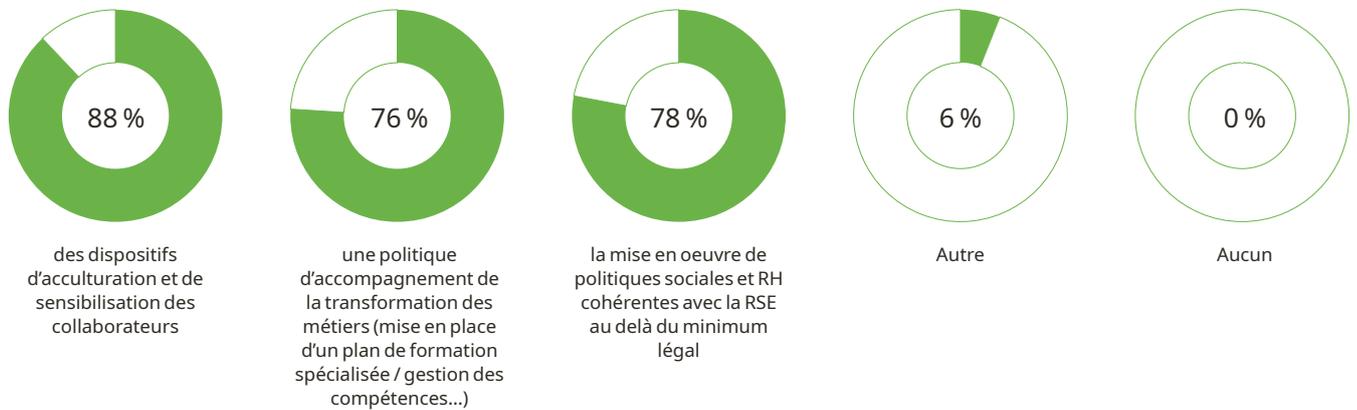


Enjeux humains

Le volet humain est celui qui a vu s'opérer la plus importante montée des curseurs. Plus spécifiquement, les Feuilles de Route ont permis aux organisations de mieux appréhender les dispositifs d'acculturation et de sensibilisation des

collaborateurs, de mettre en oeuvre des politiques sociales et RH cohérentes avec la RSE mais aussi pour les plus avancées d'accompagner proactivement la transformation des métiers induite par la transition écologique et sociale.

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



Méthode de mesure des transformations

Tout au long du parcours, l'équipe de la CEC a interrogé les participants au travers de questionnaires 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.

En complément de ces questionnaires, une écoute des remontées des participants s'effectuait de façon plus qualitative, que ce soit auprès des Coachs et des Facilitateurs ou auprès des contributeurs chargés de l'animation de la communauté.



15 Feuilles de Route

Ces Feuilles de Route ont été choisies par l'équipe CEC parmi les Feuilles de Route remises à l'issue du parcours car nous avons trouvé leur trajectoire ambitieuse ou représentative des enjeux du monde financier en transformation. Elles sont publiées telles que remises par les participants, sans retouches de la part de la CEC.

Au-delà des critères de cohérence et de complétude, les Feuilles de Route sélectionnées ont fait l'objet d'une analyse sur la base de principes qui font consensus auprès des précurseurs d'une économie à visée régénérative (dont John Fullerton fait partie) et dont voici la liste :

- Un nouveau rapport au monde intégré, interdépendant et systémique,
- Une vision holistique des enjeux au-delà des seules émissions de carbone et du climat,
- Une recherche de cohérence globale et d'équilibre systémique,
- Une mesure de la valeur au-delà de la seule performance financière et dans toutes ses dimensions,
- Une capacité d'adaptation, d'agilité et d'innovation,
- Une gouvernance étendue considérant un ensemble de parties prenantes,
- Un ancrage territorial ou local,
- Le développement de partenariats et la mise au service d'un écosystème coopératif,
- Une modification de la pratique d'investissement et la recherche de l'alignement d'intérêts entre les parties prenantes pour maintenir en bonne santé un ensemble, y compris les systèmes socio-écologiques.

Aucune des ces Feuilles de Route ne regroupe tous ces principes à la fois mais elles tracent des chemins singuliers et divers qui sont une source d'inspiration. Ces pionniers avancent avec courage et humilité : plus qu'une stratégie 2035, c'est une vision du rôle de la finance qui évolue à mesure que les consciences se veulent plus holistiques et systémiques. Nous partageons ce travail des participants en adéquation avec les valeurs de la CEC : exigence et bienveillance.

Bonne lecture !

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



 UNE FILIALE	 SOCIÉTÉ DE GESTION	 11 - 250 SALARIÉS	 FINISTÈRE (29)	 FRANCE	ACTIFS SOUS GESTION > 1 Mrd €
		 PATRICIA MORAND Membre du Directoire	 LÉO RIVAUD Analyste ESG / RSE		
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 NON DÉFINI	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	CONTRIBUTIF POINT DE DÉPART	RÉGÉNÉRATIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment accompagner les transformations environnementales et sociétales des entreprises avec nos parties prenantes pour rediriger les modèles économiques sous le prisme de la performance "globale" ?

NOUVEAU CAP 2035

En 2035, le modèle d'évaluation de la performance d'une entreprise a évolué ! En effet, la performance "globale" est mesurée. La performance "globale" actuelle et la performance "globale" attendue à l'horizon du business plan sont perçues comme l'élément décisionnel par les équipes internes et les souscripteurs. La performance "globale" est devenue le premier critère d'investissement.

Chez Arkéa Capital, nous nous inscrivons pleinement dans cette démarche en promouvant ce nouveau mode d'évaluation qui guide notre accompagnement des entreprises des territoires.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Par ailleurs, nous avons joué un rôle dans plusieurs écosystèmes et notamment :

L'écosystème financier :

- En promouvant un système d'évaluation qui prenne AU MÊME NIVEAU les performances financières et extra financières (une entreprise qui est à l'équilibre mais avec un impact extra financier très positif est évaluée au même niveau qu'une entreprise très rentable sans contribution particulière)

L'écosystème des entreprises (participations) :

- En investissant en région dans des secteurs spécifiques pour être un acteur reconnu dans les transitions
- En étant un catalyseur des transformations des modèles d'affaires par la mise en place de trajectoires ambitieuses sur les enjeux sociaux et environnementaux pour développer la performance "globale" de tous nos investissements
- En favorisant l'émergence de nouveaux modèles d'affaires respectant les limites planétaires par l'investissement de nos fonds à impact et thématiques
- En travaillant en collaboration avec nos pairs pour établir des exigences de place ambitieuses minimales pour toutes les sociétés que l'on accompagne (en se basant sur des cadres internationaux type SBTi, etc...)
- En créant un écosystème entre les participations pour favoriser le partage, la collaboration et l'écologie industrielle sur les territoires
- En créant un comité de parties prenantes avec des profils experts pour accompagner au mieux nos investissements

L'écosystème de nos souscripteurs :

- En accompagnant nos souscripteurs vers la prise en compte de l'utilité sociétale dans leurs investissements
- En co-construisant avec eux des produits financiers adaptés à leurs besoins et qui s'intègrent dans les enjeux sociaux et environnementaux actuels et de demain.

L'écosystème de la société civile et des territoires :

- En travaillant en collaboration avec les acteurs économiques et les acteurs de la société civile implantés dans les territoires pour accompagner les entreprises
- En participant à des actions de place (COP, groupes de travail thématiques etc...) afin de promouvoir des solutions qui respectent davantage le vivant
- En contribuant aux nouveaux cadres réglementaires permettant aux sociétés de gestion d'avoir un socle commun exigeant
- En travaillant en collaboration avec des organismes publics (scientifiques, chaire de recherche) pour venir tangibiliser notre démarche de performance "globale" et s'assurer de tendre vers le respect des limites planétaires et des planchers sociaux

Au delà de notre implication dans ces écosystèmes, nous avons mis en place des mécanismes internes permettant de garder nos ambitions et notre cap avec :

- La définition d'une raison d'être ambitieuse, déclinaison de la Mission de notre actionnaire à notre activité, qui nous guide dans chacune de nos décisions
- La création d'un avis «d'utilité sociétale» dans nos décisions d'investissement
- La création de parcours de formation pour devenir une entreprise apprenante qui tient compte du vivant et des enjeux sociaux
- Une gouvernance intégrant une représentativité des métiers et des profils et un représentant du Vivant

LEVIER DE REDIRECTION 1

Prendre toutes nos décisions d'investissement sous le prisme de la performance "globale" actuelle et à venir

Objectifs d'impact

- Augmenter le nombre d'entreprises analysées sous le prisme de la performance "globale"
- Augmenter le nombre d'entreprises analysées en tenant compte de la triple comptabilité ou d'une méthodologie équivalente

Plan d'action

- Travailler en collaboration / écosystème pour mettre en place une démarche de valorisation "globale" et / ou de triple comptabilité ou méthodologie équivalente
- Tangibiliser les impacts positifs et négatifs de nos investissements (intégration de nouveaux indicateurs et de nouveaux outils individuels et de pilotage)

LEVIER DE REDIRECTION 2

Accélérer la transformation des entreprises vers des modèles contributifs et à visée régénérative

Objectifs d'impact

Pour les investissements en-cours réalisés avant le 31/12/2024

- Poursuivre l'accompagnement des participations avec comme objectif de les accompagner sur des thématiques centrales et notamment : le climat, la biodiversité, le partage de la valeur, etc...

Et pour les nouveaux investissements progressivement :

- Intégrer une feuille de route RSE dans chacun de nos investissements pour mieux intégrer le respect des limites planétaires et des planchers sociaux
- Introduire une trajectoire de performance "globale" (mesure à l'entrée et à la sortie) dans tous nos investissements de façon progressive
- Devenir un acteur central des territoires en travaillant en écosystème dans les régions françaises
- Renoncer aux opportunités d'investissement non compatibles avec nos exigences en termes de performance "globale" (actuelle et potentielle)

Plan d'action

- Intégrer davantage de sélectivité des investissements à l'entrée pour valider l'intentionnalité des dirigeants vers la durabilité et s'assurer d'avoir un rôle actif dans leurs trajectoires RSE
- Mettre en place des Feuilles de Routes RSE intégrant les enjeux liés aux limites planétaires et les enjeux sociétaux dans les pactes d'actionnaires de nos investissements

En 2030, toutes les entreprises ont leurs trajectoires RSE et leur performance "globale" suivies annuellement. Ce suivi s'effectue conjointement par une équipe ESG dédiée et par une équipe d'investissement formée et mobilisée.

LEVIER DE REDIRECTION 3

Augmenter significativement nos encours investis dans des entreprises contributives et à visée régénérative

Objectifs d'impact

- Augmenter nos encours investis dans des entreprises contributives
- Augmenter nos encours dans des entreprises solutions régénératives et dans des solutions fondées sur la nature

Plan d'action

- Définir une méthodologie d'investissement robuste permettant de mesurer l'alignement d'une entreprise au contributif et au régénératif
- Faire une cartographie de nos encours pour identifier la quote part d'investissement contributif / durable de notre portefeuille actuel
- Lancer de nouvelles stratégies
 - avec des objectifs d'investissement contributif/durable
 - avec des objectifs de financement de solutions à impact et à visée régénérative

LEVIER DE REDIRECTION 4

Apporter à nos souscripteurs une nouvelle proposition de valeur

Objectifs d'impact

- Suivre et faire croître les encours investis dans des fonds de transitions et les fonds à impact au niveau d'Arkéa Capital
- Développer la part de nos souscripteurs sensibilisés aux limites planétaires et aux enjeux du Vivant
- Mener une évaluation robuste et certifiée de la performance "globale" de nos fonds d'ici 2030 pour afficher un "track record" de performances extra-financières

Plan d'action

- Organiser des sessions de formation sur les enjeux de la transition / des limites planétaires auprès de nos souscripteurs
- Développer une méthodologie d'évaluation auditable sur la performance "globale" d'un fonds
- Diffuser à nos souscripteurs une information claire sur la création de valeur extra-financière de nos participations en valorisant les impacts positifs concrets pour les territoires
- Co-construire avec nos souscripteurs des produits financiers adaptés à leurs enjeux environnementaux et/ou sociaux

LEVIER DE REDIRECTION 5

Affirmer nos convictions, cultiver notre ouverture et faire grandir chacun et notre collectif

Objectifs d'impact

- Avoir un "représentant du Vivant" au sein de la gouvernance exécutive ainsi qu'au conseil de surveillance d'Arkéa Capital
- 100% de salariés et d'administrateurs formés aux limites planétaires, aux différents modèles d'affaires contributifs, à visée régénérative, et aux enjeux sociaux à partir de 2026
- Renforcer la part de la rémunération variable et du carried attribués sur des critères ESG
- Renforcer la diversité dans la prise de décision (âge, genre, profil...) et notamment afin d'atteindre à minima 40% de mixité en genre dans les équipes d'investissement et 30% minimum dans les comités d'investissement en 2030
- Devenir un employeur attractif reconnu pour ses convictions
- Fédérer notre collectif au service des acteurs soutenus par le fonds de dotation créé par Arkéa Capital

Plan d'action

- Créer une session de formation spécifique sur les enjeux environnementaux et sociaux pour tous les nouveaux arrivants chez Arkéa Capital et pour les administrateurs des différents conseils d'Arkéa Capital
- Concevoir et mettre en oeuvre un programme de formation continue en matière de durabilité et d'appréhension des nouveaux enjeux pour l'ensemble des métiers d'Arkéa Capital

 UN GROUPE	 ASSURANCES	 PLUS DE 5000 SALARIÉS	 PARIS	 MONDE	CA > 1 Mrd €
		MARIKA RUETER Head of Sustainability Strategy Development		ALEXANDRE APPFEL Impact & ESG Manager	
		MARIE MAHIEU Environmental risks underwriting Manager France		MAËLLE DUBERNET Chief of Staff	
BILAN CARBONE SCOPE 1 2	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 DE 25 À 40%	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE POINT DE DÉPART	CONTRIBUTIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment AXA en tant qu'assureur, investisseur et entreprise exemplaire peut se transformer, pour protéger ce qui compte tout en atténuant sa pression sur l'environnement ?

NOUVEAU CAP 2035

En 2035 : AXA est transformée, nos clients, nos partenaires et nos actionnaires ont adhéré à la vision régénérative.

Par ses initiatives, AXA a garanti l'accès à l'assurance, notamment aux populations les plus menacées (tant sur le plan climatique qu'économique).

AXA a grandement contribué à l'accélération de la transition, au travers de ses investissements et de ses activités d'assurance et de prévention.

AXA s'est montré exemplaire dans la gestion de ses opérations internes (e.g., énergie, bâtiments, flotte, ressources, intégration de la nature) et dans l'accompagnement à la transition de ses collaborateurs (e.g., formation, aide).

AXA a entraîné les acteurs de la protection dans cette démarche pour que l'ensemble de l'écosystème agisse d'une même voix pour garantir un monde assurable et plus durable.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Écosystème interne groupe AXA (collaborateurs et gouvernance)

- Continuer à déployer formations et plan de communication pour toujours embarquer les collaborateurs/agents dans la stratégie ESG du Groupe
- Calculer l'empreinte carbone individuelle professionnelle de l'ensemble des collaborateurs du Groupe (axe de sensibilisation)
- Structurer le réseau d'agents en risk managers, notamment en développant l'axe de la prévention (canaux de prévention pour les clients)
- Continuer à inciter l'engagement de nos collaborateurs dans des actions sociétales (e.g., AXA Atout Coeur)
- Diminuer les émissions de gaz à effet de serre de nos opérations, notamment liées à nos fournisseurs (e.g., voyage, alimentation, IT, énergie)
- Former le Board aux enjeux environnementaux et sociétaux

Écosystème externe

- Labelliser (dont économie circulaire) des partenaires sinistres (garages, réparateurs) et accompagnement
- Conseiller les collectivités sur les bonnes pratiques de prévention, les accompagner dans la production de leur plans (e.g., Ma Commune en Action AXA Prévention, ingénieurs de prévention)
- Collaborer avec les ONG pour mieux communiquer / sensibiliser (notamment en leveraging leur expertise) et en les associant au secteur de l'assurance (identification de bad players pour exclusion / accompagnement)

Écosystème actionnaires

- Former et sensibiliser les actionnaires individuels

Écosystème Assurance

- Contribuer aux travaux et réflexions des Fédérations (France Assureurs, Insurance Europe) / Pools / Régulations (ACPR, AMF) / Coalition (TCFD, Alliances climat)
- Décliner localement les fédérations nationales (voire européenne) d'assurance dans des antennes qui regroupent des assureurs sur le territoire (à définir) et qui cotise à un fonds de garantie de régénération
- Exemple du projet coopératif Cassandra
- Soutenir et accompagner la transition énergétique de nos clients en les conseillant dans la prévention de leurs risques, en les équipant des outils adéquats (e.g., Altitude, DCP, chartes), en facilitant leur transition par nos politiques d'assurance et en travaillant main dans la main avec les parties prenantes telles que les scientifiques, les institutions gouvernementales, les départements RSE de nos clients etc.

Écosystème Investissements

- Embarquer et travailler avec les entités qui investissent pour identifier les possibilités d'investissements durables.

LEVIER DE REDIRECTION 1

Gouvernance

Objectifs d'impact

- Empreinte AXA dans chaque limite planétaire / plancher social - valeur à définir
- Nombre de séances de formation / sensibilisation par an des instances de gouvernance (en particulier Board) - valeur à définir

Plan d'action

- Intégration de 2 tiers externes indépendants dotés de droits de vote et de véto au Board :
 - 1 garant du respect des limites planétaires (e.g., veille à la réduction d'émissions de GES, la préservation de la biodiversité, la gestion durable des ressources, la gestion des risques liés à la nature)
 - 1 garant du respect et de la contribution aux planchers sociaux (e.g., pratiques commerciales, normes de travail, protection des assurés, rôle protecteur au-delà dans la société, inclusion et égalité des chances)

LEVIER DE REDIRECTION 2

Exemplarité

Objectifs d'impact

- Taux de formation des parties prenantes (e.g., ensemble des collaborateurs, part à définir de clients et partenaires commerciaux / fournisseurs)
- Taux d'engagement des collaborateurs dans des actions sociétales (environnementales ou sociales, par exemple via AXA Atout Cœur) : part à définir de collaborateurs faisant 1 action par an d'ici 2035 (y compris plancher par pays à définir)

Plan d'action

- Poursuivre la sensibilisation à grande échelle : créer et diffuser une formation à destination des employés (par exemple via l'accord d'intéressement/participation), clients et actionnaires (e.g., diffusion formation en AG) sur les enjeux sociétaux et l'évolution des risques climatiques (e.g., depuis 50 ans et pour les 50 prochaines années)
- Engager les salariés : intégrer la participation à des actions de restauration de la nature ou des actions sociales (définies par le «donut») dans leurs objectifs et leur variable (e.g., participation/intéressement)
- Réduire l'impact sur l'environnement : continuer nos actions de décarbonation, se fixer et atteindre des objectifs de réduction de notre impact sur les autres limites planétaires que le climat

LEVIER DE REDIRECTION 3

Réduction d'impact

Objectifs d'impact

Investissements

- €5mds par an en investissements pour financer la transition
- Part d'actifs du Compte Général investis dans la transition/adaptation - valeur à définir
- Montant pour améliorer la résilience des communautés - valeur à définir

Assurance

- Montant de primes / an et part de primes pour assurer la transition - valeur à définir, avec un objectif initial de soutenir la souscription des secteurs de transition pour atteindre €6mds de primes brutes dommages cumulées sur 2024-2026
- Part de la gestion des sinistres respectueuse de l'environnement - valeur à définir, avec un objectif initial de développer une gestion des sinistres respectueuse de l'environnement pour son activité de vente au détail de véhicules afin d'atteindre une augmentation de 10 % de l'utilisation par les clients d'ici 2026 (par rapport à la référence de 2021).
- 25% de pièces de réemploi pour la branche automobile d'ici 2026 (AXA France)
- Nombre de logements rénovés suite à un sinistre (co-financement, AXA France) - valeur à définir

Plan d'action

- Accélérer le financement de la transition
- Renoncer aux investissements / souscriptions incompatibles avec la transition énergétique
- Investir pour améliorer la résilience des communautés (objectif à définir)
- Demander les préférences en termes de durabilité aux clients (dont nos collaborateurs) de produits d'assurance/banque (y compris hors produits d'épargne) pour le placement de leurs primes/épargne
- Engager nos partenaires pour continuer à réduire l'impact environnemental de nos sinistres (e.g., maillage plus fin avec des acteurs locaux, diffusion de bonnes pratiques)
- Participer activement à la création et au développement de filières de circularité (e.g., réparation avec des pièces réemployées)

LEVIER DE REDIRECTION 4

Transformation

Objectifs d'impact

- Proposer plus de 9000 solutions & services d'adaptation climatique aux entreprises d'ici 2026
- Montant de primes / chiffre d'affaires liés aux offres d'assurance de services écosystémiques - valeur à définir
- Nombre de personnes ayant suivi la formation AXA Climate Academy ou équivalent - valeur à définir
- Nombre de logements avec mesures de prévention financées par AXA - valeur à définir

Plan d'action

- Créer une offre d'assurance des services écosystémiques (e.g., assurance dommages de forêts, RC Environnementale y.c. pollution de l'eau, océan), potentiellement en partenariat public privé, y compris conseil
- Transformer le rôle de nos réseaux de vendeurs de polices à préventeurs (y compris commission agents pour actions de prévention, conseillers locaux)
- Soutenir la souscription de la transition
- Créer et diffuser des solutions et services d'adaptation climatique aux entreprises (e.g., simulation risques climat, conseils, plateforme de service DCP) et les accompagner dans leur réduction d'impact environnemental ; financer la prévention, y compris du particulier (grâce à l'excédent de rentabilité défini dans les objectifs)
- Augmenter le nombre de clients couverts par une assurance inclusive et transformer nos offres pour qu'elles soient *inclusive-by-design*

LEVIER DE REDIRECTION 5

Ensemble localement

Objectifs d'impact

- Nombre de plans de prévention/adaptation construits ou mis à jour avec le soutien des antennes locales des fédérations d'assurance - valeur à définir

Plan d'action

- Décliner localement les fédérations nationales (voire européenne) d'assurance dans des antennes qui regroupent des assureurs et autres acteurs de l'écosystème sur le territoire et qui cotisent à un fonds de garantie de régénération

 UNE ENTREPRISE FAMILIALE	 BANQUE	 11 - 250 SALARIÉS	 PARIS	 FRANCE	ACTIFS SOUS GESTION 500 M€-1 Mrd €
					
		 MARC WORMSER Directeur Général	 LUCREZIA ZITO Responsable Finance Durable	 MARIE FAUCHOUX Analyste ESG	
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 NON DÉFINI	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE POINT DE DÉPART	CONTRIBUTIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment donner envie à nos clients de contribuer, par leur épargne, au financement d'un avenir durable, contributif ou régénératif en s'affranchissant de la seule recherche de performance financière ?

NOUVEAU CAP 2035

En 2035, notre société a évolué vers un modèle durable et humain, fondé sur l'harmonie entre l'environnement, l'économie et l'épanouissement personnel.

Les villes sont plus vertes et végétalisées. La mobilité douce domine : les transports en commun électriques, les vélos et les piétons remplacent largement les voitures individuelles, réduisant ainsi la pollution et améliorant la qualité de vie.

L'énergie propre, issue de sources renouvelables comme l'éolien et le solaire, a largement réduit l'usage des énergies fossiles. La technologie est maîtrisée et éthique, servant à améliorer la vie sans compromettre la vie privée ni accroître les inégalités.

Le travail est flexible, facilitant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les espaces intergénérationnels favorisent la collaboration entre jeunes et seniors, enrichissant la société par leurs échanges.

L'alimentation locale et durable, grâce aux circuits courts, nourrit à la fois le corps et l'esprit. La société met désormais l'accent sur la santé et le bien-être, avec des modes de vie sains, où la médecine préventive prend le pas sur le curatif.

L'économie circulaire est la norme, axée sur le recyclage, la réutilisation et la réduction des déchets. La consommation est orientée vers la fonctionnalité et l'usage plutôt que la possession, réduisant ainsi le gaspillage.

Les citoyens sont activement engagés dans les décisions communautaires et environnementales. L'éducation forme des citoyens respon-

sables, créatifs et critiques, avec un accent sur la durabilité, la coopération et la technologie.

Dans ce cadre, en tant que banquiers responsables, nous avons joué un rôle dans cette transformation de la société vers un modèle durable et équitable. Nous finançons des projets innovants qui favorisent l'urbanisme durable, la mobilité douce, l'énergie propre, la santé et le bien-être et une économie plus circulaire. Nos investissements soutiennent des entreprises qui adoptent des pratiques éthiques et durables, tout en valorisant l'innovation technologique au service de l'humain.

En plaçant l'humain au cœur de notre transformation, nous avons collaboré avec les acteurs de notre territoire et sensibilisé nos clients à l'importance d'une économie durable et responsable. Avec nos collaborateurs, acteurs du projet, nous avons contribué activement à la construction d'une société plus résiliente, inclusive et respectueuse de l'environnement.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

L'écosystème joue un rôle crucial dans notre feuille de route avec un objectif clairement défini : « Nous assumons un rôle actif au sein de notre écosystème ». Concrètement, cela se traduit par :

- Engager les groupes de travail locaux
- Faciliter la rencontre de nos parties prenantes les plus engagées pour encourager des collaborations en faveur d'une économie durable, contributive et régénératrice
- Participer à des actions collectives d'engagement actionnarial

LEVIER DE REDIRECTION 1

Œuvrer à la rencontre de l'intérêt de nos clients et de l'intérêt général dans toutes nos solutions de placement et de financement.

Objectifs d'impact

1. Chaque décision de placement ou de financement garantit le respect du vivant dans toutes ses formes (limites planétaires, socles sociaux)
2. Nous intégrons systématiquement l'avis de nos parties prenantes dans nos décisions et nous les rendons transparentes
3. Tous nos bénéficiaires de placement ou de financement en direct sont accompagnés dans la transition de leur modèle économique vers le régénératif

Plan d'action

- Développer une grille d'analyse pour tous nos financements
- Mettre en place une grille d'analyse pour tous les placements non couverts à date
- Travailler sur un processus d'alerte et d'analyse des controverses pour l'ensemble de nos investissements
- Exclure les sociétés de l'économie extractive qui n'ont pas mis en place de plan de transition ambitieux et validé par un tiers scientifique
- Développer une stratégie climat et biodiversité qui définit des objectifs SBTi et SBTN et prend en compte les limites planétaires afin de réduire les impacts de nos produits aux seuils incompressibles (seuils à définir)
- Devenir membre du Net Zero Banking Alliance
- Investir dans des produits régénératifs contribuant au scope 4 (tCO2e évitées et/ou captées)
- Identifier les bénéficiaires sur lesquels nous avons assez d'influence et d'accès pour agir
- Accompagner les sociétés dans la transition de leur modèle économique en mobilisant des ressources humains et/ou financiers, interne et/ou externe

LEVIER DE REDIRECTION 2

Poursuivre le développement d'offres innovantes durables afin de concilier efficacité économique et contribution environnementale et sociale positive.

Objectifs d'impact

1. La majeure partie de nos produits consiste en des offres innovantes ayant un impact positif sur le vivant
2. La majeure partie de nos clients ont investi dans nos produits ayant un impact positif sur le vivant
3. Nous avons un rôle actif dans notre écosystème

Plan d'action

- Enrichir la méthodologie d'analyse des investissements durables, contributifs, régénératifs
- Promouvoir une perspective intergénérationnelle par la création de nouveaux produits
- Renverser la logique de construction du produit en définissant d'abord les objectifs extra-

financiers ambitieux et adaptés à notre stratégie 2035

- Développer une offre d'accompagnement au mécénat pour les clients
- Inclure des covenants dans tous les financements qui demandent de viser des objectifs durables
- 3 leviers :
 - Faire basculer nos clients / prospects traditionnels (e.g. Mettre en place une incitation financière pour la réorientation de l'épargne de nos clients)
 - Rechercher des nouveaux clients déjà convaincus
 - De plus en plus inclure automatiquement nos choix de gestion durable, contributif et régénératrice
- S'engager dans des groupes de travail de place
- Faire rencontrer nos parties prenantes les plus engagées pour faire émerger des collaborations sur l'économie durable, contributive et régénératrice
- Rejoindre des actions collectives d'engagement actionnarial

LEVIER DE REDIRECTION 3

Faire vivre nos valeurs dans un climat de confiance et d'écoute au sein de nos équipes et avec nos clients.

Objectifs d'impact

1. L'humain est au centre de nos préoccupations, en veillant à l'implication et au bien-être de nos équipes
2. L'ensemble de notre activité est alignée aux trajectoires vers la neutralité carbone d'ici 2050 ou plus tôt
3. Nos clients s'engagent à nos côtés pour promouvoir l'économie régénérative

Plan d'action

- Sensibiliser et former aux sujets environnementaux les collaborateurs (actuels et nouveaux) (ex. La Fresque, The week)
- Rendre les collaborateurs acteurs de la mission par la répartition des plans d'action et nommer deux collaborateurs dans le comité de mission
- Communiquer de manière périodique les objectifs financiers ET extra-financiers auprès de nos parties prenantes (présentations clients, rapports annuels, séminaires collaborateurs etc)
- Promouvoir une culture d'entreprise inclusive à travers l'établissement d'une politique de diversité, la définition d'indicateurs de suivi et la mise en place d'initiatives internes et externes
- Organiser des campagnes de communication sur notre politique durable, contributive et régénératrice en interne et externe destinées aux clients en utilisant différents formats (Conférences / déjeuners / intervenants / newsletters / capsules vidéos et podcasts sur les réseaux sur les enjeux ESG)
- Mesurer la satisfaction et l'engagement des clients (par exemple par questionnaire)
- Mieux connaître les souhaits de nos clients (par exemple par un mapping)

LEVIER DE REDIRECTION 4

Maintenir les conditions de notre indépendance par une gouvernance responsable, un alignement d'intérêts avec nos clients et un partage équilibré de la valeur

Objectifs d'impact

1. Nous investissons de manière systématique aux côtés des clients
2. Nous partageons de manière équilibrée la valeur au sein de notre écosystème
3. Nous mettons tout en œuvre pour instaurer une gouvernance qui veille au respect du vivant

Plan d'action

- Investir systématiquement aux côtés des clients
- Limiter les écarts de rémunération (1 pour 10 minimum vs maximum)
- Définir un modèle de rémunération aligné à nos objectifs de durabilité / mission
- Augmenter l'implication des collaborateurs dans notre politique de mécénat structuré
- Promouvoir une approche de travail collaborative à tous les niveaux de l'organisation
- Nommer un membre au conseil d'administration avec une expertise en matière de durabilité
- Former le conseil d'administration aux sujets durables
- Mettre en place des consultations en interne (eg. référendum) sur des sujets impactant l'ensemble des salariés

 UN GROUPE PUBLIC PRIVÉ	 INSTITUTION FINANCIÈRE ¹	 + DE 10 000 SALARIÉS	 PARIS	 FRANCE ²	ACTIFS SOUS GESTION 269 Mrd € ³
		ERIC LOMBARD Directeur général du Groupe Caisse des Dépôts		ELIEZER TEIG Impact Investment Manager	
		NATHALIE LHAYANI Directrice de la politique durable du Groupe		VIRGINIE VITIELLO Responsable Finance Durable	
BILAN CARBONE SCOPE ⁴ 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 VOIR ENCADRÉ	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	CONTRIBUTIF POINT DE DÉPART	RÉGÉNÉRATIF ⁵ CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment renforcer les liens en interne et externe au sein de l'écosystème Caisse des Dépôts afin de développer les activités régénératives* ?

*principalement générant des impacts nets positifs sur la nature

NOUVEAU CAP 2035

L'ambition ESG du Groupe CDC vise à **intégrer progressivement l'activité du Groupe sur ses 6 chaînes de valeur** (investissements-financements ; immobilier ; logistique-transport collectif ; tourisme-loisir ; services d'aménagement du territoire ; moyens généraux) **dans un plafond écologique** (constitué d'engagements intégrant les limites planétaires sur climat, biodiversité, eau, ressources naturelles, adaptation) **et un plancher social** (constitué notamment par le respect des droits humains, le bien-être des collaborateurs et des utilisateurs finaux de ses activités), en se basant sur la « théorie du donut ».

Par sa contribution aux objectifs nationaux en matière de transformation écologique et de cohésion sociale et territoriale, notre ambition est d'ici 2035 de respecter ce plafond (par exemple, en mobilisant plus de 100 Mds d'euros de financements en faveur de la feuille de route nationale France Nation Verte) **et en respectant le plancher social** (par exemple, nous ciblons entre 2024 et 2028 la rénovation thermique de 295 000 logements sociaux et l'acquisition ou le financement de 350 000 logements sociaux intermédiaires. Nous souhaitons également développer les services de santé et grand âge partout en France).

Cette ambition se décline dans l'ensemble des politiques ESG du Groupe.



Illustration extraite du Rapport d'engagement sociétal 2023 (page 20)

www.caissedesdepots.fr/engage/au-service-des-francais/notre-vision-de-la-durabilite

Pour renforcer la visée « régénérative » de notre activité, d'ici 2035, nous souhaitons faire émerger des synergies en interne et en externe afin de promouvoir des activités circulaires et à impact net positif sur la nature. Pour y parvenir, nous cherchons à impliquer l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour, d'ici 2035, faire en sorte que l'ensemble du Groupe soit plus résilient aux chocs environnementaux avec des collaborateurs formés aux enjeux de la transformation écologique et à la régénération du vivant.

Empreinte carbone : - 46%
entre 2019 et 2030 pour le fonctionnement interne CDC

Intensité carbone : - 55%
entre 2020-2030 sur les portefeuilles action et obligations d'entreprises CDC

Alignement accord de Paris :

- maintenir plus de 95% des émissions opérationnelles sur les 3 scopes faisant l'objet d'une cible de réduction alignée Accord de Paris
- 60% des investissements et financements couverts par des cibles alignées avec les objectifs de l'accord de paris d'ici à 2028

¹ Et filiales dans les secteurs d'intérêt général

² Monde pour certaines filiales

³ Encours d'actifs sous gestion en valeur bilan au 31 décembre 2023 pour les gestions d'actifs (GDA) de la Caisse des Dépôts (établissement public)

⁴ Bilan Carbone (piloteable - hors émissions des investissements et financements) : 9,7 MteqCO₂

⁵ Sur les activités concernées. Approche « théorie du donut » pour l'ensemble du Groupe

MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES

Le Groupe Caisse des dépôts est un grand pôle financier regroupant des investisseurs de long terme. Le savoir-faire propre du Groupe CDC consiste à créer des synergies entre des acteurs, des dispositifs de financement, des temporalités pour traiter les sujets de façon systémique. Nous pouvons citer deux exemples déployés à la Banque des territoires :

- En interne, l'accélérateur d'impact Territorial du Groupe doté d'une enveloppe budgétaire dédiée et porté par des instances de pilotage et d'idéation – comité projets, groupes de travail, comité d'engagement – est composée de référents et d'experts des différentes entités du Groupe. Il vise un objectif : encourager et accompagner le développement, par la Caisse des Dépôts et ses filiales, d'offres innovantes, porteuses d'impacts pour les territoires. Comment ? En mettant à la disposition des porteurs des projets sélectionnés un appui technique et financier – en ingénierie, coaching, etc. – pouvant intervenir à tous les stades de maturité de leur projet : de l'idée au passage à l'échelle, en passant par les études de faisabilité et de conception, l'expérimentation, etc.

CHIFFRES-CLES

- 70 projets accompagnés depuis 2017 dont 22 coachés
- Des subventions comprises entre 10 000 et 300 000 euros représentant jusqu'à 40% du coût du projet.

- En externe, la Banque des Territoires s'est associée avec l'Association nationale des élus des bassins (Aneb), le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), le Cercle Français de l'eau, les pôles de compétitivités Aquanova et Aqua'Valley ainsi que l'Union des Industries et Entreprises de l'Eau (UIE) afin de créer le collectif aquagir et sa plateforme *aquagir.fr*. Objectif : accompagner de bout-en-bout les projets de gestion de l'eau des collectivités avec une vision globale des enjeux et des solutions proposées par l'écosystème des acteurs de l'eau.

Le groupe a une gouvernance multi acteurs et un dialogue social fort : Comité de parties prenantes, CUEP, Commission de Surveillance composée de parlementaires et personnalités qualifiées.

LEVIER DE REDIRECTION 1

Insertion de l'activité du Groupe dans le plancher social et le plafond écologique

Objectifs d'impact

- Respecter le plancher social et le plafond écologique.

Plan d'action

2024-2030 :

- Présenter la stratégie durable dans le plafond écologique et le plancher social selon la théorie du donut de Kate Raworth dans le Rapport d'engagement sociétal 2023 (action réalisée : voir page 20 du rapport publié).
- Clarifier nos plafonds environnementaux dans nos politiques climat et nature.
- Mettre en place une politique sociale en précisant notre plancher social.

- Préciser des règles globales spécifique « do no harm » sur nos 3 objectifs stratégiques.

- Embarquer les entités du groupe sur le modèle du donut.

LEVIER DE REDIRECTION 2

Développer un projet pilote au sein de la communauté business biodiversité afin de financer des projets à visée régénérative (Pilote N°1)

Objectifs d'impact

- Créer des dynamiques de coopération en interne.
- Augmenter les investissements à visée régénérative.

Plan d'action

2024-2025 : réaliser un séminaire en intelligence collective avec les membres de la « communauté business biodiversité » du projet Vision Groupe afin de définir une feuille de route opérationnelle permettant d'identifier des investissements et financements pour, par exemple :

- créer un parcours d'accompagnement des collectivités territoriales pour les aider à concevoir et mettre en œuvre des projets à visée régénérative
- Accélérer les investissements dans la transition agricole et alimentaire (ex : mandat Entrepreneurs du vivant)
- Approfondir notre ancrage local en travaillant avec des acteurs des territoires : accélérateur/démonstrateur d'impact territoriaux (ex : Biovallée).
- Prendre en compte davantage la protection des océans (BdT a investi dans 2 fonds : « impact océans » et « blue forward seventure »).
- Examiner la possibilité, sur certains projets de renaturation (ex : projets de SNCR) ou de transition agricole et alimentaire, d'acquérir du foncier à des fins de renaturation/ conservation/ transition, notamment à partir des projets déployés par CDC Biodiversité, BdT et Société forestière.
- Examiner la possibilité de financer des projets ou des fonds à impact positif net sur les hommes et la nature (ex : Miimosa Transition juste).

- Renforcer la prise en compte des services écosystémiques dans les décisions d'investissement (notamment au travers de la partie « E » des grilles de cotations ESG et des analyses de risques et dépendances à la biodiversité) et poursuivre les travaux sur des mécanismes financiers innovants autour des paiements pour services écosystémiques.

- Déployer des nouveaux véhicules de financement des projets régénératifs et renforcer les synergies autour de projets à impacts nets positifs sur la nature (habitat à biodiversité positive, projets d'économie de la fonctionnalité, ...).

2026-2030 : Essaimage au niveau du groupe

- Augmenter les investissements à visée régénérative (via des fonds dédiés notamment avec d'autres investisseurs institutionnels par exemple) avec des cibles chiffrées.

LEVIER DE REDIRECTION 3

Développer un projet pilote centré sur les collaborateurs afin de renforcer la résilience et l'adaptabilité de la Caisse des dépôts dans un contexte de crise écologique (pilote N°2)

Objectifs d'impact

- Renforcer les collaborations en interne.
- Renforcer la résilience et l'adaptabilité de la Caisse des Dépôts.

Plan d'action

2024-2025 :

- Oct. 2024 : World café animé par les équipes Politique Durable du groupe sur la transformation écologique et les limites planétaires à l'occasion de la « semaine des managers » :
 - **ESG : quelle est l'ambition du Groupe ?**
 - **RSE : comment puis-je agir au quotidien ?**A l'issue du world café une série de propositions seront identifiées afin que les managers s'approprient mieux ces enjeux.
- Définir un programme dédié à la mobilisation des collaborateurs sur la transformation de la CDC dans une visée régénérative.
- Renforcer la formation et la sensibilisation des COMEX de la CDC et de la Commission de Surveillance sur les enjeux ESG.
- Former en continu les administrateurs CDC aux enjeux environnementaux et sociétaux.
- Déployer des formations dédiées à la transformation écologique et à l'ESG afin d'embarquer les collaborateurs dans la stratégie ESG du Groupe.
- Plan d'action de mobilisation des collaborateurs déployés par le pôle RSE interne de la CDC : désignation d'ambassadeurs RSE formés au sein de chaque département, élaboration d'outils de formation aux enjeux de redirection écologique, généralisation des fresques (climat, biodiversité, adaptation) pour l'ensemble des collaborateurs, journées d'action autour de thèmes inspirants.
- Intégration de la performance environnementale en lien avec les enjeux régénératifs dans tous les plans de transformation / performance opérationnelle des directions de la CDC.
- Dialogue à haut niveau, continu, avec les parties prenantes engagées sur les sujets « régénératifs » au sens large dans le cadre du Comité des Parties Prenantes du Groupe, élargi aux représentants des personnels.

2026-2030 : Essaimage au niveau du groupe

- Créer des dynamiques de coopération entre entités du Groupe avec les collectivités locales françaises et autres acteurs locaux de l'économie à impact net positif sur la nature.
- Faire en sorte que l'ensemble des collaborateurs de la CDC puisse devenir acteur de la transformation durable, chacun à son échelle et selon les spécificités de son métier (notamment via la formation, la co-construction de la stratégie ESG du Groupe et l'intégration de critères ESG dans la rémunération variable).

 UNE ASSOCIATION	 INFLUENCEURS	 MOINS DE 10 SALARIÉS	 PARIS	 FRANCE	CA < 1 M€
		 ALEJANDRO HINIESTO Directeur Général	 LENNY KESSLER Head of ESG Committee		
BILAN CARBONE SCOPE NON PERTINENT	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 NON PERTINENT	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE POINT DE DÉPART	CONTRIBUTIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment gagner l'adhésion des plus grands acteurs de la finance, au travers de nos membres, les mobiliser et les faire collaborer ensemble pour catalyser la transformation vers une finance au service du vivant ?

NOUVEAU CAP 2035

CFA Society France a confirmé son statut de système coopératif en 2035.

CFA Society France a réussi à développer des liens forts avec d'autres associations clés dans le domaine du développement durable et conforté sa position d'acteur référent pour la promotion et le développement de la finance au service du vivant, grâce (i) à la qualité et au caractère pointu des événements, des contenus et des projets que l'association développe à destination de ses membres et de la société civile, (ii) mais aussi à la mobilisation que l'association a réussi à générer autour des enjeux qu'elle porte et défend.

La durabilité s'est installée au cœur des parcours de formation de CFA Institute, y compris au sein de sa majeure, la certification CFA.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Le rôle principal de CFA Society France, en qualité d'association professionnelle indépendante, est précisément la sensibilisation et la prise de conscience des parties prenantes, aussi bien externes et internes, par le biais du réseau de ses membres.

L'enjeu que nous nous fixons est d'étendre la portée de notre mission actuelle: «Créer et promouvoir les normes les plus strictes en matière d'éthique, d'éducation et l'excellence professionnelle au niveau mondial, à travers le plaidoyer, en faveur des intérêts des investisseurs et pour le bénéfice de la société», en incluant, demain, la mention «et du vivant».

LEVIER DE REDIRECTION 1

Sensibiliser notre 'maison mère' CFA Institute et les autres associations soeurs du réseau CFA en Europe et dans le monde au besoin de reconnecter la finance au vivant

Objectifs d'impact

- Vulgariser les pratiques de la finance au service du vivant
- Faire bénéficier les autres zones géographiques des avancées de l'Europe sur ces sujets, les influencer
- Accroître le nombre d'acteurs du secteur engagés dans le changement, en France et à l'international

Plan d'action

- Identifier les leaders ESG dans l'écosystème 'CFA' pour mettre en place une approche jointe et systémique
- Organiser une réunion de sensibilisation avec la CEO de CFA Institute
- Organiser un événement pour faire connaître les Feuilles de Route / CEC dans notre écosystème
- Organiser des événements joints avec d'autres Societies sur les enjeux du vivant
- Participer aux groupes de travail 'plaidoyer' européens de CFA Institute pour mettre en avant les enjeux du vivant
- Mettre en place une veille pour identifier des alliés dans l'écosystème 'CFA'

LEVIER DE REDIRECTION 2

Lancer des projets collaboratifs sur les différents enjeux de la durabilité en lien avec la finance

Objectifs d'impact

- Faire la bascule des acteurs de la finance de compétiteurs vers 'coopérateurs'
- Orienter les thèmes de discussion vers le domaine de la durabilité pour améliorer les pratiques existantes ou en faire naître de nouvelles
- Donner l'habitude aux financiers d'intégrer des scientifiques dans les projets durables et dans leurs réflexions pour dessiner la finance de demain

Plan d'action

- Faire une liste des enjeux sur lesquels proposer des projets collaboratifs
- Lancer un grand chantier par an en collaboration avec les grands acteurs à l'instar de Diversité et Inclusion en 2024
- Faire un événement par an avec des scientifiques et des gérants : exemple les fonds eau vus par un hydrologue en 2024
- Faire un événement joint avec le monde académique : exemple la comptabilisation du capital naturel

LEVIER DE REDIRECTION 3

Favoriser la prise de conscience individuelle de nos membres via l'intégration des émotions («tête-corps-cœur», expériences immersives...) et leur proposer des outils pour les aider à convaincre leur entourage professionnel (coaching)

Objectifs d'impact

- Créer une génération de prescripteurs au mouvement : faciliter, via des activités favorisant une prise de conscience, l'émergence de leaders actifs pour mener la transformation de la finance sur le terrain et auprès de leur entourage.
- Créer un vivier de participants aux projets du levier 2.

Plan d'action

- Identifier les partenaires potentiels et les formats les plus adéquats
- Budgéter ce type de nouvelles initiatives dans le budget 2025

LEVIER DE REDIRECTION 4

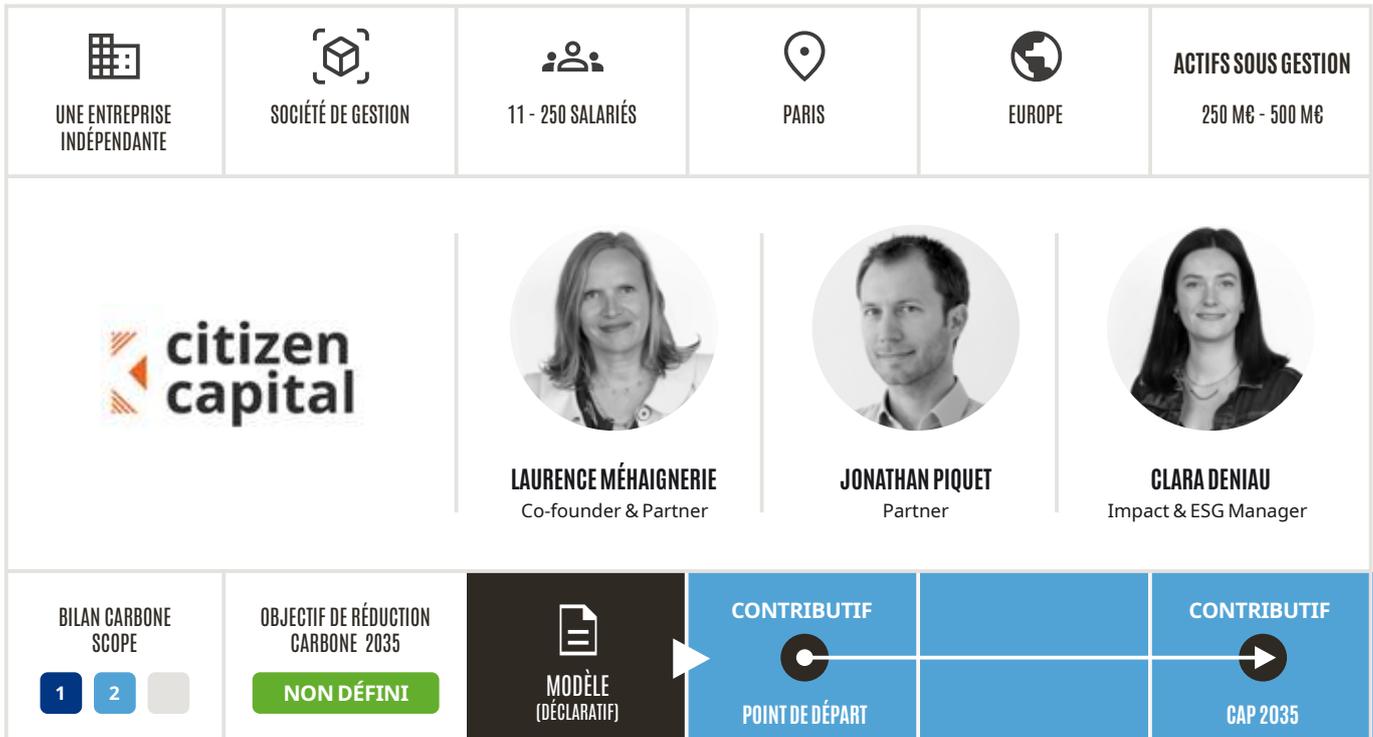
Continuer à promouvoir et à accompagner le mouvement général de transformation positive de la finance en proposant à nos membres des événements et des contenus de qualité qui participent à leur formation et au renforcement de leur connaissances, en vue d'instaurer un cercle vertueux

Objectifs d'impact

- Assurer une formation de pointe en matière de finance durable / régénérative des membres de CFA Society France pour qu'ils disposent d'un socle de connaissances constamment renouvelé.
- Favoriser un partage de ces connaissances à leur réseau élargi pour toucher un maximum de professionnels du secteur.

Plan d'action

- Identifier les thématiques des formations à proposer en 2025 et les formateurs qualifiés associés
- Budgéter ce type de nouvelles initiatives dans le budget 2025
- Ouvrir ces contenus de qualité au grand public a posteriori de leur tenue par le biais de webcasts accessibles à tous
- Impliquer davantage les membres du comité ESG dans cette nouvelle démarche



QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment initier la transition de l'investissement à impact, d'une logique de résolution de problèmes isolés (problem fix) vers un modèle de financement de projets qui contribuent à des changements systémiques (system shift) ?

NOUVEAU CAP 2035

En 2035, engagés aux côtés de nos entrepreneurs et de nos investisseurs, nous œuvrons collectivement à la transition d'une économie extractive vers une économie régénérative.

Au service de l'impact social depuis notre création, nous continuons à investir pour répondre aux besoins sociaux des êtres humains : vivre ensemble, dignement, en bonne santé dans une société qui respecte notre libre arbitre.

Notre activité s'est élargie à la préservation et à la restauration du vivant, via notamment des projets dédiés à la transition dans l'agriculture. Ces expériences nous conduisent à développer des logiques de coopération et de financements hybrides qui s'appuient sur un écosystème d'acteurs de terrain.

Notre société de gestion a évolué d'un modèle économique reposant sur le volume de fonds géré et la plus-value financière, vers un modèle intégrant notre impact et l'impact généré par nos projets. La valeur de l'impact, en raison des progrès réalisés ces dernières années, est mieux reconnue par nos souscripteurs.

Nous disposons d'une cellule d'innovation, la Citizen Innovation Lab, dédiée à l'exploration de nouveaux modèles d'investissements, qui visent des impacts systémiques, avec une équipe et un budget dédié.

Nous avons créé un collectif de collaborateurs, rices soudé et agissons au quotidien pour permettre l'épanouissement de chacun et préserver des bulles de régénération, en prenant le temps de cultiver et renforcer nos liens, entre nous et avec l'écosystème qui nous entoure.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Trois axes pour mobiliser les écosystèmes :

- Développer de nouveaux partenariats et coopérations : monde académique, investisseurs, ...
- S'engager et fédérer une coalition d'investisseurs engagés pour développer l'investissement à impact
- Animer notre collectif de porteurs de projets et d'investisseurs

LEVIER DE REDIRECTION 1

Démultiplier notre impact en mobilisant notre écosystème

Objectifs d'impact

- Faire grandir nos stratégies d'investissement à impact actuelles
- Enrichir notre méthodologie d'impact avec une analyse du potentiel d'impact systémique des projets
- Créer des dynamiques de coopération entre nos parties prenantes (investisseurs, entrepreneurs, experts...)

Plan d'action

- Compléter notre méthodologie d'impact (radar, BP...) en y intégrant une analyse du potentiel d'impact systémique
- Mettre en réseau nos projets et notre écosystème (investisseurs, conseil...)
- Animer des événements sur des sujets sectoriels (HR, santé...)
- Capitaliser ce qui a été fait avec notre programme d'accompagnement climat pour créer d'autres tracks impact pour notre portefeuille (biodiversité, le régénératif...)

LEVIER DE REDIRECTION 2

Renforcer l'alignement autour de l'impact avec nos investisseurs

Objectifs d'impact

- Permettre à nos investisseurs de tangibiliser la valeur de l'impact
- Renforcer les moyens dédiés à l'accompagnement des projets sur l'impact

Plan d'action

- Engager nos investisseurs vers l'économie régénérative et constituer un collectif d'ambassadeurs
- Tangibiliser et donner de la valeur à l'impact créé en fédérant un consortium d'investisseurs prêts à :
 - expérimenter la comptabilité «triple capital»
 - imaginer de nouvelles formes de collaboration et d'alignement des intérêts autour de l'impact entre GPs et LPs
 - intégrer une poche de type «assistance technique» en particulier pour accompagner des transformations profondes

LEVIER DE REDIRECTION 3

Intégrer l'exploration de nouvelles voies d'investissement dans le modèle économique de Citizen Capital

Objectifs d'impact

- Disposer de ressources allouées à la R&D pour développer des nouveaux modèles de financement adressant des besoins mal servis par le marché
- Réussir le changement d'échelle de nos fonds « pionniers »

Plan d'action

- Structurer notre démarche d'innovation pour développer de nouveaux modèles de fonds adressant des besoins mal servis par le marché
- Structurer un modèle économique pour financer notre activité d'exploration
- Travailler avec notre écosystème pour identifier des partenaires d'innovation pour nous appuyer sur nos projets de R&D (académiques, sponsors, experts...)

LEVIER DE REDIRECTION 4

Cultiver les liens de notre collectif et en tisser de nouveaux avec le vivant

Objectifs d'impact

- Créer un environnement de travail permettant la régénération et l'épanouissement de chacun
- Créer un rituel de temps Kairos : s'accorder du temps qualitatif, en dehors des urgences, en équipe

Plan d'action

- Poursuivre le soutien à l'approfondissement des connaissances des équipes de Citizen Capital sur les enjeux liés au vivant.
- Continuer à travailler sur notre organisation en s'inspirant par exemple de nouveaux modèles d'entreprise (entreprise opale, permaentreprise...)
- Faire plus d'activités en dehors de notre quotidien et de nos bureaux
- Mettre en place deux partenariats d'ici 2025 avec :
 - une organisation qui cherche à éliminer les obstacles d'accès à l'entrepreneuriat et à l'investissement pour des groupes sous-représentés dans notre écosystème actuel
 - un autre avec une organisation œuvrant à préserver et régénérer la biodiversité renforçant ainsi notre lien avec la nature
- Intégrer la nature au comité de mission d'ici 2026

 UN GROUPE	 BANQUE	 251 - 5000 SALARIÉS	 VILLENUEVE D'ASCQ (59)	 EUROPE	ACTIFS SOUS GESTION > 1 Mrd €
		 ARNAUD LE GALL Directeur des Partenariats	 STÉPHANIE DUBOIS DEWYNTER Communication interne et conduite du changement		
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 DE 25 À 40 %	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE POINT DE DÉPART	CONTRIBUTIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment Cofidis peut-elle continuer à «aider les gens à mieux vivre»*, tout en réinventant son business modèle de crédit afin de promouvoir une consommation responsable, respectueuse des limites planétaires et contributrice à la régénération du vivant ?

*François Migraine - Ma vie au Soleil

NOUVEAU CAP 2035

En 2035, éclairé engagé de la transition écologique et sociétale, Cofidis est reconnue pour son exemplarité dans la maîtrise de ses impacts sur le vivant et sa capacité à réinventer son modèle d'affaire pour contribuer à l'évolution des habitudes de consommation, passant de la satisfaction du désir d'achat à celle de la réponse aux besoins liés à l'usage et au mieux vivre. Notre capacité d'innovation nous permet, au-delà du financement, de développer des offres et des services en faveur d'une consommation soucieuse de la préservation des ressources planétaires et du vivant, accessibles à tous.

La puissance de notre collectif et les valeurs humaines que nous portons s'expriment pleinement au sein d'un écosystème d'alliances, référence en matière de coopération. Nous sommes un acteur moteur dans la création de réponses à la complexité des nouveaux enjeux environnementaux et sociétaux. Notre modèle d'entreprise intègre à part égale la nécessaire performance économique et la recherche d'impacts positifs pour l'environnement et la biodiversité, pour la qualité de vie de nos clients, de nos collaborateurs et de nos partenaires.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Pour accompagner la transformation d'une société centrée sur la satisfaction du désir d'achat, à celle de l'accompagnement des besoins liés à l'usage et au mieux vivre, il est nécessaire d'embarquer notre collectif.

- Sensibilisation et mobilisation des équipes : 1500 collaborateurs comme un grand champ exploratoire pour trouver les leviers de la transformation de la consommation et embarquer nos clients. Faire vivre une expérience type "mini CEC" aux collaborateurs pour leur donner envie d'aller plus loin dans leur rôle et responsabilité
- Essaimer et associer les autres filiales de Cofidis Group et de notre actionnaire Crédit Mutuel Alliance Fédérale à notre démarche de redirection
- Mobilisation et mise en mouvement de nos partenaires commerciaux et fournisseurs sur l'analyse des cycles de vie financés, sur la circularité...

LEVIER DE REDIRECTION 1

Développer la part des activités de Financements et Services à impact positif sur le vivant

Objectifs d'impact

- Réduction de 30% de l'impact carbone de nos activités de financement à l'horizon 2035 vs 2023
- 30% de la production de financements, assurances et services en faveur de la transition bas-carbone dans l'activité globale à l'horizon 2035
- D'ici 2030, déployer à l'échelle 5 nouvelles offres de financement/service contributifs au bien vivre (i.e. planchers sociaux & adaptation au changement climatique, inclusion)
- Mesurer et développer la part des activités contributives et régénératives dans l'activité globale

Plan d'action

1/ Réduire nos externalités négatives : on vise à augmenter notre part de production dans l'économie de la transition.

- Développer la connaissance et piloter l'usage des crédits : Mettre en place les leviers permettant d'identifier l'usage des crédits, mesurer leurs impacts et progressivement réorienter les financements vers du moins carboné
- Muscler la commercialisation des produits «verts» (actuels et à venir)
- Imaginer une réponse communément acceptable aux besoins et sollicitations des partenaires favorisant les activités extrêmement extractrices, identifier des catégories de produits et secteurs à favoriser.

2/ Accompagner nos clients de la consommation à la redirection de leurs financements («du brun au vert»)
Développer nos offres dans les secteurs de la mobilité douce, de la rénovation énergétique et du seconde main. Mener des actions pour développer la prise de conscience de la nécessité d'une consommation respectueuse du vivant.

3/ Apporter des solutions permettant le développement de l'économie de l'usage

4/ Faire émerger des modèles régénératifs.

- Favoriser l'émergence de modèles/offres régénératives en faisant travailler nos experts métiers en mode «Hackathon régénératif» (exemple métiers de la data /développement produit / contrôle de gestion + des experts du biomimétisme)
- Développement marchés et offres en faveur de produits issus de filières régénératrices (agri, bois, biosourcing...)
- Travailler le réseau de partenaires potentiels et nouveaux qui contribuent ou contribueront à l'économie régénérative > En 2035, des partenariats avec les entreprises qui ont suivi un parcours CEC et sont orientées vers une visée régénérative.

LEVIER DE REDIRECTION 2

Mettre à part égale le non financier et le financier dans nos prises de décision et le pilotage de l'entreprise (gouvernance)

Objectifs d'impact

- Créer une structure / équipe en charge du développement des KPI non financiers et d'étude/d'exploration des dynamiques économiques de nouveaux modèles d'affaires (en lien avec le cap)
- Développer les kpi non financiers et les intégrer dans le reporting, la gestion des projets, les

décisions d'investissement, la sélection des partenaires, les orientations stratégiques.. en y intégrant les limites planétaires et besoins fondamentaux

- Représentant du Vivant & représentant des Générations Futures au Comité de Mission
- Budget et Plan stratégique challengé sous le prisme du vivant (représentant du vivant) et des générations futures (participation des enfants/ étudiants/Jeunes parents)
- Revisiter régulièrement (max 3 ans) la feuille de route à la lumière d'une modélisation des impacts des grands chocs à venir sur notre Business (Prospective)
- 100% des instances de gouvernance ont intégré les éléments non financiers

Plan d'action

- Création, formation d'une structure/équipe pour être en charge du développement des indicateurs non financiers et d'exploration des dynamiques économiques de nouveaux modèles d'affaires
- S'appuyer sur l'engagement personnel des dirigeant.e.s comme force motrice des actions, exemple : «séminaires parents-enfants» pour «monter les curseurs»
- 100% des collaborateurs en charge de constituer ou de remplir des reportings sont formés pour intégrer des KPI non financiers dans la mesure de performance de l'activité.
- 1 représentant de la nature est identifié, actif et partie prenante de la gouvernance Cofidis
- 1 représentant des générations futures est identifié, actif et partie prenante de la gouvernance Cofidis.
- 100% des bilans d'opérations commerciales, de campagnes marketing intègrent une estimation du coût environnemental (à minima le coût carbone)
- Mise en place d'un "Environnemental Profit & Loss" : en commençant par benchmarker les pratiques des acteurs mettant en place des outils type «eP&L»

LEVIER DE REDIRECTION 3

Incarner, inspirer, être exemplaires dans la maîtrise de nos impacts directs sur le vivant et la planète

Objectifs d'impact

- 15% du résultat net de Cofidis France mobilisé chaque année pour la transformation écologique et pour la solidarité sociale et territoriale au travers du dividende sociétal.
- Réduire nos émissions absolues de GES d'ici 2027 de 34% sur le scope 1 et 2, et de 20% sur le scope 3, par rapport à 2019 et en conformité avec SBTi
- Définir d'ici 2027 un objectif de réduction des émissions de GES à 2035 conforme à SBTi et aux trajectoires compatibles avec un réchauffement climatique limité à 1,5°C d'ici 2100
- Mener une réflexion sur la prise en compte de la dimension environnementale et sociétale dans les objectifs et incentives. Notamment intégrer les KPI Entreprise à Mission dans l'Intéressement.

Plan d'action

- Mise en oeuvre des engagements pris dans le cadre de l'Entreprise à mission

LEVIER DE REDIRECTION 4

Imaginer et mettre en oeuvre de nouveaux modes de coopération et d'alliance pour créer de la valeur et mobiliser notre écosystème pour répondre à la complexité des défis environnementaux et sociétaux

Objectifs d'impact

- Créer un nouveau modèle pour nouer des partenariats (au sens large) en partant de :
 - L'exigence de l'alignement de la vision, mission, valeurs et objectifs poursuivis dans le choix des partenaires
 - Un pacte fondateur pour la création et le partage «juste» de la valeur y compris non financière
 - Un périmètre de coopération et d'alliance élargi en réponse à l'aspect systémique des défis de la transition écologique et sociétale. (ex territoires (Ville du quart d'heure) collectivités, ...)

Plan d'action

- Travailler la coopération dans 3-4 secteurs clés en mettant en place un modèle répliquable : créer une valeur ensemble / monétisation pour le client / partage de la valeur au-delà de l'unique valeur financière.
- Secteurs identifiés pour notre contribution aux besoins fondamentaux :
 - Mobilité douce (accélération de l'adoption de la mobilité douce en travaillant avec des relais comme les collectivités locales, les écoles, en valorisant les bénéfices communs)
 - Logement : rénovation et aussi nouveaux modèles d'habitats partagés (s'inspirer de Fabrice Bonnifet / Bouygues)
 - Biens d'équipements avec la circularité

LEVIER DE REDIRECTION 5

Mobiliser notre image, notre pouvoir d'influence et nos métiers au service de la prise de conscience et de la mise en mouvement vers une consommation du mieux vivre, soucieuse de la régénération du vivant

Objectifs d'impact

Influencer nos parties prenantes, au sens large, en identifiant pour chaque partie prenante le rôle que nous avons à jouer.

Plan d'action

- Pour accélérer la mise en mouvement vers une consommation du mieux vivre, soucieuse de la régénération du vivant, nous imaginons notamment :
- S'appuyer sur les collaborateurs engagés pour infuser l'ensemble de l'entreprise avec un niveau de conscience et de compétence élevé sur les sujets environnementaux et sociétaux : notamment les «leaders mission», la communauté de facilitateurs internes. Les former et les outiller pour qu'ils soient des relais positifs pour leur entourage professionnel (stratégie d'infusion interne)
 - Intégrer dans le plan de formation 2025 les formations nécessaires aux «métiers clés» pour accompagner progressivement la transformation de ces activités.
 - Faire vivre une expérience type «mini CEC» aux collaborateurs
 - Ancrer la culture de la double performance financière et non financière dans les instances de partage collaborateurs (Connecté Confiance, Convention des vœux...), en intégrant de nouveaux indicateurs même s'ils ne sont pas encore chiffrés.
 - Choisir nos prestataires métier en cohérence avec la politique d'achat ESG progressivement mise en place
 - Accompagner nos clients via un programme d'éducation financière intégrant également la durabilité environnementale, des communications et publicités véhiculant les «nouveaux imaginaires»...

 UN GROUPE	 BANQUE	 251 - 5000 SALARIÉS	 NANTERRE	 FRANCE	CA 101 M€ À 1 Mrd €
		 PASCAL POUYET Directeur Général	 LAURENCE MORET Secrétaire générale de la Fondation Crédit Coopératif		
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 DE 25 À 40%	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	 CONTRIBUTIF POINT DE DÉPART	 RÉGÉNÉRATIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment le Crédit Coopératif peut-il devenir une banque régénérative pérenne, en encourageant, accompagnant et finançant dans la durée la transformation des acteurs économiques en structures régénératives et/ou symbiotiques, et se mettre en harmonie avec le vivant ?

NOUVEAU CAP 2035

En 2035, fort de son terreau de banque engagée pour la transition, avec des clients sociétaires convaincus, le Crédit Coopératif est parvenu à devenir la 1^{ère} banque régénérative. Il a enrichi son organisation, amélioré ses pratiques, mobilisé et accompagné ses clients sociétaires dans une démarche régénérative. Il a recruté de nouveaux collaborateurs, clients et sociétaires, engagés dans cette voie.

Les clients et la banque coopèrent pour faire progresser la régénération du vivant, en consommant progressivement moins de ressources qu'ils n'en restituent à la société et la planète. Les collaborateurs et clients sont fiers de leur banque et de leur accomplissement collectif.

=> Si le Crédit Coopératif est devenu une banque régénérative en 2035, c'est avant tout parce qu'il a accompagné ses clients à s'engager dans cette démarche. Ses sociétaires et clients mènent des actions pour préserver et restaurer le vivant, limiter l'occupation des sols, ce qui permet de régénérer la biodiversité partout en France et de contribuer à rester dans la trajectoire de 1,5°C.

Le succès de l'engagement pour le vivant du Crédit Coopératif et de son écosystème a valeur d'exemple, encourageant les acteurs de l'ESS et de la finance à accélérer l'adoption de la démarche régénérative.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Faire la révolution dans la continuité, pour accélérer une évolution nécessaire mais méconnue :

- faire évoluer notre écosystème coopératif vers le régénératif en montrant que devenir client-sociétaire du Crédit Coopératif participe de l'entrée dans un modèle symbiotique et régénératif
- participer à créer les conditions d'acceptation de ce modèle pour le monde financier, afin de pouvoir valoriser la démarche de notre banque auprès des autorités bancaires françaises et européennes
- embarquer les partenaires de la relation ternaire pour qu'ils promeuvent, auprès de leurs adhérents et membres, le besoin de changement de paradigme. Chaque partenaire sera ensuite en mesure de porter ce message auprès de son propre écosystème et du système financier.
- faire évoluer le recrutement du Crédit Coopératif vers des candidats inspirés, contributeurs et promoteurs de la nouvelle page qu'ouvre le Crédit Coopératif sur le modèle régénératif. Impliqués dans le sens donné à leur métier, ils seront les ambassadeurs et témoins, pour l'interne et externe, de l'exemple vécu du changement vertueux de leur entreprise. Ils constitueront la relève générationnelle du Crédit Coopératif.

LEVIER DE REDIRECTION 1

Transformer les pratiques internes du Crédit Coopératif pour un fonctionnement régénératif #exemplarité (SCOPE 1)

Objectifs d'impact

- Formation de l'interne, Coopér'acteurs inclus, à la finance régénérative
- Nomination d'un représentant la nature et les générations futures au Comité des parties prenantes
- Évaluer le niveau de régénération de la banque, sur la base d'une méthode de place reconnue à construire

Plan d'action

=> Créer et cultiver un sentiment d'appartenance et de fierté à un collectif visant le vivre mieux, ensemble

- Sensibiliser et former l'interne (CDG, collaborateurs, sociétaires engagés) en montrant que la régénération est l'élargissement des missions du Crédit Coopératif pour accroître notre prise en compte du soin à l'humain, le vivant, la nature, la planète : prévoir une formation/fresque, un calendrier de formations et un budget pluriannuel, passer des vidéos de nature sur les écrans du siège pour se ressourcer. Puis entretenir cette prise de conscience par des newsletters & Viva Engage, valorisant des témoignages et des exemples de réussites.
- S'assurer de la maîtrise des connaissances des enjeux environnementaux et progressivement de la finance régénérative par les nouveaux collaborateurs
- Travailler périodiquement sur des scénarii d'évolution pour projeter l'impact physique des changements climatiques et du vivant (immobilier, agricole...) sur notre activité bancaire et déterminer les opportunités des plans de transition de nos clients à accompagner (sur les enjeux de décarbonation, de régénération, de projets collectifs symbiotiques)
- Nommer un représentant de la nature et ses générations futures au Comité des parties prenantes lors de sa constitution au T4 2024
- Mesurer périodiquement l'intensité régénérative des scope 1 de la banque (en commençant par le calcul des coûts évités)

LEVIER DE REDIRECTION 2

Agir sur toute notre chaîne de valeurs vers le régénératif (SCOPE 2)

Objectifs d'impact

- Proposer de nommer un représentant des générations futures à la gouvernance des filiales du Crédit Coopératif
- Intégrer dans nos critères de choix des fournisseurs le respect de la biodiversité, du cycle de l'eau, de la lutte contre la pollution des océans, en plus du respect de l'environnement et de l'humain.
- Coopérer pour accompagner les composantes du Groupe Crédit Coopératif, et de ses fournisseurs, à la démarche régénérative et symbiotique

=> Coopérer avec les filiales et les fournisseurs pour accompagner leur transformation & partager les bonnes pratiques

Plan d'action

=> Fertiliser pour construire un éco-système régénératif»

Le Crédit Coopératif incite le Groupe, à savoir ses filiales, établissements associés et Fondation :

- à adopter des principes régénératifs dans leur modèle
- à avoir un représentant des générations futures dans leur gouvernance

Pour ses fournisseurs :

- établir une grille de diagnostic incluant le respect du vivant (climat, sols, eau, biodiversité) pour acculturer les prestataires
 - faire signer aux fournisseurs une charte d'engagement les incitant à intégrer de nouvelles pratiques pour régénérer le vivant
- Mesurer périodiquement l'intensité régénérative du scope 2 de la banque

LEVIER DE REDIRECTION 3

Accompagner la transformation de nos clients dans leur démarche régénérative (SCOPE 3)

Objectifs d'impact

- Informer les clients/sociétaires de l'existence de la démarche régénérative face aux enjeux à venir
- Accompagner la transformation de nos clients en modèles régénératifs, plus sobres en ressources, plus impactants en matière de création de valeurs sociales et environnementales par la création d'offres dédiées, en commençant par des clients/secteurs déjà engagés pour valeur d'exemple

Plan d'action

=> Devenir le Crédit Coopératif Régénératif avec et pour ses clients

- 1/ Etablir une grille de diagnostic/score permettant de vérifier l'impact net du projet à financer sur le changement climatique, le changement dans l'occupation des sols, l'érosion de la biodiversité, et la perturbation du cycle de l'eau douce. Cette analyse (diagnostic puis plan d'action) vient compléter le dossier de crédit destiné au comité d'engagement.
- 2/ Adapter le SI pour conserver et traiter l'information
- 3/ Former les collaborateurs à piloter ce diagnostic avec leurs clients, en conscience des enjeux
- 4/ Informer les clients sur l'approche régénérative et effectuer des actions de pédagogie (webinaires, newsletters, rencontres coopératives) pour les encourager à s'y engager
- 5/ Travailler d'abord avec les 20 clients les plus emblématiques de la démarche pour en faire un levier éducatif ou d'acculturation pour les collaborateurs et les autres clients, communiquer sur leurs portraits / démarche / impact
- 6/ S'intéresser aux nouveaux modèles et secteurs développés à partir de la recherche de régénération (comme les modèles serviciels de location d'usage, remplaçant les modèles de production/consommation, ou encore les entreprises & associations travaillant en éco-système symbiotique efficient) qui seront rentables à l'avenir
- 7/ Étudier la progression des clients personnes morales (PM) qui mettent en place des projets régénératifs, et des prêts à des personnes physiques (PP) intégrant des préoccupations régénératives, se donner des objectifs annuels de progression du financement de modèles régénératifs à compter de 2030 et suivre leur progression.
- 8/ Proposer une offre de conseil pour transformer les structures clientes (offre externe avec des consultants de la CEC consulting aux PM
- 9/ Dresser un bilan annuel des résultats des clients

qui incarnent ces solutions, à l'occasion d'un événement annuel qui valorise le concret (ROI financier et non financier)

LEVIER DE REDIRECTION 4

Influer sur l'éco-système bancaire/financier et ESS pour que l'économie régénérative devienne une norme de place souhaitable

Objectifs d'impact

- Accroître la notoriété spontanée et assistée du Crédit Coopératif et de ses filiales
- Accroître la préférence de marque et donc le fonds de commerce de la banque
- Devenir la référence bancaire de l'économie régénérative : le Crédit Coopératif est une banque systémique vertueuse qui est en capacité d'animer un écosystème engagé
- Contribuer à faire évoluer la réglementation bancaire pour standardiser les prêts aux entreprises régénératives

=> Inciter à agir collectivement

Plan d'action

=> Devenir la référence bancaire de l'économie et de la finance régénérative, et montrer au reste du monde que cela est possible et mieux pour tous

En préambule : créer de nouveaux récits sur le vivre mieux (et non le « toujours plus ») et sur des expériences inspirantes, donner une trajectoire de sens, à déployer sur les 10% de personnes de notre éco-système les plus influentes qui amplifieront ensuite le message et promouvront cette nouvelle définition de la valeur produite.

1/ Communiquer pour inciter à agir, collectivement (communication collaborateurs, sociétaires via webinaires et newsletters, clients via newsletters, médias & réseaux sociaux, thèmes d'événements internes et externes), et à s'engager dans l'accompagnement à la conduite du changement

2/ Valoriser la création de valeur liée à la régénération via la refonte du modèle d'affaires du Crédit Coopératif, montrant les réalisations et les pistes d'amélioration

3/ Valoriser les clients ayant réussi leur transition via des portraits, des vidéos, des témoignages lors d'événements (encourager au mouvement collectif vers une économie régénérative et symbiotique)

4/ Encourager les sociétaires, clients et partenaires à co-construire des solutions symbiotiques pour une transformation collective

5/ Mobiliser les écosystèmes par des prises de parole publiques du Crédit Coopératif dans des événements externes, des tribunes, des manifestes, des actions de plaidoyer

6/ Dans le cadre de notre maillage local et régional, co-construire la connaissance et reconnaissance des bonnes pratiques de la finance régénérative et des solutions proposées par nos actions de communication pour inciter d'autres à s'y engager

7/ Faire des alliances avec d'autres acteurs du parcours CEC Monde financier, et témoigner de l'impact extra-financier de cette démarche

8/ Valoriser les résultats concrets de la démarche auprès du Groupe BPCE, de la FBF,...

La présente feuille de route, élaborée dans le cadre du parcours CEC Monde financier, est une note d'intention qui participe à la construction du plan stratégique du Crédit Coopératif 2025-2030, qui sera lui-même validé par le conseil d'administration de la banque fin 2024. Les actions proposées dans la feuille de route, menées suite à cette validation, seront opérées dans le cadre de la réglementation en vigueur. Les informations contenues dans la feuille de route ont été établies par le Crédit Coopératif pour le seul besoin de la contribution à l'élaboration de du plan stratégique 2025-2030. Les informations contenues dans ce document sont la propriété du Crédit Coopératif. Cette feuille de route est fournie à titre d'information, elle ne comporte aucun engagement de quelque nature que ce soit, hormis ceux mentionnés. Elle ne peut être considérée comme une sollicitation, une offre ou un engagement du Crédit Coopératif à mettre en place une transaction, quelles qu'en soient les conditions. Les informations contenues dans ce document, notamment mais non exclusivement les dates, sont indicatives et susceptibles d'évolution à tout moment. Les informations figurant dans cette feuille de route pourront faire l'objet d'une mise à jour à la discrétion du Crédit Coopératif.

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 SECTEUR AGRICOLE	 11 - 250 SALARIÉS	 PARIS	 FRANCE	CA 1 - 10 M €
		 MAXIME PAWLAK Co-fondateur			
BILAN CARBONE SCOPE 	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 NON DÉFINI	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RÉGÉNÉRATIF  POINT DE DÉPART	RÉGÉNÉRATIF  CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment permettre la reprise des 180 000 fermes à transmettre dans les 10 ans en France par une nouvelle génération d'agriculteurs qui permettra la bascule vers une agriculture régénératrice?

NOUVEAU CAP 2035

En 2024, Eloi est un acteur émergent du monde agricole qui accompagne les agriculteurs dans la transmission de leurs fermes à une nouvelle génération d'agriculteurs. Au cœur de sa mission, Eloi s'assure que ces repreneurs sont installés dans les meilleures conditions possibles pour réussir conjointement à vivre de leur métier, à permettre notre souveraineté alimentaire tout en mettant en place des pratiques d'agriculture régénératrice. En 2024, Eloi aura transmis 50 fermes, et vise 150 transmissions en 2025. En 2035, Eloi sera reconnu comme un acteur incontournable de l'installation et de la transition agricole. Nous aurons contribué à fédérer l'écosystème agricole autour de ces enjeux, tout en créant des ponts solides entre le monde agricole et non agricole.

Nous aurons contribué activement à la souveraineté alimentaire, ainsi qu'à la régénération écologique, biodiversité, carbone et eau, par l'installation de plus de 1000 fermes régénératrices par an. Ces fermes seront économiquement viables, nourricières, résilientes, et aux impacts régénératifs avérés.

La contribution à la réussite de l'installation de porteurs de projet agricoles sera au cœur de notre mission, offrant un soutien complet et personnalisé, à travers une communauté de partenaires publics et privés engagés, pour leur formation, leur financement, le suivi de leur impact et leur développement.

Notre rôle fédérateur de l'écosystème agricole nous permettra de rassembler les acteurs du monde agricole et au-delà, autour d'objectifs communs de durabilité et de régénération.

En 2035, Eloi aura contribué à transformer le paysage agricole, créant une communauté solidaire et collaborative, capable de répondre conjointement aux défis environnementaux, de souveraineté alimentaire et de viabilité économique des fermes.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Eloi travaille en écosystème autour du renouvellement des générations agricoles et de la transition : agriculteurs, chambres d'agriculture, Safer, associations territoriales, territoires, coopératives, distributeurs et entreprises. Nos programmes prennent soin d'inclure chaque acteur et d'apporter une valeur ajoutée significative par rapport à ce qui existe déjà.

LEVIER DE REDIRECTION 1

Étendre, partout en France, le métier "régénératif by design" d'Eloi, à savoir la transmission des fermes vers des porteurs de projet en agriculture régénératrice

- Être reconnu comme incontournables par les cédants et les porteurs de projet sur ce sujet d'installation / transmission
- Transmettre ou trouver des associés pour plus de 1000 fermes par an

LEVIER DE REDIRECTION 2

Maximiser la réussite des installations et des transitions

- En orchestrant un pool de solutions partenariales permettant l'accompagnement, la formation et le financement des nouveaux agriculteurs sur les 5 premières années de leur activité

LEVIER DE REDIRECTION 3

Contribuer à fédérer et décloisonner le monde agricole pour permettre une bascule systémique

- En s'intégrant et en créant des liens entre les acteurs du monde agricole (SAFER, Chambres d'agriculture...) et au delà (collectivités, entreprises...) pour répondre à l'attente sociétale en rendant possible, en finançant et en accompagnant l'installation et la transition agricole

Objectifs d'impact

- Nombre d'agriculteurs installés (encore en place après 5 ans), pérennisés ou accompagnés dans leur transition
- Captation de carbone, régénération de la biodiversité et protection de l'eau : sur les fermes installées, permettre la mise en place de solutions de mesure objectives. Ces solutions de mesure doivent permettre de répondre aux contraintes de tous types de fermes : toute production et toute taille.

Eloi étend son action régénératrice grâce à la CEC

Étant une start-up à impact, notre plan d'action est déjà très dense. Cependant, notre participation à la CEC a permis de l'enrichir avec le lancement de l'offre Re/Connect, programme de parrainage d'agriculteurs en agro-écologie régénératrice en juin 2024

Et si l'on décloisonnait l'agriculture du reste de l'économie, si l'on créait des ponts entre nous, vous et nos agriculteurs ?

Si l'on permettait à toute entreprise qui le souhaite, de mettre du régénératif, du vrai, au cœur de sa feuille de route ? De soutenir la transition vers l'agriculture régénératrice, en créant des liens humains entre leurs équipes et des jeunes agriculteurs qui s'installent ?

Le métier d'Eloi, start-up fondée en 2020, c'est de permettre que ces 180 000 fermes en transmission soient reprises par des jeunes agriculteurs en agriculture régénératrice.

Bonne nouvelle : les cédants nous font confiance, et nous confient leur transmission. Autre bonne nouvelle, nous trouvons des porteurs de projets nombreux prêts à s'installer : en moyenne 13 porteurs de projet par ferme diffusée par Eloi en 2 semaines. Nous avons tout en mains pour réussir notre ambition d'arrêter cette hémorragie, en installant 1000 fermes par an, tout en faisant basculer le système agricole vers l'agriculture régénératrice.

Néanmoins une brique nous manque pour réussir complètement ce pari. C'est de s'assurer que ces agriculteurs que l'on installe réussissent durablement.

Pour ça, il faut qu'ils puissent se rémunérer, tout en réussissant leur transition. Pas simple. Même quand on met les porteurs de projet dans les meilleures conditions possibles à l'installation, avec le concours des organisations professionnelles agricoles (Chambres d'agriculture, SAFER...)

Re/connect, c'est le chaînon manquant, inspiré par la participation d'Eloi à la CEC. C'est un programme de parrainage que nous lançons, qui permet aux entreprises de soutenir ces nouveaux agriculteurs régénératifs tout en créant du lien humain avec leurs équipes.

C'est un programme à la carte, coordonné par Eloi, qui propose 8 briques au choix opérées par des partenaires que nous avons fédérés afin que chaque entreprise puisse concevoir un programme de parrainage qui lui ressemble.

Parmi ces briques : mécénat de compétences, séminaires à la ferme, crédits carbone, portage foncier ou participation à une dynamique territoriale...

Autant de créations de liens qui contribuent à la réussite d'une transition régénératrice durable.

 UNE MUTUELLE	 COMPAGNE D'ASSURANCE	 PLUS DE 5000 SALARIÉS	 PARIS	 EUROPE	CA > 1 Mrd €
		 ALEXANDRINE DE VALLOIS Directrice Développement prévention marketing digital	 MURIEL PICO DRH		
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 42% SUR FONCTIONNEMENT INTERNE 1,5 DEGRÉ	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE POINT DE DÉPART	CONTRIBUTIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment MGEN, par son ancrage sur les territoires, peut faciliter la promotion et la prise en charge de services/ dispositifs permettant de prévenir des maladies, de limiter la consommation de médicaments et d'éviter des hospitalisations ?

- Un accompagnement pour prendre soin de sa santé : nutrition, sport, bien être, ...
- Un accompagnement dans l'accès aux soins, en proposant des parcours adaptés limitant le recours systématique à des médicaments et favorisant des médecines douces quand cela est possible. Ces parcours doivent tenir compte des spécificités des territoires et s'appuient sur les structures de soins de VYV.
- Des services pour limiter les prescriptions évitables

MGEN organise et favorise :

- Le développement de solidarités entre communautés dans l'accompagnement des plus fragiles
- Le développement sur les territoires de dispositifs mis en place par des communautés locales, qui en respectant les limites planétaires, permettent de limiter ou atténuer des maladies (exemple du Pollinarium de Sainte Feyre)

MGEN est un acteur ancré dans les territoires, elle s'appuie sur :

- Une forte connaissance des problématiques de santé spécifiques aux territoires lui permettant de créer des services et produits d'assurances répondant à ses besoins spécifiques.
- Des « agences/ lieux de vie MGEN », des conseillers en local relayés par des conseillers au téléphone
- Des communautés locales
- Les structures de soins de VYV
- Des partenaires locaux

Toutes les activités sont opérées localement, la région a un rôle central dans la compréhension et l'accompagnement des adhérents.

MGEN est un acteur technologique qui utilise la data et l'IA afin de proposer des parcours et services personnalisés aux adhérents, d'étudier des impacts médico-économiques des différents dispositifs proposés.

MGEN noue des partenariats avec son écosystème pour mettre à disposition les services et parcours. Ses partenariats doivent permettre de limiter la consommation de médicament. Elle favorise des partenariats avec des entreprises qui respectent les limites planétaires et dont le modèle permet la régénération du vivant.

Le modèle économique de la MGEN n'est plus assis sur le volume des primes encaissées et donc le volumes des soins remboursés comme actuellement, mais sur la valeur créée par les services et dispositifs d'accompagnement et la moindre consommation de soins.

Exemple : l'adhérent, en contrepartie d'un forfait, a accès à de l'accompagnement, des dispositifs de prévention et aux actes de prévention. Le coût des soins est financé uniquement au-delà d'une franchise, ceci afin de passer d'une prise en charge du curatif vers une prise en charge de la prévention. Des mécanismes d'épargne sont mis en place pour financer les franchises.

NOUVEAU CAP 2035

A horizon 2035, MGEN au sein du groupe VYV est une structure qui accompagne les agents, les salariés et leurs employeurs dans le management de leur santé et de leur bien-être. MGEN avec VYV (le groupe auquel elle appartient) est un promoteur actif de la sobriété dans l'activité de soins et par le juste soin.

Cet accompagnement se traduit par la mise en place de services de prévention et d'accompagnement personnalisés et le financement du « juste soin ».

MGEN conserve une gouvernance démocratique.

MGEN promeut la sobriété et le juste soin en réalisant une sensibilisation des adhérents et des formations auprès des professionnels de santé aux urgences climatiques et l'impact du soin sur les limites planétaires.

MGEN propose aux adhérents :

- Des dispositifs de prévention et de dépistages personnalisés adaptés à ses facteurs de risques et à son mode de vie (son emploi, son rythme de vie, sa situation familiale, son lieu de vie ..), et ses motivations

LEVIERS DE REDIRECTION ET PLAN D'ACTION

1/ Décarboner l'activité de MGEN et embarquer nos collaborateurs

Objectif : - 42% des émissions de GES liés à notre fonctionnement à horizon 2030. 100% de nos collaborateurs formés

- Démarche réalisée dans le cadre de la démarche act pas à pas de l'ADEME - Stratégie climat validée à l'AG en juillet 2024
- Accélérer la sensibilisation des collaborateurs : rendre obligatoire une sensibilisation climat & biodiversité, réalisation de la fresque du climat auprès de 500 délégués à l'AG
- Intégrer le critère impact sur les limites planétaires et planchers sociaux dans chaque décision

2/ Sensibiliser les clients et les professionnels de santé aux enjeux du climat

Objectif : 100% de nos clients ont accès à des outils de sensibilisation, 100% de nos clients ont accès à des outils numériques éco responsable

- Déploiement d'outils de sensibilisation sur le territoire avec nos militants non permanents, à travers les employeurs et en nous appuyant également sur nos partenaires historiques (éco école, ...)
- Mise à disposition d'un serious game à nos adhérents
- Mise en place de formation à destination des professionnels de santé en commençant par les professionnels de santé VVY 3 et les étudiants des IFSI MGEN
- Mise en place d'un accompagnement à l'éco-anxiété et d'une aide aux adhérents à passer à l'action
- Proposition aux adhérents de la possibilité d'utiliser des services digitaux éco numériques

3/ Favoriser l'émergence d'initiatives locales préventives qui respectent les limites planétaires

Objectif : 100 actions/innovations territoriales identifiées par les communautés et promues auprès de nos clients

- Identification des innovations locales
- Favoriser le développement des innovations : accompagnement, fournisseur de méthodologie
- Promotion de l'innovation territoriale, exemple : Pollinarium de Sainte Feyre

4/ Poursuivre et accélérer le développement de la prévention auprès des individus en direct ou par l'employeur

Objectif : la prévention représente 10% de notre chiffre d'affaires, 100% de nos clients ont accès à des programmes de prévention

- Réaliser des études sur le lien entre santé et impact environnemental en tenant compte des spécificités territoriales d'évolution environnementale
- Mettre en place de programmes de prévention personnalisés auprès des adhérents
- Trouver des moyens de financement (employeur, évolution réglementaire du contrat responsable, assurés, contrat d'assurance)
- Accélérer les études d'analyse d'impacts de la prévention
- Développer sur le terrain un réseau préventeurs (RRP)

5/ Développer l'accompagnement des adhérents dans l'accès aux soins

Objectif : 100% de nos clients ont accès à des services d'accompagnement et d'orientation dans l'offre de soins

- Avec VVY écoute pour les accompagner dans des situations de vie complexes
- Avec la mise en place des services pour limiter l'errance thérapeutique et aider dans l'orientation dans l'offre de soins (deuxième avis médical, autres services à identifier ...)

6/ Réduire l'impact dans nos produits d'assurance

Objectif : 100% de nos offres santé et prévoyance comprennent des mécanismes afin de favoriser des comportements responsables

- Tester des nouveaux modèles d'assurance santé en individuel intégrant des mécanismes de responsabilisation
 - Ex : remboursement uniquement des montures recyclables, allongement des remboursements à une monture tous les 5 ans
 - Prise en charge de médecines alternatives aux médicaments
 - Mettre en place des services pour limiter l'errance thérapeutique
 - Mettre en place des services d'orientation dans l'offre de soins
- Faciliter l'accès à du matériel médical et aides techniques « éco-vertueux » en mettant en place dans VVY
 - Des ateliers de réparation des matériaux médicaux
 - une market place « seconde main »

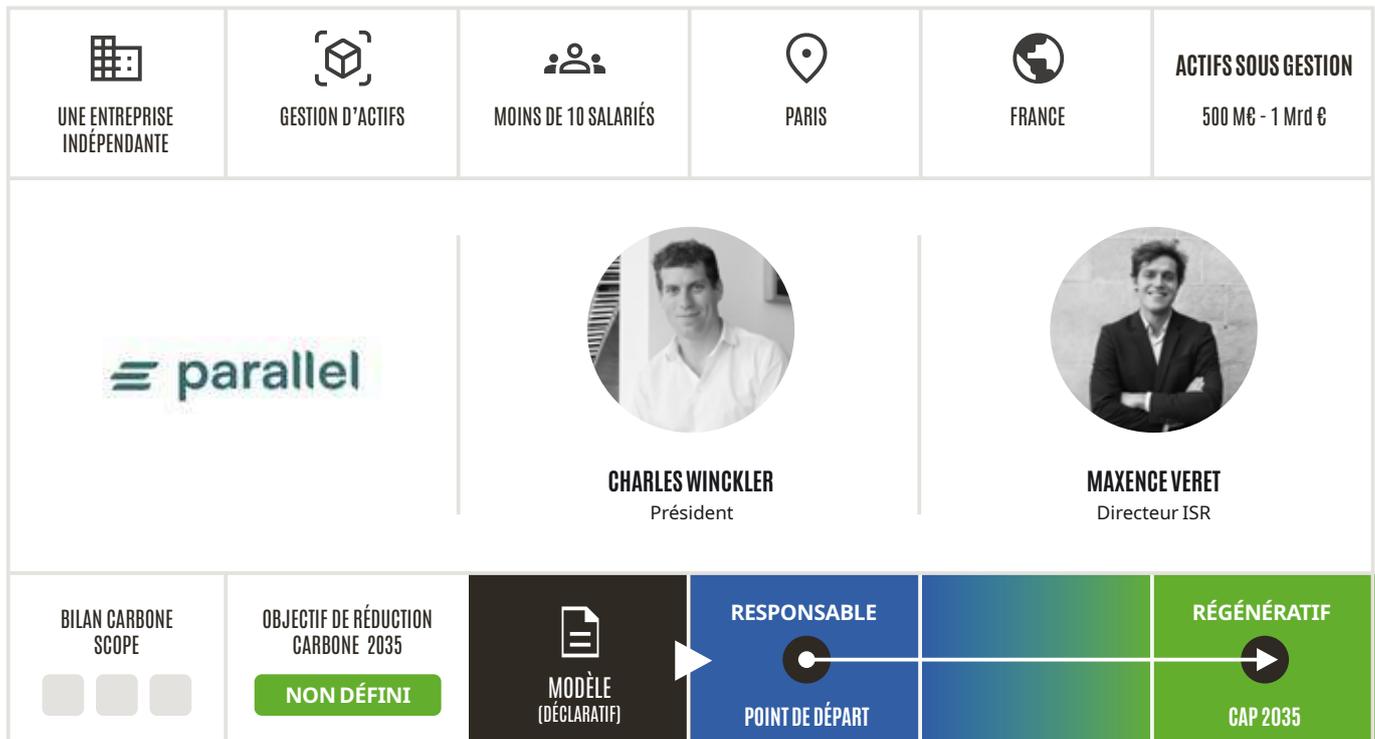
7/ Faire évoluer notre modèle économique

Objectifs : baisser de 20% les coûts de fonctionnement et limiter les augmentations de cotisations

- Renoncer à un modèle de Chiffre d'affaires réactif qui évolue en fonction de consommation de prestations de santé et passer à un modèle proactif qui agit pour limiter les dépenses de soins - consommations de médicaments -, éviter les hospitalisations santé et maintenir un tarif accessible pour les adhérents
- Baisser nos coûts de fonctionnement

8/ Partage de la valeur avec les collaborateurs : symétrie des attentions

- Permettre à chacun de se réaliser au sein du collectif : déployer une démarche permettant d'anticiper les évolutions de métiers (GEPP), renforcer la mobilité interne par des parcours professionnels identifiés, faciliter les engagements (octroi de « jours de solidarité »), accompagner les montées en compétences avec des dispositifs de « change » ambitieux (parcours formation, acculturation, partage de bonnes pratiques, ...)
- Renforcer nos dispositifs salariaux avec un double objectif : être attractif (rémunération directe, avantages associés) et valoriser la contribution du collaborateur aux résultats de l'entreprise (intéressement, variable sur objectifs)
- Renforcer l'ancrage territorial pour un accompagnement de proximité en lien avec nos écosystèmes, par la mise en place de réseaux internes (référénts QVCT, formateurs internes, référénts outils et processus) ou externes (assistantes sociales, ESAT en assurances, ...)
- Prendre en compte les vulnérabilités et s'engager pour l'inclusion des diversités : dispositif parentalité, dispositif pour les aidants, égalité professionnelle femmes / hommes, partenariats pour lutter contre les discriminations de toute sorte
- Rester en bonne santé : Au-delà des dispositifs existants (accompagnement des salariés atteints de maladies chroniques, dispositif sport santé, mobilité durable, ...), accélérer les actions de préventions et de bien-être de nos collaborateurs en miroir de ce que nous proposons aux adhérents/ entreprises clientes (exemple : endométriose)



QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment créer la bascule vers le financement de projets immobiliers régénératifs, qui sont souvent moins rentables à court terme et nécessitent des investissements à plus long terme, tout en répondant aux exigences des investisseurs ?

NOUVEAU CAP 2035

En 2035, la totalité des nouveaux projets immobiliers s'inscrit dans une logique régénérative. Chaque nouveau projet développé diminue l'emprise au sol, restaure la biodiversité et produit l'énergie nécessaire à son fonctionnement permettant ainsi de proposer un environnement de qualité et des factures allégées aux usagers. Des systèmes de captation des eaux de pluie et de recyclage des eaux grises sont systématiquement installés, la consommation d'eau est contrôlée de façon à réduire au maximum les prélèvements sur le réseau. Les ressources utilisées pour la rénovation des bâtiments proviennent soit de matériaux recyclés ou de matériaux biosourcés dans un périmètre proche du projet, limitant ainsi l'exploitation de nouvelles ressources difficilement renouvelables à court terme, ainsi que les émissions liées à leur transport.

Des espaces communs intérieurs comme extérieurs sont proposés afin de favoriser les interactions entre les différents usagers. Ces derniers proviennent d'horizons sociaux culturels variés et ont bénéficié de conditions d'achat ou de location ajustées en fonction de leurs moyens financiers. Ce type de projets est hautement valorisé par les investisseurs publics et privés, qui mobilisent une partie croissante de leur trésorerie disponible vers leur financement.

Parallel occupe une position centrale dans cet écosystème, se positionnant comme un trait d'union entre bâtisseurs et investisseurs.

Grâce à la puissance de son réseau et à sa volonté de créer une transition vers le régénératif, Parallel a établi un hub collaboratif réunissant divers acteurs de la chaîne de valeur. Ce hub aura permis, par le biais de formations, de partage de connaissances et de financements, l'émergence de nouveaux acteurs à l'origine de cette bascule vers le régénératif.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

La dimension coopérative est bien intégrée dans le levier 1 qui est de créer un accélérateur de l'immobilier régénératif en partenariat avec différents acteurs de notre univers.

Nous misons sur la collaboration avec différents acteurs de notre chaîne de valeur, investisseurs, opérateurs immobiliers, bureaux d'études, afin de faire advenir cet accélérateur.

Dans un même temps, nous sommes impliqués dans le projet collaboratif «coopétition» avec d'autres acteurs de la CEC, dont l'objectif est de rendre le financement de projets régénératifs possible et de le passer à l'échelle.

LEVIER DE REDIRECTION 1

Création d'un accélérateur de l'immobilier régénératif

Objectifs d'impact

Phase 1 : Création d'un cadre théorique et collaboratif / 6-12 mois

- Création d'un réseau d'accompagnateurs et d'un cahier des charges théorique

Phase 2 : accélération des projets / 12-24 mois

- Identification des premiers développeurs
- Partage du cadre théorique et du réseau
- Développement des premiers cas pratiques

Phase 3 : mesure d'impact, développement et communication / 24-48 mois

- Évaluation d'impact des premiers cas pratiques
- Ajustement et communication
- Recrutement de nouveaux développeurs

Plan d'action

Phase 1 : Création d'un cadre théorique et collaboratif

- Partenariats stratégiques : Établir des partenariats avec les acteurs clés de l'écosystème (Architectes, financiers, laboratoires d'innovation...).
- Définition des critères : Développer, en collaboration avec les acteurs identifiés un cadre de critères pour les projets immobiliers régénératifs
- Production d'un cahier des charges, qui permettra de donner des *guidelines* indispensables au développement de projets régénératifs
- Mapping des acteurs susceptibles d'accompagner les développeurs dans chacune des phases de la mise en oeuvre du cahier des charges

Phase 2 : accélération des projets

- Identifier une première cohorte de développeurs susceptibles, et ayant l'envie de développer des projets régénératifs.
- Partager le cahier des charges
- Apporter le réseau de partenaires aux développeurs
- Créer des événements thématiques

Phase 3 : mesure d'impact, développement et communication

- Évaluer, adapter, diffuser
- Comprendre où est l'impact, quels points améliorer, et l'appliquer aux nouveaux développeurs
- Mettre en place des événements de communication, un alumni...

LEVIER DE REDIRECTION 2

Rendre le financement de projets immobiliers régénératifs possible

Objectifs d'impact

Phase 1 : Co-construction avec des partenaires, d'un cahier des charges qui définit ce qu'est un financement/investissement à visée régénérative (timing : Janvier 2025)

Phase 2 : Création d'une offre de financement/investissement à visée régénérative

- Financement de projets : conception & développement (Q1 2025) | exploitation (Q2 2025)

- Financement corporate (equity ou dette) (Q2 2025)
- Philanthropie (Q2-Q3 2025)

Phase 3 : Test de la nouvelle offre sur un projet pilote

- Premier projet financé par cette offre en 2025

Phase 4 : Évaluer, ajuster, étendre

- Un opérateur financé en 2025
- Une première contribution philanthropique en 2025

Plan d'action

Phase 1 - Définition du cahier des charges d'un investissement/financement à visée régénérative

- Se former pour comprendre quelles sont les grandes caractéristiques de ce type d'investissement/financement
 - › Lire les travaux du Capital Institute
 - › Réaliser le mooc régénérative finance
- Échanger avec les membres de notre écosystème CEC pour co-construire un cahier des charges précis.
- Construire le cahier des charges d'un investissement/financement à visée régénérative.

Phase 2 - Création d'une offre de financement à visée régénérative

- Figer nos différentes offres de financement et d'investissement dédiés aux différentes phases d'un projet immobilier (conception, développement, exploitation), au développement d'un opérateur ainsi qu'à la philanthropie en définissant pour chacune:
 - › Structure juridique adaptée
 - › Cadre réglementaire
 - › Instrument utilisé
 - › Durée
 - › Niveau de rentabilité exigé
 - › Valorisation des aspects extra financiers
 - › Incitations
 - › Mécanique de partage de la valeur
 - › Cohérence vis à vis des autres offres de financement que nous mettons en place
 - › Investisseur cible

Phase 3 - Tester cette nouvelle offre sur un premier projet pilote

- Identifier un ou plusieurs porteurs de projets immobiliers à visées régénératives
- Contractualiser une offre de financement ou d'investissement fin 2024 début 2025

Phase 4 - Évaluer, ajuster, étendre

- Tirer les enseignements de notre premier test (appétence côté opérateur & investisseur), impact régénératif
- Ajuster notre offre en fonction de ce premier constat
- Étendre notre offre à de nouveaux projets.
- Viser un objectif de 100% financement régénératifs à horizon 2030 avec une progressivité (à définir) en termes de % de projets financés entre 2024 & 2030

LEVIER DE REDIRECTION 3

Développer des projets immobiliers régénératifs

Objectifs d'impact

Phase 1 - Définition des caractéristiques clés d'un projet / 6-12 mois

- Définition du cahier des charges des projets portés par la structure

Phase 2 - Développement de l'Expertise en Asset Management immobilier régénératif / 12-18 mois

- Recrutement et formation d'une équipe

Phase 3 - Identification et Acquisition et développement d'un premier projet / 18-24 mois

- Lancement du premier projet Parallel AM

Phase 4 - Évaluation et Expansion / 24-48 mois

- Evaluation d'impact du premier cas
- Ajustement et communication
- Lancement des projets suivants

Plan d'action

Phase 1 - Définition des caractéristiques clés d'un projet

- Identification, organisation de concertations et de consultations avec les experts du secteur, afin d'établir un cahier des charges précis des caractéristiques clés pour les projets régénératifs.

Phase 2 - Développement de l'Expertise en Asset Management

- Mise en place d'une structure d'Asset Management Spécialisée en identifiant, recrutant et finançant une équipe.

Phase 3 - Identification et Acquisition et développement d'un premier projet

- Identification des opportunités d'acquisition de terrains ou de bâtiments pouvant être transformés en projets régénératifs
- Acquisition et mise en oeuvre de la transformation selon le cahier des charges.

Phase 4 - Évaluation et Expansion

- Évaluation des projets pilotes en termes de performance régénérative et de rentabilité.
- Développement une stratégie pour l'expansion à plus grande échelle, en utilisant les retours d'expérience des projets pilotes (financement, recrutement...)

LEVIER DE REDIRECTION 4

Intégrer les principes du régénératif à notre entreprise

Objectifs d'impact

- 100% des collaborateurs formés au sujet régénératif d'ici fin 2024
- Un plan d'action qui s'étale jusqu'en 2030 et nous permet d'intégrer au fur et à mesure, les principaux piliers de l'entreprise régénérative à Parallel -> fin 2024
- Une activité team building à échéance trimestrielle, dédiée au régénératif : Mise en place fin 2024.

Plan d'action

Former l'ensemble des collaborateurs à ce que sont les grands principes de l'économie régénérative et de l'entreprise régénérative.

1. Sélectionner une formation adaptée
2. Organiser la formation
3. Prioriser les principes et définir un plan d'action pour l'intégration de chacun d'entre eux

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE*	 CONSEIL	 11 - 250 SALARIÉS	 PARIS	 EUROPE	CA 11 - 100 M€
		 MATHILDE DES COURTIS Directrice Générale déléguée		 SÉVERINE DUCROT Directrice associée en charge de l'Engagement et de la Marque	
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 NON DÉFINI	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	CONTRIBUTIF POINT DE DÉPART	RÉGÉNÉRATIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment continuer d'incarner une société de conseil qui prend soin de l'humain et qui intègre sa responsabilité environnementale dans son développement ? Comment pratiquer un conseil à visée systémique au service de l'émergence d'un secteur financier qui agit (par ses activités et ses investissements) en faveur d'une société écologiquement sûre et socialement juste ?

la trajectoire d'adaptation et d'évolution de nos offres et/ou méthodes en conséquence ;

- prendre soin de l'humain, encourager la responsabilisation, et favoriser l'inclusion et l'égalité des chances ;
- mettre en place une gouvernance qui pérennise nos activités économiques et philanthropiques en s'attachant à préserver et renforcer les mécanismes d'un partage juste de la valeur et de la prise de décision dans le temps.

Nous lançons le Lab Transition pour nourrir les réflexions, favoriser l'idéation et l'innovation, le partage et les initiatives entre pairs autour des thématiques de la transition durable. Ce Think Tank réunit des acteurs économiques, académiques et institutionnels.

Nous sommes membres de collectifs actifs et influents : la Communauté des Entreprises à Mission (Cercle de l'Assurance), l'Institut de la Finance Durable (challenge Fintech for Tomorrow), Finance Innovation, Alumnis CEC, Alumni Heart Leadership University.

SeaBird Impact est membre du collectif De Facto, premier réseau de fondations actionnaires lancé à l'initiative de Prophil.

Nous avons signé le Manifeste de la CEC Consulting et rejoint la communauté du conseil à visée régénérative collectif.

NOUVEAU CAP 2035

«Notre capacité d'action dépend pour partie des demandes de nos clients. Pour agir, nous devons développer auprès d'eux notre influence, avec bienveillance et sans radicalité, et plus largement auprès du secteur financier pour favoriser leur prise de conscience et la mise en œuvre de stratégies qui rendent leurs activités et modèles d'affaires respectueux du vivant (humain et non humain).

En cohérence avec notre raison d'être en qualité de société à mission :

- nourrir la réflexion, l'innovation et la recherche au profit d'un secteur financier à visée régénérative, dans une logique de coalition entre acteurs du marché, acteurs publics, acteurs académiques... mais aussi avec nos confrères du conseil ;
- adopter une posture conseil inclusive et responsable sur l'ensemble de nos expertises à terme, en formant les consultants aux principes des limites planétaires et des planchers sociaux, et en concevant avec eux

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

Notre fondation actionnaire SeaBird Impact est partenaire fondateur et économique de la chaire de recherche MAPMONDES, secteur financier - Mesurer Autrement Pour un MONde Durable Et Soutenable - hébergée par la Fondation du Risque et l'Institut Louis Bachelier.

- Trois axes majeurs pour accompagner les acteurs du secteur financier dans leur adaptation à la transition écologique et aux réglementations de durabilité :
 - dresser un état des lieux destiné à recenser les outils et les pratiques ;
 - étudier la création d'un label Assurance responsable ;
 - identifier les conditions d'applicabilité d'une comptabilité multi-capitaux adaptée au secteur financier.
- Un des premiers travaux portés par MAPMONDES, co-produit par SeaBird Impact et Prophil, est l'étude « Assurance & Post-croissance : comment protéger à l'aune des limites planétaires » présentée le 18 juin 2024 au cours d'une conférence qui a réuni près de 300 acteurs du secteur financier. Partenaires académiques : Centre de Résilience de Stockholm, chaire Double Matérialité. Partenaires économiques : SeaBird Impact, Maif. mapmondes.org.

LEVIER DE REDIRECTION 1

Encourager et accompagner la transition écologique et sociale de tous nos clients

Objectifs d'impact

- 2028 :
- 10 % du CA sur des offres d'accompagnement à la transition écologique et sociale (lancé en 2024)
- 2030 :
- 100 % des consultants ont suivi la formation/ intrapreneuriale ou sont en cours de formation (pour les nouveaux collaborateurs)
 - 50 % sont des « praticiens » du Donut

Plan d'action

- 2024/2025
- Renforcer les offres conseil «Transformation Durable»
 - Lancer le Lab Transition. Fruit de cette coopération : rencontres, livres blancs, articles...
 - Construire un parcours de Formation/Intrapreneuriat à la compréhension des limites planétaires et planchers sociaux à destination de l'ensemble de la communauté Transformation durable, puis des consultants des autres

* SeaBird est une entreprise indépendante détenue à 23 % par sa fondation actionnaire SeaBird Impact et à 16,5 % par ses salariés (5 % via un FCPE).

communautés, pour qu'ils deviennent praticiens du donut, et soient en mesure :

- pour la communauté Transformation durable : de renforcer ou créer de nouvelles offres stratégiques de durabilité/plan de transition/redirection écologique... (2025) ;
- pour les autres communautés d'expertise : d'identifier les besoins d'évolution de leurs expertises (nouvelles pratiques & méthodes, anticiper les enjeux à venir...), d'être prescripteur auprès des clients et d'émettre des recommandations (2025 > 2030) ;
- pour tous : identifier les indicateurs/méthodologie d'impact diagnostiquable en amont et mesurable en aval d'une mission, selon les typologies de missions (2025 > 2030).

2026 > 2030

- Renoncer aux missions visant à développer de nouvelles activités allant directement à l'encontre du respect des accords de Paris.

LEVIER DE REDIRECTION 2

Nourrir la réflexion, l'innovation et la recherche au profit d'une finance à visée régénérative dans une logique de coalition, au profit de l'ensemble des acteurs du secteur financier

Objectifs d'impact

- Identifier des indicateurs de mesure de notre impact en termes de développement recherche & écosystème (moyens et résultats)

Plan d'action

Depuis 2021

- Soutenir et/ou développer des projets entrepreneuriaux ou des solutions pilotes en faveur d'une finance inclusive et durable avec SeaBird Impact.

2024

- Signer le Manifeste de la CEC Consulting et rejoindre le collectif pour partager et participer à l'émergence d'outils, de méthodologies communes au service de l'accompagnement nos clients vers des activités à visée régénérative
- Lancer le Lab Transition (cf levier 1)

2024 - 2027

- Soutenir les travaux de recherche de la Chaire de recherche MAPMONDES. Ces travaux seront diffusés via des publications, des workshops semestriels et des conférences internationales.
- Assurer sa pérennité en sourçant des partenaires économiques.

2024-2025 :

- Analyse critique des méthodes et outils de mesure de soutenabilité et des sources d'informations disponibles aujourd'hui, au plan international.
- Analyse sectorielle des pratiques de la communication extra-financière et de gouvernance. Analyse de l'évolution de leurs pratiques avant et après l'application de la CSRD et avant et après des controverses.

2025-2027 :

- Etude de l'applicabilité et des conditions de mise en œuvre des modèles de comptabilité durable/soutenable aux activités des acteurs du secteur financier.
- Étude exploratoire sur la conception d'une grille / référentiel commun aux organismes d'assurance pour apprécier l'impact ESG d'un produit d'assurance.

LEVIER DE REDIRECTION 3

Prendre soin de l'humain, cultiver les

potentiels, et favoriser l'épanouissement d'un collectif inclusif et engagé

Objectifs d'impact

2026

- >= 20 % collaborateurs inscrits en mécénat de compétences auprès de SeaBird Impact
- Augmentation de la durée de collaboration
- Des trajectoires de progression plus rapide
- Note 180° des managers >=4
- Diversité constatée au sein des équipes (sociale, territoriale, culturelle)

Plan d'action

Depuis 2020

- Poursuivre le programme Egalité des Chances portée par SeaBird Impact en partenariat avec la fondation Mozaik
- Permettre aux collaborateurs de s'impliquer, via un programme de mécénat de compétences, dans l'un des projets philanthropiques portés par SeaBird Impact au profit d'une finance inclusive et durable

2024/2028

- Développer de nouvelles offres conseil au profit du développement du capital humain et du leadership régénératif
- Maintenir les accords d'entreprise pour aider, au delà du cadre réglementaire actuellement en vigueur, les familles monoparentales et les collaborateurs se trouvant à un moment de leur vie en situation de vulnérabilité (touchés directement ou indirectement par une pathologie grave ou un handicap, décès d'un enfant, IVG, endométriose, fausse couche) : dons de congés, maintien de salaire en cas d'arrêt maladie dès la première année au cas par cas, aménagement du temps de travail...
- Maintenir notre programme « Patients Partenaires » et l'accès gratuit à une plateforme de « Legal Care à destination des collaborateurs
- Poursuivre le développement d'une culture d'entraide au profit du bien-être physique et mental des collaborateurs

2028

- Favoriser le recrutement inclusif en interne chez SeaBird

LEVIER DE REDIRECTION 4

Mettre en place une mesure de performance globale de l'entreprise en adéquation avec nos engagements sociaux et environnementaux, nous permettant d'apprécier à même hauteur la création de capital financier, humain, et naturel.

Objectifs d'impact

2026 :

- Plus de 30 % de la rémunération variable de la Direction Générale sur les engagements mission
- Plus de 20 % pour les membres du Comex
- >=2% du CA ou >= 12% des bénéfices fléchés vers la société à mission et le mécénat

Plan d'action

- 2024
- Maintenir des critères/indicateurs «engagement» dans la rémunération variable

2026

- Concevoir un «Tableau de bord» permettant aux collaborateurs de connaître et de suivre leurs contributions au déploiement et au maintien de nos engagements
- Réduire les externalités négatives de nos activités propres, et viser le développement d'impact positif. Mettre en place des indicateurs

de performance extra-financière au sein du groupe

2028

- Intégrer des critères/indicateurs «engagement» dans le calcul de la participation/intéressement ;
- Intégrer des critères «engagement» dans la politique de recrutement, d'évaluation, de promotion et de mobilité interne
- Intégrer des critères «engagement» dans la définition des budgets annuels et des Feuilles de Route par activité
- Mettre en place une comptabilité multi-capitales au sein du groupe

LEVIER DE REDIRECTION 5

Préserver, renforcer et pérenniser une gouvernance entrepreneuriale qui garantit un partage de la valeur et de la prise de décision

Objectifs d'impact

2024

- Conserver la qualité de société à mission
- >= 15% du capital détenu par notre fondation SeaBird Impact
- >= 50% des collaborateurs actionnaires dans le FCPE
- Charte d'engagement
- Ratios d'équité respectés

2026

- Représentation des salariés dans la gouvernance
- Modalités de prise de décision participatives
- Transparence dans la communication de l'actionnariat, des décisions et des rémunérations des dirigeants
- Actionnariat salarié >= 10%

2028

- 100 % dirigeants formés au développement de l'intelligence du cœur

2035

- 34 % du capital minimum détenu par notre fondation SeaBird Impact
- 25 % du capital détenu par les salariés dont le FCPE

Plan d'action

2024

- Doter la fondation SeaBird Impact de prérogatives spécifiques en qualité d'actionnaire

2025

- Nouvelle campagne FCPE
- Maintenir un ratio d'équité entre 1 à 10 salaires mini et maxi et ratio d'équité entre 1 et 7 salaire médian (hors stagiaire & alternant)
- Former les administrateurs et le comex aux limites planétaires et planchers sociaux

2026

- Déploiement d'une grille d'aide à prise de décision éthique à l'attention des managers et mise en place de pratiques pour permettre une acculturation à l'éthique par tous
- Former les cadres dirigeants de SeaBird à l'intelligence du cœur
- Tout actionnaire entrant ne doit pas nous faire perdre notre indépendance et entraver notre trajectoire d'engagement.

2028

- Intégrer les salariés dans le processus de prise de décision
- Dans le cadre de croissance externe, nos engagements sont présentés et acceptés par les entreprises en cas de prise de capital. Un plan d'accompagnement/acculturation est mis en place le cas échéant auprès des équipes

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 INVESTISSEURS	 11 - 250 SALARIÉS	 PARIS	 MONDE	ACTIFS SOUS GESTION 10 M€ - 100 M€
 Team for the Planet		 LAURENT MOREL Directeur Général		 EMMA SCRIBE Directrice Grands Investisseurs	
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 3	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 NON DÉFINI	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	CONTRIBUTIF POINT DE DÉPART	RÉGÉNÉRATIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment financer des champions mondiaux de la décarbonation dont le modèle économique est régénératif avec un ROI (financier) en dessous des attentes des marchés financiers ?

NOUVEAU CAP 2035

Avoir un impact mesuré sur les GES via le Dividende Climat de 50 millions de Teq. CO2 depuis la création de TFTP (soit 1/1000ème des GES mondiaux annuel) et piloter des participations qui sont régénératives.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

TFTP fonctionne en écosystème depuis sa création en 2019. Nous accueillons tous les acteurs de la société civile: entreprises, club sportifs, associations, pouvoirs publics, institutions financières, citoyennes et citoyens, à partir de 1€. La co-création du Dividende Climat au sein d'un vaste collectif d'acteurs est le dernier projet en date profondément écosystémique de TFTP.

Nous avons la profonde conviction que l'approche collective permet d'aller plus vite et d'assurer une amélioration continue des méthodologies, surtout dans le secteur complexe du carbone.

La participation de TFTP au parcours CEC Monde Financier amorce toutefois une approche nouvelle. Cette approche repose sur 2 volets : un volet sectoriel - travailler avec le monde financier existant - et un volet thématique - se rapprocher des organisations, mouvements de dirigeants, etc, qui se positionnent sur l'économie régénérative.

En complément, la volonté de TFTP est de construire d'ici 2030 des liens forts avec les pouvoirs publics et de travailler dans la durée avec l'écosystème de chacune de ses participations (salariés, clients, fournisseurs).

LEVIER DE REDIRECTION 1

Team for the Planet en tant que société d'investissement est une entreprise régénérative : continuer d'explorer les façons de faire de Team for the Planet un modèle régénératif et d'être exemplaire en la matière

Objectifs d'impact

Approche régénérative à l'échelle de TFTP :
TERRE :

- En aval : à l'issue des investissements, poursuivre l'utilisation des Dividendes climat
- En amont : renforcer l'approche du « Donut » dans le choix de nos participations, notamment lors du Comité Scientifique

HOMMES & FEMMES :

- s'assurer que l'équipe permanente de TFTP continue d'être alignée aux valeurs fondatrices (amour, transparence...) et se sent à sa place / est confortable dans son rôle et ses interactions (interne+externe)
- suivi de l'index de parité professionnelle F/H
- continuer de solidifier une gouvernance démocratique intégrant l'ensemble des parties prenantes : actionnaires, dirigeants, salariés
- continuer de former les équipes et dirigeants dans l'acquisition de nouvelles compétences techniques, de leadership

PARTAGE DE LA VALEUR

L'équipe permanente de TFTP ainsi que ses actionnaires sont alignés avec le choix de partage de la valeur créée par TFTP : à savoir le réinvestissement de l'ensemble des bénéficiaires dans de nouvelles participations (déduits des frais de fonctionnement de TFTP et de liquidité accordée aux actionnaires en 2031)

Plan d'action

- suivi et mesure annuelle des Dividendes climat
- bilan carbone annuel
- bilan donut
- modifier la formation évaluation grand public afin d'ajouter une section externalités plus complète
- mise en place du séminaire VALEURS ET CULTURE
- mise en place d'un questionnaire annuel de satisfaction employés (anonymisés)
- entretiens RH
- mise en place du suivi de l'index parité + communication dans rapport annuel
- suivi du salaire moyen
- suivi du nombre d'avis favorable et défavorable du conseil de surveillance dans le rapport annuel
- lancer une étude actionnaire pour identifier les besoins de modifications éventuelles de la gouvernance
- cadrer statutairement le réinvestissement de la plus value

LEVIER DE REDIRECTION 2

100% des participations TFTP régénératives du système Terre

Objectifs d'impact

Mettre en oeuvre pour nos participations un suivi 360 degrés des critères extra financiers ENVIRONNEMENTAL : carbone, eau, matières premières, biodiversité

Plan d'action

- suivi des Dividendes Climat
- demander à chaque participation sa consommation en eau en L annuelle (ratio à définir) par unité fonctionnelle
- consommation de matières premières en KG (ratio à définir) par unité fonctionnelle
- mise en place d'un protocole suivi biodiversité (par exemple via le suivi d'un Dividende Biodiversité) via les licences libres TFTP : accompagner chaque participation pour imaginer des modèles économiques qui sortent d'une logique purement volumique

LEVIER DE REDIRECTION 3

100% des participations TFTP pilotent et partagent la valeur créée

Objectifs d'impact

- Pour chaque participation, solidifier un cadre pré-investissement pour garantir une juste répartition de la valeur financière (rémunération du capital, rémunération des équipes et renforcement financier de l'entreprise) et la répartition extra financière (Dividendes Climat).
- Accompagner chaque participation dans la création d'une licence libre applicable à leur innovation permettant à tout acteur économique de prendre part à son déploiement

Plan d'action

- travailler sur un pacte d'actionnaire qui prévoit une répartition juste entre actionnaires (dividendes) / équipe (salaires) / entreprise (investissements)
- prévoir un incentive financier sur la performance extra financière (Dividendes Climat)
- générer les premières licences libre et suivre leur déploiement partout dans le monde
- former et mettre en oeuvre la triple comptabilité au sein des participations

LEVIER DE REDIRECTION 4

100% des participations TFTP prennent soin des HOMMES & DES FEMMES

Objectifs d'impact

Mettre en oeuvre pour nos participations un suivi 360 de l'extra financier SOCIAL avec :

- application des standards sociaux français (logement/couverture santé/salaires/retraite) dans chaque pays du monde où nos participations sont présentes
- suivi de l'index de parité professionnelle F/H
- organisation de la coopération entre les participations de TFTP, entre les Participations et les actionnaires TFTP, entre TFTP et les clients/fournisseurs des Participations
- accompagner la mise en oeuvre d'une gouvernance intégrant l'ensemble des parties prenantes : actionnaires, dirigeants, salariés
- former les équipes et dirigeants dans l'acquisition de nouvelles compétences
- plus de 90% des salarié.e.s de nos participations sont heureux au travail :)))))

Plan d'action

- mise en oeuvre d'un système d'apport de réseau des actionnaires pour les participations et suivi des mises en relation (exemple : La Famille du Climat)
- mise en place d'une politique RH paritaire
- suivi en board des fourchettes de salaires
- suivi de la composition des boards pour que toutes les parties prenantes de l'entreprise représentées
- proposer un questionnaire de satisfaction des participations vis-à-vis des actionnaires (TFTP compris) et pour les équipes des participations
- accompagner nos participations dans la mise en oeuvre d'un plan de formation pour leurs équipes

LEVIER DE REDIRECTION 5

Contribuer à l'émergence de nouveaux modèles d'investissement fondés d'abord sur le rendement climatique en ayant une stratégie de plaidoyer efficace auprès du monde financier et des pouvoirs publics

Objectifs d'impact

Avoir fait bouger la réglementation financière (Bâle/Solvency/AMF) afin de flécher des capitaux de manière incitative vers des actifs dont le rendement est principalement extra-financier

Plan d'action

- mettre en place des actions de plaidoyer / lobby avec l'écosystème impact et traditionnel financier (ex : Manifeste de la CEC)
- présenter le modèle d'affaire à la Commission des finances de l'Assemblée nationale
- lobbying au sein de la Communauté des Entreprises à Mission, B Corp, Mouvement Impact France et plus largement

 UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE	 INVESTISSEURS	 11 - 250 SALARIÉS	 BORDEAUX	 FRANCE	CA 1 M€ - 10 M€
		 STÉPHANE VROMMAN Co-fondateur et Président	 ALICE LAURIOT DIT PRÉVOT Impact & ESG Manager		
BILAN CARBONE SCOPE 1 2 <input type="checkbox"/>	OBJECTIF DE RÉDUCTION CARBONE 2035 NON DÉFINI	 MODÈLE (DÉCLARATIF)	RESPONSABLE POINT DE DÉPART	CONTRIBUTIF CAP 2035	

QUESTION GÉNÉRATIVE

Comment faire de la création de valeur extra financière un critère suffisamment attractif et désirable pour le rendre majeur dans les choix des investisseurs ?

NOUVEAU CAP 2035

Rendre désirable les critères extra financiers

En 2035, nous utilisons de manière systématique des critères extra financiers qui sont stabilisés et clairs pour les dirigeants et les investisseurs depuis plusieurs années.

À titre de comparaison, ces critères sont devenus aussi naturels et intégrés que des notions comme les multiples d'Ebitda pour la valorisation aujourd'hui.

Ces critères sont entrés dans les habitudes des investisseurs et ont placé les externalités positives au même niveau d'importance que la valeur pour les clients, le modèle économique ou la qualité de l'équipe.

Une des conséquences est qu'un grand nombre d'investisseurs ont maintenant pris l'habitude d'investir avec le même enthousiasme dans des projets à fort impact et à rendement financier plus faible.

Chez Tudigo, nous avons été le précurseur et un leader dans ces changements adoptés par les investisseurs.

Nous développons des contenus adaptés et progressifs pour embarquer l'équipe et la majorité de nos investisseurs.

Sensibilisation pour comprendre l'importance déterminante du sujet puis éducation pour transmettre et faire comprendre la manière d'analyser objectivement ces sujets et de les intégrer dans ses décisions d'investissement.

En 2035, plusieurs centaines de millions d'euros sont orientés via Tudigo vers des centaines de projets jouant un rôle clé dans la bascule vers un modèle régénératif.

L'intégralité des projets financés sur Tudigo participent au modèle contributif ou régénératif.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

- Créer des passerelles et des connexions avec nos concurrents et notre régulateur.
- Intégrer la nature et la biodiversité à notre écosystème.
- Embarquer l'ensemble de la direction et des collaborateurs dans une vision commune.
- Créer des communautés connectées entre nos porteurs de projets et nos investisseurs.
- Renoncer aux externalités négatives autour de nos projets.
- Se connecter à de nouveaux acteurs institutionnels de l'écosystème financier avec lesquels nous ne travaillons pas encore (mutuelles, assureurs, ...).

LEVIER DE REDIRECTION 1

Sensibiliser et éduquer nos investisseurs afin qu'ils intègrent les critères extra financiers dans tous leurs investissements.

Objectifs d'impact

- Objectif 1a : Intégration de l'analyse extra financière dans les projets au moment de l'investissement.
- Objectif 1b : Intégration de la mesure d'impact aux reportings et portefeuilles investisseurs.
- Objectif 1c : KPIs d'impact intégrés au suivi des participations et à l'évolution du portefeuille de chaque investisseur
- Objectif 1d : Part des investisseurs cochant l'extra financier comme un critère prioritaire d'investissement.

Plan d'action

- 2024 : Choix de la méthode d'analyse d'ici septembre.
- Formation des équipes d'analystes et mises en place lors du comité.
- Intégration aux decks investisseurs.
- Lancement des premiers projets tests T4 début T1.
- 5-6 vidéos sensibilisation / éducation : Intégrer l'impact dans ses investissements.
- 2025 : Lancement de l'engagement de tous les projets financés à un niveau minimum de visibilité sur l'impact.
- Embarquer le maximum d'entreprises en portefeuille à travers une initiative forte pour leur permettre d'accélérer : Accompagnement ACT par exemple.
- 2026 : Ouverture de l'impact investing academy.
- 2030 : Équipe dédiée et experte sur les Due Diligence extra financières avec nos propres grilles et expertises automatisées.

LEVIER DE REDIRECTION 2

Engager 100% des entreprises financées dans nos objectifs extra financiers.

Objectifs d'impact

- Objectif 2a : Thèse d'investissement objective intégrant l'extra financier rédigée et acceptée par les membres du comité.
- Objectif 2b : Intégrer les objectifs d'impact au contrat Dirigeant / Investisseur (Pacte, rémunération dirigeants etc.).

Plan d'action

- 2024 : Intégrer des seuils minimaux d'impact à notre thèse d'investissement.
- 2025 : Intégrer un engagement à établir et suivre une stratégie de redirection pour 100% des entreprises financées.
- 2026 : Nouvelle grille thèse univers impact pour les projets à trajectoire régénérative.
- Pactes nouvelle génération pour l'univers impact avec premiers tests clauses d'engagement des dirigeants.
- 2030 : Engagements forts des dirigeants pour 100% des projets intégrés au deal et au pacte avec bonus / malus dans les packages - dilution / relution.

LEVIER DE REDIRECTION 3

Embarquer l'ensemble des collaborateurs de Tudigo vers la mission impact de l'entreprise.

Objectifs d'impact

- Objectif 3a : Part de l'équipe sensibilisée.
- Objectif 3b : Part de l'équipe formée sur les sujets de l'impact.

Plan d'action

- 2024 : Session 2 THE WEEK au S2. Séminaire octobre : intervention Team for The Planet ou Fondateur/Dir Invest Fonds impact (Mirova)
- *Impact Committee* : des collaborateurs proposent des initiatives pour infuser l'impact. Annoncé à l'occasion du séminaire présentant la FDR à l'équipe.
- 2025 : Fresque obligatoire à l'onboarding & The Week sur la première année.
- Constituer et partager un espace synthèse CEC avec les essentiels pour ceux qui souhaitent survoler et l'accès au détail pour ceux qui souhaitent creuser. Benchmark pour définir les critères ESG à notre stratégie d'intéressement.
- 2026 : Intégration des critères ESG dans I&P

LEVIER DE REDIRECTION 4

Mettre en action notre écosystème autour de notre mission (écosystème local, écosystème métier).

Objectifs d'impact

- Prendre la responsabilité d'un rôle de pionnier/éclairer en éveillant notre écosystème à ces sujets.
- Pousser les acteurs écosystème auprès de nos participations.

Plan d'action

- 2024 : 1 événement Tudigo & Co spécial Impact (Bordeaux ou Paris) avec intervention personnalité influente sur le sujet. 1 article LK / publication site sur notre participation à la CEC.
- 2025 : 2 événements Tudigo & Co spécial Impact.
- 2026 : Généraliser l'accompagnement des entreprises via une offre partenaires Tudigo à même de faire bouger les lignes auprès d'un maximum d'entreprises.
- 2030 : Généraliser et pousser hors du portefeuille Tudigo l'offre d'accompagnement pour élargir son impact auprès d'un maximum d'entreprises.

LEVIER DE REDIRECTION 5

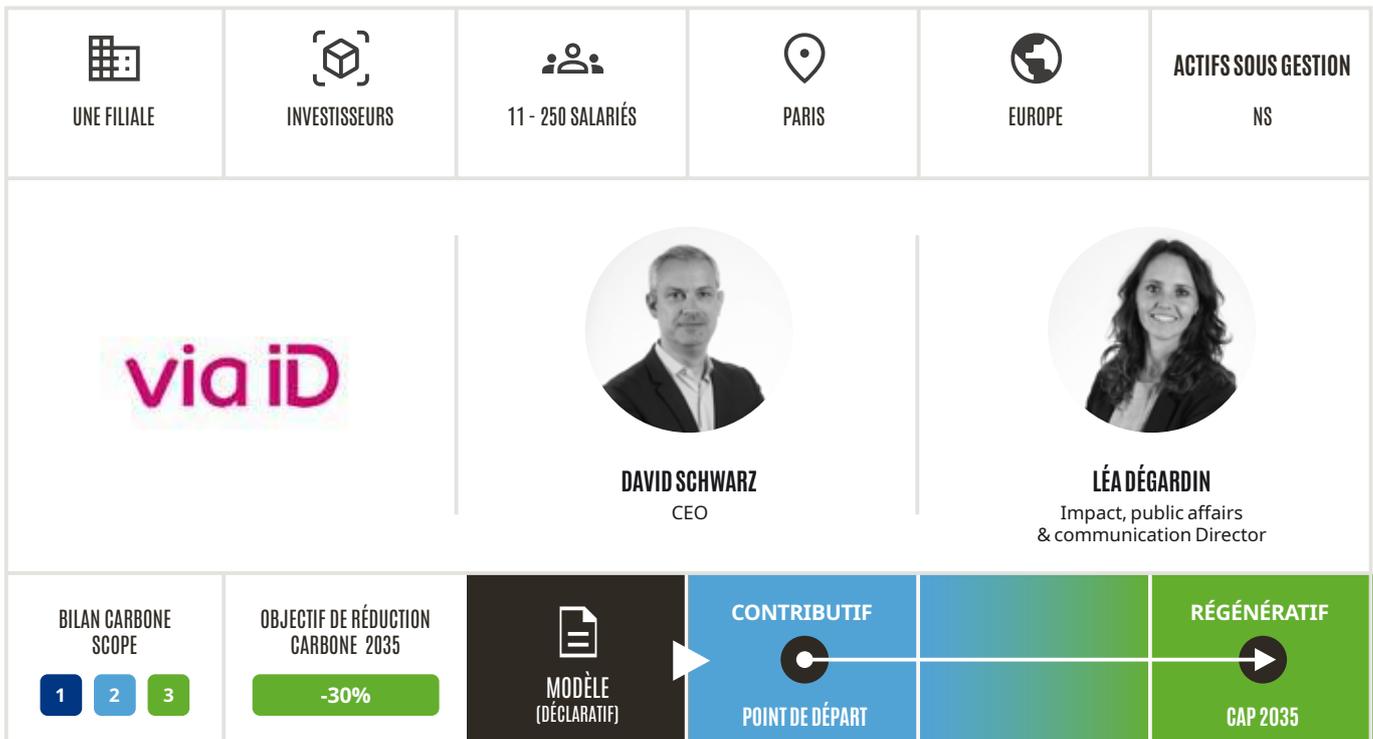
Lancement de nouvelles offres spécifiques mieux adaptées aux projets les plus vertueux vers le régénératif.

Objectifs d'impact

- Lancement de nouvelles offres spécifiques mieux adaptées au financement des projets les plus vertueux vers le régénératif.

Plan d'action

- 2024 : Lancement de nos premiers cercles d'investissement avec des partenaires vertueux sur l'impact.
- 2025 : Démarrer avec de premiers projets tests vers deux nouvelles offres :
 - Une offre impact + tournée vers des investissements toujours très qualitatifs mais avec un couple rendement / impact inversé.
 - Une offre entreprises locales pour renouer avec notre ADN historique et apporter un soutien concret aux initiatives locales et renforcer les liens au sein des communautés.
- 2026 : Lancer un univers impact dédié pour donner une meilleure visibilité à ces projets et mieux les expliquer.
- 2030 : Atteindre plusieurs centaines de millions d'euros investis chaque année dans des projets régénératifs avec la mobilisation de plusieurs centaines de milliers d'investisseurs particuliers.



QUESTION GÉNÉRATIVE

Forts de nos expertises (investissement, accompagnement de startups, création d'entreprises) et nouvelles attributions (M&A, veille, stratégie et prospective), comment Via ID contribue activement à la transformation des entreprises de Mobivia, leader européen des services aux automobilistes (Norauto, Midas, ATU, etc) et de sa filière afin de développer des modèles d'affaires alignés avec les limites planétaires et de répondre au besoin essentiel de mobilité durable et accessible à tous ?

NOUVEAU CAP 2035

Au cours de la décennie 2025-2035, Via ID aura joué un rôle crucial dans la transformation des offres et des modèles d'affaires des entreprises de Mobivia ainsi que celles de la filière des services automobiles et de la mobilité. Dix de ces entreprises seront devenues des leaders européens innovants dans leurs segments respectifs, comme les pièces auto d'occasion, le reconditionnement de pneus, ou encore le covoiturage. Cette réussite découlera d'une collaboration étroite avec l'ensemble des équipes et parties prenantes, guidés par les équipes Ressources Humaines et Impact pour faire évoluer leurs missions et aligner leurs efforts sur les objectifs de durabilité de Mobivia.

Via ID aura sensibilisé et accompagné les dirigeants des entreprises de Mobivia dans la mise en place de stratégies axées sur la sobriété, la décarbonation et l'économie circulaire. En coopérant avec des jeunes entreprises innovantes et d'autres acteurs de la filière, Via ID aura contribué à développer des solutions efficaces et des offres intégrées valorisant les co-bénéfices environnementaux et sociaux. En 2035, 50 % du chiffre d'affaires de Mobivia reposera désormais sur des modèles serviciels performants et durables.

En outre, Via ID aura aidé les sociétés du groupe dans leurs projets de cession, de réinvestissement, de partenariats, permettant à Mobivia de maintenir ou développer une présence et ses activités aux points stratégiques de la chaîne de valeur de l'automobile. En dehors de Mobivia, Via ID aura continué à soutenir des acteurs innovants de la filière vers des modèles économiques viables, à des fins d'innovations collectives et de partenariats.

Grâce à des programmes de financement et d'accompagnement, ainsi que des actions de plaidoyer, Via ID sera plus que jamais au cœur d'un écosystème dynamique visant à promouvoir une mobilité à visée régénérative.

MOBILISATION DES ECOSYSTEMES

L'écosystème fait partie intégrante de notre CAP et de notre réussite en tant qu'acteur financier et accompagnateur d'entreprises innovantes de la filière. La sensibilisation de nos parties prenantes constitue le levier n°5.

Nous travaillons aussi bien avec des start-ups que des corporates, des grandes entreprises et des fédérations professionnelles mais aussi les pouvoirs publics et les pôles de compétitivité.

Afin d'aller un cran plus loin nous établissons un comité des parties prenantes chargé de challenger la feuille de route stratégique de Via ID incluant des représentants de la filière amont et aval de l'automobile, de la société civile usagers des services de mobilité, de la nature, des territoires et des publics sensibles.

Par ailleurs, dans le cadre de notre stratégie d'impact nous travaillerons davantage avec le monde académique et de la recherche pour co-construire de la business intelligence et diffuser des connaissances en open source.

LEVIER DE REDIRECTION 1

LEVIER DE REDIRECTION #1 Définir un CAP 2035 désirable et durable pour Via ID et les entreprises de Mobivia

Objectifs d'impact

- Formaliser une stratégie claire et partagée pour Via ID alignée avec les enjeux sociaux et environnementaux et à visée régénérative : notre CAP 2035
- Accompagner les entreprises de Mobivia à formaliser leur CAP 2035
- Signer un Pacte avec les entreprises pour les engager symboliquement vers ce CAP
- Sensibiliser les collaborateurs aux CAPs (où veut-on être en 2035 ?)

Plan d'action

- Sensibilisation des collaborateurs de Via ID et de notre CA aux enjeux de l'économie régénérative
- Co-construction du CAP 2035 Via ID avec les collaborateurs
- Validation CODIR et CA Via ID
- Communication interne
- Support des entreprises Mobivia à la définition de leur CAP 2035
- Signature d'un pacte avec les entreprises volontaires pour engager notre collaboration vers ce CAP 2035
- Accompagnement RH et Impact des équipes concernées
- Communication externe des CAP 2035 (marque employeur)

LEVIER DE REDIRECTION 2

Définir une stratégie d'investissement et fusion/acquisition qui nous permettra de réaliser le CAP

Objectifs d'impact

- Investir dans et acquérir des entreprises validant la score card Impact préexistante chez Via ID
- Initier et gérer la cession des participations et entreprises non stratégiques ou non alignées avec le CAP

Plan d'action

- Formation des équipes d'investissement aux enjeux de l'économie régénérative
- Mise à jour de la scorecard au regard des enjeux de l'économie régénérative
- Rédaction d'une stratégie d'investissement et M&A et validation par le CA Via ID
- Réalisation des opérations
- Gestion des actifs non stratégiques et non alignés avec le CAP

LEVIER DE REDIRECTION 3

Devenir l'incubateur d'offres innovantes et durables, à visée régénérative pour les entreprises de Mobivia, permettant de passer du POC au déploiement

Objectifs d'impact

- Tester de nouvelles offres à visée régénérative pour les entreprises de Mobivia dans un temps court et à coûts maîtrisés (prototyper)
- Savoir évaluer la réussite ou non de ces tests, les arrêter ou les déployer largement en cas de succès (passage à l'échelle)
- Être reconnu et sollicité par les entreprises pour cela
- Identifier comment faire le lien avec le vivant dans nos métiers et imaginer un plan d'actions associé

Plan d'action

- former les équipes de Via ID aux business models régénératifs
- mettre en place l'organisation adaptée pour pouvoir tester des offres pour les entreprises de Mobivia (seuls ou avec des tiers) et la bonne gouvernance associée
- faire connaître cette offre en interne
- tester, prototyper
- continuer et passer à l'échelle des nouvelles offres
- arrêter celles qui ne sont pas des succès
- intégrer le lien avec le vivant dans les projets testés

LEVIER DE REDIRECTION 4

Être le partenaire de référence pour le développement de la filière automobile durable au travers de notre implication dans l'écosystème, de nos expertises en accompagnement, en influence et de notre capacité à créer des partenariats puissants avec tous types de parties prenantes

Objectifs d'impact

- Sensibiliser avant tout l'équipe Via ID et les leaders de Mobivia sur les enjeux des limites planétaires et planchers sociaux ainsi que le concept d'économie régénérative.
- Communiquer sur les business models régénératifs qui fonctionnent mais aussi les difficultés au travers de nos différents canaux de communication et dans nos initiatives écosystème
- Inciter les pouvoirs publics et fédérations professionnelles à se saisir des enjeux et à accompagner les organisations vers de modèles économiques régénératifs via des soutiens financiers par exemple

Plan d'action

- Poursuivre et renforcer le rôle du Moove Lab et du EUSP dans l'écosystème en sécurisant des financements sur le long terme et en renforçant nos liens avec les pouvoirs publics et fédérations professionnelles du secteur
- Maintenir et entretenir notre réseau
- Être à l'écoute des signaux faibles et des besoins du marché pour être force de propositions sur les partenariats à mener
- En interne Mobivia, faire connaître notre offre et accompagner les DG et leurs codir dans leurs besoins en stratégie en intégrant les plans d'adaptation au changement climatique

LEVIER DE REDIRECTION 5

Sensibiliser, former, embarquer nos parties prenantes internes (équipe Via ID, entreprises Mobivia) et externes (partenaires clés, filière) sur les business modèles à visée régénérative

Objectifs d'impact

- Sensibiliser avant tout l'équipe Via ID et les leaders de Mobivia sur les enjeux des limites planétaires et planchers sociaux ainsi que le concept d'économie régénérative.
- Communiquer sur les business models régénératifs qui fonctionnent mais aussi les difficultés au travers de nos différents canaux de communication et dans nos initiatives écosystème
- Inciter les pouvoirs publics et fédérations professionnelles à se saisir des enjeux et à accompagner les organisations vers de modèles économiques regen via des soutiens financiers par exemple

Plan d'action

- Plan de formation sur l'économie regen à concevoir et animer
- Plan de communication à imaginer mettant en avant les bonnes pratiques et difficultés
- Plaidoyers et actions d'influence auprès des pouvoirs publics et fédérations professionnelles pour encourager et soutenir ce type de modèles éco

Les sursauts 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 ces dirigeants qui ont travaillé et qui continuent de travailler sur des nouvelles façons de penser la finance et d'en faire usage. Transformer les pratiques de son métier ne se fait cependant pas sans une transformation des individus eux-mêmes. 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.

A l'issue du parcours, les participants ont la possibilité de rédiger leur "sursaut personnel" ; c'est un court récit de la transformation personnelle vécue ou de la transformation de l'entreprise, témoignage du chemin opéré pendant le parcours et des points de bascule. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples extraits de ces récits de sursaut.



Virginie Vitiello
CDC

UNE CLAQUE QUI DONNE DE L'ÉLAN

« J'ai eu 3 claques :

- Il y a 20 ans, jeune ingénieur chimiste, j'intègre le service HSE d'un grand groupe pétrochimique pour réduire ses émissions polluantes. Je mets en place des procédures, je fais des formations, j'obtiens des certifications ISO afin de permettre à cette industrie d'obtenir sa « licence to operate ». Mais j'ai l'impression de servir d'alibi pour toujours produire plus, extraire plus... Première claque.

- En 2018, j'intègre un fonds d'investissement à impact qui finance des projets d'énergie renouvelable dans les pays émergents. Je mets en place les standards de la Banque Mondiale, je finance des études biodiversité, des plans de développement local. Je me sens à ma place. Mais je réalise en fait que cette finance à impact est trop petite et qu'elle permet finalement de peindre en vert les rapports d'activité des banques qui investissent dans ces fonds pour continuer de financer les industries polluantes... Deuxième claque.

*- En janvier 2023, j'intègre le groupe Caisse des dépôts, un grand groupe financier au service de la transformation écologique. Quelques mois après, je participe à la CEC et là... troisième claque ! Mais ce n'est pas une claque qui me donne de l'abattement, c'est une claque qui me donne de l'élan. Je découvre un collectif, des « COFA », l'approche CEC basée sur la théorie du U, j'échange avec de nombreuses personnes qui ont la même envie que moi, **construire une finance au service du vivant**. Je comprends qu'il est essentiel de sortir du cadre classique de l'ESG, en passant par des KPIs, des règles, des procédures, mais qu'il est nécessaire de conscientiser l'ESG, de le diffuser en approche tête, cœur, corps afin d'accélérer la transformation écologique vers l'économie régénérative. La CDC avait engagé de longue date une démarche destinée à faire du Groupe un acteur de la transformation écologique du pays avec des ambitions fortes en matière de financement de la transformation écologique et de la réorientation des financements vers une économie soutenable. L'approche CEC va nous permettre de redonner un nouveau souffle à cette ambition en mettant l'accent sur le développement de la circularité, des activités à impact net positif sur la nature dans une approche très collaborative, via notre feuille de route à visée régénérative, en repartant de ce qui se faisait déjà mais de façon un peu éparse. »*



Audrey Lambry



Erwann Le Ligné



Wilfried Piskula

Eurazeo

LA SCIENCE ET LA FINANCE AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE REGEN'

« Le parcours de la CEC nous met à nouveau devant ce constat : nos cours d'économie / finance nous promettaient d'être «au cœur du système»... mais ils ne nous ont rien appris sur les réels fondements de ce monde, les contraintes physiques du système terre, les limites planétaires...

Il y a cinq ans, Eurazeo est convaincu qu'il faut dépasser l'ESG pour aller vers l'investissement à impact. C'est le lancement de nos premiers fonds climatiques.

Il y a deux ans, le documentaire de Johan Rokström sur les Limites Planétaires nous fait prendre conscience qu'il est urgent de dépasser la dimension climatique pour adopter une vision systémique.

Et si... nous créons une équipe dédiée à accompagner les transitions environnementales... en combinant les expertises du PE (private equity) et de la science, pour créer les champions environnementaux de demain dont l'Europe a besoin pour accélérer sa transition ?

Et si... nous aussi, nous mettons la Nature au Board de nos sociétés, et lui rendions compte de nos avancées ? »



Julien Lescs

LA COOPÉTITION COMME NOUVELLE FAÇON D'OPÉRER

« Notre raison d'être chez KIMPA est d'investir pour relever les grands défis de la planète. Notre mission est de diriger les capitaux de nos clients vers des projets à fort impact pour la planète. Nous faisons déjà beaucoup depuis 4 ans chez KIMPA, mais le chemin est encore long pour rendre l'investissement à impact et l'investissement régénératif irrésistible pour l'ensemble des investisseurs dans le monde. Il a été démontré qu'il suffisait de diriger 10% des capitaux sur la planète vers des projets contribuant à trouver des solutions aux objectifs de développement durable pour enclencher la transition écologique. Or, à date, seulement 1 à 2% des investissements réalisés dans le monde sont contributifs à ces solutions. Il est donc urgent d'agir plus grand et plus vite.

Grâce au parcours de la CEC, nous avons compris que nous n'y arriverons pas seuls. Nous devons travailler en coopération avec nos anciens concurrents pour qu'ils deviennent des ambassadeurs. C'est en créant cet écosystème de l'investissement à impact, en partageant la valeur avec les parties prenantes, en créant des expériences d'impact uniques pour nos clients, partenaires et collaborateurs, que nous réussirons à rendre l'investissement à impact aussi irrésistible pour tout investisseur qu'un investissement traditionnel. »



Brune Ribadeau Dumas

KIMPA



Marc Wormser
Banque Wormser

COMMENT DONNER ENVIE ?

« Peu avant la CEC, j'ai rencontré un de mes clients très fortuné et conscient des défis environnementaux et sociaux. Il avait d'ailleurs commencé à investir une petite partie de son patrimoine dans des projets à impact. Suite à un nouvel héritage, il vient me voir pour décider de l'allocation de la somme reçue, assez conséquente. Je lui propose donc d'aller plus loin et de basculer cette partie sur une poche durable. Après de longues discussions, il me dit que, vu la performance d'Apple l'année dernière, il ne veut pas s'en priver et souhaite rester sur un mandat traditionnel. Je suis découragé : comment allons-nous y arriver si un client déjà conscient, qui n'a aucun besoin de cette somme, ne fait même pas ce petit pas ?

Je suis arrivé sur le parcours CEC Monde Financier avec ce questionnement, et je pense que je ne suis pas le seul : comment donner envie à mes clients d'investir vers plus de durabilité, voire de régénératif ? Je me dis qu'il n'y a pas de réponse, qu'il n'y a pas de solution.

Grâce à la CEC et à **la puissance de l'intelligence collective**, je commence à entrevoir des solutions à une énigme que je croyais insoluble. Avant tout, par des échanges au sein de mon Camp de base, mais aussi par des discussions avec mes pairs ayant la même problématique que moi, et bien sûr par des ateliers et des plénières.

J'ai identifié trois principaux leviers complémentaires : le premier, c'est de travailler avec les clients déjà engagés et de les faire participer avec les bénéficiaires des fonds pour que progressivement, on puisse faire basculer les indécis. Le deuxième, c'est d'aller chercher, par une offre innovante, de nouveaux clients déjà convaincus. Le troisième, c'est d'inclure de plus en plus automatiquement nos choix de gestion durable, contributive et régénératrice pour en faire, à terme, la norme. »

LA PUISSANCE DES NOUVEAUX IMAGINAIRES

« Depuis toujours, Cofidis est une entreprise engagée auprès de ses clients, de ses partenaires, de ses collaborateurs et pour la société. Nous mettons la relation Client et l'Humain au cœur de notre action et de nos préoccupations. Notre collectif fort et nos valeurs singulières nous animent au quotidien, avec l'ambition de faire vivre et de partager la meilleure des expériences et de contribuer au mieux vivre de ceux qui nous entourent.

Parler peu, faire beaucoup ! Nous avons la culture de la preuve, nous nous challengeons et cherchons en permanence le juste équilibre entre la nécessaire performance dans le long terme et un impact sociétal et environnemental fort. C'est pour cela que nous avons choisi d'adopter le statut d'entreprise à Mission en 2024. L'aboutissement d'un parcours de plusieurs années pour co-construire puis embarquer chacun des 5500 collaborateurs dans nos 12 filiales en Europe autour de notre raison d'être « Ensemble, Ecouter, Agir », de nos 5 missions et d'engagements forts pour contribuer à faire face aux défis économiques, climatiques, environnementaux et de solidarité.

En démarrant notre parcours CEC, nous étions enthousiastes et curieux de challenger notre feuille de route d'entreprise à Mission avec la conviction d'avoir déjà accompli et engagé beaucoup, et d'être porteur d'une compréhension profonde de la situation et des enjeux sociétaux et environnementaux.

La première session de la CEC fut un véritable choc pour nous. Nous étions bien informés et déjà en mouvement mais il est possible d'aller bien plus loin dans la compréhension de l'état de la planète et du vivant. Possible d'aller plus loin aussi dans l'introspection et l'appréhension de l'ampleur des forces contraires aux changements nécessaires à un futur joyeux et heureux pour nos enfants et les générations futures.

Une prise de conscience qui nous a touchés au cœur, très vite suivie d'une énergie et d'une détermination presque radicale à tout mettre en œuvre pour impulser le changement, donner du sens à l'action pour protéger ce qui compte vraiment et réparer ce qui peut l'être.

Notre activité de crédit rend accessible le mieux vivre à tous, mais elle contribue aussi, d'une certaine façon, à perpétuer des modèles de consommation et à des aspirations qui ne sont plus compatibles avec les besoins de la planète et la préservation du vivant. **La bonne nouvelle, c'est que, faisant partie du problème, nous pouvons aussi faire partie de la solution** en contribuant à orienter la société vers de nouveaux imaginaires et vers une consommation plus respectueuse des limites planétaires.

Notre feuille de route CEC s'intègre parfaitement dans notre ambition d'Entreprise à Mission en poussant le curseur plus loin, en enrichissant notre gouvernance de la perspective du vivant, en développant de nouvelles synergies et de nouveaux modèles de coopération, en réorientant notre activité pour apporter des solutions aux enjeux environnementaux et sociétaux qui se présenteront à nous. Un défi enthousiasmant à relever ! »



Stéphanie Dubois Dewynter



Arnaud Le Gall

COFIDIS

L'ÉMOTION COMME MOTEUR DE L'ACTION

« Nous avons fait le choix de nous inscrire à la CEC parce que nous ressentions l'urgence d'agir pour la planète, et de le faire à l'échelle de l'entreprise que nous avons fondée il y a 3 ans et demi (PICTURE Asset Management). Nous souhaitions accélérer notre marche. Peut-être aussi nous mettre à courir.

Le poids de la culpabilité des générations de nouveaux dirigeants existe. Nous, et les générations avant nous, avons contribué à détruire notre planète. Nous ne mesurons pas nos actions, c'est vrai (au moins en partie). Mais puisque que nous savons, nous ne pouvons pas rester dans l'inaction. L'abandon n'est pas possible. L'échec n'est pas une option.

Nous ne sommes pas radicaux. Nous sommes mesurés. Et pourtant, nous avons envie de vivre l'incommensurable, pour nos enfants. Parce que leur avenir est plus important que le nôtre.

La CEC nous a fait vivre un ascenseur émotionnel. Nous sommes ressortis de nos sessions fatigués, déçus parfois, perdus, en colère ou désœuvrés. Mais nous nous sommes aussi sentis revigorés, inspirés, rêveurs, ambitieux, actifs et audacieux. C'est en passant par les émotions les plus contraignantes que l'on apprécie celles qui nous portent. »



Vincent Duraffour



Anne Genot

Picture Asset Management

REMETTRE LE PRÉSENT ET LE COEUR AU CENTRE

« Je viens d'un milieu rural et je porte un attachement à la nature, aux oiseaux, aux forêts, à l'océan depuis que je suis très jeune.

Lorsque nous avons lancé Tudigo (Bulb in Town à l'époque), nous avions à cœur d'apporter une approche humaine, locale.

Au fil de notre développement, en nous orientant vers l'investissement, nous avons été amenés à nous tourner vers des projets à dimensions plus nationales voire internationales, abandonnant notre ADN de départ autour de la proximité.

A mesure que l'entreprise s'est développée, nous avons été amenés à dédier notre énergie à de plus en plus de professionnalisme, d'expertise et de sérieux. Trouver les meilleures entreprises à financer, bien les analyser et aller toucher les investisseurs avec leurs attentes principales. Trouver un investissement permettant d'envisager un bon rendement. La forte croissance des dernières années n'a fait qu'exacerber ce focus. Essayer de suivre le rythme étant déjà un challenge en soi.

Grâce aux efforts constants d'Alice, le sujet de l'impact était déjà présent chez Tudigo mais par petites touches. Nous n'avions pas trouvé le moyen d'en faire un sujet central de notre stratégie.

Lorsque l'opportunité de participer à la CEC s'est présentée, les attentes et l'envie étaient fortes. Ça devait être l'occasion de plonger pleinement dans la compréhension des problématiques et de trouver le rôle que nous pouvions jouer.

Parmi les nombreuses expériences marquantes (experts, scientifiques, témoignages d'étudiants, échanges entre participants, ...), le témoignage de Nicolas d'Hueppe, ancien dirigeant a fait l'effet d'un électrochoc.

La course effrénée ne nous mène nulle part. En tant qu'Homme d'une part, mais elle est également la cause des problèmes auxquels fait face notre planète.

Nous avons compris qu'en tant qu'entreprise du monde de la finance, en tant que dirigeants, il fallait ouvrir une nouvelle perspective. Celle qui remettrait l'humain, le présent et le cœur au centre de nos préoccupations.

Aujourd'hui nous prenons des engagements forts pour transformer Tudigo mais souhaitons aussi être un témoin vivant de cette expérience et faire ruisseler dans notre écosystème les convictions que nous avons mûries grâce à la CEC. »



Stéphane Vromman
Tudigo



Coopérer en écosystème

La finance, telle que nous la percevons, est semblable à l'eau : fluide, vitale et omniprésente. Pour naviguer à travers les défis de plus en plus complexes de notre monde, elle doit incarner trois qualités essentielles : l'harmonie, l'humilité et l'ouverture. En harmonie, elle doit s'adapter aux situations inédites, trouvant le chemin le plus viable. En humilité, elle doit soutenir et reconnaître la valeur des contributions de chacun. En ouverture, elle doit accueillir le changement et l'innovation, et se transformer pour répondre aux défis écologiques et sociétaux. La finance est un système complexe, qui est lui-même imbriqué dans un système socio-économique non moins complexe. Devant l'amplitude des transformations à mener et des adaptations à anticiper, aucun acteur du monde financier aussi éclairé et habile soit-il, ne peut agir seul. C'est donc bien en coopérant en écosystème que se trouvent les voies à prendre.

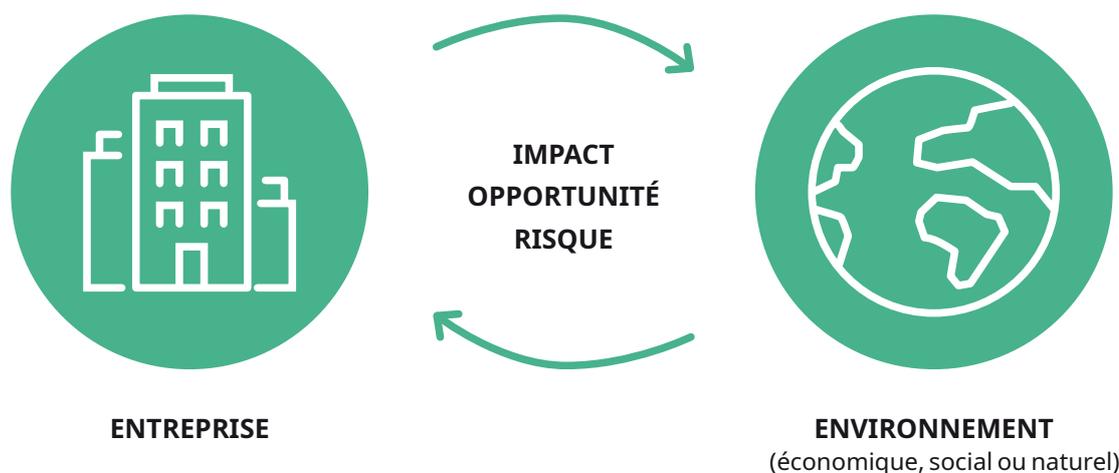
Ce chapitre résume l'expérience de la coopération en écosystème que le parcours CEC Monde Financier a proposé aux participants. Cette expérience de la coopération s'est notamment matérialisée par des groupes métiers qui ont travaillé en intelligence collective et ont vu émerger quatre Projets Coopératifs Thématiques d'ampleur, qui vont se poursuivre après la fin du parcours.

Plus largement, ce chapitre donne également à voir l'écosystème d'acteurs qui s'est mobilisé pendant ce parcours : dirigeants et dirigeantes du monde de la finance bien sûr, mais aussi étudiants et jeunes diplômés, contributeurs de l'association CEC, intervenants, experts et partenaires.

Systemie et coopération

La double matérialité

Le principe de double matérialité, fondement de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) en vigueur depuis le 1er janvier 2024 met en pratique le concept d'interdépendance. Nous sommes tous interdépendants : une réalité constitutive de tout être humain que nous avons tendance à oublier dans le tourbillon de la vie des affaires.



La diversité et la coopération sont prégnantes dans le Vivant, comme l'illustre la relation entre le poisson clown et l'anémone de mer : le poisson clown nettoie les tentacules de l'anémone des parasites et des restes de repas, l'anémone de mer sert de refuge aux poissons clowns et le protège des prédateurs. Et si nous nous inspirions de ce que nous observons dans le vivant pour changer nos pratiques d'affaires, que ferions-nous?

Photo de Giorgia Doglioni sur Unsplash

Reconnaître l'interdépendance

Dans un contexte mondial marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA - volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), il est crucial de repenser notre rôle dans l'univers et notre manière de financer et d'investir, car ces actions déterminent notre avenir. Naviguer dans cet environnement exige **une compréhension des dynamiques émergentes au sein de l'écosystème financier** : sans complaisance et avec courage, il s'agit d'enfiler de nouvelles lunettes et d'adopter une approche plus systémique et moins réductionniste.

Le premier Parcours CEC Monde Financier a démontré que **la prospérité du système financier est intrinsèquement liée à la santé des écosystèmes, des collectifs et des individus**. Il est essentiel de promouvoir une coopération durable qui renforce l'interdépendance. L'interdépendance nous rappelle que les liens sont à double sens et sont là, même si nous n'en avons pas toujours conscience.

S'inspirer du vivant et travailler les conditions d'émergence

Notre vision de la coopération a été nourrie par les dynamiques coopératives du monde vivant mises en avant depuis quelques années par la science biologique. Loin d'une théorie de l'évolution darwinienne mal comprise dont la seule loi serait la compétition, **la coopération à différentes échelles nous semble la condition sine qua non d'une économie durable, voire régénérative**. Inspirés par les mots de Saint-Exupéry, nous avons cherché à **éveiller chez chaque participant le désir profond de collaborer et de travailler ensemble** : « *Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer.* ». Plutôt que d'imposer des directives rigides, nous avons encouragé l'expérimentation et l'innovation, en acceptant les échecs comme des occasions d'apprentissage et d'identification de nouvelles pistes.

La coopération, une nécessité et une joie

Les Projets Coopératifs Thématiques déterminés par les participants du parcours Monde Financier sont l'occasion de **faire émerger des initiatives à fort pouvoir de transformation qui adressent des questions fondamentales du secteur** comme la définition de la valeur, le rapport au temps, la notion de risque..., questions auxquelles les entreprises ne peuvent pas répondre seules.

Au-delà de la Feuille de Route de chaque organisation, le parcours CEC Monde Financier a été conçu pour créer des opportunités d'émergences de coopérations entre des acteurs économiques qui partagent les mêmes constats. L'équipe organisatrice de la CEC a eu à cœur de consacrer des temps et des espaces aux Projets Coopératifs Thématiques tout au long du parcours, malgré un agenda par ailleurs déjà bien chargé. Expérimenter la coopération a pour objectif de renforcer le pouvoir d'agir et donner du sens aux engagements des participants. Comme le dit le philosophe Pierre Lévy, « *Personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose, tout le savoir est dans l'humanité.* »

Les Projets Coopératifs Thématiques sont des opportunités pour développer la maturité coopérative, tant du point de vue individuel que collectif. De cette maturité coopérative dépend la capacité à construire des systèmes coopératifs pérennes, les faire vivre, les transmettre, et ainsi à mettre en œuvre les transformations auxquelles nous aspirons. Les Coachs et Facilitateurs de la CEC, sous la houlette de Iyas Ait Benhiba qui a coordonné les déroulés, ont soutenu la réflexion des groupes de travail en apportant les outils d'intelligence collective nécessaires au cadrage des ces coopérations. Ces moments joyeux de coopération entre pairs ont énergisé les participants.

« *La coopération c'est accueillir les réflexions des autres, les intérioriser et voir dans quelle mesure on peut leur apporter un écho. Au-delà de l'aspect coopération il y a aussi l'aspect coalition : qu'est-ce qu'on peut faire ensemble? »*

Anne-Laurence Roucher, Mirova

« *Le monde financier c'est très large, mais derrière les organisations il y a des individus avec des parcours de vie, des envies, des valeurs. Une fois qu'on a compris ça, on peut aller sur des transformations profondes et aller avec ces humains là.* »

Emma Scribe, Team for the Planet

« *Nous ne pouvons pas imposer notre volonté à un système. Nous pouvons écouter ce que le système nous dit et découvrir comment ses propriétés et nos valeurs peuvent fonctionner ensemble pour produire quelque chose de bien meilleur que ce que notre seule volonté pourrait jamais produire.*

Nous ne pouvons pas contrôler les systèmes ni les comprendre. Mais nous pouvons danser avec eux ! »

Donella Meadows

Le processus d'émergence des Projets Coopératifs



Le processus d'émergence des Projets Coopératifs Thématiques lors du parcours CEC Monde Financier part du postulat que **les participants du parcours portent en eux des potentialités, dont le parcours CEC est le catalyseur en créant des espaces de réflexion et des rencontres nourrissantes**. Les projets ne sont toutefois pas une ligne droite dont nous connaîtrions d'avance la destination : certains projets ont bifurqué, certains se sont métamorphosés, d'autres ont fusionné ou ne sont tout simplement pas arrivés à maturité. Savoir utiliser les tensions ou les ralentissements comme autant d'occasions de renforcer la capacité à coopérer et lâcher l'illusion de la certitude et des voies toutes tracées ont été des apprentissages essentiels dans ce processus pour tous, participants comme organisateurs.



SESSION 2, Faire émerger les axes et former les groupes de travail

C'est lors de la session 2 sur le campus d'HEC que nous avons commencé à faire émerger les Projets Coopératifs Thématiques. Pour commencer ce travail, les participants ont été répartis en groupes de travail par métier : Private Equity, Finance à dominante cotée, Assurance, Banque, Investisseurs Alternatifs, Conseils et enfin Education, Comptabilité & Bénéficiaires.

L'intention du premier atelier de ces groupes de travail était d'identifier les verrous structurels actuels ainsi que d'explorer et de trouver des

terrains de potentialités nouvelles qui ne peuvent être atteintes que collectivement, en partant soit de la Question Générative fraîchement défrichée pour la Feuille de Route, soit des réflexions personnelles des participants. **Sans le savoir, les participants se sont lancés dès lors sur le chemin de la "coopétition"**, contraction de deux mots pour le moins antagonistes : la coopération et la compétition. Les axes issus de ce premier atelier ont été présentés à l'ensemble du collectif en plénière par les personnes désignées pour représenter les groupes. Les participants ont pu se positionner par rapport à ces axes et décider de rejoindre tel ou tel projet en votant à l'aide d'une carte : la dynamique des Projets Coopératifs Thématiques était lancée !

En parallèle, les 22 étudiants et jeunes diplômés ont aussi travaillé et fait émerger l'idée d'un manifeste pour une économie à visée régénérative.

SESSION 3, Approfondir les idées et construire ensemble

Lors de la session 3 à la Cité Fertile à Pantin, l'objectif était d'aller un cran plus loin par rapport à ce qui avait émergé dans la session précédente. En fonction de l'avancement des travaux, des ajustements d'objectifs et de la taille des groupes, **les designs des ateliers ont été adaptés sur mesure**.

Les 7 thématiques travaillées étaient :

1. La mesure d'impact d'une opération de crédit
2. Redéfinir la Valeur
3. Le temps est bon, le temps est long
4. La coopétition au service de la transition
5. Le Global Score
6. CASSANDRA : Climat ASSurances Simulateur & (AND) Réparation Adaptative
7. Le Projet dit "Étudiant"



SESSION 4, Naviguer au milieu des hauts et des bas des projets

La session 4 a consisté à clarifier l'intention des livrables, le rêve, les ressources ainsi que les besoins des participants. Cette session aura vu naître beaucoup de turbulences : des questionnements, des remises en question, des évolutions, quelques renoncements, des changements de groupe, de nouvelles collaborations, des moments "eureka"... Tous ces cheminements tortueux sont parfaitement normaux : **une bascule vers des écosystèmes à visée régénérative est une aspiration ambitieuse et ne peut pas se faire en ligne droite, en suivant des voies toutes tracées ou des recettes éprouvées.** En fin de session les représentants des groupes ont présenté en mode "pitch de 4 minutes" leurs avancées devant le collectif avec un objectif : que 100% des participants soient énergisés et supporters de ces projets.



SESSION 5, Inviter des experts et oeuvrer en écosystème

Les ateliers des Projets Coopératifs Thématiques ont été riches en rencontres et en progrès. Nous avons invité **des experts de divers horizons pour partager leurs connaissances et orienter les discussions**, tels que :

- Michel Lepetit du Shift Project, qui a accompagné le groupe traitant des questions de mutualisation des risques et de financement de la prévention,
- Isabelle Delannoy et Vaia Tuuhia de l'Entreprise Symbiotique, Alice Legrix de la Salle d'Axa Climate, et Sarah Dubreil de Circl.earth, qui ont soutenu le groupe chargé de créer une coalition d'investisseurs institutionnels prêts à financer les futures cohortes d'entreprises suivant le parcours CEC,



- Caroline Neyron et Octave Kleynjans du Mouvement Impact France, qui ont coopéré sur l'Impact Score,
- Pauline Berthouloux de WeeFin, qui a apporté son expertise au groupe travaillant sur la réglementation et comment "récompenser" les acteurs financiers à impact positif ou régénératif plutôt que de pénaliser les moins vertueux,
- Des alumni du premier parcours de la CEC, tels que Sophie Robert Velut, DG des Laboratoires Expanscience, Marie Bozzoni, DG des Vedettes de Paris, Etienne Falise, co-fondateur du Village Potager, et Ludovic Vallon de MasterGrid, entreprise sous LBO avec Andera, qui ont pris part à des discussions avec le groupe explorant le thème « Le temps est long, le temps est bon », afin de mieux comprendre les besoins des entreprises en matière de financement.



ET APRÈS ?

En embrassant la nature dynamique et imprévisible de ces Projets Coopératifs Thématiques, les équipes CEC ont adapté les méthodes et maintenu une ouverture aux nouvelles possibilités. Les thèmes des projets ont bien évolué entre leur début à la session 2 et la fin du parcours en session 5. A la fin du parcours CEC, il reste finalement 4 grands Projets Coopératifs Thématiques qui se sont structurés et sont désormais portés par un noyau motivé de participants. Les participants ont continué à se rencontrer régulièrement pour avancer sur ces projets et ont ouvert des coopérations avec différents acteurs de l'écosystème comme le Mouvement Impact France par exemple. **Si ces projets ont pris naissance lors du parcours, la vision a toujours été qu'ils perdurent au delà, toujours au service de l'intérêt général : c'est aujourd'hui chose faite.**



PROJET

ALLIANCE DES INVESTISSEURS POUR LE VIVANT

LE PROJET

Ce projet a une dimension double : une communauté d'acteurs de la finance qui investissent dans des entreprises à visée régénérative, et un programme d'accompagnement vers ce type de financements.

L'idée est de faire se rencontrer besoins et offres au bon moment pour chaque partie. Aller vers les entreprises alumni de la CEC et des entreprises des futures cohortes des parcours CEC semble une façon intéressante d'aborder le sujet dans un premier temps.

LES PARTICIPANTS

- Céline Mignon, ADEME Investissement - référente
- Maxence Veret, Parallel Invest - référent
- Sambacor N'Diaye, Seerius - référent
- Emmanuel Parmentier, INDEFI - référent
- Charlotte Salmon, INDEFI - référente
- Céline Jaquelin, Possible Finance - référente
- Julien Duquenne, Ambriva - référent
- Clara Deniau, Citizen Capital - référente
- Lenny Kesler, CFA Society France - référent
- Léo Rivaud, Arkea - référent
- Orianna Compte, Bell Ventures - référente
- Yann Bak, Ardian
- Fabio Lancelloti, Aster
- Olivia Blanchard, Association des acteurs de la Finance Responsable
- Jehanne Garrait, Batt & Associés

LES SOUTIENS

- Alice Legrix de la Salle, Impact & Regenerative Investing - Axa Climate
- Etienne Falise, Co-fondateur - Le Village Potager
- Isabelle Delannoy, Présidente - L'Entreprise Symbiotique
- Ludovic Vallon, DG - MasterGrid
- Marie Bozzoni, DG - Vedettes de Paris
- Sarah Dubreil, Fondatrice - Circl.earth
- Sophie Robert Velut, DG - Laboratoires Expanscience
- Vaia Tuuhia, Directrice de Projets - L'Entreprise Symbiotique

LE DÉFI

Les dirigeants et les entrepreneurs ayant un projet à visée régénérative ont parfois du mal à trouver des financements. Par exemple, dans le 1er baromètre sur les alumni de la CEC publié en décembre 2023, la finance et l'actionariat étaient listés comme un frein pour 47% des dirigeants interrogés. C'est pourquoi les financiers à l'origine de ce projet ont décidé de faciliter l'émergence et le financement de projets à visée régénérative en créant les conditions de rencontre et de compréhension du monde financier et des porteurs de projets régénératifs.

LES DÉTAILS DU PROJET

Le projet propose deux objectifs principaux :

- construire un parcours vers le financement pour les entreprises ayant un projet à visée régénérative,
- chercher à faciliter l'utilisation d'outils - existants ou non - par des investisseurs.

Le but est de co-construire un "programme d'accompagnement vers le financement" pour les cohortes et les alumni CEC, un cheminement conjoint et continu entre acteurs financiers et porteurs de projets.

LES IMPACTS ATTENDUS

Ce projet coopératif va permettre d'enrichir les parcours CEC en créant en amont et durant tout le parcours des interactions plus fréquentes et fertiles entre financés et financeurs. En alimentant l'écosystème régénératif à travers les différents canaux de communication et opportunités d'échanges de la communauté Alumni de la CEC, il sera à même de :

- faire émerger des projets concrets (use cases),
- affiner les critères de gouvernance et de financements pour les entreprises / porteurs de projets à visée régénérative.

PROJET

L'AMICALE DE LA VALORISATION RÉGÉNÉRATIVE

LE PROJET

Créer une *community of practice* d'acteurs de la finance qui testent et améliorent les outils et méthodologies permettant de passer à l'échelle dans l'intégration des impacts nets positifs environnementaux et sociétaux, dans la prise de décision d'investissement et dans la valorisation des entreprises.

LES PARTICIPANTS

- Anne-Claire Imperiale, Sycomore Asset Management
- Laura Beaulier, Climate Dividends
- Alice Pégurier, ADEME Investissement
- Pierre-Alexandre Moussa, TP ICAP
- Kim Nguyen, Association des acteurs de la Finance Responsable
- Marie Fauchoux, Banque Wormser Frères
- Meryl Attou, Lita.co

LE DÉFI

Actuellement, la valorisation des entreprises repose majoritairement sur leur performance financière. Bien que les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) soient de plus en plus pris en compte et mesurés, le lien entre ces critères et la valorisation des entreprises demeure partiel et hétérogène. Il est cependant essentiel de :

1. Intégrer les impacts environnementaux et sociaux au-delà des simples évaluations ESG, en tenant compte de la soutenabilité par rapport aux neuf limites planétaires, par exemple.
2. Adopter une approche équilibrée qui évalue à la fois les impacts négatifs et positifs, similaire à l'analyse rendement/risque en finance,
3. Établir des liens clairs entre ces impacts et les valeurs financières des entreprises, afin d'influencer les décisions d'investissement et de les aligner avec les enjeux actuels de la transition écologique et sociale.

Outre ces considérations, le défi consiste à créer un cadre pragmatique permettant aux acteurs de faciliter l'intégration opérationnelle de cette redéfinition de la valeur.

LES DÉTAILS DU PROJET

La première étape de ce projet a été de définir ce que nous entendons par «Valeur» et d'identifier les aspects critiques actuellement négligés dans nos méthodes de valorisation.

Face à l'absence d'outils pragmatiques communs permettant aux financiers d'adopter une approche différente de la valorisation, notre collectif a entrepris d'explorer et de cartographier les diverses méthodes existantes.

Conscients de la prolifération d'initiatives isolées, qui restent souvent sans impact concret en raison de leur manque de partage, nous avons choisi de ne pas développer un nouvel outil, mais plutôt de nous concentrer sur l'existant. L'objectif est de faire converger les meilleures pratiques pour favoriser une intégration à grande échelle des impacts environnementaux et sociaux (E/S).

Cette réflexion et cette ambition partagées ont conduit à la création de «l'Amicale de la valorisation régénérative», un collectif dédié à :

- Créer un écosystème d'acteurs engagés dans la prise en compte des impacts dans les décisions d'investissement,

- Identifier les outils et méthodologies pertinents,
- Favoriser la convergence, la diffusion et l'adoption de méthodologies facilement opérationnalisables par les acteurs financiers.

LES IMPACTS ATTENDUS

Notre communauté, rassemblée autour de ce sujet, manifeste sa volonté à travers deux initiatives :

- 1. Participation à l'initiative "Impact Value Hub"** : Cette initiative est portée par Social Value International (SVI), l'International Foundation to Validate Impact (IFVI), la Capitals Coalition, et Astanor, en tant qu'entité individuelle. Elle vise à former des groupes de travail pour développer un «Impact Pathway» qui relie directement l'impact à la valeur monétaire, en mettant l'accent sur l'évaluation de l'impact plutôt que sur sa simple monétisation.
- 2. Création d'un collectif de l'Amicale de la valorisation au sein de la communauté Alumni de la CEC** : L'objectif est d'utiliser cette plateforme pour présenter les avancées et les projets en cours, non seulement aux membres actuels et anciens de la communauté CEC, mais aussi pour diffuser les résultats à un public plus large.

La communauté se fixe trois objectifs principaux :

- Définir les indicateurs d'impact jugés essentiels,
- Élaborer une méthode standardisée pour valoriser ces impacts dans les processus de décisions d'investissement,
- Identifier les contextes où la monétisation est pertinente et procéder à celle-ci si nécessaire.

En parallèle, nous travaillerons à définir les caractéristiques clés des indicateurs et scores d'impact alignés avec l'ambition de promouvoir des modèles économiques à impacts positifs net. Des exemples concrets incluent la comptabilité en triple capital, l'Impact Score, la NEC (Net Environmental Contribution - nec-initiative.org), et la contribution aux ODD.

Un autre axe de développement sera la création d'une plateforme pour partager les pratiques et les tests, permettant de :

- Recueillir des retours d'expérience,
- Tester les méthodes proposées,
- Identifier les enjeux liés à l'utilisation d'indicateurs/scores d'impact en tant qu'intrants, par opposition aux scores/indicateurs ESG principalement financiers,
- Publier et diffuser les pratiques les plus efficaces et largement adoptées.

Ces initiatives permettront de créer un cadre cohérent et structuré pour intégrer les impacts environnementaux et sociaux dans les décisions financières, facilitant ainsi une transition vers des modèles économiques plus durables et régénératifs. En alignant les outils de mesure et de valorisation des impacts avec les enjeux actuels, la communauté contribuera à renforcer la crédibilité et l'adoption de pratiques d'investissement à impact pour transformer le secteur. Cela encouragera les entreprises à adopter des stratégies de développement qui tiennent compte des limites planétaires et des besoins sociaux, tout en répondant aux attentes des investisseurs et des parties prenantes. En fin de compte, ce travail ouvrira la voie à une meilleure prise en compte des enjeux globaux dans les décisions économiques et à une contribution significative à la création de valeur à long terme pour la société et l'environnement.



PROJET

DIFFUSION ET AMÉLIORATION DE L'IMPACT SCORE

en partenariat avec le Mouvement Impact France



LE PROJET

L'intention de ce projet est d'améliorer, diffuser et faire adopter par un maximum de parties prenantes du monde économique et financier l'Impact Score développé par le Mouvement Impact France (MIF). Si les participants du parcours CEC Monde Financier avaient pour ambition de définir un nouveau score global incorporant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, ils ont finalement décidé de joindre leur force avec l'initiative existante du MIF plutôt que d'inventer un nouveau score en repartant de zéro.

Face aux nouvelles réglementations et à la multiplication des labels, l'Impact Score est un référentiel commun qui permet à toute entreprise de s'évaluer sur son impact social et écologique à 360° et de rendre visible son niveau de progression. Les participants du parcours CEC Monde Financier apportent ainsi une contribution utile et complémentaire aux entrepreneurs et dirigeants d'entreprise qui ont initié l'Impact Score.

LES PARTICIPANTS

- Antoine Ravetta, La Relève - référent
- Ludovic Petelle, CERFRANCE - référent
- Vincent Duraffour, Picture Asset Management - référent
- Christophe Thibierge, ESCP - référent
- Arnaud Legall, COFIDIS France
- Audrey Lambry, Eurazeo
- Aymeric Jung, ex-Quadia
- Delphine Hernu, Mutualité Française
- Florence Brianceau, Aésio
- Guillaume Catoire, Eight Advisory
- Guy-Bernard Courouble, Leroy Merlin
- Laurence Moret, Crédit Coopératif
- Matthieu Boccon-Liaudet, La Relève
- Olivier Debeunne, ADEO
- Stéphane Nenez, Eight Advisory
- Stéphanie Dubois, COFIDIS France
- Venceslas Boutan, Leroy Merlin
- Wilfried Piskula, Eurazeo
- Yann Dubourthoumiou, ADEO

LES SOUTIENS

- Caroline Neyron, DG - Mouvement Impact France
- Octave Kleynjans, Directeur Impact Lab - Mouvement Impact France
- Caroline Tikhomiroff, Lead Impact - CEC

LE DÉFI

L'idée de départ de ce groupe de travail - qui regroupait des acteurs très variés issus de la Comptabilité, de l'Education et des Entreprises - était de définir un "Global Score ESG", équivalent au Nutri-score dans l'alimentation ou au DPE dans la performance énergétique de l'habitat.

L'ambition de ce Global Score ESG était de rendre compte de la capacité régénérative, de la contribution et de l'impact d'une organisation pour la société et l'environnement, afin d'éclairer les décisions de tous les acteurs économiques. Le groupe de travail a décidé de se concentrer au niveau de l'entreprise, pas de ses produits ou ses services. Les questionnements étaient nombreux : comment mesurer une performance à la fois relative et absolue ? Comment avoir une approche systémique tout en ayant un rendu final simple et lisible ?

LES DÉTAILS DU PROJET

À l'issue de plusieurs sessions de travail, plutôt que de repartir de zéro les participants de ce groupe ont décidé de rentrer en contact avec le MIF et de participer à la diffusion et à l'amélioration de l'Impact Score qui avait été développé par cette association regroupant en 2024 plus de 15 000 entreprises, de secteurs et régions variés qui innovent pour l'économie de demain.

LES IMPACTS ATTENDUS

En créant des ponts entre différentes organisations patronales et associations de l'écosystème régénératif, ce projet permet de multiplier les impacts et d'avoir un plus grand nombre d'entreprises qui utilisent l'Impact Score. Plus d'entreprises, c'est aussi plus de retours d'expérience pour améliorer ce dispositif en continu et gagner en robustesse.

PROJET

MANIFESTE

Pour une finance régénérative contributive du respect des limites planétaires



LE PROJET

Ce projet est un “Manifeste pour une finance régénérative, contributive du respect des limites planétaires” qui présente deux propositions concrètes, premières étapes de la nécessaire transformation du secteur financier. Ce manifeste a pour objectif d'embarquer un nombre important d'acteurs de la finance dans un travail de plaidoyer au niveau français voire européen.

LES PARTICIPANTS

- Anne Genot, Parallel Invest - référent
- Antoine Ravetta, La Relève - référent
- Emma Scribe, Team for the Planet - référent
- Julien Lescs, Kimpa - référent
- Léo Police, La Relève - référent
- Margaux Falise, La Relève - référent
- Simon Del Negro, La Relève - référent
- Alice Lauriot dit Prévost, Tudigo
- Anne-Claire Imperiale, Sycomore Asset Management
- Brune Ribadeau Dumas, Kimpa
- Cécile Tirbonod, Sycomore Asset Management
- Séverine Salgado, Mutualité Française
- Christophe Thibierge, ESCP
- Clara Deniau, Citizen Capital
- Laurence Mehaignerie, Citizen Capital
- Laurence Moret, Crédit Coopératif
- Léa Dégardin, Via ID
- Vincent Katchavenda, Erable
- Marc Wormser, Banque Wormser Frères
- Lucrezia Zito, Banque Wormser Frères

LES SOUTIENS

- Alexandre Gautier, Adjoint au DG stabilité financière et opérations - Banque de France
- Bertrand Badré, Managing Partner - Blue like an Orange
- Eric Tajchman, Professeur - ESAM et IAE Paris
- Guillaume Hublot, Associé Gérant - KMH
- Jézabel Couppey-Soubeyran, Économiste et maîtresse de conférences - Université Paris I Panthéon-Sorbonne
- Laurent Babikian, Directeur monde des produits des données - CDP

LE DÉFI

Ce manifeste part d'un constat simple relevé par l'équipe étudiante conviée à ce parcours Monde Financier : nous devons briser le triangle de l'inaction en cassant les verrous réglementaires, qui rigidifient les leviers d'action. Tout le monde est d'accord pour changer mais tout le monde se sent bloqué/limité dans son pouvoir d'action. Il est nécessaire d'épauler les pionniers et d'accompagner les retardataires.

Le rôle de la finance est d'être un outil au service des activités humaines. Elle doit donc se remettre profondément en question et se réinventer pour devenir la clé de voûte de nouveaux modèles d'affaires respectueux du principe le plus élémentaire qui soit : ne pas extraire ou détruire plus que ce que l'on est capable de régénérer.

Après une phase de recensement et d'analyse des propositions politiques existantes, les deux propositions phares du manifeste ont été approfondies et affinées avec l'aide d'un groupe de dirigeants et d'experts pour devenir le fruit d'un travail véritablement intergénérationnel. L'adhésion à ces propositions ambitieuses d'un grand nombre d'acteurs du monde financier et sa résonance dans les sphères décisionnaires et médiatiques sont les deux défis que sont en train de relever les initiateurs de ce projet.

LES DÉTAILS DU PROJET

“Comment rendre irrésistible la bascule du secteur financier et de toutes ses parties prenantes vers la valorisation de projets régénératifs sur tous les territoires ?” C'est pour répondre à cette question qu'a été écrit le “Manifeste pour une finance régénérative contributive du respect des limites planétaires”, qui est porteur de deux propositions à destination des acteurs publics et privés :

1. Renégocier les politiques prudentielles des investisseurs institutionnels (Bâle III, Solvency II et caisses de retraites françaises) en fonction des risques environnementaux : à partir des données CSRD, il s'agit de créer de nouveaux profils de risques pour chaque classe d'actif, pour y appliquer des ratios de fonds propres différenciés ;
2. Activer tous les leviers fiscaux couvrant le cycle d'investissement mais aussi le cycle de vie d'un investisseur épargnant, afin de créer une fiscalité juste qui rétribue l'effort de redirection vers une économie à visée régénérative et qui corrige, de manière complémentaire, la rentabilité des investissements extractifs et carbonés.

Un point de vigilance : ces propositions ne pourront remplir leur rôle d'agents transformateurs qu'à la condition que les critères d'éligibilité soient les bons. Il est fondamental que les critères retenus aillent au-delà de la définition traditionnelle de “la finance durable” pour aller questionner profondément les modèles de rentabilité et d'activité des entreprises.

LES IMPACTS ATTENDUS

Les objectifs de ce manifeste sont de trois ordres :

- Lever les freins réglementaires qui empêchent une réelle bascule chez les acteurs financiers;
- Épauler la transition des entreprises pionnières ;
- Briser le triangle de l'inaction en faisant preuve de pragmatisme, de prudence et de courage.



Lire le manifeste

LES 67

ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS



ADAMANTIA

JEAN-BAPTISTE COIFFET
JUSTINE SCHMITT



ADEME INVESTISSEMENT

ALICE PEGORIER
CÉLINE MIGNON IWEINS
KARINE MERERE



ADIE

LAURE COUSSIRAT-COUSTÈRE
MARC OLIVIER



AESIO MUTUELLE

FLORENCE BRIANCEAU
MAX BEGOUEN



AMBRIVA

JULIEN DUQUENNE
SÉBASTIEN OUM



ANAXAGO

CAROLINE LAMAUD DUPONT
CHLOÉ BRUN
MARIE CHKAIBAN



ANDERA PARTNERS

LAURENT TOURTOIS
NOELLA DE BERMINGHAM
RAPHAEL WISNIEWSKI



ARDIAN

ANTOINE BATEMAN
CANDICE BRENET
LAURA ANDREMONT
STÉPHANIE BENSIMON
YANN BAK



ARKEA CAPITAL

LÉO RIVAUD
PATRICIA MORAND



ASTER

CÉCILE TIRBONOD
FABIO LANCELLOTTI



AXA

ALEXANDRE APPFEL
MARIE MAHIEU
MÂELLE DUBERNET
MARIKA RUETER



BANQUE WORMSER FRERES

MARC WORMSER
MARIE FAUCHOUX
LUCREZIA ZITO



BATT & ASSOCIES

CLAIRE ROBERT
JEHANNE GARRAIT



BNP PARIBAS DEVELOPPEMENT

LUCAS SCHERRER
PHILIPPE MOLAS



CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

ELIZER TEIG
NATHALIE LHAYANI
VIRGINIE VITIELLO



CFA SOCIETY FRANCE

ALEJANDRO HINIESTO
LENNY KESSLER



CITIZEN CAPITAL

CLARA DENIAU
JONATHAN PIQUET
LAURENCE MEHAIGNERIE



CLIMATE DIVIDENDS

LAURA BEAULIER
MANUEL GOESLIER



COFIDIS

ARNAUD LE GALL
STÉPHANIE DUBOIS DEWYNTER



COLOMBUS CONSULTING

ANNE-SOPHIE LEVAVASSEUR
GUILLAUME LARMARAUD



CONSEIL NATIONAL DU RESEAU CERFRANCE

LUDOVIC PETELLE
OLIVIER VANPEPERSTRAETE



CRÉDIT AGRICOLE ASSURANCES

CÉLINE BABINET-VALADIE
FRÉDÉRIC ALLAUX
MARIANNE PERRIERE



**CRÉDIT AGRICOLE
CONSUMER FINANCE**

CAROLINE FAUCHEUX
DENIS MARQUET



CRÉDIT COOPÉRATIF

JÉRÔME SADDIER
LAURENCE MORET
PASCAL POUYET



EDF

BÉNÉDICTE FORMSTECHEER
CARINE DE BOISSEZON



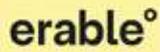
EIGHT ADVISORY

GUILLAUME CATOIRE
PASCAL RAIDRON
STÉPHANE NENEZ



ELOI

MAXIME PAWLAK



ERABLE°

VINCENT KATCHAVENDA
YANNIS BAALA



ESCP BUSINESS SCHOOL

CHRISTOPHE THIBIERGE
LAETITIA LANGLOIS



EURAZEO

ERWANN LE LIGNÉ
LAURENT CHATELIN
MATHIEU LHOMME
SOPHIE FLAK



**EXCO GESTION
PRIVÉE BY PATRIMILIM GROUPE**

THIBAUT MARTY
VIRGINIE LOPES



FEVE

VINCENT KRAUS



GROUPE CCF

AGNÈS NUSSE
ISABELLE DUVERNAY



GROUPE MNCAP

ALI MOURI
LAURENCE HENRIET GERMAIN
THIERRY CHAUVEAUX



GROUPE STELLIANT

EMMANUEL CHEVRIER
OLIVIER WILLEMS



HEC PARIS

HÉLÈNE LÖNING
LAURENCE LEHMANN-ORTEGA



INDEFI SUSTAINABLE FINANCE

CHARLOTTE SALMON
EMMANUEL PARMENTIER



KIMPA

BRUNE RIBADEAU DUMAS
JULIEN LESCS



LEROY MERLIN

GUY-BERNARD COUROUBLE
OLIVIER DEBEUNNE
VENCESLAS BOUTAN
YANN DUBOURTHOMIEU



LES ACTEURS DE LA FINANCE RESPONSABLE

KIM NGUYEN
OLIVIA BLANCHARD



LITAGO

JULIEN BENAYOUN
MERYL ATTOU



MALAKOFF HUMANIS

AURÉLIE BAUDHUIN
OLIVIER DELLA SANTINA



MBO+

BRUNO BONNIN
LASDISLAS SMIA



MEANINGS CAPITAL PARTNERS

FRANÇOIS TRANIÉ
SARAH MATHIEU-COMTOIS



MGEN

ALEXANDRINE DE VALLOIS
MURIEL PICO



MIND PARTNERS

LOUIS-MARIE SIMONEAU
SYBILLE HUBERT



MIROVA

ANNE-LAURENCE ROUCHER
AUDE ROUYER



MUTUALITÉ FRANÇAISE

DELPHINE HERNU
SÉVERINE SALGADO



PARALLEL

CHARLES WINGLER
MAXENCE VERET



PARQUEST

BLANDINE SURRY
PIERRE DECRES



PICTURE

ANNE GENOT
VINCENT DURAFFOUR



QUADIA

BLANDINE GOUSSET
ORIANNE COMPTE



SEABIRD

MATHILDE DES COURTIS
SÉVERINE DUCROT



SEERIUS

CHRYSTEL BROSSETTE
SAMBACOR N'DIAYE



SFAF

CLAIRE CHAVES D'OLIVEIRA
MARTINE LEONARD



SILEX

ANTOINE BOISSAY
AUDREY BOREL
PATRICK PAILLOL



SOCIETE GENERALE

AURÉLIE DEYIRMENDJIAN
SANDRINE CASADO



SOGEFIR

PIERRE GUERIN
THIBAUT BASTIN



sycomore
am

SYCOMORE AM

ANNE-CLAIRE IMPERIALE
DENIS PANEL



Team for the Planet

TEAM FOR THE PLANET

EMMA SCRIBE
LAURENT MOREL



TIKEHAU
ACE CAPITAL

TIKEHAU CAPITAL

GÉCILE CABANIS
LAURE VILLEPELET



TP ICAP MIDCAP

TP ICAP EUROPE

ARNAUD POIX
PIERRE-ALEXANDRE MOUSSA



TUDIGO

TUDIGO

ALICE LAURIOT DIT PRÉVOST
STÉPHANE VROMMAN



VEOLIA

VEOLIA ENVIRONNEMENT

ISABELLE PUJOL
PATRICK BIE



via iD

VIA ID

DAVID SCHWARZ
LÉA DÉGARDIN



WELCOME
.PLACE

WELCOME PLACE

CAROLINE SPAN
ROOH SAVAR



YOUNITED

YOUNITED

GEOFFROY GUIGOU
VIGDIS FLATEN



Favoriser l'intergénérationnel

L'approche systémique qui a prévalu dans l'embarquement des organisations dans le parcours CEC Monde Financier, jusqu'à des professeurs de grandes écoles de commerce, a naturellement conduit les organisateurs de ce parcours à se poser **la question de la représentation des générations futures**. Ce parcours a donc eu pour particularité d'accueillir en plus des 7 Camps de base de dirigeants d'entreprise un 8ème Camp de base très spécial : celui de Whanganui, alias La Relève.

Composé de 22 étudiants et jeunes diplômés poursuivant des études en finance, gestion, comptabilité mais aussi en sciences politiques ou en sciences de l'ingénieur, ce Camp de base a été pensé dans l'intention de **favoriser le dialogue intergénérationnel**.

Merci au Camp de base Whanganui alias La Relève qui nous a fait rêver, nous interroger, nous remettre en cause, rire, pleurer, nous enthousiasmer, et même danser : Adam Hammache, Agathe Duplessy, Antoine Ravetta, Brice Besegher, Camille Baude, Clara Bottinelli, Emma Gastineau, Garance Legoff, Hannah Delhomme, Léo Police, Lucile Jourde-Moalic, Margaux Falise, Marie Quatreboeufs, Marlyne Nkurunziza, Mathias André, Matthieu Boccon-Liaudet, Mia Chambat, Naëlle Chevet, Perrine Lichou, Simon Del Negro, Yahya Maknassi-Salime, Zacharie Guilbaud.

Et un immense merci à Emmanuelle Costalat et Sidonie Deleplanque, Coach & Facilitatrice de La Relève qui les ont accompagnés dans le parcours avec sensibilité et confiance.



Pourquoi avoir appelé ce Camp de base Whanganui?

Le nom Whanganui n'a pas été choisi par hasard pour marquer la présence de la jeune génération dans le parcours Monde Financier de la CEC. Le fleuve Whanganui en Nouvelle-Zélande a été en effet reconnu comme entité vivante en 2017 et ainsi doté du statut de personnalité juridique. Cette décision juridique permet de mettre en avant 3 concepts clés, qui font écho au puissant levier qu'est la coopération intergénérationnelle, dans une recherche de transformation :

#souveraineté : c'est la fin d'un long litige avec les peuples Maoris qui tenaient à ce que le caractère sacré du fleuve soit reconnu, et c'est une façon de sortir des rapports de prédation de l'humain sur la Nature. Ce rapport pyramidal fait un parallèle avec un rejet grandissant par la jeune génération des modes de management descendants.

#légitimité : ce fleuve détient les mêmes droits que les humains, au motif qu'il est aussi une entité vivante. De la même façon, la voix des étudiant·es et des jeunes diplômé·es a autant d'importance que celles des dirigeant·es sur les sujets environnementaux et sociaux où il faut considérer les externalités positives comme négatives sur le temps long.

#protection : en considérant le fleuve comme un trésor dont on prend soin, on évite d'aggraver la situation : c'est une solution audacieuse et radicale pour arrêter les dégâts. Cela fait écho à ce que le Camp de base Whanganui a apporté tout au long du parcours : inviter au soin, inviter à la conscience des services écosystémiques, inviter à considérer la Nature au Board.

Rares sont les histoires de dirigeant.e.s qui incluent des “juniors” dans les réflexions stratégiques d’une organisation. Cette histoire est celle d’une collaboration bienveillante, mutuelle et fructueuse.

Pourquoi organiser une collaboration intergénérationnelle au niveau stratégique ?

Les résultats attendus incluent des dirigeant.e.s sortis de leurs contraintes habituelles, capables de penser au-delà des schémas traditionnels grâce à l’apport de perspectives nouvelles. De plus, les jeunes, inclus.e.s, formé.e.s et consulté.e.s, acquièrent des compétences précieuses, se développant personnellement et professionnellement. Se sentir écouté est aussi un des grands bénéfices de ces rencontres intergénérationnelles grâce au cadre de sécurité, d’écoute mutuelle et de coopération posé par les Coachs et Facilitateurs. A la session 1, les participant.e.s assistent à des conférences sur l’état du monde, constatent l’ampleur de la catastrophe qui peut nous attendre. Les jeunes prennent la parole et incarnent les générations futures : ils et elles sont ceux et celles qui sont devenu.es adultes dans un monde instable, et qui en subiront les conséquences.

Trouver sa place en tant que jeune

Dès la session 2, Margaux et Léo présentent en plénière l’idée d’un Manifeste de la Finance Régénérative qui aurait une portée politique. Ils font appel aux dirigeant.e.s du parcours pour co-construire : qui est partant pour les rejoindre ? qui veut répondre à leurs questions ? La Relève a beaucoup travaillé à façonner ce projet de Manifeste, il y a eu des hauts et des bas, mais quel bonheur de voir les dirigeants s’intéresser de plus en plus et rejoindre le projet. A partir de la session 4 le projet n’est plus un projet étudiant, c’est officiellement un des Projets Coopératifs Thématiques que dirigeants et jeunes présentent côte à côte.

Renverser les rôles pour un autre regard

A la session 5 à la Banque de France, certains dirigeants s’entraînent à pitcher leur Feuille de Route stratégique devant des experts lors des ateliers dits “Montée des Curseurs». Il s’agit de se faire challenger dans un cadre exigeant et bienveillant avant la remise officielle des Feuilles de Route le lendemain. Changement de posture, Lucile et d’autres jeunes se retrouvent à faire des retours aux dirigeants sur leur niveau d’ambition ou sur l’inclusion de toutes les parties prenantes.



Extrait du discours de Brice, qui intervient avec le reste du groupe à la fin de la S1

«Lorsque le corps est confronté à un danger immédiat, il est possible qu’il se paralyse. Je crois que notre cerveau réagit parfois de la même manière lorsqu’il est confronté à un problème qui lui paraît insoluble...

Peut-être est-il temps de changer de discours, et d’opter pour un discours qui rassemble. Au lieu de diviser, s’unir. S’unir dans le constat, certes, mais aussi dans la réflexion collective que nous devons mener pour répondre à la question suivante : dans quel monde voulons-nous véritablement vivre ? Nous avons pour la première fois dans l’histoire de la civilisation occidentale l’obligation de nous poser cette question, car il est devenu évident que le modèle capitaliste, qui a longtemps fait loi, a atteint et même dépassé ses limites, et que nous sommes contraints d’imaginer un moyen de faire les choses autrement. C’est donc une formidable opportunité d’imaginer et de construire un monde qui corresponde davantage à nos véritables besoins et aux choses qui nous procurent du bonheur.

Et ce sont vous, les entreprises, plus encore les entreprises du monde financier, qui devez poser les premières pierres de ce monde. L’habitude des citoyens est profondément ancrée, et l’État peut difficilement aller plus vite que les citoyens. Nous comptons donc sur la créativité des entreprises pour imaginer et expérimenter de nouveaux modèles, justes et durables, et ainsi nous dévoiler quelques bribes de ce monde.

Montrez nous qu’il est possible de faire différemment mais mieux. »

Extrait de la lettre au futur de Emma, qui la lit en plénière à la fin de la S1

« En arrivant à la CEC, je pensais avoir dépassé ma peur de faire face au changement climatique. Les crises de larmes je les ai eues il y a trois ans, à la lecture des rapports du GIEC, en regardant l’Amazonie et l’Australie brûler, la culpabilité lovée au creux du ventre et le désespoir tapi dans le cœur.

Je pensais que c’était derrière moi... jusqu’à la conférence sur la biodiversité. Les chiffres je les connaissais : - 80 % d’insectes, - 30 % d’oiseaux, les océans vidés de leurs poissons, etc. Mais je croyais que nous étions au cœur de cet effondrement, pas à son aube.

Jamais je ne pourrais connaître la Terre telle que mes parents l’ont connue, telle qu’ils me l’ont décrite : l’image d’Epinal du pare-brise couvert d’insectes, la mer de glace près d’Annecy, le chant assourdissant des oiseaux dans le jardin. Ça me brise le cœur de savoir que je ne saurais jamais de quoi ils parlent, que c’est un monde vide auquel j’ai droit. »

Retrouvez le détail de leur expérience dans le livret sur le site de l’association partenaire Youth Forever



Les Partenaires

La CEC porte un objectif ambitieux : engager les entreprises dans une transition écologique de leur modèle d'affaires. Le Monde Financier a un rôle majeur à jouer pour accélérer cette bascule, à la fois prescripteur et catalyseur des transformations des entreprises et des épargnants mais aussi accélérateurs de la mobilisation des investissements au service de modèles plus durables.

Afin de garantir l'exigence du parcours et son ancrage dans la réalité des acteurs du Monde Financier, la CEC s'est entourée de partenaires variés, organisations publiques, associations et experts pédagogiques.

Par leur expertise, leur soutien méthodologique ou financier, leur participation active à la préparation du projet, aux sessions, ils garantissent et nourrissent la vision de la CEC.

Leurs apports, leurs regards, leurs conseils, leur implication sont durablement précieux sur la voie de l'économie à visée régénérative.

PARTENAIRES PÉDAGOGIQUES



PARTENAIRES ÉCOSYSTÈME



Les Intervenants

Tout au long du parcours de la CEC dédié au Monde Financier, depuis le soir du Kick-off jusqu'à la dernière session du parcours en juin 2024 à la Banque de France, les experts cités ci-dessous ont pris tour à tour la parole (soit sous forme de *keynote* soit dans une table ronde) pour permettre aux participants dudit parcours de gagner en connaissances et affiner leur compréhension des enjeux et polycrises qui se jouent. Les interventions de scientifiques, de chercheurs, d'experts et de praticiens dans de multiples disciplines sont venues amender et éclairer au fil du parcours le travail que les participants ont eux-mêmes eu à produire lors de leurs sessions en Camp de base ou dans les ateliers des Projets Coopératifs.

Kick-off: Bertrand Badré - Blue like an Orange Sustainable Capital, Benoît Leguet - Haut conseil pour le climat / I4CE, Nicolas d'Hueppe - Alchimie, Françoise Raoul Duval - Diam International.

Session 1 : Laurent Babikian - CDP, Dominique Bourg - Fondation Zoein, Benjamin Campeche - Collège de France, Joss Colchester - Systems Innovation Network, Prof. D. Bruno Colmant - Member of the Royal Academy of Belgium, Bruno David - ex CNRS, Cindy Demichel - Celsius Energy, Charlène Descollonges - Association pour une Hydrologie Régénérative, Sandrine Dixon-Desclève - Club de Rome, Julie Evain - I4CE, Marc Fontecave - Collège de France, John Fullerton - Capital Institute, François Grosse - SMEG, Christopher Guerin - Nexans, Emmanuel Hache - IFP Energies nouvelles, Nadia Maïzi - GIEC, Yamina Saheb - GIEC, Eric Tajchman - ESAM, Jean-Marie Tarascon - Collège de France.

Session 2 : Fanny Arav - UNSA Ferroviaire, Jézabel Couppey Soubeyran - Institut Veblen, Chloé Coursaget - Agence Circomplexe, Elsa da Costa - Ashoka France, Isabelle Delannoy - L'entreprise symbiotique, Dominique Delmas - Groupe SARETEC, Guillaume Desnoes - Communauté des Entreprises à Mission / Alenvi, Cyril Dion - Domaine du Possible / Actes Sud, Geneviève Ferone Creuzet - Prophit, Arnaud Gangloff - Kea Partners, Isabelle Kocher de Leyritz - Blunomy, Emmanuelle Ledoux - INEC, Michel Lepetit - Global Warming / Shift Project, Imène Maharzi - INDEFI, Christophe Sempels - Lumia, Julien Venturini - Beyond Builders, Vincent Wauters - Rossignol.

Session 3 : Jennifer Bardy - Faculté de Droit et Science Politique Nice, Mark Beguery - Banque de France, Clément Bladier - NEC Initiative, Marine Calmet - Wild Legal, Patrick de Cambourg - EFRAG, Amandine Hersant - Planète Urgence, Séverine Leboucher - journaliste, Félix Noblia - ReGeneration, Alexandre Rambaud - AgroParisTech/CIREDD et CERCES, Emilie Riess Demeusois - Pierre et Vacances.

Session 4 : Amélie André - Sodero Gestion et Novapuls, Sarah Dubreil - Circle.earth, Marie Ekeland - 2050, Sylvie Goulard - International Advisory Panel on Biodiversity Credits, Dominic Hofstetter - Transcap Initiative, Annika Schneider - Purpose Economy, Anne Snick - Club de Rome, Grégoire de Warren - International Advisory Panel on Biodiversity Credits.

Session 5 : Emmanuelle Assouan - Banque de France, Bertrand Badré - Blue Like a Orange, David Barnes - London School of Economics, Fabrice Bonnifet - C3D, Marie Bozzoni Egret - Vedettes de Paris, Karen Degouve - Fédération Bancaire Française, Antoine Denoix - AXA Climate, Max-Hervé Dujardin - Bartle, Etienne Falise - Le Village Potager, Mathieu Garnerio - ADEME, Alexandre Gautier - Banque de France, Olivier de Guerre - Phitrust, Isabelle Kocher - Blunomy, Boubakar Kaboré - "Le Conservateur", Wojtek Kalinowski - Institut Veblen, Françoise Lombard - Proparco, Marylise Léon - CFDT, Alexis Masse - Finance Active, Elisabeth Moreno - Ring Capital, Nolita Mvunelo - Club de Rome, Sophie Robert-Velut - Expanscience, Ludovic Vallon - Mastergrid.

Webinaires inter-session : Clémentine Baldon - Baldon Avocats, Pascal Canfin - Commission Européenne, Virginie Dumoulin - IGEDD, Hélène Guerin et Frédéric Laloux - The Week, Daniel Christian Wahl - Designing Regenerative Cultures,



Les Contributeurs du Parcours CEC Monde Financier



L'idée du parcours CEC Monde Financier a émergé après le premier parcours national de la CEC : Guillaume Hublot, alumni dirigeant de KMH for Life a convaincu Eric Duverger de la nécessité de ce parcours. Avec une autre alumni, Astrid Pelletier, ils ont commencé à défricher le parcours et ont testé l'idée auprès de l'écosystème. Puis l'équipe s'est constituée pour passer de l'idée au projet : l'équipe de recrutement des entreprises a œuvré sans relâche pour faire connaître et embarquer. Et l'équipe a grandi pour se mobiliser autour des différentes missions tout au long du parcours pour concevoir le programme, organiser les sessions, accompagner les Camps de base, prendre soin du collectif ou assurer la résonance de la CEC ... Chacun a contribué, ponctuellement ou sur le parcours entier, sur des missions dans l'ombre ou en pleine lumière, sur scène ou au vestiaire.

Merci à tous les contributeurs de ce parcours Monde Financier qui ont offert avec enthousiasme et générosité leurs compétences, leurs idées, leur énergie, leur temps, leurs sourires et leurs larmes.

Un merci tout particulier à François-Hugues de Vaumas et aux équipes de Aloest pour la régie et les vidéos, ils ont vraiment fait partie de notre équipe pendant ce parcours.

Angela Di Lella
Annabelle Berger
Anna Le Faouder
Anne Philipona Hintzy
Astrid Pelletier
Augustin Grandcolas
Bruno Rousseau
Caroline Maerte
Céline Rémy
Charlotte Castéja-Lafourcade
Christine Koehler
David Echevin
Didier Chleq

Eléonore Patry
Emilie Riess Demeusois
Emmanuelle Costalat
Eric Duverger
François-Xavier Pasquier
Fabienne Cottret
Guillaume Hublot
Isabelle de Fraiteur
Iyas Ait Benhiba
Joanne Chimoul
Julia Dimian
Julien Maury
Julien Venturini

Justine Birot
Kako Dubs
Laura Nabet-Martin
Laurence Constans-Espinoza
Marta Riegovila
Maud Lambert
Maxence Painsavoine
Milena Pichon
Morgan Marzin
Muriel Huet
Nathalie Van Volsom
Nicolas Legrand
Patrick Noël

Sara Rossigneux
Sidonie Deleplanque
Solen Le Marec
Stéphanie Gelot
Stéphanie Andrieux-Maureta
Stéphanie Moitié
Sylvain Mauger
Thierry Ménard
Valérie Fournier
Virginie Balta
Virginie Gretz
Yamina Azib
Yannick Servant



Demain, c'est loin, et c'est pas moi qui l'ai dit
Le présent est précieux, l'inertie l'enlaidit
Si l'espoir se permet quand l'élan se transmet
Honnêtement faut y aller, c'est maintenant ou jamais.

C'est aujourd'hui
C'est aujourd'hui
C'est aujourd'hui qu'ça s'passe...

Grand Corps Malade



Revivre le parcours CEC Monde Financier

Ce chapitre détaille le parcours CEC Monde Financier au fil des sessions en présentiel et des webinaires d'approfondissement. Revivez ce qu'ont vécu les participantes et participants grâce au résumé, aux citations et aux photos.

En complément vous trouverez des mises en lumière sur des sujets phares qui ont été abordés dans le parcours : une carte qui donne à voir comment le secteur assurantiel se trouve en zone critique, et des retours d'acteurs du monde académique, du secteur agricole et de directions de gestion de la performance de grandes entreprises.



Soirée de lancement

Se rencontrer en vrai et (re)partager les intentions du parcours

Le 5 octobre 2023, l'équipe de la CEC du Monde Financier accueille une soirée de lancement à la Maison des Métallos à Paris : l'occasion de mettre un pied dans l'aventure pour les 60 organisations déjà engagées, ou de se décider à sauter le pas pour les indécis.

Au programme : un rappel de la genèse du projet CEC ; le récit de l'émergence du parcours CEC Monde Financier autour des rencontres d'Eric Duverger avec Guillaume Hublot et Astrid Pelletier, alumni de la 1ère édition ; la présentation de l'équipe d'organisation et d'accompagnement ; les caractéristiques du collectif constitué ; l'explication du parcours et de son déroulé bien sûr. C'est aussi une occasion d'introduire et d'expérimenter la pédagogie « Tête, Cœur, Corps ».

« Ambition et modestie, c'est la clé. Dans le parcours CEC il y a une partie rationnelle et une partie émotionnelle. En tant que dirigeant, je vous invite à vivre la partie émotionnelle car elle aide à agir. »

Françoise Raoul-Duval, Groupe Diam et alumni CEC

S'inspirer d'intervenants de haute volée

Benoît Leguet, directeur général d'I4CE (Institute for Climate Economics), appelle à saisir l'ampleur des enjeux climatiques, à mettre en perspective les engagements des Etats et les investissements nécessaires pour être à la hauteur d'une vraie planification écologique. Il rappelle pourquoi il est urgent d'investir dans l'économie réelle.



Bertrand Badré, fondateur de Blue like an Orange, ancien Directeur Général de la Banque Mondiale et parrain du parcours CEC Monde Financier, rappelle les grands moments de l'histoire du monde financier et son rôle dans la transition écologique. Il plaide pour une transformation profonde du système financier.



Françoise Raoul-Duval, CEO de DIAM Group et alumni de la 1ère édition de la CEC, partage son témoignage de dirigeante déterminée qui a engagé son entreprise sur les voies de la régénération, avec "le pessimisme de l'intelligence et l'optimisme de la volonté".



Nicolas d'Hueppe, ex-PDG d'Alchimie et survivant d'un infarctus, vient partager ses réflexions sur les mécanismes de défense naturel du déni et sur la nécessité de prendre soin de soi, de déplacer son regard vers "autre chose, plus proche du cœur", et notamment de profondément modifier sa perception du temps.

Mobiliser la tête, le cœur et le corps, individuellement et collectivement



Au-delà de ces illustrations du parti pris de ne pas mobiliser que l'intellect pour comprendre, mais aussi le cœur pour ressentir les émotions et le corps pour se mettre en action, les participants expérimentent quelques exercices d'introspection, d'écoute et d'intelligence collective tels que le "Parle à ton voisin", le "Qui comme moi ?", le "Partage des pépites".

La convivialité est aussi au rendez-vous avec un apéritif pour clôturer un lancement placé sous l'ombre de 3 mots conducteurs des parcours CEC : Sursaut, Systémique, Joyeux.



Session 1

Constat et Monde d'après

Monter à bord

Le collectif se rassemble au complet mardi 28 novembre en fin d'après-midi à la Fédération Française du Bâtiment puis à l'Espace Hamelin, à Paris, pour la 1ère session : 150 participantes et participants, 75 organisations embarquées représentant 820.000 personnes et 900 Milliards d'euros d'actifs sous gestion, un groupe de 22 étudiants et jeunes diplômés pour construire avec et pour eux de nouvelles trajectoires désirables, les 50 personnes qui ont contribué et contribuent à rendre le parcours possible.

Le cadre est rappelé : les valeurs de la CEC (Humilité, Bienveillance, Coopération, Exigence, Courage), les enjeux à la fin du parcours (les Feuilles de Route, les Projets Coopératifs, les récits de Sursaut personnel), la pédagogie innovante (mobilisation des compétences intellectuelles, émotionnelles, sensorielles).

Après une mise en condition avec la projection d'un épisode de "One Home : Tombez amoureux de la Terre comme les astronautes" pour ressentir l'*Overview Effect*, les premières conférences s'enchaînent : Nadia Maizi, experte en Modélisation Prospective de Mines Paris - PSL, également co-auteur du 6ème rapport du GIEC, sur l'insuffisante prise de conscience du dérèglement climatique ; Sandrine Dixon-Declève, Co-Présidente du Club de Rome, sur l'ampleur et l'urgence de la réinvention du système économique.

La composition des Camps de base, dont les noms sont placés sous le signe de l'eau et des grands fleuves, est annoncée. Les participantes et participants les rejoignent avec leur binôme de "CoFa" (Coach-Facilitateur) pour un premier temps destiné à poser le cadre de sécurité et de coopération, faire connaissance et créer l'inclusion.

Monter en conscience

La journée du mercredi est consacrée à la difficile montée en conscience - individuelle et collective - des enjeux et défis à relever.

Les participantes et participants assistent, en alternance avec des temps de centrage et de mise en énergie, à une succession de conférences et tables rondes de scientifiques, d'entrepreneurs et de spécialistes de la finance. Elles complètent le spectre des problématiques liées aux limites planétaires, mettent en exergue l'ampleur et l'urgence des défis, mais aussi le rôle spécifique des entreprises et plus particulièrement des acteurs financiers :

- "Biodiversité et Vivant", avec Bruno David, paléontologue et biologiste ;
- "Cycle de l'Eau", avec Charlène Descollonges, ingénieure hydrologue ;
- "Enjeux Métaux et Minerais", avec Emmanuel Hache, économiste-prospectiviste, et François Grosse, spécialiste de l'économie circulaire et entrepreneur ;
- "Enjeux Énergie", avec Benjamin Campech, Chef de projet «Avenir Commun Durable» au Collège de France, Marc Fontecave et Jean-Marie Tarascon, professeurs au Collège de France, et Cindy Demichel, géologue, Présidente et Cofondatrice de Celsius Energy ;
- "Un défi de civilisation", avec Dominique Bourg, philosophe et auteur ;
- "Une expérience de transition d'entreprise" avec Christopher Guérin, DG de Nexans ;
- "Le rôle des acteurs financiers", avec Eric Tajchman, spécialiste de la Finance durable, Julie Evain, Cheffe de projet Réglementation financière et Climat chez I4CE, et Laurent Babikian, Directeur Marché de Capitaux au CDP.

Les participantes et participants rejoignent leur Camp de base pour être accompagnés dans cette "descente du U" et vivre ensemble les étapes clés de leur transition intérieure, à l'aide d'une animation inspirée du "Travail Qui Relie" de Joanna Macy.

Après un cocktail dînatoire, le film documentaire «Une fois que tu sais», d'Emmanuel Cappellin, est projeté, puis un dernier moment de reliance est offert.

Se donner l'envie d'aller ensemble vers un autre futur

La journée du jeudi (en "remontée du U") permet aux participantes et participants de partager leur désir d'œuvrer ensemble pour créer la bascule.



Au programme de la matinée : une conférence sur les leviers pour imaginer des solutions à la hauteur des enjeux avec Yamina Saheb, experte internationale des politiques d'atténuation du changement climatique et coautrice du rapport du groupe 3 du GIEC ; puis le témoignage de Bruno Colmant, ancien dirigeant du Monde Financier, sur sa bascule personnelle et ses convictions.

En Camp de base, les participantes et participants se questionnent, à l'aide d'une animation inspirée du modèle des "4R" de l'Adaptation Radicale, sur leur désir de faire advenir un autre futur.

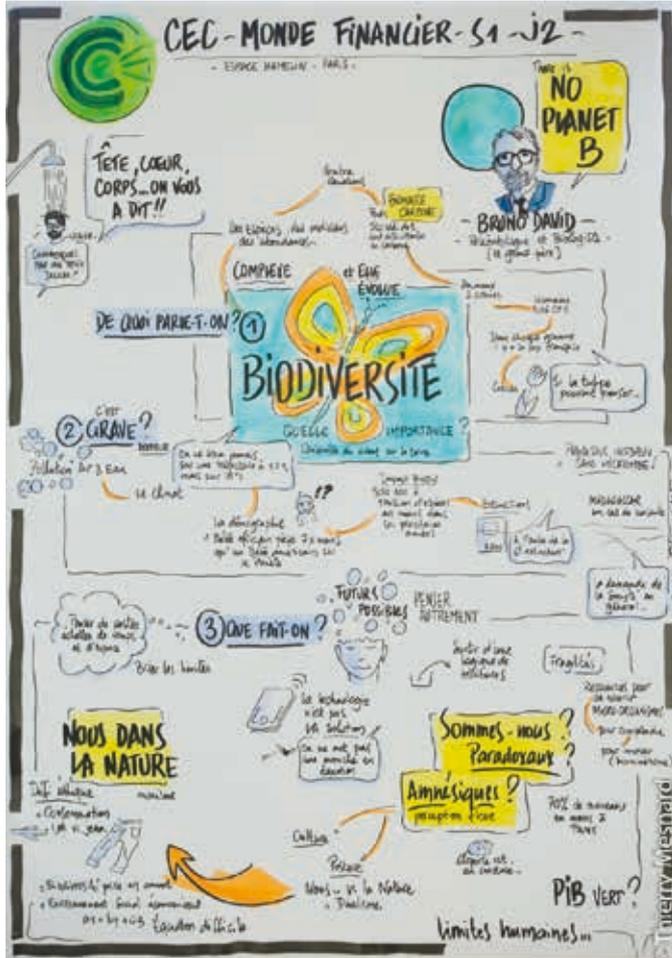
Après un moment de réseautage autour du repas, 2 conférences sont proposées sur la pensée systémique avec Joss Colchester, Fondateur du Systems Innovation Network, et sur l'économie régénérative avec John Fullerton, auteur de l'ouvrage "Regenerative Capitalism : How Universal Patterns and Principles Will Shape Our New Economy".



« La 1ère session de la CEC nous a marqués car elle nous a permis de prendre de la hauteur sur l'aspect systémique du défi et de nous reconnecter avec nos motivations profondes, tant personnelles que professionnelles. Nous sommes à l'aube d'une bascule, d'une économie extractive qui atteint ses limites à une économie régénérative qui permet la pérennité de nos conditions d'existence. »

Laurence Méhaignerie, Citizen Capital

En fin d'après-midi, cette 1ère Session s'achève avec le regard décalé de Morgan, facilitateur graphique, sur les moments forts de la session. Un partage des étudiant.e.s et jeunes diplômé.e.s de leurs peurs et leurs espoirs clôture de façon émouvante cette session en plénière et ancre la détermination et la puissance du collectif.



Session 2

Nouveau cap

Imaginer un futur désirable

Mercredi 10 janvier 2024 en fin d'après-midi, le collectif se retrouve pour la 2ème session sur le campus HEC Paris à Jouy-en-Josas.



2 conférences en plénière pour commencer : une sur les enjeux de financement de la transition socio-écologique avec Jézabel Couppey-Soubeyran, économiste et conseillère scientifique à l'Institut Veblen ; une autre sur la force du récit pour faire advenir un modèle désirable avec Cyril Dion, écrivain, réalisateur des films "Demain", "Après-Demain", "Animal", poète et militant écologiste.

Après un temps d'inclusion en Camp de Base pour se reconnecter et accueillir les nouveaux arrivants, le collectif se rassemble pour un dîner dans le hall d'honneur d'HEC.

Questionner son modèle d'affaire

La journée du jeudi est consacrée au questionnement des modèles d'affaires.

Les conférences et tables rondes inspirantes se suivent :

- "Principes de l'entreprise régénérative" avec Christophe Sempels, Co-fondateur et Directeur Général et de la Recherche-Action de LUMIÀ ;
- "Défis de l'assurabilité" avec Michel Lepetit, ingénieur, Vice-Président co-fondateur "The Shift Project", Fanny Arav, Conseillère CESE UNSA, Imène Maharzi, Fondatrice "OwnYourCash", Chloé Coursaget, rédactrice en chef du magazine l'Actuariel, et Dominique Delmas, Directeur France du groupe SARETEC ;
- "Économie circulaire" avec Emmanuelle Ledoux, Directrice générale de l'Institut National de l'Économie Circulaire,
- "Théorie symbiotique" avec Isabelle Delannoy, conceptrice du modèle de l'économie symbiotique.

Les plénières sont ponctuées d'intermèdes de mise en énergie pour s'entraîner au nécessaire changement de regard - plus systémique - et de posture - de spectateur/spectatrice à spect-acteur/ spect-actrice -, pour rendre l'invisible visible, tout en travaillant la culture du feedback.

Lors des temps en Camp de base les participants se forment à la méthode de construction de leur Feuille de Route en commençant par le diagnostic de leur modèle économique actuel et une première formulation de la "Question Générative".

Vincent Wauters, Directeur Général du Groupe Rossignol et dirigeant alumnus de la 1ère édition de la CEC témoigne de sa trajectoire et encourage les participants à "être les plus radicaux possible !".

Se projeter vers un nouveau cap et de nouvelles coopérations

La journée du vendredi a pour intention de commencer à se projeter vers un nouveau cap et de nouvelles coopérations.

En guise de centrage, le collectif expérimente un moment d'entraînement aux nouveaux récits guidés par Solen Le Marec et Julien Maury.



Les participantes et participants sont d'abord nourris par un témoignage d'Isabelle Kocher de Leyritz, ancienne DG de ENGIE, sur le leadership adapté à la transition vers des modèles économiques décarbonés. Puis par une table ronde, animée par Elsa Da Costa, DG Ashoka France, sur le leader du 21ème siècle et le rôle du monde financier dans l'avènement de ce nouveau modèle de leadership. Les intervenants - Guillaume Desnoes, Co-Président de la Communauté des Entreprises à Mission, Co-fondateur d'Alenvi ; Geneviève Ferone Creuzet, cofondatrice et associée de Prophil ; Arnaud Gangloff, Président Directeur Général & Senior Partner de Kéa & Partners - insistent sur la responsabilité du monde financier car "la finance est un enjeu politique".



Les participantes et participants poursuivent ensuite, en Camp de Base et avec l'aide de leurs pairs, l'exploration du premier champ de leur Feuille de route avec l'ébauche d'une formulation de la "Question générative".



Ils participent enfin à un exercice d'intelligence collective par groupe métier pour faire émerger des Projets Coopératifs Thématiques à lancer pour transformer le monde financier, en synergie avec les Feuilles de Route de leurs organisations individuelles, s'organiser pour faire mûrir les 7 projets identifiés et ressentir l'envie de poursuivre ensemble le chemin vers un futur désirable.

#1 LA MESURE D'IMPACT

définir et mesurer l'impact déterminé par l'acte de crédit

LES BANQUES

INFLUENCER les offres de les clients

COOPÉRONS !!

#2 REDÉFINIR LA VALEUR

Valorisation financière qui intègre la régénération

CONUS

Nouvelles fonctions

PUISSANCE RÉGÉNÉRATIVE de l'investissement

#3 LE TEMPS EST LONG

le temps est bon

FINANCE = MOYEN

Des investisseurs qui ont le temps

REPER

Friche

Forêt

Forêt financière durable et Régénérative

#4 LA COOPÉRATION AU SERVICE DE LA TRANSITION

CONSEIL & INVESTISSEURS alternatifs

Relier les Écosystèmes

VERVEERER

action POE

#5 GLOBAL SCORE

Sur le modèle du NUTRIScore

de toutes les ENTREPRISES

Tous Réduits:

- Réviser de lobbying auprès des PP
- Communication auprès de tous des PP

#6 CASSANDRA

Pool d'Assurances & Re-assurance

mettre au point un contrat global

ASSURANCE

Session 3

Nouvelle boussole

Rêver des synergies

Jeudi 14 mars 2024, début d'après-midi, les volontaires se rassemblent à La Cité Fertile à Pantin pour contribuer à des ateliers sur chacun des Projets Coopératifs identifiés en fin de Session 2 pour en préciser l'intention, le périmètre, la démarche et l'organisation.

Tenir compte de la Nature

Le collectif complet se retrouve en fin de journée et commence à se questionner sur ce qui compte vraiment. Une première conférence sur les enjeux d'une évolution du statut juridique de la Nature avec Marine Calmet, Juriste, Présidente de l'association Wild Legal. Puis un exercice sur son incidence en termes de gouvernance des organisations, animé par les étudiant.e.s et jeunes diplômé.e.s.

Après un temps de reconnexion à ce qui compte profondément pour chacun.e, en Camp de base, les participant.e.s se sont retrouvés.e.s pour un dîner et une soirée festive.

Réinventer la création de la valeur et sa mesure

La journée du vendredi permet aux participantes et participants d'approfondir leur réflexion sur les concepts et outils à mettre en œuvre pour réinventer la création de valeur et sa mesure.



D'abord une table ronde sur les enjeux et les limites de la CSRD animée par Séverine Leboucher, journaliste spécialisée en finance, avec Patrick de Cambourg, Président du Sustainability Reporting Board de EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), Alexandre Rambaud, Codirecteur de la chaire «Comptabilité Écologique» portée par la Fondation AgroParisTech, Jennifer Bardy, Maîtresse de conférences à la Faculté de Droit et Science Politique de l'Université Côte d'Azur, et Emilie Riess, Alumni CEC 1, Directrice RSE du Groupe Pierre & Vacances - Center Parcs (P&V).



Puis une table ronde sur les critères de choix des outils de mesure d'impacts animée par Amandine Hersant, Directrice Générale de Planète Urgence, avec Mark Beguery, Directeur à la Banque de France, en charge des services aux particuliers et secrétaire de l'Observatoire de l'inclusion bancaire, Félix Noblia, Co-fondateur de ReGeneration, et Clément Bladier, Président de la NEC (Net Environmental Contribution) Initiative.

Virginie Balta, aidée de quelques contributeurs, propose une expérience de dialogue en petits groupes autour du concept de la mesure, inspirée par le format promu par l'association "Place du dialogue", qui anime des espaces de dialogue éphémères dans l'espace public.



Les participantes et participants échangent ensuite longuement en Camp de Base sur les nouveaux outils de mesure à mettre en place dans les organisations, avant de partager un apéritif convivial.

« Si les entreprises veulent aller vers une contribution nette positive, voire une visée régénérative, à un moment donné il faut que ceci ait de la valeur pour vous, monde financier que nous (les entreprises) nous engageons dans cette trajectoire. Nous avons bien progressé, nous nous parlons mieux entre entreprises et financiers et la CSRD facilite ce dialogue. »

Emilie Riess, Groupe Pierre & Vacances Center Parcs et alumni CEC



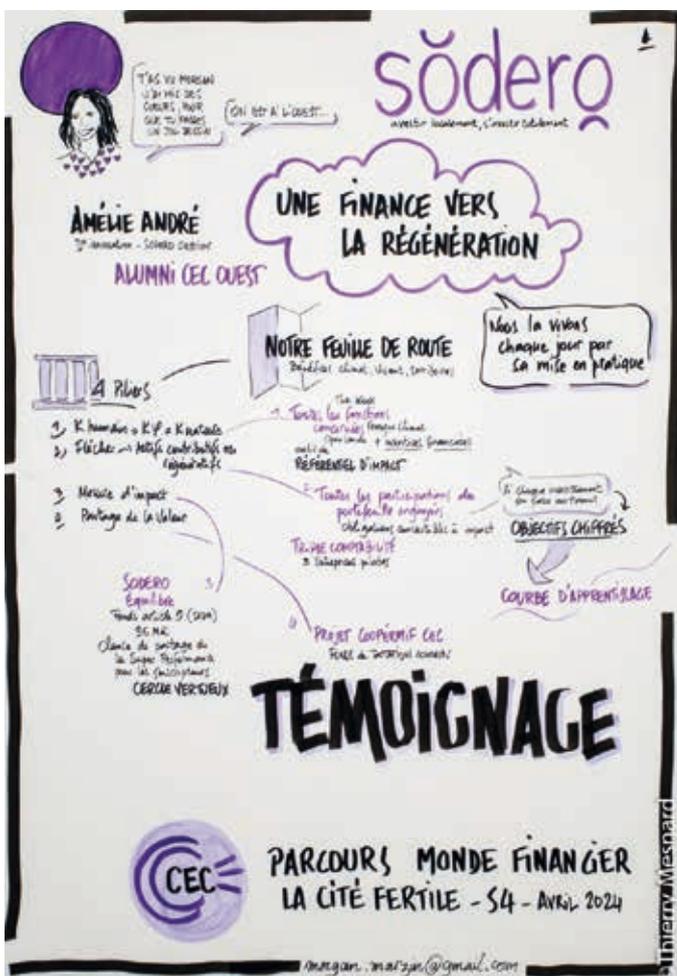
Session 4

Investir pour le Vivant

Remettre la finance au service du vivant

Jeudi 25 avril 2024, début d'après-midi, le collectif se rassemble de nouveau à La Cité Fertile à Pantin pour identifier les pistes de reconexion de son cœur de métier au vivant.

Sylvie Goulard et Grégoire de Warren, co-présidente et directeur adjoint du Secrétariat du International Advisory Panel on Biodiversity Credits (IAPB), expliquent pourquoi il est essentiel que les entreprises et les institutions financières prennent la biodiversité en considération et partagent les principes qui guident la démarche de l'IAPB ainsi que les premiers résultats des consultations menées sur de nouveaux instruments financiers tels qu'un marché de crédits de biodiversité.



Après une animation visant à prendre conscience de la force du collectif et faciliter la mise en mouvement et l'action, les participantes et participants échangent en forum ouvert sur des questions liées aux trois piliers de l'entreprise régénérative : prendre soin du système terre, prendre soin des humains, piloter et partager les valeurs créées. Ces échanges fertiles viendront nourrir la réflexion sur les leviers de redirection.



Un dîner et une animation musicale clôturent la journée.



Amélie André, Directrice de l'innovation et de l'impact de Sodero Gestion et Alumni du Parcours CEC Ouest 2023, présente la Feuille de Route de son entreprise : Question générative, Cap 2030 et Leviers de redirection, illustrés de réalisations et d'outils utilisés.



Coopérer pour une finance régénérative et systémique

La journée de vendredi a permis aux participantes et participants d'approfondir leur réflexion et de coopérer entre pairs sur les leviers de redirection, les objectifs d'impact et les projets coopératifs dans une visée régénérative et une approche systémique.



« The fundraising is the most difficult part of what I am doing at my company. The finance industry is like machine learning : it needs to have historical data in order to decide. Our fund is a new «product», we don't have historical data. There is no historical data on neither environmental performance nor social performance. So any new product in the finance industry that is set up to show triple performance is starting from a blank sheet. As long as the finance industry is not revising how it is making decisions, outcomes won't change. »

Marie Ekeland, 2050

Après avoir vécu une expérience "The Well of Deep Time", un voyage contemplatif à travers les 4,6 milliards d'années depuis la formation de la Terre animé par Eleonore Patry, ils et elles contribuent à des ateliers sur les Projets Coopératif Thématiques, puis assistent à une table ronde, animée par Sarah Dubreil, fondatrice de Circle.earth, avec des experts de la finance régénérative et systémique : Anne Snick, chercheuse membre de plusieurs fondations et institutions académiques ; Dominic Hofstetter, Directeur Exécutif de Transcap Initiative ; Annika Schneider, Lead International Partnerships de Purpose Economy ; Marie Ekeland, entrepreneure et fondatrice du fonds 2050.

Les participantes et participants rejoignent leur Camp de base avec leur binôme de "CoFa" pour un temps consacré à la formalisation des leviers de redirection et des objectifs d'impacts.

DU FINANCEMENT DE LA RÉGÉNÉRATION À LA RÉGÉNÉRATION DE LA FINANCE
RENCONTRE AVEC DES PIONNIERS DE L'INVESTISSEMENT SYSTÉMIQUE ET RÉGÉNÉRATIF

LES PREMIERS OBSTACLES

- LES SCHEMES
- LES STRUCTURES
- LES MODELES MENTAUX
- "Notre vision de la réussite, celle qui est possible"
- "On peut toujours aller plus loin"
- "On explore la limite pour que ça aient de nouvelles idées de 'façon de s'organiser'"

L'ARGENT EST LE SERVITEUR DE CETTE NOUVELLE VISION

- Notre vision de la réussite, celle qui est possible
- "C'est le contrat de notre vie"
- Levier des fonds alors qu'il n'y a pas d'histoire

PROFITS-MOYEN ET PAS UNE FIN

- Le problème à la base c'est d'acknowledger l'impact de l'investissement
- PROFITS ÉCONOMIQUES VS DROITS DE VOTE
- le plus proche des investisseurs
- "L'ARGENT, C'EST LE POUVOIR et c'est plus AUTORISATEUR qu'on le pense"
- "de responsabilité" influence sur le niveau de l'impact
- On doit résoudre les gros problèmes et l'argent vient après
- Changer la structure de l'impact de "2050"

EXEMPLES

- SUNISE**: Secteur de la mobilité, contrats on dit pas à faire un truc
- CARTOGRAPHIER LES FUS FUNDINGERS**: le vrai retour sur investissement que pour la communauté
- BELEGUE**: investissement local, mais des autres locaux
- AGNEMENT**: sur toutes les dimensions, clé
- PRAEBBL**: exemple
- KAPIS**: non KPIs
- FUTUR FERTILE**: vision 10 ans
- PROFITS-MOYEN ET PAS UNE FIN**: PROJECTION de 2050 jusqu'à 2050
- CONSEILS**: Si tu n'as pas un horizon LT Tu ne peux pas RÊVER
- NE PAS PARTIR DE L'ARGENT MAIS DU CHANGEMENT**
- L'OBJECTIF, C'EST LA VIE! ET RAPPEL-EN TOUT LE TEMPS ET POUR ÇA LES COMMUNAUTÉS ONT L'INTÉRIEUR**

CONSEILS

- Si tu n'as pas un horizon LT Tu ne peux pas RÊVER
- Regarder la PROPRIÉTÉ et la GOUVERNANCE
- NE PAS PARTIR DE L'ARGENT MAIS DU CHANGEMENT
- L'OBJECTIF, C'EST LA VIE! ET RAPPEL-EN TOUT LE TEMPS ET POUR ÇA LES COMMUNAUTÉS ONT L'INTÉRIEUR

ANNEXES

- 2050** devient une COLLECTIVE
- INVESTISSEUR de la première HOUR TO FORTH TERM**
- ANNIKA SCHNEIDER** - FUTURE ECONOMY
- MARIE EKELAND** - 2050
- ANNE SNICK** - Club of Rome
- DOMINIC HOFSTETTER** - Transcap Initiative
- SARAH DUBREIL** - Circle-Earth

et Max. Panchanava (Traducteur /ve)

Session 5

Coopérer avec ses écosystèmes

Coopérer avec ses écosystèmes

Pour la 5ème et dernière session, le collectif se retrouve le mercredi 5 juin 2024 à Paris : siège de la Banque de France, pour les séquences en plénière, et Espace Cléry, pour les Camps de base et Ateliers.

Pour démarrer Sidonie Deleplanque lit un extrait de l'essai "Où cours-tu ? Ne sais-tu pas que le ciel est en toi ?" de Christiane Singer.



Ils et elles bénéficient ensuite d'ateliers thématiques liées à l'embarquement des parties prenantes, ou contribuent à des ateliers Projets Coopératifs, avant de partager un dîner en Camp de Base.

Réinventer les modèles de partage de la valeur et de gouvernance

Puis une table ronde, animée par Wojtek Kalinowski, Co-Directeur de l'Institut Veblen pour les réformes économiques, sur le verdissement de la politique monétaire et les outils pour financer la transition avec : Alexandre Gautier, Directeur Général Adjoint des Opérations et de la Stabilité Financière, Banque de France ; Karen Degouve, Directrice de la Finance Durable, Fédération Bancaire Française (FBF) ; David Barmes, Policy Fellow de The London School of Economics and Political Sciences (LSE).

La journée de jeudi commence avec un temps de méditation et de relaxation.

Les participantes et participants assistent ensuite à une table ronde, animée par Alexis Masse, Président de France Active Investissement, sur le partage de la valeur avec Olivier De Guerre, Président de Phitrust, seule société à mission à participation ouvrière (SAPO), et Marylise Léon, Secrétaire Générale de la CFDT.



Une deuxième table ronde, animée par Boubakar Kaboré, CFA, Senior Portfolio Manager à "Le Conservateur", sur la coopération Nord-Sud avec : Bertrand Badré, Managing Partner et Fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital ; Françoise Lombard, Directrice Générale de Proparco ; Elisabeth Moreno, Présidente de Ring Africa. Marylyne et Yahya, de la Relève, ont pris ensuite la parole pour partager leur expérience en tant que jeunes issus des pays du Sud.

Les participantes et participants rejoignent leur Camp de base avec leur binôme de "CoFa" pour un temps consacré à la modélisation de leurs écosystèmes actuel et futur.



Puis ils et elles participent à des ateliers “Montée des curseurs” sur les Feuilles de Route :

- “Visée régénérative” avec Antoine Denoix, Chief Ecosystem Officer (CEO), AXA Climate & Butterfly School,
- “Finance durable” avec Mathieu Garnero, Directeur du projet Finance ClimAct, ADEME,
- “Une Feuille de route ambitieuse” avec Max-Hervé Dujardin, Associé Fondateur chez Bartle et alumni CEC Consulting,
- “Génération futures et planchers sociaux” avec des représentants de La Relève, le nouveau nom du Camp de base des jeunes diplômé.e.s et étudiant.e.s.



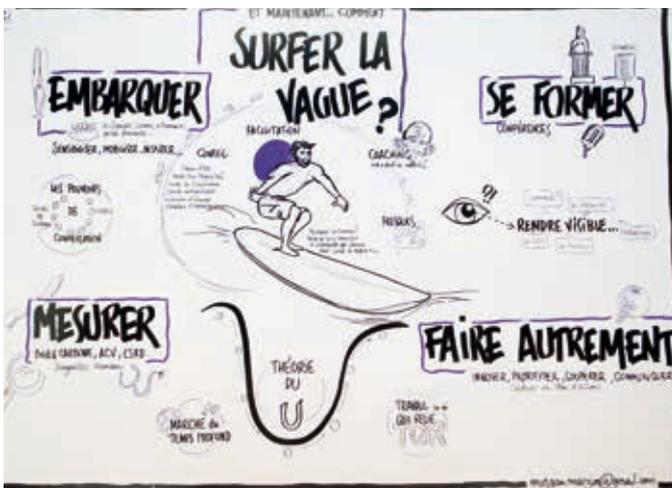
Les participantes et participants rejoignent leur Camp de base pour un temps consacré à la prise en compte des enseignements des ateliers Montée des curseurs dans les leviers de redirection et l'exploration du terrain “Plan d'actions” de leur Feuille de Route.

Les volontaires contribuent aux ateliers proposés sur chacun des Projets Coopératifs pour finaliser les plans d'action.

Le collectif se retrouve pour dîner festif.

Célébrer

La matinée de vendredi permet aux participantes et participants de finaliser et de soumettre la version à date de leur Feuille de Route.



Le collectif se retrouve pour un moment convivial autour d'un déjeuner et de quelques corners de présentation de projets à financer comme Eloi, FEVE, Climate Dividends ou de présentation des compétences des contributeurs de l'équipe CEC.



L'après-midi mélange des présentations (remerciements, Communauté Alumni), le témoignage de Sophie Robert-Velut, DG Expanscience et Alumni de la 1ère édition de la CEC, sur sa Feuille de Route et sa mise en œuvre, des pitches des Projets Coopératifs, de quelques Feuilles de Route et de quelques sursauts personnels par des participantes et participants.

La Relève partage un témoignage de leur cheminement et des messages de remerciement et d'encouragement aux participantes et participants.

Enfin, le collectif partage un apéritif convivial et se donne rendez-vous pour la cérémonie de l'envol prévue à l'automne.



Webinaires

En complément des inspirations et des partages en session, une série de webinaires a été lancée afin de couvrir des problématiques spécifiques des organisations participantes et nourrir les réflexions entre deux sessions en présentiel.



Webinaire "Shifting to regenerative cultures" avec Daniel Christian Wahl

Ce webinaire a été proposé en anglais avec la venue exceptionnelle de Daniel Christian Wahl, qui a écrit le livre "Designing Regenerative Cultures" et qui propose d'aller au-delà de la simple durabilité vers une culture régénérative. La régénération ne peut exister que dans un contexte spécifique : une biorégion spécifique, une culture spécifique. Dans un projet régénératif, l'accent n'est pas mis sur les livrables à la fin du projet, mais sur les capacités qui sont construites au fur et à mesure que le projet prend forme. Cela peut sembler utopique, mais en fait la régénération est une propriété fondamentale du vivant : "la régénération est un processus, la durabilité est un résultat".

Daniel Christian Wahl nous invite à considérer les écosystèmes avec une approche salutogénique pour désigner une approche du bien-être axée sur la santé et non sur la maladie (pathogénèse). En ce sens, un système en bonne santé fait face à la disruption et apprend en s'adaptant. Les biorégions sont des niveaux spécifiques qui permettent de réduire la complexité mondiale dans laquelle nous sommes et de retrouver une capacité d'agir. Après une série de questions à l'intervenant, les participants au webinaire se sont ensuite retrouvés en sous-groupe pour discuter et partager leurs réflexions sur ce qui a été dit.



Série de webinaires « The Week »

Animation par Sara Rossigneux et Stéphanie Gelot

L'expérience vécue au sein du parcours de la CEC est parfois difficile à transmettre à ses pairs et ses collaborateurs une fois de retour au bureau. Or, nous savons à quel point un des enjeux clés est d'embarquer en interne afin de déployer avec succès une Feuille de Route ambitieuse. C'est pourquoi, nous avons proposé aux participants et participantes de faire vivre à leurs équipes l'expérience « The Week » conçue par Hélène et Frédéric Laloux.

« The Week » (theweek.ooo) est un dispositif accéléré de sensibilisation et de mobilisation à la transition écologique dont la philosophie, les fondements théoriques et les objectifs recouvrent ceux de la Session 1 de la CEC.

C'est une expérience à vivre en groupe, pour vraiment saisir l'ampleur des crises écologiques auxquelles nous faisons face (réchauffement climatique, effondrement de la biodiversité, pollutions...) et comprendre comment y répondre.

Le parcours « The Week » se compose de 3 films d'1 heure suivis chaque fois de 30 à 45 minutes d'échanges encadrés pour partager les ressentis de chacun et chacune :

- L'épisode 1 est dur. On affronte la réalité et la diversité des constats sur la crise écologique.
- Dans l'épisode 2, on regarde comment on en est arrivé là.
- Enfin l'épisode 3 nous montre ce qu'il est possible de faire et en passant à l'action.

Plus de 130 personnes ont vécu le dispositif proposé pendant le parcours Monde Financier.



Webinaire "L'Europe et l'extra-financier" avec Virginie Dumoulin et Pascal Canfin

L'intention de ce webinaire était de partager les coulisses des négociations européennes et françaises récentes, aider à voir les objectifs, la cohérence, l'impact pour le monde économique et surtout le rôle de la finance ainsi que les contraintes et zones d'ombre de ce qui a été adopté. Les intervenants étaient Virginie Dumoulin, Inspectrice générale IGEDD et auprès de la Conseillère spéciale à l'international au SGPE, Membre de l'Ae et Pascal Canfin, Député européen et Président de la Commission de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité alimentaire. Virginie Dumoulin a expliqué l'adoption du cadre mondial Kunming-Montréal sur la biodiversité et les enjeux français de restauration au travers de la stratégie nationale Biodiversité. Pascal Canfin s'est exprimé sur les négociations européennes liées à la mise en application de la CSRD, la Taxonomie verte et la loi sur la restauration de la nature ainsi que la CSDDD en rappelant leurs objectifs et le rôle crucial des acteurs engagés de la finance pour faire la différence les invitant à poursuivre leur engagement malgré de forts vents contraires.



Webinaire "Finance responsable et Greenwashing" avec Clémentine Baldon

Clémentine Baldon est avocate au barreau de Paris, chargée d'enseignement à l'ESSEC. Elle est pionnière dans l'initiation d'actions contentieuses visant des pratiques de greenwashing d'entreprises. Elle conseille également des entreprises en matière de compliance RSE et communication responsable. Clémentine Baldon a présenté la perception de plus en plus extensive du greenwashing et les principaux risques associés. Après une rapide revue de la réglementation, elle a donné en exemple des contentieux récents et donné des pistes d'actions concrètes à mener pour les participants dans le cadre de leurs pratiques. Les participants ont pu poser leurs questions à la fin.



FOCUS SUR L'ASSURABILITÉ

Lors de la session 2 du parcours, Chloé Coursaget de l'agence Circomplexe a exploré avec ses invités les nécessaires évolutions de modèles. La cartographie «L'assurance en zone critique» présentée en page suivante a été distribuée aux participants à la session 2 et visualise la montée des eaux dans l'estuaire de la Seine et la submersion des installations essentielles et dangereuses.

Inondations dans le Pas-de-Calais, canicules meurtrières... les conséquences du changement climatique et l'inadaptation de nos aménagements sont évidentes. Pour la finance et l'assurance, une nouvelle cartographie des risques se dessine, menaçant la valeur de leurs investissements et la continuité de leurs activités.

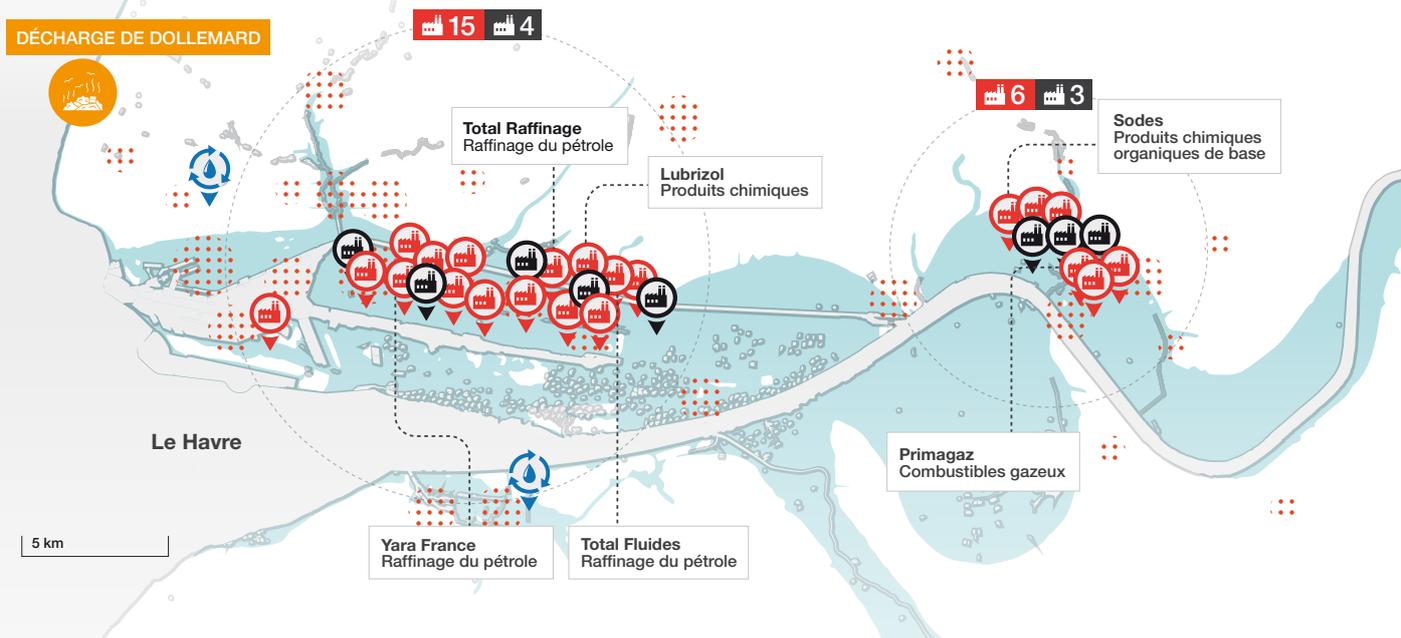
Une vision prospective et systémique révèle les corrélations entre dommages physiques et financiers et incidences sociales et politiques. Dans les zones les plus exposées, les acteurs économiques peinent déjà à s'assurer et donc à exercer. L'inassurabilité constitue un enjeu crucial pour l'ensemble des parties prenantes. Assureurs, financiers, entreprises, collectivités... parviendront-ils à construire des alternatives ?

L'ONU a publié en décembre 2023 un rapport classant l'inassurabilité comme l'un des 6 points de bascule systémique mettant en péril l'humanité. L'une des boucles de conséquences est notamment l'effondrement d'une partie du marché immobilier et le déclenchement d'une profonde crise financière, l'augmentation des inégalités, la rupture des équilibres sociaux.

QUAND LA MER ENVAHIT LA TERRE

Relargage des déchets, submersion des sols pollués et des sites industriels... la montée du niveau des océans, de 1 m aura de lourdes conséquences à travers le monde. Illustration avec l'estuaire de la Seine et les sites de Dunkerque.

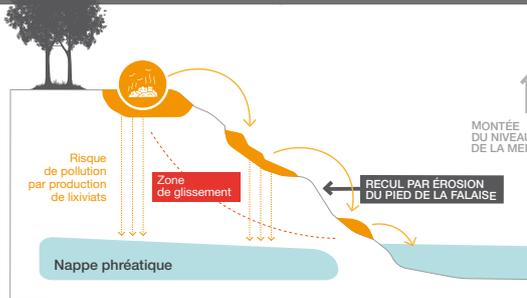
Par la fonte des calottes polaires, des glaciers terrestres et le gonflement dû à la dilatation de l'eau des océans, le niveau global de la mer a augmenté plus rapidement ces 100 dernières années que pendant les 6 000 années précédentes. Selon le Giec, une hausse de la température mondiale de 2 °C entraînera une élévation de 30 à 93 cm d'ici à 2100. Avec la fonte des glaces de l'Antarctique, elle pourrait atteindre 1,10 m, voire 7 m dans les pires scénarios. Les cartes présentées ici se basent sur un niveau à + 1 m, le plus probable. À cela s'ajoutent les situations météorologiques extrêmes, comme l'intensité des pluies ou, bien sûr, les épisodes de tempêtes. Selon le CNRS, en pénétrant par les fleuves et en bloquant les écoulements, la montée de la mer affectera également l'intérieur des terres sur plusieurs dizaines de kilomètres.



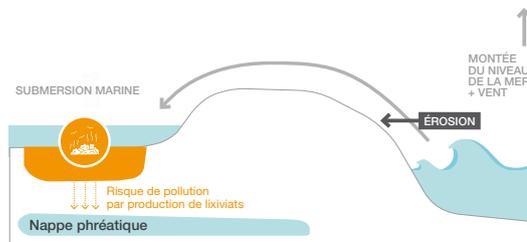
LE RELARGAGE DES DÉCHETS

55 décharges sont situées à moins de 100 m du bord de mer en France. Soumises à des aléas de submersion ou d'érosion, elles présentent des risques de relargage dans l'environnement de déchets ménagers ou industriels (schéma ci-contre).

Exemple avec l'ancienne décharge de Dollemard et ses quatre sites en bord de falaise pour un volume de déchets du BTP de 300 000 à 400 000 m³. Le site accueille un chantier-test dans le cadre du Plan national pour la résorption des décharges littorales présentant des risques de relargage.



Phénomène de recul du trait de côte



Phénomène de submersion marine

LÉGENDE

- Usine Seveso seuil haut
- Usine Seveso seuil bas
- Gigafactory Verkor
- Centrale nucléaire
- Décharges littorales à moins de 100 m des côtes
- Terres submergées avec 1 m d'élévation de la mer
- Sols pollués
- Station d'épuration
- Total Raffinage Raffinage du pétrole
- Exemple d'industrie locale

GLOSSAIRE

Seveso

Directive européenne d'encadrement des risques liés aux installations industrielles de 1982, initiée suite au rejet accidentel de dioxine en 1976 sur la commune de Seveso en Italie. Se distinguent, selon la quantité totale de matières dangereuses sur site, les seuils haut, pour les risques majeurs, et bas, pour les risques importants.

Lessivage

Phénomène d'entraînement par l'eau de substances fixées sur des particules fines à travers les sols. Participe à la pollution des nappes phréatiques.

Lixiviat

Résidu liquide provenant de l'action conjuguée de l'eau et de la fermentation naturelle sur les déchets stockés. Ne peut être rejeté dans le milieu naturel. Doit être collecté et traité.

3 MODES DE SUBMERSION MARINE

- par débordement
- par franchissement des vagues
- par rupture des digues

1,4 MILLION

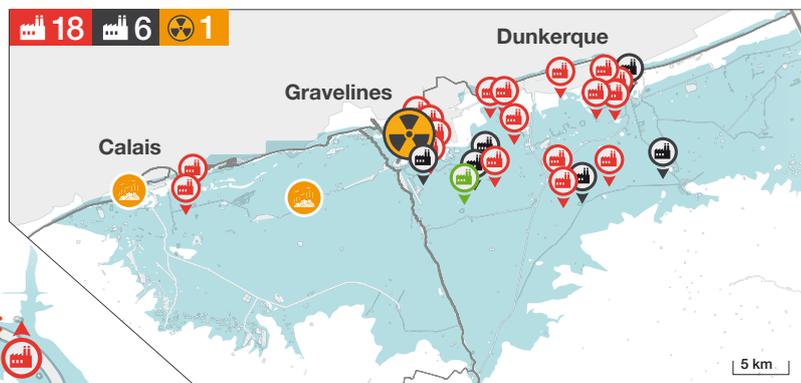
d'habitants exposés au risque de submersion marine en France.

300 MILLIONS

de personnes menacées au minimum par la montée des océans, surtout en Chine, au Bangladesh, en Inde, au Vietnam, en Indonésie et en Thaïlande.

De 2,8 % à 8 %

DU PIB MONDIAL EN 2100
Les coûts annuels mondiaux pour une élévation supérieure à 86 cm.



LES ACCIDENTS NATECH

Accidents technologiques engendrés par un événement naturel, les accidents NaTech ne représentent que 2 % des incidents industriels, mais ils ont plus que doublé ces dix dernières années, avec un pic en 2018 (9 % du total). Les inondations constituent de loin le premier risque naturel en France (précipitations, crues ou submersions marines).

Gravelines accueille la plus puissante centrale nucléaire d'Europe de l'Ouest. Après Fukushima, un mur périphérique contre le risque d'inondation a été réalisé, sur 3 km pour 4 à 4,5 m de haut. Pour rappel, à Fukushima, la fusion des réacteurs a été une conséquence de l'inondation des systèmes de refroidissement par le tsunami. En France, les tempêtes de 1999 ont provoqué une inondation de la centrale du Blayais et une mise hors service du système de secours de refroidissement des réacteurs. Des enrochements et une digue de protection de 8 m ont depuis été réalisés.

Sites industriels Seveso
50 % sont situés sur le pourtour méditerranéen
33 % en façade Manche - mer du Nord
Sur 12 villes comptant plus de 5 sites Seveso en France, 6 sont situées sur le littoral. Exemple avec la zone industrialo-portuaire du Havre, qui compte 23 usines Seveso, dont 16 seuils hauts, dans un écosystème de 1 200 entreprises de l'énergie, de la chimie, etc.

9 SECTEURS ÉCONOMIQUES MENACÉS

L'IMPACT SUR LES SOLS

La pollution des sols

Les submersions peuvent toucher des sols déjà pollués par l'industrie ou l'agriculture. Ces pollutions vont se répandre à l'ensemble des terrains inondés en cas de submersion.

La salinisation

Les terres arables littorales mondiales situées à une altitude inférieure à 5 m représentent 40 millions d'hectares.

Ces terres sont les premières à être affectées par la submersion. Exemple au sud-ouest du Bangladesh, où, en dix ans, 70 % des agriculteurs ont abandonné l'agriculture du fait de la salinisation des sols. En France, la Carmague, entre autres, est particulièrement menacée.

Les effets physiques et écologiques directs auront des conséquences considérables pour les populations et les sociétés concernées (dommages aux infrastructures, hausse des risques et des coûts de protection, d'assurance et de réparation...)

François Houllier, PDG de l'Ifremer

CONCEPTION & RÉALISATION : Lise Parjouet, Rémi Milesi **SOURCES :** Flood damage costs under the sea level rise with warming of 1.5 °C and 2 °C, S Jevrejeva et al 2018 Environ. Res. Lett. 13 074014 • New elevation data triple estimates of global vulnerability to sea-level rise and coastal flooding, Kulp, S.A., Strauss, B.H., Nat Commun 10, 5752 (2019) • La montée du niveau de la mer : conséquences et anticipations d'ici 2100. Rapport d'étude, All'envi, octobre 2019 • Montée des eaux en France : les prévisions alarmantes des scientifiques, Héloïse Leussier, Reporterre, juin 2021 • Zones exposées à l'élévation du niveau de la mer à marée haute, sealevelrise.brgm.fr ; georisques.gouv.fr ; data.gouv.fr • Les impacts des inondations et des submersions marines, eaufrance.fr • Première évaluation nationale des risques d'inondation, ministère de l'Écologie, 2011 • Dictionnaire Environnement, actu-environnement.com

agence **circ**complexe

Étude et document réalisé au printemps 2022 pour **ACTUARIEL**

FOCUS SUR LE MONDE ACADÉMIQUE

Seules 5% des formations en Finance en France intègrent les enjeux écologiques selon l'étude menée en 2022 par The Shift Project. La transition écologique requiert pourtant des financements massifs : en 2023 le rapport de Jean Pisani-Ferry et Selma Mahfouz estimait pour la France à 66 Milliards d'euros par an ces besoins de financement, dont 49% dans le secteur privé et le reste dans le secteur public.

Les financiers et les gestionnaires ont donc un rôle majeur à jouer tandis qu'ils ne sont pas ou peu formés dans l'ensemble. Nous avons donc voulu interroger deux professeurs qui ont suivi le parcours Monde Financier de la CEC, Hélène Loning et Christophe Thibierge, sur leurs constats et leurs espoirs quant à l'évolution de l'enseignement supérieur.



Interview d'Hélène Loning, Professeur Associé de Comptabilité et Contrôle de Gestion à HEC et Christophe Thibierge, Professeur Associé de Finance à l'ESCP

Quels sont les défis auxquels vous faites face dans l'évolution de l'enseignement de votre discipline ?

CT : Les limites des modèles financiers. Il a été décidé, parfois il y a plusieurs siècles, ce qui était du domaine de la finance et de l'économie, et ce qui en était exclu (exemple : les externalités). En se penchant sur ces exclusions, on trouve de nouvelles manières d'aborder la finance.

Or, nos étudiant-e-s ont du mal à sortir des modèles classiques, et ne voient pas forcément leurs limites - d'autant plus que les entreprises continuent à les utiliser.

HL : Je vois trois défis pour enseigner la comptabilité environnementale :

- Un sujet qui exige beaucoup d'humilité. C'est un puits sans fonds de connaissance, plus on approfondit, plus on se rend compte de ce qui reste à comprendre !

- L'hétérogénéité du niveau et de l'engagement des étudiants sur ces sujets : d'un vague intérêt pour certains à un engagement et un niveau de connaissances des enjeux actuels très forts pour d'autres. Cela veut dire qu'on peut apprendre de nos étudiants, c'est un privilège !

- L'articulation entre ce que tous doivent comprendre à l'issue d'une école de management, et les enseignements plus spécialisés. Comment mettre en cohérence l'ensemble de l'édifice et éviter la "cacophonie" en racontant un narratif business as usual dans un cours et un narratif prenant en compte les limites planétaires dans un autre ? Les enseignements spécialisés avancés doivent progressivement "infuser" les cours fondamentaux.

Que vous inspire votre participation au parcours CEC Monde Financier et qu'en reprenez-vous ?

HL : Que du positif ! On n'est pas seul, il existe beaucoup d'énergie et de volonté autour de ces sujets, partagées avec ceux qui sont "acquis à la cause" depuis longtemps, mais aussi avec ceux qui viennent rejoindre les rangs et grandissent sur ces sujets chaque jour. C'est le collectif qui fera la force et opérera le changement. "Si tu veux aller vite, vas-y seul, si tu veux aller loin, vas-y ensemble".

CT : Une grande ambivalence. Il y a tant de choses à faire, et tant d'obstacles, non seulement à l'extérieur (changer progressivement la pensée des managers et investisseurs), mais aussi à l'intérieur (comment garder cette énergie de vouloir changer les choses, une fois que la CEC est terminée et que nous retournons à notre quotidien ?).

Quel message aimeriez-vous passer aux acteurs du monde financier et à vos futurs élèves ?

HL : Il faut accepter la nuance, ce n'est pas un sujet du tout ou rien. Chaque pas va compter à la fin contre le réchauffement global et l'épuisement de la terre. En matière de comptabilité, les nouvelles réglementations et les nouveaux outils de mesure ne seront pas parfaits du jour au lendemain, mais ce n'est pas une raison pour y renoncer ou les dénoncer tout en bloc.

J'aurais un message différencié : pour les entreprises, il vaut mieux s'y prendre plus tôt que trop tard pour amorcer le changement et rester compétitifs ; pour les étudiants, le monde a besoin d'activistes qui dénoncent le greenwashing, mais le monde a surtout besoin de jeunes bien formés acteurs du changement. Les métriques sont cruciales et il faut se concentrer sur comment améliorer la mesure et comment la mettre en place dans les entreprises.

CT : Inclure de la durabilité et des questions climatiques ou sociales dans la finance ne consiste pas à changer du tout au tout. Une approche progressive, alternative, permet de changer les mentalités. Comme l'être humain change mieux avec des injonctions positives, cela marche mieux en disant "voici un modèle de décision plus complet, qui vous fera commettre moins d'erreurs".

FOCUS SUR LE SECTEUR AGRICOLE

Le poids du secteur agricole dans les économies, en France et dans le monde, n'a cessé de diminuer depuis deux siècles. L'accroissement des risques physiques climatiques a cependant provoqué un intérêt renouvelé des financiers envers ce secteur. Maxime et Vincent ne sont pas financiers mais chefs d'entreprise "à impact" dans le secteur agricole. Leur participation à ce parcours CEC Monde Financier a permis des échanges fertiles et une meilleure compréhension entre les deux univers.



Interview de Maxime Pawlak, co-fondateur de Eloi et Vincent Kraus, co-fondateur de FEVE

Quels sont les enjeux auxquels vos entreprises respectives s'attaquent ?

MP : Eloi accompagne la transmission de fermes et l'installation de nouveaux agriculteurs. Notre rôle : connecter les agriculteurs qui partent à la retraite à des jeunes souhaitant prendre la relève ! Nous croyons qu'il est essentiel d'accélérer le renouvellement des générations agricoles, tout en assurant des installations économiquement viables, résilientes, ancrées dans les territoires et aux impacts régénératifs importants. Notre ambition est de provoquer la bascule vers un avenir où l'agriculture se conjugue harmonieusement avec la durabilité et le respect des Hommes.

VK : FEVE est née de l'envie de faire prospérer une agriculture plus respectueuse du vivant. Nous souhaitons ainsi profiter du renouvellement des générations pour faciliter des installations en agroécologie. Pour cela, nous finançons le foncier agricole grâce à la mobilisation de l'épargne citoyenne : d'un côté, les agriculteurs louent la ferme, développent leur projet en agroécologie et ont la possibilité d'acquérir la ferme au bout de quelques années ; de l'autre, des particuliers investissent dans du foncier agricole, un actif tangible et un investissement à impact positif d'un point de vue environnemental et social.

Comment est-ce que le monde de la finance peut mieux comprendre et collaborer avec le secteur agricole selon vous ?

MP : Je crois que pour comprendre et collaborer, il faut se rencontrer. Il me semble très important que les acteurs de la finance aillent dans les fermes pour comprendre le métier des agriculteurs mais aussi leurs besoins et leurs difficultés. C'est pour permettre cette rencontre, et pour permettre le financement de l'installation et de la transition régénérative de nouveaux jeunes agriculteurs, que j'ai pensé, grâce à la CEC, à lancer l'offre "Re-Connect". C'est un programme de parrainage qui permet aux entreprises de rencontrer et d'accompagner des jeunes agriculteurs qui se lancent.

VK : Connecter finance et secteur agricole est en quelque sorte le point de départ de FEVE puisqu'on a décidé d'utiliser la finance pour faciliter le changement dans l'agriculture. Mais il était plus facile de démarrer avec des particuliers que de convaincre des organismes financiers pour qui le TRI est encore souvent le seul indicateur. La transition agricole a des impacts divers sur le carbone, la biodiversité, l'eau, et l'ensemble de ces impacts potentiellement positifs doit être compris et pris en compte pour une collaboration fructueuse.

Quels ont été les moments forts de votre participation au parcours Monde Financier de la CEC ?

MP : Je retiens particulièrement les interventions des étudiants, qui m'ont beaucoup touché. Déjà par le talent et la qualité de ces interventions, mais aussi par l'émotion que suscite la prise de parole d'une

génération qui compte sur nous, décideurs, pour leur permettre un avenir meilleur. J'ai trouvé que cette expérience d'intégrer des étudiants à la CEC était très positive et à renouveler.

VK : Globalement, j'ai beaucoup aimé l'énergie collective de la CEC et en particulier au sein des camps de base où l'on retrouve une forte ambition commune de changer les choses. Mais un exercice m'a touché plus que les autres : au début de la CEC, on a écrit une lettre pour un proche (dans mon cas mes filles) que ce proche ouvrirait dans 30 ans puis on a relu cette lettre à la fin de la CEC. Une émotion très forte s'en est dégagée et la conclusion par chacun des participants de leur parcours suite à cet exercice en fut d'autant plus puissante.

L'agriculture française en 5 chiffres clés

3,5 % du PIB national

L'agriculture et les industries agroalimentaires (IAA) représentent environ 3,5 % du PIB : environ 1,6 % pour les produits bruts issus de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche, et 1,9 % pour les activités de transformation.

496 000 exploitants

La transmission est un enjeu incontournable dans le contexte actuel où 50 % des agriculteurs partiront à la retraite dans les 10 ans à venir. Cela représente 200 000 fermes à transmettre afin d'assurer le renouvellement des générations agricoles.

26,9 millions d'hectares

La France métropolitaine présente 26,9 millions d'hectares de surface agricole utilisée, soit environ la moitié du territoire métropolitain. Si la SAU reste relativement stable maintenant, cela représente 390 000 exploitations agricoles seulement, chiffre en baisse de 20 % en moins de 10 ans.

14 % d'exploitations en bio

La part du bio a été certes multipliée par 4 en 10 ans mais il reste beaucoup à faire. Dans le cadre de la loi dite « EGAlim », la restauration collective devait introduire, au 1er janvier 2022, au minimum 20 % de produits biologiques dans ses achats alimentaires, mais peu d'établissements atteignent ce chiffre à date malgré les efforts déployés.

16,2 % des ménages agricoles en dessous du seuil de pauvreté

16,2 % des ménages agricoles se situent en dessous du seuil de pauvreté, équivalent à 13 944 euros par an pour une personne seule en 2020 selon l'INSEE. C'est plus que pour le reste des actifs où le taux moyen est de 14,6 %.

sources : Agreste, INSEE, Agence Bio

FOCUS SUR LES GRANDES ENTREPRISES

Dans ce parcours CEC principalement composé de banques, assureurs et fonds d'investissement, une des forces du collectif a été d'avoir à la table des discussions des représentants d'entreprises qui ont des actifs réels et de faire s'exprimer tous les points de vue. Carine de Boissezon et Guy-Bernard Courouble travaillent dans des grands groupes internationaux, respectivement chez EDF et Leroy Merlin. Leurs responsabilités se situent à la croisée des chemins entre la finance, la RSE et la gestion des risques. Dans cette interview, ils nous parlent de leur expérience et de la relation entre le monde corporate et les financeurs.



Interview de Carine de Boissezon, Directrice de la Direction Impact de EDF et Guy-Bernard Courouble, Directeur de la performance RSE de Leroy Merlin

Comment s'articulent les fonctions RSE et Finance dans votre entreprise ? Comment êtes-vous structurés ?

CdB : EDF a pris la décision de rapprocher les fonctions finance et RSE depuis le 1er avril 2024 et cette décision procède d'une conviction forte : il n'y a pas de performance durable sans l'intégration de trois éléments clés que sont une vision stratégique à long terme, la soutenabilité financière, mais aussi la prise en compte des limites planétaires, du changement climatique et des enjeux sociaux et territoriaux. Le nom de la nouvelle direction est symbolique : "Performance Impact Investissements Finance" car cela appelle à une transformation de ces deux fonctions, en particulier celle de nos modèles d'affaires, mais aussi le développement d'outils de pilotage et d'aide à la prise de décisions, autant de sujets pour lesquels les équipes vont se nourrir mutuellement. Cette nouvelle organisation marque aussi l'élargissement du périmètre de la Direction Impact, puisque nous accueillons désormais les Relations Investisseurs et les Assurances Groupe, qui rendent très opérationnelles nos enjeux d'impact : obtenir des financements compétitifs grâce à la crédibilité de nos plans de transition climatique, mais aussi assurer la pérennité de nos actifs en étudiant le plus en amont les risques liés à l'impact du changement climatique.

GBC : Alors que Leroy Merlin fête ses 100 ans cette année, et que l'entreprise veut encore contribuer à rendre l'habitat plus durable dans les prochaines décennies, il est nécessaire de placer la RSE au cœur de notre stratégie et de notre gouvernance. Ainsi depuis près de 3 ans, la Directrice des Impacts positifs est au Comex de l'entreprise. Ce positionnement contribue à mettre au cœur de notre stratégie et de notre animation notre trajectoire de décarbonation et le lancement de nos business modèles circulaires. Une équipe dépendant hiérarchiquement du Directeur Finance & Performance et fonctionnellement de la Directrice des Impacts Positifs travaille concrètement à ce que les décisions business tiennent compte de nos orientations stratégiques RSE et en miroir, que les nouvelles activités poussées par les équipes Impacts Positifs créent de la valeur économique à côté de la valeur environnementale et humaine.

Comment vivez-vous la CSRD et sa mise en place dans votre entreprise ? Est-ce selon vous les prémices d'une grammaire commune pour "Compter ce qui compte vraiment" ?

CdB : L'enjeu principal est effectivement de ne pas cantonner cette directive à une énième réglementation, à de la "compliance" ou du "box-ticking". On peut voir le verre à moitié plein ou à moitié vide avec l'exemple de la taxonomie européenne. Elle a permis de définir une

première grammaire commune de ce que devraient être les activités durables financées en priorité pour réussir la transition, mais son opérationnalisation est trop complexe pour être efficace. La réussite de la CSRD sera réelle si les investisseurs y trouvent les informations essentielles pour accompagner les entreprises réellement engagées dans une transformation écologique et sociale. Et pour les entreprises, cela signifie qu'elles auront un véritable "greenium" dans leurs conditions de financement pour les aider à faire le pas, voire à accélérer. Donc oui, compter ce qui compte vraiment, plutôt que produire 1400 indicateurs sans être convaincus qu'ils seront réellement utiles.

GBC : Je partage les risques et les aspirations que Carine vient de nous expliquer. La mise en place de la CSRD peut être un tremplin au sein des entreprises pour animer avec précision nos stratégies RSE et la gestion de nos risques. Chez Leroy Merlin/Adeo, nous voulons que ces métriques ne soient pas produites "à côté" pour répondre uniquement à nos obligations réglementaires, mais bien "au cœur" de notre système de pilotage de la performance des différentes activités de l'entreprise. Est-ce que nous serons prêts au 1er janvier ? En tous cas, nous préférons prendre le temps de poser les bases d'une animation qui renforcera la pertinence de nos actions.

Quel est selon vous le dialogue idéal à instaurer avec les investisseurs pour aborder des sujets long terme, de renoncement, de transformation ? Comment éviter une relation de "tick-the-box" avec les investisseurs ?

CdB : Il faut affronter la complexité. Pour mon secteur, on se retrouve malheureusement à des raccourcis qui fonctionnent dans un fichier excel mais pas dans la complexité physique du système électrique, notamment sur l'arrêt des centrales thermiques. Et il faut s'investir dans un dialogue régulier, et je salue pour cela l'initiative de Climate Action 100, qui rassemble plus de 600 investisseurs, et qui, malgré les soubresauts liés au "ESG backlash", nous accompagnent depuis plus de 5 ans dans cette complexité de la transition.

GBC : Leroy Merlin a la chance d'être une entreprise à capital majoritairement familial. Le temps long prend l'avantage sur le temps court d'autres types d'investisseurs. Certes nos actionnaires attendent de nous de se conformer strictement aux règles et aux standards du marché. Cependant, ils font preuve d'une grande écoute et soutien des projets présentés avec pédagogie et fondés sur la "data". Leurs critères d'investissement priorisent la pérennité de l'entreprise à des hauts niveaux de performance et de résilience sur le moyen et long terme.



Comment embarquer ses équipes, son COMEX, son Conseil d'administration et ses parties prenantes ? Quels sont vos conseils pour garder le cap malgré les hauts et les bas ?

CdB : La gouvernance est un élément essentiel pour éviter le risque d'une RSE hors-sol et de là, un risque de dissonance pour les salariés. Chez EDF, nous avons nommé dès 2020 un référent Climat au conseil d'administration et au comité exécutif, nous avons mis en place un conseil de parties prenantes qui rassemble 13 personnalités de la société civile, dont les climatologues Valérie Masson-Delmotte et Christophe Cassou, et enfin plus de 20% de la rémunération de nos dirigeants est liée à des objectifs RSE dont la baisse des émissions de CO2 sur l'ensemble des 3 scopes. Il ne faut pas se cacher que depuis quelques mois "l'ESG backlash" est très fort, et les responsables RSE ont de temps en temps le blues ! Ce qui me fait garder le cap dans ces moments là, c'est de ne jamais me sentir seule, grâce notamment aux associations RSE comme le C3D, et bien sûr à des collectifs engagés comme la CEC !

GBC : Premièrement, pour embarquer largement nos équipes, nous avons déployé une "mini CEC", appelée "Parcours Cap 1.5°" qui a rassemblé plus de 190 dirigeants des entreprises de l'Association Familiale Mulliez, notre actionnaire principal. Lors de ce parcours les 60 dirigeants de Leroy Merlin ont vécu le processus de la courbe en U ; ils ont travaillé sur notre question générative et sur les moyens d'y répondre.

Deuxièmement, pour sensibiliser nos parties prenantes que sont nos fournisseurs, nos clients et nos collaborateurs en majeure, nous avons lancé le "Home Index", l'équivalent du "Nutri-score" sur plusieurs centaines de milliers de nos produits. Aligner tous les éléments de la chaîne sur une même vision et une même pédagogie diminue le risque de vivre des hauts et des bas dans notre stratégie.

Enfin, sur un plan financier, les collaborateurs sont directement intéressés à la création de valeur environnementale et sociale. Au-delà des primes individuelles et collectives, le mécanisme même de valorisation de l'entreprise tient compte - à côté des performances économiques, de 13 indicateurs RSE précis et mesurables. Ainsi, via le PEE (plan d'épargne entreprise), 90% des collaborateurs-actionnaires de Leroy Merlin bénéficient concrètement dans la valorisation de leur patrimoine du fruit de nos avancées RSE.



Remerciements



COORDINATION ÉDITORIALE : JULIA DIMIAN

COMITÉ DE RÉDACTION : ASTRID PELLETIER, CAROLINE MAERTE, DIDIER CHLEQ, ISABELLE DE FRAITEUR, IYAS AIT BENHIBA, JULIA DIMIAN, SARA ROSSIGNEUX, STÉPHANIE MOITTIÉ

CONTRIBUTEURS CEC : ANNABELLE BERGER, EMMANUELLE COSTALLAT, JULIEN MAURY, KAKO DUBS, SIDONIE DELEPLANQUE, YANNICK SERVANT

CONTRIBUTEURS EXTERNES : AGENCE CIRCOMPLEXE, BRICE BESEGHER, CAPITAL INSTITUTE, CARINE DE BOISSEZON, CHRISTOPHE THIBIERGE, EMMA GASTINEAU, GUY-BERNARD COUROUBLE, HÉLÈNE LONING, LUCILE JOURDE-MOALIC, LUMIA, MARGAUX FALISE, MAXIME PAWLAK, MOUVEMENT IMPACT FRANCE, SARAH DUBREIL, SIMON DEL NEGRO, VINCENT KRAUS, YOUTH FOREVER, TRANSCAP INITIATIVE, CLUB OF ROME et bien sûr tous les participants qui ont accepté de figurer dans ce rapport.

DIRECTION ARTISTIQUE ET MAQUETTE : LAURENCE FRÉMONT

CRÉDITS PHOTO : THIERRY MÉNARD

FACILITATION GRAPHIQUE ET ILLUSTRATIONS : MORGAN MARZIN ET NATHALIE VAN VOLSOM

Merci aux participants, contributeurs, intervenants et partenaires cités dans ce rapport, le parcours ne serait rien sans vous.

L'équipe de la CEC souhaite également reconnaître et mettre en lumière les autres inspirations qui l'ont guidée dans son travail et sa méthodologie : Janine Benyus, Sylvain Breuzard, Paul Hawken, Jason Hickel, David Holmgren, Bill Mollison, Tim Jackson, Dennis et Donella Meadows, Kate Raworth, Bill Reed, Ben Haggard, Pamela Mang, Otto Scharmer, Joanna Macy, le Schumacher College, Fritjof Capra, Laura Storm, Johan Rockstrom, Elinor Ostrom, Harold Levrel, Cécile Renouard, Emmanuel Delannoy, Carol Sanford, Philippe Zaouati...



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.

