

## DEBAT 1 : QUEL PROGRES VOULONS-NOUS ?

*Animé par Marie-Aline MELIYI, Journaliste à LCI*

*Mercredi 22 janvier 2020*

### **Anne Hidalgo, Maire de Paris :**

*« Je remercie les jeunes pour leur engagement. »*

Le politique doit nourrir sa vision de ce que nous disent les scientifiques et de ce que les citoyens attendent. Il doit apporter des réponses radicales, justifiées et équilibrées face aux tentatives des lobbys de modifier la réalité et les choix politiques notamment sur les enjeux écologiques. Le politique doit être courageux pour prendre des décisions pensées à partir des constats scientifiques. La demande populaire est claire : moins de pollution, moins de voiture. Les réfractaires sont plutôt les CSP plus masculins. Les utilisateurs des berges de Seine en voiture étaient à 80% des hommes seuls en voiture issus de CSP plus et seul un parisien sur dix circule en voiture. Il faut faire une pédagogie positive des changements à faire à propos de nos mobilités, de notre alimentation, de nos changements énergétiques et montrer que c'est une meilleure qualité de vie. Les pouvoirs publics doivent rééquilibrer les inégalités d'accès à certains produits ou services et notamment au biologique et aux circuits courts. A Paris, une académie du climat va être lancée qui sera un lieu de partage, d'échange et de solutions. Le progrès doit être guidé par nos fragilités, nos vulnérabilités. Partant de celles-ci nous pouvons faire émerger un autre progrès, plus apaisant.

### **Tim Jackson, Economiste directeur du centre de recherche pour comprendre la prospérité durable :**

*“Investment has become a gambling casino where people make money on other's back.”*

L'investissement est un engagement vers le futur qui a été perverti et corrompu au bénéfice de l'économie et au détriment des citoyens. Le portefeuille de l'investissement dans le futur est de faire en sorte que les choix respectueux de l'environnement soient des choix faciles à faire. Le problème n'est pas l'absence de facteurs économiques mais



leur utilisation. Par exemple le retour sur investissement des politiques pour circuler à pieds et à vélo dans les villes est de 10 mais il est masqué par la stratégie courttermiste des gouvernements et par l'échec de notre système de prix. Les conditions de l'investissement doivent changer radicalement. Une finance de progrès social ou environnemental peut être bâtie et soutenir les acteurs du changement en créant ainsi un monde prospère. Nous, citoyens avons un droit de regard sur, par exemple, où nos retraites sont investies. Les banques et les fonds durables existent. On ne doit pas laisser la complexité de la tâche se mettre en travers de notre chemin.

Le service élémentaire universel (Universal Basic Services en anglais, à ne pas confondre avec le revenu universel, désigne la satisfaction des besoins immédiats élémentaires par l'Etat) est un point de départ essentiel pour faire adhérer la population à un nouveau modèle et qu'elle comprenne qu'il est porteur d'avenir.

### **Etienne Klein, Philosophe et physicien au CEA :**

***« Le progrès ne suffit plus, il y a un besoin d'humaniser le progrès. »***

Le progrès a disparu du discours public pour être remplacé depuis les années 80 par « innovation ». L'idée de progrès s'inscrit dans un temps constructeur complice de notre volonté et de notre liberté. L'innovation s'inscrit dans un temps destructeur qui se justifie par les défis à relever et par le maintien du monde tel qu'il est. C'est inhérent à son étymologie « *innovatio* » en droit : ce qu'il faut rajouter à un contrat.

Le progrès n'est pas une utopie mais il suppose une vision du futur qui soit crédible (scientifiquement) et attractive (au sens kantien : sacrifier son présent personnel pour faire advenir un futur collectif). Or les scientifiques qui nous alertent sur les dégâts écologiques et climatiques ne portent pas une vision attractive du futur. Nous vivons une descente depuis l'an 2000, aucun horizon ne nous est proposé. L'enjeu est de configurer une vision de l'avenir sur la base de ce que nous savons, qui n'est pas forcément attractif. Emmanuel Kant définissait le progrès comme une idée doublement consolante et sacrificielle : il nous console des malheurs du présent au motif que nos enfants ne connaîtront pas ces mêmes malheurs et en donnant un sens au sacrifice nécessaire pour parvenir à sa réalisation.

Le progrès met la société en crise car il suppose d'évaluer ce qui ne va pas pour faire advenir le meilleur. Le progrès doit réintégrer la nature en l'articulant avec le politique. Les croyances qui gagnent sont souvent celles qui nous conviennent psychiquement. La vulgarisation n'atteint pas toujours son but car notre cerveau s'arrange avec la réalité pour nous convaincre de nos croyances. Il faut passer des croyances à la connaissance.

### **Sir Robert Watson, Président de l'IPBES :**

***“Business as usual will fail miserably undermining human wellbeing for current and future generation.”***

Nous pouvons faire progresser l'humanité en ne laissant personne derrière et en intégrant le climat. Il faut pour cela des politiques adéquates, un usage approprié des

technologies et un changement des comportements. Nous devons reconnaître que nous faisons partie de la nature. Les problèmes environnementaux sont également des problèmes de développement (ressources en eau, énergie, santé), qui causent ensuite des problèmes économiques et des conflits. Un nouveau monde nous apportera de nouveaux bénéfices. La question de la formulation du message est essentielle : va-t-on renoncer ou va-t-on gagner en changeant de trajectoire vers un avenir durable ?

Ce que nous faisons de nos investissements est et sera primordial. Nous pouvons résoudre les problèmes de développement en mettant la nature au centre de nos décisions. Nos systèmes de subventions sont complètement pervertis, ils favorisent l'utilisation d'énergies fossiles, l'agriculture intensive et les mauvais moyens de transport. Ces subventions doivent être réorientées en internalisant les externalités sociales et environnementales. Il faut un système économique qui comprenne la valeur du capital naturel. Le forum économique mondial à Davos a publié un rapport sur les risques majeurs. Ils sont tous environnementaux. Tous les secteurs d'activités se mobilisent mais si les Etats n'agissent pas, le secteur privé doit prendre le relai.

L'optimisme doit rester de mise, on peut avoir le beurre et l'argent du beurre mais seulement avec un changement significatif.

#### **Nataly Fillon, Etudiante à KEDGE Business School et vice-présidente d'Uni-terre :**

Nataly Fillon veut un progrès qui remet l'humain, un progrès démocratique qui permet à tout le monde de s'exprimer. Elle aspire à un progrès moins anthropocentré qui nous remette en lien avec le vivant. *La Studentscop*, organisée en partenariat avec *Les Entrepreneurs d'avenir*, a permis en rassemblant des entrepreneurs, des experts sur le climat et des étudiants cette co-construction de propositions concrètes à appliquer dans les universités et les entreprises. C'est ce genre d'échange qui nous permet de devenir acteur.

#### **Pierrick De Ronne, Président de Biocoop :**

*« Il faut s'adresser au consommateur citoyen. »*

Le rôle des entreprises est essentiel. La plus-value de Biocoop c'est la coopération autour d'un projet : le développement de l'agriculture biologique avec le commerce comme moyen. La gouvernance de Biocoop regroupe des magasins, des producteurs, des consommateurs et des salariés et cela permet de passer outre les intérêts privés du court terme et construire sur le moyen et le long terme. Aujourd'hui, il y a convergence entre l'attente citoyenne, la nécessité environnementale et le projet de Biocoop.

#### **Sébastien Kopp, Co-fondateur de Veja :**

*« Trop souvent le progrès a été remplacé par la croissance comme fin en soi. »*

C'est à chacun de nous en tant qu'être humain, en tant que citoyen, en tant que membre d'une famille d'œuvrer pour le progrès d'abord en se changeant soi-même.

Chacune et chacun peut œuvrer pour quelque chose de différent et ce quelque chose n'est parfois que symbolique, dans nos choix de consommation, de banques.

Nous devons arrêter de contribuer à un système qui a l'argent comme finalité et essayer de faire la différence. C'est de là qu'est partie Veja. Veja entre complètement dans l'idée d'un progrès respectueux de l'environnement avec des principes économiques plus justes, simples, des achats directs qui permettent la traçabilité et donc la transparence. Il est nécessaire de se rendre compte de l'importance d'une économie plus inclusive, synonyme d'une fin des salaires à outrance et de revoir notre rapport à l'argent.

**Christine Kolb, Fondatrice de Sycomore AM :**

*« Le comportement citoyen d'une entreprise ne doit pas se faire au détriment de la performance mais doit la servir ; »*

Le progrès se fait dans la durée et ne doit donc pas être soumis à une pression courtermiste. Il doit être porté par tous les acteurs de la société avec un horizon de temps suffisamment long pour pouvoir se construire. C'est le paradoxe de l'urgence climatique. En ce sens la loi PACTE est encourageante car elle invite à prendre du recul et penser ses actions dans la durée.

Le comportement citoyen d'une entreprise ne doit pas se faire au détriment de la performance mais doit la servir. Or il n'y a durabilité de la performance que si la création de valeur de l'entreprise est équitablement partagée par toutes ses parties prenantes et que les collaborateurs portent la mission de l'entreprise au quotidien. On peut à travers les investissements avoir un impact positif en sélectionnant les entreprises et donc allier sens et performance. Sycomore AM a déployé une méthodologie pour identifier les entreprises durables et responsables, méthodologie désormais partagée avec d'autres acteurs de la finance.

**Olivier Clanchin, Président de Triballat Noyal :**

*« L'argent est un bon esclave mais un mauvais maître. »*

Il nous faut sortir de l'équation « les produits bons pour nous et pour la planète sont plus chers ». Chez Triballat Noyal, nous poursuivons une logique d'entreprise à taille humaine. Triballat Noyal est un maillon entre le monde des consommateurs et le monde agricole avec une logique de proximité et de création de lien. Les entreprises à mission sont un point clé du débat : l'entreprise a besoin d'argent mais ce n'est pas sa raison d'être. Il n'y a pas nécessairement opposition entre écologie et capitalisme.

**Arnaud Leroy Président de l'ADEME :**

*« Personne n'a conscience de ce que signifie la neutralité carbone d'ici 2050 en termes d'efforts. »*

Nous devons prendre conscience des vices de la société de (sur)consommation. La publicité notamment est constructrice d'images et d'un imaginaire créateur de besoins

artificiels. Il faut en sortir et prendre alors conscience de ce que la neutralité carbone implique en termes d'efforts alimentaires, vestimentaires, du logement, des loisirs... La construction d'une société neutre en carbone est exigeante. Cela pose la question de l'acceptabilité : quel contrat doit-on se donner pour aller de manière démocratique vers un nouveau modèle ?

**Jean Laurent Granier, Président directeur général de Generali France :**

*« Depuis 40 ans, les dégâts causés par les événements naturels brutaux ont été multipliés par dix. »*

Depuis 40 ans, les dégâts causés par les événements naturels brutaux ont été multipliés par dix. Il faut à la fois utiliser le progrès au niveau individuel mais aussi collectif pour prendre conscience que nous avons une influence sur les risques et qu'il est possible de les faire bouger. C'est ce qu'a fait Generali. La compagnie d'assurance investit dans la recherche sur les facteurs principaux des risques climatiques et les précautions à prendre pour limiter les risques et les dégâts. En effet, le climat est un sujet majeur dans le domaine de l'assurance. Il a un coût de plus en plus élevé.

Generali donne chaque année le prix de la performance globale à des entreprises fructueuses, reconnues dans leur région, qui se développent, qui créent de l'emploi, qui respectent l'environnement et leurs collaborateurs.

## DEBAT 2 : Vers une société inclusive

*Animé par Sophie Massieu, Journaliste à RSEDataNews*

*Mercredi 22 janvier 2020*

Et si les entreprises avaient un rôle à jouer au-delà de leur simple quête de profit ?

### **Bernard Devert, Président de Habitat et Humanisme**

*« Il n'y a pas de main invisible dans l'économie, la finance est un serviteur et il faut donc des maîtres. »*

Le logement est une des grandes conditions pour parvenir à s'intégrer dans la société. Le mouvement Habitat et Humanisme est né d'une volonté de se positionner dans les problèmes de mixité sociale. Habitat et Humanisme travaille sur l'investissement solidaire, c'est-à-dire une prise en main de la finance en lui laissant la place qui est la sienne : celle de serviteur. Aujourd'hui, Habitat et Humanisme a logé 35 000 personnes en situation de grande fragilité en ouvrant des logements dans des quartiers qui n'attendaient pas ces populations fragilisées. Selon Edgard Morin, la personne se construit dans la relation à l'autre, dans cette tension entre autonomie et dépendance, entre aptitude et insuffisance mais l'individu, par ses exigences de puissance et d'autonomie, fait échec à l'échange. Cependant depuis quelques années on constate une ouverture vers le fragile, un recul des idées de puissance. Une des clés pour le passage à une société plus humanisée et humanisante, est le passage d'une économie de la puissance à une économie qui prend en compte l'approche du fragile. Cette économie, c'est l'économie sociale et solidaire.

Aujourd'hui, on s'interroge de plus en plus sur la question du sens au travail. Cette volonté, qui émane surtout des jeunes, de ne pas vouloir travailler uniquement pour soi, mais aussi pour la société, est créatrice d'avenir et très encourageante.



## **Thibaut Guilluy, Directeur Général d'ARES et président de French impact**

*« On a séparé le social et l'économique. »*

Le credo d'ARES (Association pour la Réinsertion Economique et Sociale) est que personne n'est inemployable, si l'on s'y prend bien et que l'on crée des conditions collectives, chacun a des compétences et du talent. Le travail redonne de la dignité, de la confiance en soi lorsque les personnes sont accompagnées. On ne peut pas toujours demander à l'individu de trouver seul sa place dans une société qui le rejette. Les entreprises doivent être sensibilisées aux enjeux de l'inclusion. Elles doivent apprendre comment dans leurs politiques d'achat, de recrutement, de formation, de management on peut intégrer la fragilité et l'insertion. Il est de moins en moins compliqué de convaincre les chefs d'entreprise de transiter vers ce modèle lorsqu'ils sont aidés et accompagnés. Il faut connecter les différents acteurs de l'inclusion, les pouvoirs publics et les entreprises. Cette année 1000 collaborateurs ont été recrutés et formés.

La mission d'ARES est synonyme d'investissement et d'énergie. Si l'on continue de valoriser la performance par la dernière ligne du compte de résultat, un changement de modèle sera difficile. Il faut bien noter que l'inclusion est un investissement et pas une charge. L'Etat augmente son budget pour une société plus inclusive et a mis en place l'opération « La France, une chance ! ». Il faut désormais que les entreprises soient au rendez-vous et saisissent les opportunités de travailler avec les acteurs de l'insertion qui savent combiner performance sociale et économique.

## **Romina Boarini, Coordinatrice de l'initiative de croissance inclusive de l'OCDE**

*« Le potentiel des ressources de la finance est immense, mais les efforts très dispersés. »*

Un type d'économie qui peut servir l'humain a été développé à l'OCDE sous le nom de croissance inclusive. Les données mobilisées apportent une réponse claire : l'inclusion à un sens économique très fort. Ces données n'ont pas été abordées d'un point de vue des valeurs même si l'enjeu éthique est perçu, car les valeurs des pays de l'OCDE peuvent parfois diverger. Dans Business For Inclusive Growth, lancé dans le cadre du G7, 40 multinationales s'engagent pour travailler sur la croissance inclusive dans l'entreprise et dans la chaîne de valeur globale. Les multinationales se sont lancées de grands objectifs tels que les droits humains, l'égalité des salaires et l'investissement dans les territoires. Des groupes de travail sont mis en place pour rendre ce manifeste plus opérationnel : qu'ont réellement fait les entreprises, quels ont été leurs obstacles et quels impacts ont-elles eus ? La mesure de l'impact est une question difficile, mais nous essayons de développer des outils statistiques pour arriver à des indicateurs. Un incubateur pour identifier et porter à l'échelle les business modèles inclusifs intéressants et un forum de financement de la croissance inclusive pour mobiliser les acteurs de la finance ont également été créés. Le potentiel des ressources de la finance est immense, mais les efforts très dispersés. Le forum est un moyen de fédérer ces efforts et de les coordonner pour que l'énergie ne soit pas dépensée en vain.

## **Moussa Camara, Fondateur de « Les Déterminés »**

*« Une dynamique entrepreneuriale existe dans nos territoires mais a souvent besoin d'accompagnement. »*

Tous les entrepreneurs ne disposent pas d'un modèle, de financement, de réseau pour développer leur projet et se heurtent donc à des difficultés. Ainsi, les Déterminés souhaite apporter une réponse à l'enfermement dans les quartiers en contribuant à la réussite sociale de ses habitants. L'entreprenariat constitue un puissant levier d'inclusion sociale et économique dans les territoires marqués par un fort chômage des jeunes. Aujourd'hui, les Déterminés, forme et accompagne les entrepreneurs motivés sans formation et sans ressource développant ainsi l'envie d'entreprendre dans les territoires isolés. Les Déterminés propose un accompagnement de six mois avec des outils pédagogiques pouvant aider n'importe quel individu. D'ici fin 2023, l'entreprise espère passer de 250 à 1000 personnes formées.

## **Aziz Senni, MEDEF, coprésident commission nouvelles responsabilités entrepreneuriales au MEDEF**

*« Il faut réaliser ses rêves, encore faut-il apprendre à rêver ».*

Aujourd'hui, le sens dans le travail n'est pas uniquement demandé par les collaborateurs, mais aussi par les actionnaires. Les sphères de la finance sont désireuses de se diriger vers le secteur de l'ESS. Aujourd'hui, de nombreux modèles nous montrent que l'inclusion fonctionne. L'impulsion du changement peut venir des entreprises, mais finalement elles répondent à une demande. Ce sont les clients qui doivent impulser le changement. Les entreprises doivent en même temps se mobiliser pour devenir solution à la mobilité sociale.

## **Florence Poivey, Présidente de la fondation du CNAM, missionnée par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail, sur le lancement de l'initiative présidentielle « La France, une chance. Les entreprises s'engagent ! »**

Le projet de « La France, une chance » peut être vu comme du *social washing*, mais c'est une opportunité éclairée face à une urgence sociale. Aujourd'hui, le moteur de la très grande majorité des dirigeants d'entreprises est d'articuler performance économique et performance sociale. Les pouvoirs publics ont envie d'être co-constructeur. Il est très encourageant de voir que les acteurs publics sont engagés pour remporter la bataille de l'inclusion. Il est de notre devoir en tant qu'entreprises, en tant qu'entrepreneurs de saisir cette main qui nous est tendue. « La France, une chance » crée des clubs départementaux pour permettre aux chefs d'entreprises de repartir avec des idées et une boîte à outils après avoir rencontré les acteurs bâtisseurs du parcours entre la personne fragile et l'emploi.

Il est requinquant humainement de voir les résultats de ce genre d'initiative. L'inclusion transforme culturellement l'entreprise et apporte une richesse incroyable.

**Elise Ginioux, Membre du comité exécutif, en charge de la Communication, de la RSE et des Affaires Publiques de Generali France**

*« L'entreprise se doit d'agir dans la cité. »*

Generali s'engage sur le sujet de l'inclusion pour un ensemble de raisons à la fois éthiques, rationnelles et de performance. L'assureur a mis en place The Human Safety Net qui travaille avec les familles pour remettre en route l'ascenseur social et accompagne des réfugiés aux projets entrepreneuriaux avec un incubateur. Les voix dissonantes et la différence apportent de la performance aux entreprises. L'éthique des entreprises est également de plus en plus regardée par les analystes et les investisseurs. L'entreprise arrive sur le champ de l'intérêt général qui nous pousse à agir dans une dimension plus politique. Generali propose aux épargnants 170 fonds responsables ou dans le développement durable.

Il y a un véritable enjeu de labellisation et de transparence pour connaître et mesurer les transformations qu'un assureur est capable d'engendrer avec l'argent déposé.

**Frédéric Mauger, Directeur des Ressources Humaines de Groupe Leader**

*« Les entreprises semblent davantage impliquées aujourd'hui qu'hier. »*

Les entreprises peuvent être porteuses de richesses pas seulement économiques mais aussi environnementales, territoriales et sociétales. Initier une démarche RSE dans l'entreprise va avec une structuration de cette démarche par des formations des collaborateurs. Une telle gestion vertueuse donne beaucoup plus de sens à l'engagement des collaborateurs. Groupe Leader agit dans le secteur de l'emploi et dirige le premier réseau d'ETTI (Entreprise de Travail Temporaire par l'Insertion) en France avec 75 agences qui reçoivent et accompagnent les réfugiés, les personnes en situation de handicap et les décrocheurs. L'impact se mesure localement grâce aux formations de métiers en pénurie, relocalisés ensuite dans les régions qui en ont besoin.

**Frédéric Bardeau, Fondateur de Simplon**

*« Nous cumulons les inégalités et les fragilités : nous formons des personnes sans diplôme, issues des quartiers, femmes ou seniors. C'est un champ de bataille. »*

Le champ d'action de Simplon est la transformation du numérique et son impact sur les compétences, les personnes fragiles et les territoires. Simplon forme gratuitement les publics éloignés de l'emploi aux métiers du numérique. Les entreprises n'ont jamais été

aussi ouvertes à ces initiatives. La logique de performance économique liée à la mixité est réelle et démontrée. Mais la transformation du numérique est également créatrice d'obsolescence et d'une transformation du monde du travail qui va laisser des centaines de milliers de personnes sur le côté, le plus souvent les personnes en situation de fragilité et en manque de diplôme. Une division de Simplon forme ainsi le personnel de certaines entreprises en situation d'obsolescence (La Poste), développant l'employabilité en amont de leurs équipes. Dans l'esprit de beaucoup de gens le numérique signifie bac +5. Les mentalités doivent changer. Favoriser la reconversion professionnelle et les mobilités internes est utile économiquement et socialement aux entreprises. Simplon forme 2000 personnes par an et affiche un taux de réussite de 95%.

## DEBAT 3 : Le leadership collaboratif

*Table ronde initiée par overthemoon et animée par Catherine Destriteaux, associée*

*Fondatrice d'overthemoon*

*Mercredi 22 janvier 2020*

**Isaac Getz, Professeur ESCP Europe et auteur**

*« Il faut organiser les relations avec les acteurs économiques de façon authentique sans les considérer comme des transactions. »*

Aujourd'hui l'entreprise est l'objet d'attentes exigeantes. 87% des millenials veulent travailler dans une entreprise qui a un impact positif sur la société. 89% des consommateurs envisagent de changer de marque pour une autre si elle possède une mission sociale, pour une qualité comparable. Ces chiffres ne sont pas des signaux faibles mais bien des lames de fond. La maxime « people, planet, profit » n'est pas la bonne. Tant que le profit sera dans l'équation, le reste sera un coût. Nous devons cesser de considérer les acteurs économiques comme des ressources mais plutôt construire des relations authentiques. Il est primordial que les directeurs généraux impulsent une transformation dans leurs entreprises. Elle seule permettra à l'entreprise de devenir la force la plus importante du progrès social. Cette transformation n'est pas une troisième voie à proprement parler. Les entreprises capitalistes se réinventent sans abandonner leur place d'acteur de l'économie de marché. Alors que, de l'extérieur, elles paraissent anodines, elles sont en fait complètement extraordinaires.

Les entreprises altruistes, évoquées dans son livre, mettent toutes leurs activités au service de leurs interlocuteurs externes de façon inconditionnelle, insubordonnée aux attentes économiques et qui grâce à cela prospèrent. Elles n'ont pas le profit comme finalité mais la génération d'une valeur sociale. Il est révélé que ces entreprises sont toutes extrêmement performantes.



## DEBAT 4 : Fashion for good and food for good

*Animé par Aubance Lamour, Responsable communication et partenariats chez*

*Sparknews*

*Mercredi 22 janvier 2020*

L'industrie du textile est la 2ème industrie la plus polluante. 70% de notre garde-robe est inutilisée.

Les initiatives des Entrepreneurs d'avenir ralentissent un peu ce système en mettant en avant une mode plus française, plus éthique et plus durable. Ils sont venus les présenter aujourd'hui.

### **Mélanie Broye-Engelkes, Présidente d'Ananas Anam, fabricant et distributeur de Pinatex :**

Nos habitudes de consommation ont été complètement changées. On consomme de plus en plus de vêtements tout en les gardant de moins en moins. Ce changement, associé à une augmentation drastique de la population, est destructeur pour la planète. Un t-shirt en coton utilise pour sa production 2 700 Litres d'eau, ce qui représente la consommation d'une personne moyenne pendant 2 ans et demi. Pinatex utilise des fibres d'ananas, peu gourmandes en eau pour soutenir la croissance de l'industrie de la mode tout en respectant la planète. Pinatex valorise le déchet (les feuilles d'ananas) et crée des emplois supplémentaires pour extraire la fibre. Depuis 2016, Pinatex a été utilisé par plus de 800 marques de mode. Son objectif aujourd'hui est de sortir des collections capsules, de devenir partenaire à plein temps de la fast fashion et de baisser encore le prix des vêtements durables et responsables.

### **Sophie Engster, cofondatrice de la Maison Chamberlan**

La Maison Chamberlan est née de 2 constats simples :

2 femmes sur 3 n'ont pas un pied « standard ».

Une paire de chaussures sur mesure chez un bottier coûte entre 2 000 et 4 000 euros pour des délais de fabrication d'au moins un an.



L'idée de la Maison Chamberlan est de rendre le pouvoir aux femmes en baissant le prix et les délais pour une chaussure sur mesure, 100% made in France. L'entreprise a créé une application de prise de mesure qui reconstruit le pied en 3 dimensions au moyen de six photos. La chaussure est ensuite personnalisable. C'est l'ancien maître bottier de l'atelier sur mesure de Louboutin qui a formé les équipes jusqu'à obtenir la qualité désirée pendant 3 ans.

### **Christèle Merter, Fondatrice de la Gentle Factory.**

Le projet de la Gentle Factory va à l'inverse de la fast fashion et de la mondialisation, dont les dégâts sont symbolisés par la catastrophe du Rana Plaza. La Gentle Factory récupère les vêtements en fin de vie, en refait de la matière première puis des produits. La qualité et la durabilité étaient au rendez-vous mais le côté mode manquait. La Gentle Factory est donc née d'un échec commercial. Aujourd'hui la marque habille homme et femme de la tête au pied de la manière la plus responsable possible. Nous sommes dans une stratégie de consommer moins mais consommer mieux. La production est majoritairement française, les fibres sont biologiques et recyclées et l'entreprise fait appel à des acteurs de la réinsertion des travailleurs en situation de handicap.

### **Nathalie Lebas-Vautier, Fondatrice de Good Fabric :**

En 2015 Nathalie Lebas-Vautier crée avec son mari Good Fabric, convaincue que la mode est à un tournant de son histoire, que la déconsommation est engagée et que la course au chiffre d'affaires à tout prix fait partie du passé. La raison d'être de Good Fabric est l'impact positif sur la production textile. Nathalie Lebas-Vautier a été contactée par de nombreux chefs d'entreprises demandant d'être accompagnés dans les changements pour aller vers une production textile plus responsable.

### **Catherine Vampouille, Directrice Générale des Etablissements Crambes**

Sa mission ? Reprendre une industrie endormie, un savoir-faire qui allait se perdre : la chapellerie. Les Etablissements Crambes est une maison très ancienne. Il y avait besoin d'un renouveau managérial, organisationnel, pour que les collaborateurs se sentent à nouveau engagés dans l'entreprise, le tout en respectant un cahier des charges environnemental.

### **Lucie Basch, Fondatrice de Too good To Go**

Aujourd'hui 1/3 de ce que l'on produit est gaspillé, chiffre malheureusement peu entendu. Too Good To Go est né de l'ambition de consommer toute la nourriture produite. Aujourd'hui Too Good To Go accueille 18 millions d'utilisateurs et sauve 80 000 repas par jour. En même temps une aide est fournie aux commerçants sur comment gérer leur production. Mais nous n'avons pas voulu nous arrêter là et comme 30% du gaspillage alimentaire provient du consommateur, Too Good To Go a créé un guide antigaspi et un guide pour les entreprises, pour un travail sur les dates de péremption

(date limite de consommation versus date de durabilité minimale). Une charte ville antigaspi a également été créée pour permettre aux maires de mieux engager leurs villes contre le gaspillage. Ainsi Too good To Go travaille sur 3 piliers : les consommateurs, les entreprises et le politique. En France l'objectif est une réduction du gaspillage de 50% d'ici 2025.

### **Thomas Canetti, Fondateur de Food 4 Good**

Food 4 Good est né de la conciliation de deux passions : la nature sauvage et les bons produits. L'idée de Food 4 Good est de pouvoir continuer à manger du poisson sans nuire à la planète et détruire les océans. Il faut se poser la question de la place de l'animal dans notre société : géographiquement sur le territoire et dans notre alimentation. Chez Food 4 Good, le poisson est traité le mieux possible puis amené dans l'assiette de la meilleure manière. Nous cherchons à limiter l'usage des plastiques et à le recycler, mais pour l'instant les emballages sous vide restent la meilleure alternative au gaspillage.

### **Beena Paradin, Fondatrice de Beendhi**

Dans l'alimentaire on peut faire bon et bien. Beendhi est une marque de préparation biologique et végétale. Derrière Beendhi se cache un travail conséquent en termes de R&D pour proposer tous les jours la même qualité, les produits naturels étant moins stables. La marque est la première à proposer des plats cuisinés en vrac. Nous croyons en une alimentation heureuse dans tous ses aspects : en termes de goût, de santé et de durabilité. Trois fois par jour en tant que consommateur nous pouvons faire des choix, bons ou mauvais.

### **Maximilien Rouer, Directeur de Ferme France**

Les citoyens ont besoin de clés pour choisir leurs aliments de manière responsable. Il y a alors besoin de critères pour l'évaluation de produits alimentaires. Aujourd'hui Ferme France structure 70% des agriculteurs et des distributeurs pour coconstruire le système d'évaluation du progrès et définir le « bon » et donner une note entre 0 et 100. Ferme France travaille avec les applications déjà existantes pour diffuser ces notes aux consommateurs.

### **Solène Espitalie, Fondatrice des Jardins De Solène et Codirigeante de Solidagri**

40% du gaspillage des fruits et légumes vient de la sortie des champs à cause de problèmes de stockage et d'un cahier des charges drastique de la part des revendeurs. Cela entraîne des millions de tonnes de fruits et légumes détruits chaque jour. Solidagri est né de la réunion du besoin des agriculteurs de recruter du personnel qualifié et des personnes en situation de handicap en recherche d'emploi et de sens. En 2016, les Jardins de Solène est lancé pour lutter contre le gaspillage alimentaire. Les Jardins de Solène achète aux producteurs leurs fruits et légumes déclassés, les lave, les épluche puis les conditionne sous vide sous forme prête à cuisiner pour les cuisines collectives.

Aujourd'hui plus de 38 tonnes ont déjà été valorisées et 8 000 écoliers sont nourris chaque semaine.

## DEBAT 5 : Faire la révolution de la ressource

Table ronde animée par Geraldine Poivert, Fondatrice de Reset

Mercredi 22 janvier 2020

### Javier Goyeneche, Président fondateur de Ecoalf

*« Si tu ne fais pas partie de la solution, tu fais partie du problème. »*

Ecoalf fait des déchets, des vêtements de sport haut de gamme. La qualité du vêtement est une part importante du cahier des charges : à côté de la durabilité, il faut du design et de la beauté ; être durable, c'est aussi être compétitif. La valorisation de l'océan a commencé par accident : un pêcheur a voulu nous montrer tous les déchets qu'il récoltait lors de la pêche. Le projet a débuté avec 3 pêcheurs. Aujourd'hui Ecoalf travaille avec 3 300 pêcheurs et a récupéré 500 tonnes de déchets de l'océan. Le projet a pour but d'être propagé à la méditerranée. Ecoalf est à 75% circulaire, mais veut le devenir complètement. Lors de son commencement en 2009, il a fallu investir massivement dans la R&D (50%) et financer l'entreprise n'a pas été facile. Tout le monde peut faire un T-shirt, ce que l'on fait n'est pas très important, c'est plutôt comment on le fait.

Le business modèle de la mode ne fonctionne pas. On achète, on jette, mais lors de ce processus on jette 2 700 Litres d'eau par T-Shirt. C'est le moment d'agir.

### Corinne Lepage, Avocate et ancienne ministre

*« S'il n'y a pas de partage, trouver des solutions techniques sera difficile. »*

Le terme de révolution est bienvenu à double titres :

-le temps des petits pas et de la transition douce est derrière nous. La révolution de la ressource c'est aussi la sobriété (consommer moins, éco-concevoir des produits avec moins de matière...)

-concevoir la ressource de manière différente est une révolution : passer d'une économie linéaire à une économie circulaire



Il nous faut entrer dans un système de vérité pas seulement économique mais écologique des prix en internalisant tous les coûts. Ce système n'est pas différent, il est contraire. Les armes pour battre ce système sont les instruments de marché, la fiscalité et les subventions. Les taxes peuvent servir d'outil de régulation. L'imaginaire des sociétés ne doit pas être négligé. Il faut donner envie aux sociétés d'avancer en leur donnant un nouvel imaginaire. Il est temps que l'Europe prenne conscience qu'elle est le plus grand marché de consommateur solvable du monde.

Aujourd'hui avec l'espionnage industriel, l'appréciation de ce qu'est le secret des affaires est de plus en plus étendue même dans des sujets tels que la santé ou l'environnement. Or s'il n'y a pas de partage de données, trouver des solutions techniques sera difficile.

**Jean-Marc Boursier, Directeur général adjoint, en charge de la région France et des opérations du groupe Suez**

*« Il faut aller vers un modèle où la vertu d'une entreprise se mesurera à travers sa capacité à réduire les gaz à effet de serre et à protéger la biodiversité. »*

Le groupe Suez a pris 3 décisions : aller vers zéro déchet résiduel, zéro rejet hydrique et zéro émission carbone et doit donc beaucoup investir pour atteindre ce but. La recyclabilité d'un produit implique deux choses : l'existence d'une solution technique et sa compétitivité. Il n'existe pas d'acteur commercial dans le monde qui ait une vision assez environnementale pour acheter un produit recyclé qui ne soit pas compétitif. Or, les manières historiques de traiter les déchets (enfouissement et incinération) sont les plus rentables et les moins chers. Dans le monde du plastique les clients n'ont d'abord pas voulu acheter de plastique recyclé (2014-2015). Les clients n'étaient pas sûrs que le polymère fonctionne avec le système. Ils n'en faisaient et n'en font encore souvent pas la demande. Les géants du plastique (Danone, Unilever...) ne changeront que si le citoyen le demande. Si nous ne changeons pas, l'équilibre restera stable très longtemps.

Il faut aller vers un modèle où la vertu d'une entreprise se mesurera à travers sa capacité à réduire les gaz à effet de serre et à protéger la biodiversité. Si l'entreprise est vertueuse, elle sera éligible à des subventions publiques et à la finance verte. La fiscalité ne doit pas forcément être punitive. On peut penser par exemple à une TVA à taux réduit pour les produits qui incorporent du recyclé.

**Joël Tronchon, Directeur du développement durable du Groupe SEB**

*« Changer les choses dans un domaine tel que l'électroménager, symbole de l'après-guerre et de la société de consommation, est difficile. »*

SEB n'a pas la prétention de dire que l'entreprise est révolutionnaire, car une révolution est courte et violente. L'économie circulaire, elle, est un processus ni court ni violent. Changer les choses dans un domaine tel que l'électroménager, symbole de l'après-guerre et de la société de consommation, est difficile. La demande de produits bons pour la planète est réelle et durable, mais pas depuis très longtemps. Il y a 10 ans le réparable était synonyme de cassable et effrayait. Aujourd'hui, lorsque la cocotte-minute est écoresponsable elle se vend plus, à condition de bien l'expliquer au consommateur.

SEB a introduit l'idée que l'électroménager est réparable. C'est une affirmation complexe : il a fallu construire des produits qui durent (donc les tester), proposer un service de réparation (donc avoir des pièces détachées dans les stocks) et un savoir-faire industriel. Ainsi, il a fallu changer l'outil industriel, ce qui suppose des paris et des investissements en amont. D'ici 2023, SEB veut stopper l'utilisation de polyester et de sous-emballages plastiques dans son packaging.

### **Peter Templeton, Président du Cradle To Cradle Products Innovation Institute**

*« Un des plus grands enjeux est la complexité du problème. »*

Cradle to Cradle est un organisme à but non-lucratif de normalisation et de certification. Cet institut a pour but de transformer la sécurité, la santé et la durabilité des produits à travers les standards certifiés de produits Cradle to Cradle. La certification s'intéresse à toutes les catégories de l'utilisation des matériaux : les produits, la circularité des produits, la gestion des énergies, l'énergie renouvelable, la bonne gestion des eaux ; pour s'assurer que les produits fabriqués sont sûrs, responsables, justes et circulaires.

Il ne faut pas seulement penser à la première utilisation, mais à la seconde et au cycle dans son ensemble. Ce challenge peut être submergeant, mais en travaillant avec les industriels, on peut voir de réelles améliorations. Les challenges devant nous doivent être regardés de manière collective en différentes qualités : en tant qu'individu, consommateur, salarié, entreprise, sans oublier l'action publique et l'investissement.

## **DEBAT 6 : Le travail, quel sens, quel accomplissement ?**

*Animée par Arnaud de Saint Simon, Journaliste et coach professionnel*

*Mercredi 22 janvier 2020*

### **Pierre-Noël Giraud, Economiste**

*« On rêve en pensant que les banques vont spontanément financer la transition verte. Il faut que les Etats agissent »*

Un des critères principaux du sens au travail est le progrès. Malheureusement, aujourd'hui de nombreuses personnes sont économiquement inutiles : des personnes auxquelles le système ne propose rien ou alors des emplois qui ne leur permettent pas de progresser. Ce sont les chômeurs de longue durée, les personnes à temps partiel non désiré, les inoccupés... Lorsqu'on est inutile ou que l'on craint de le devenir (c'est le cas de certains gilets jaunes), on s'adresse à la politique. L'inutilité fait le lit des populismes.

Aujourd'hui, on demande beaucoup à l'entreprise : d'être socialement responsable, d'attirer les jeunes etc. On ne peut pas demander aux entreprises de mettre le profit de côté car il est dans leur ADN. L'entreprise est un automate qui veut du profit, mais c'est un automate intelligent. Elle sait que pour plus de profit, il faut garder ses salariés et donc être attractive. C'est en montrant aux entreprises l'intérêt du sens et de l'accomplissement au travail qu'elles initieront un changement.

### **Hortense HARANG, Fondatrice de Fleurs d'ici**

*« Une carte bleue pèse plus qu'une carte d'électeur ».*

Ce qui donne du sens, c'est contribuer à une mission d'intérêt général. Les collaborateurs de Fleurs d'ici vivent leur travail comme une contribution à la société en contribuant à la sauvegarde de l'horticulture française. 9 fleurs sur 10 en France sont importées. Fleurs d'ici recrée des circuits courts, des écosystèmes vertueux à l'échelle locale.



La réalisation de soi au sens japonais, c'est trouver une réponse commune aux quatre questions suivantes : dans quoi suis-je bon ? Dans quoi suis-je meilleur que les autres ? Qu'est-ce qui a du sens pour la société ? Pour quelle activité puis-je être payé ? L'argent ne doit pas systématiquement être dissocié du sens. Il ne faut pas oublier l'importance de trouver sa place dans un marché. Recevoir un salaire est une forme de reconnaissance du travail fourni.

La politique aujourd'hui ne se passe pas tellement du côté politique mais du côté des entreprises. Une carte bleue pèse plus qu'une carte d'électeur. C'est le rôle des entreprises d'être acteur du changement pour les consommateurs et leurs collaborateurs. Il peut être difficile de changer lorsqu'on est une entreprise construite sur un ancien modèle, c'est-à-dire le tout profit et la toute-puissance des actionnaires. Les jeunes sont désormais plus attentifs à ce qui compose leur produit, la manière dont il a été fabriqué, pas seulement d'un point de vue sanitaire mais aussi social et environnemental. Les entreprises qui ne mettent pas la création de valeur au cœur de leur modèle économique vont avoir des problèmes. Nous, nouvelles entreprises, disposons en ce sens du « luxe » de pouvoir mettre un corpus de valeur dans notre modèle économique.

**Sylvie Peretti, Membre du Comité Exécutif en charge des Ressources Humaines et de l'Organisation de Generali France**

*« La manière dont la grande entreprise est malmenée n'est pas justifiée. »*

La contribution que l'on a dans le collectif est un fort facteur de sens et de motivation dans le travail, quel que soit le niveau de qualification. Lorsque l'entreprise est un environnement dont les valeurs nous sont méconnues ou non partagées, on ne peut pas y trouver de sens. Les valeurs sont portées par la culture d'entreprise, elle-même construite par la raison d'être de l'entreprise, les modes managériaux et les modèles de comportement. Ces éléments doivent être congruents et cohérents et donnent ainsi une couleur à l'entreprise. Un des grands rôles de la fonction RH est de traduire la culture de l'entreprise dans les politiques RH. C'est un des leviers de transformation, car elle l'accompagne, la prévoit et la supporte. La RH fait le lien entre les différents intérêts individuels existant dans l'entreprise. Generali a fait travailler des équipes pour qu'elles définissent le bon comportement de l'entreprise. 4 termes sont sortis de ces rencontres : responsabilisation, empathie, simplification, innovation. Ensuite, des modèles de leadership ont été définis pour montrer les bons comportements managériaux.

Il relève de l'entreprise d'accompagner les managers et de les soutenir pour qu'ils aient une bonne compréhension de la culture de l'entreprise. Les managers sont évalués sur le modèle de leadership et les collaborateurs sur les comportements qu'ils ont adoptés. Un bon manager est essentiel pour la motivation. Tous les 2 ans, nous mesurons le lien entre le niveau d'engagement et le manager de proximité : plus l'évaluation du manager est bonne plus le salarié est engagé. Petit à petit, nous incrémentons la culture de l'entreprise au sein des équipes.

La manière dont la grande entreprise est malmenée n'est pas justifiée. 80% de nos salariés se sentent engagés, reconnaissent leur contribution dans le collectif et se disent

fiers d'appartenir à l'entreprise. Les grandes entreprises disposent de beaucoup de contre-pouvoir : des partenaires sociaux, la surveillance de médecins du travail. Une palette d'acteurs travaille autour de ces sujets, car nous avons un intérêt commun à ce que le salarié se sente bien dans l'entreprise. Une grande entreprise où il fait bon vivre est possible.

### **Frédéric Lemoine, Directeur recrutement et placement du Groupe Leader**

*« Le sens au travail a pris ces dernières années une toute autre dimension. »*

Nous travaillons pour 3 raisons : gagner notre vie, exister en nous faisant une place dans la société (nous sommes des animaux sociaux) et faire des choses intéressantes. L'intérim peut vite être associée à la notion de précarité mais son but premier est de permettre aux gens de gagner leur vie, puis de trouver des secteurs qui les intéressent.

Le sens de l'activité de Groupe Leader se fait et se mesure par la proximité. La proximité permet de créer une relation de confiance avec son conseiller et de voir les changements se produire.

Quand on est recruté, on peut être attiré par l'entreprise, ce qu'elle représente. Souvent, ce sont les pratiques managériales qui dysfonctionnent et qui entraînent le mal-être ou le départ du salarié. Les enquêtes de Groupe Leader montrent une véritable évolution de ce qu'est l'employeur idéal dans les mentalités. Le salaire n'est plus aussi important qu'il l'a été, il n'est plus systématiquement numéro un au profit de l'ambiance de travail, l'équilibre vie professionnelle/vie privée et engagement RSE. Les demandeurs d'emploi nous interrogent de plus en plus sur la RSE, ces questions n'existaient pas il y a 4 ans. Le sens au travail a pris ces dernières années une toute autre dimension.

### **Marie-Monique Robin, Réalisatrice**

*« Il est urgent que les entreprises retrouvent cette fonction de faire que le citoyen se sente utile. »*

Il existe aujourd'hui une immense souffrance au travail. Il y a ceux qui ne travaillent pas et qui souffrent, ceux qui travaillent trop et qui souffrent. Les jeunes sont désormais demandeur d'un travail qui a une utilité sociale, dans le respect de la planète et de l'humain.

2 millions de français sont chômeurs de longue durée. Ces gens-là se sentent comme des déchets et ont perdu le sens. L'association « Expérience zéro chômeur » a voulu monter un projet en complément des dispositifs d'insertion qui ont montré leurs vertus mais aussi leurs limites. 18 000 euros par an, c'est le coût d'un chômeur longue durée lorsque l'on prend en compte les externalités négatives, selon ATD Quart Monde. Une loi, votée à l'unanimité des deux chambres, permet un transfert de leurs indemnités chômage à des entreprises à but d'emploi ou EBE. Ce type d'entreprise est né d'une expérience tenue dans 10 territoires et embauche tous ceux qui le désirent et habitent sur le territoire depuis plus de 6 mois en CDI au SMIC. 70% de leur salaire est payé par leur indemnité chômage et les 30% restant par l'utilité économique produite. L'aide

à la personne, le recyclage et la biodiversité sont les 3 grands domaines où les emplois sont trouvés. Nous avons vu des hommes se redresser grâce à ces emplois, grâce au sens retrouvé par le travail. Il est urgent que les entreprises retrouvent cette fonction de faire que les citoyens se sentent utiles. Une deuxième loi est attendue pour la fin d'année afin de poursuivre et d'étendre l'expérience.

### **Thierry Munier, Directeur général d'Altempo**

*« Mener des opérations d'inclusion sociale fait du bien à la société, au territoire mais aussi à l'entreprise en renforçant le sentiment d'appartenance. »*

L'entreprise peut permettre l'accomplissement de la personne morale via la connaissance (apprendre), l'appartenance et la performance (la réussite). Lorsqu'Altempo développe un projet, l'entreprise regarde d'abord dans les compétences dont elle dispose. Lorsque l'on rassemble et que l'on fait agir les gens, on se rend souvent compte que l'on dispose déjà d'une grande partie de ces compétences. L'innovation est un moyen de faire grandir les collaborateurs.

Il faut également rendre l'entreprise et ses produits utiles. Depuis 5 ans, Altempo a lancé l'opération Chronos, une démarche d'insertion sociale durable. Altempo travaille en partenariat avec une association locale qui loge des personnes en situation de fragilité. Altempo accueille le chef de famille et l'accompagne jusqu'à ce qu'il trouve un emploi en CDI. Mener des opérations d'inclusion sociale fait du bien à la société, au territoire mais aussi à l'entreprise en renforçant le sentiment d'appartenance.

Sans rentabilité économique il est difficile de faire changer les choses, mais elle n'est pas non plus un obstacle à la transformation, il faut réussir à concilier les deux. Cela passe également par donner une vraie place aux femmes dans l'entreprise. Elles sont le plus à même de porter la transformation dans l'entreprise selon les études.

### **Francois Eygun, Directeur chez Massajobs**

Massa jobs est une petite structure installée dans un des quartiers identifiés comme un des quartiers les plus pauvres d'Europe. Elle crée du lien avec les personnes découragées et trouve des possibilités d'emploi. Massajobs développe le pouvoir agir de ces personnes. Nous arrêtons de prescrire, nous demandons plutôt ce que les personnes veulent faire et vers quoi ils veulent aller. C'est un travail psychologique, d'estime de soi pour rendre la construction personnelle durable.

## DEBAT 7 : Et si l'intérêt général était l'affaire de tous ?

*Animé par Marie-Gabrielle Sorin, Fondatrice de We engage*

*Mercredi 22 janvier 2020*

**Hélène Valade, Présidente de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises)**

*« J'aimerais être sûre que tout le monde réponde directement oui à la question, l'intérêt général est-il l'affaire de tous ? »*

L'ORSE regroupe une centaine d'entreprises et de partenaires sociaux. Avant la RSE était très liée à la *compliance*, à se conformer à la législation. Aujourd'hui, elle est beaucoup plus de l'ordre de la transformation, on essaie de faire évoluer l'entreprise

vers un modèle qui contribue à l'intérêt général. Les entreprises se sont engagées plus fortement que les Etats aux accords de Paris de la COP 21 pour être *carbon neutral* d'ici 2025. Les aiguillons ne sont pas seulement les jeunes, il y a un changement de toutes les mentalités qui posent désormais la question : qu'est-ce qu'une entreprise, à quoi sert-elle ? Il n'est cependant pas facile de lier intérêt général et entreprise. L'entreprise doit repenser son modèle économique et managérial. Les différents acteurs commencent à comprendre qu'ils ne pourront pas y arriver seul. Une alliance des grandes entreprises, des startups, des PME, de la recherche, des ONG, des partenaires sociaux et des scientifiques est nécessaire pour pouvoir construire des solutions. Cette manière de faire est révolutionnaire, car à l'origine, l'entreprise s'organise seule, avec ses propres ressources. Ces alliances, qui se mettent en place sont un marqueur d'une évolution.

Un des maîtres-mots aujourd'hui est la cohérence. Avec les attentes dont sont l'objet les entreprises, il n'y a plus de place pour le double discours et l'hypocrisie. L'entreprise doit mettre en phase son comportement et ce qu'elle annonce, c'est capital. Le travail sur la raison d'être de l'entreprise acte l'ensemble des sujets RSE de manière très forte puisque



c'est une loi. La raison d'être ne doit pas être qu'un slogan, elle ne doit pas renouer avec le *green washing*. Une fois que la conviction est portée par le président, le mode d'emploi de la transformation doit associer les parties prenantes internes. Les conseils d'administration sont à la base de la transformation de l'entreprise. L'entreprise doit être dans une démarche « casse les silos » pour mettre ensemble la direction RH, RSE, des finances, et faire avancer les choses.

En tant que consommateur, nous devons essayer de faire émerger un modèle davantage européen.

**Carole Brozyna-Diagne, Directrice du développement durable et de la qualité de JCDecaux**

**« En tant que média qui touche 800 millions de personnes par jour, JCDecaux a un rôle d'influenceur positif. »**

JCDecaux essaye de concilier la publicité et le service à la ville. Les villes ont de moins en moins de moyens en parallèle de nombreux enjeux : accélération de l'urbanisation, mobilité durable, solitude, lien sociale. Les entreprises ont tout intérêt à se réconcilier avec le consommateur citoyen. Les marques doivent avoir leur mission connectée à leur business model. Les choses ont changé. Il y a 10 ans, aucune ville ne pensait que la mobilité durable était un enjeu majeur. Aujourd'hui JCDecaux offre la mobilité durable au citoyen de manière gratuite car financée par la publicité (exemple des Velov à Lyon). Si la publicité n'avait aucune utilité en ville, l'entreprise n'aurait aucune raison d'être. JCDecaux s'engage d'un point de vue business et éthique. Les enjeux de la ville et les enjeux de la marque convergent. On ne peut plus considérer les deux écosystèmes séparément. Par exemple, le siège de la BNP à Londres se situe à côté d'une gare très polluée et plus de 4 000 employés y travaillent. BNP a décidé de collaborer avec une startup, Airlab pour améliorer la qualité de l'air.

En tant que média qui touche 800 millions de personnes par jour, JCDecaux a un rôle d'influenceur positif. JCDecaux a la responsabilité de challenger les marques pour s'assurer que le contenu publicitaire va dans la bonne direction : une publicité à la fois bonne pour les marques et pour les consommateurs. La notion de *brand urbanism* a fait le jour, ce concept repense la façon dont les marques s'expriment et investissent dans l'espace urbain. C'est un moyen pour les entreprises de mettre leur puissance et leur budget marketing au service de l'intérêt général. Par exemple Domino's Pizza a lancé l'initiative *Paving for pizzas*. Le géant de la livraison de pizza répare les nids de poule dans

les villes, qui endommagent régulièrement les pizzas en cours de livraison. Ce genre d'initiative est gagnant pour les municipalités, les conducteurs et la marque.

### **Emery Jacquillat, Directeur général de Camif Matelsom**

**« Demain, les entreprises qui ne pourront prouver leur utilité à la société ne feront plus de profit. »**

Le sujet de l'entreprise à mission met au centre le dirigeant. Il est la clé de voûte de la réinvention de l'entreprise. Cette transformation passe d'abord par un cheminement personnel du dirigeant qui doit se poser la question de la contribution de son entreprise aux enjeux actuels et à venir. Les dirigeants d'aujourd'hui en ont conscience et en ont le pouvoir. Si tous les français avaient le comportement le plus écoresponsable possible, on aurait parcouru seulement 25% du chemin pour éviter un réchauffement climatique supérieur à 2 degrés. Les 75% restant doivent donc être réalisés par les entreprises. L'entreprise est le plus puissant levier de transformation qu'on ait à disposition. Le chemin est long et nécessite du courage pour être emprunté, mais est passionnant. La transformation doit être abordée avec sincérité et parfois avec radicalité.

Une des clés de la mise en mouvement des entreprises est que performance économique rime aussi avec engagement social et environnemental. Demain les entreprises qui ne pourront prouver leur utilité à la société ne feront plus de profit. Tous les dirigeants un peu clairvoyants ont compris que la transformation est un enjeu de survie. Mais c'est aussi un véritable levier d'engagement pour les collaborateurs. L'entreprise est un projet collectif, nous devons inclure toutes les parties prenantes. Faire le choix de l'économie circulaire impose de revoir l'ensemble de notre offre et implique de mettre autour de la table des designers, des experts de l'économie circulaire pour réinventer le produit. Ainsi, l'engagement de l'entreprise est aussi un levier d'innovation. La loi PACTE donne un cadre au concept d'entreprise à mission et d'entreprise contributive. C'est un petit groupe appelé la CellulOSE (cellule à l'objet social étendu) composé de collaborateurs et de parties prenantes qui a formulé la raison d'être de la CAMIF. La raison d'être a été écrite en 2 ans et demi. Au fond, la formulation de la raison d'être n'est pas primordiale, c'est le chemin parcouru pour y arriver qui est intéressant, car il transforme l'entreprise et questionne ses parties prenantes.

Il y a certainement une place pour un capitalisme européen face au capitalisme américain et chinois. Les entreprises européennes peuvent se distinguer en apportant une plus-value à la société.

### **Antoine Sire, Directeur de l'engagement de BNP Paribas**

**« Aucune entreprise ne peut gagner durablement dans un monde qui perd. »**

En 2017, notre chief economist s'étonnait que malgré la croissance économique annoncée partout, aucune banque centrale ne se décide à relever les taux d'intérêts. Or aujourd'hui, plus il y a de la croissance, moins les gens ont l'impression de pouvoir en profiter à cause des inégalités, des déséquilibres et de la menace du réchauffement climatique. Ces vérités nous forcent à repenser très profondément comment les entreprises travaillent. Ainsi, les enjeux actuels et de demain concernent directement les banques qui ont l'obligation de servir leurs clients. Contrairement à ce que l'on pense, les métiers de la banque travaillent sur un horizon très long. La faillite d'une banque dépend des engagements pris 10 ou 15 ans avant, il faut se préoccuper très à l'avance de si les clients seront capables de la rembourser ou non. Ainsi, les questions collectives d'intérêt général sont importantes, aucune entreprise ne peut gagner durablement dans un monde qui perd. Une fois ces réalités prises en compte, il faut se lancer. BNP Paribas a initié un chantier qui va prendre du temps, mais est fait avec force et est ancré très profondément dans l'entreprise. Un manifeste de l'engagement a été communiqué dans l'entreprise pour faire adhérer les collaborateurs au projet. Le changement nécessite également une formation des équipes. BNP Paribas a formé 600 responsables grands comptes à l'université de Cambridge pour comprendre ce qui caractérise une bonne politique de développement durable.

Aujourd'hui, nous sommes *carbon neutre* sur notre propre empreinte, toutes nos émissions résiduelles sont compensées et nous avons arrêté de financer les gaz de schiste. C'est la seule des 33 premières banques mondiales à avoir pris cette décision. Elle a choisi d'arrêter de financer le charbon pour devenir le premier financeur européen d'énergies renouvelables. Un outil nommé Myimpact est en création. Il mesure les effets sociaux et environnementaux des placements. Le montant d'épargne dans les banques où ce modèle a été développé a augmenté de 40%.

## **Axel Dauchez, Président de Make.org**

*« Avant la RSE était comportementale, elle est désormais RSE contributive. »*

Il y a un basculement des grandes entreprises françaises : tous les dirigeants comprennent que l'entreprise doit agir pour l'intérêt général, que pour avoir une valeur économique durable, il faut ancrer son existence dans sa contribution sociétale. Le monde a changé : les consommateurs changent d'avis, le contexte réglementaire peut changer rapidement, le contexte social et politique mondial bougent très rapidement. Avant la RSE était comportementale, elle est désormais RSE contributive. Il y a une demande aux entreprises d'agir et pas seulement de faire le mieux possible. La décision ne peut pas être verticale, elle est horizontale et se pense avec les associations, les pouvoirs publics et les citoyens. Maintenant, il faut savoir comment enclencher la transformation et quelles sont ses modalités.

Make.org est une plateforme participative à la croisée de la société civile et des entreprises. Make.org a une approche par problématique et pas par entreprise. La plateforme réunit pendant 2 mois une dizaine de grandes entreprises, des associations spécialisées, les mouvements citoyens concernés, les institutions impliquées. Lors de la dernière consultation, nous avons demandé à 2 millions de personnes comment agir tous ensemble dès maintenant pour l'environnement. 10 consensus vont sortir mais la plateforme est en fait un prétexte à la collaboration. Pendant 2 ans les actions sont ensuite financées et mises en place jusqu'à ce qu'à impact. Une telle consultation a été effectuée sur le sujet des violences faites aux femmes et l'hébergement d'urgence a été multiplié par trois.

## **Charles-René Tandé, Président du CSOEC (Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables)**

*« L'expert-comptable est en contact direct avec les dirigeants des petites comme des grandes entreprises et a donc un rôle important à jouer. »*

Les experts-comptables ont aujourd'hui un rôle de relais des politiques gouvernementales. L'expert-comptable est en contact direct avec les dirigeants des petites comme des grandes entreprises et a donc un rôle important à jouer. Avec la loi PACTE, l'expert-comptable doit expliquer au chef d'entreprise ce qu'est une entreprise à mission et ce qui peut être mis en place. L'ordre a initié des formations pour former les experts comptables au développement durable. Une des difficultés réside dans le cadre

à mettre en place pour reporter, comparer et valoriser les éléments financiers et non-financiers de ce qui est fait au niveau de la RSE. Nous expliquons aujourd'hui aux clients que ne rien faire est parfois plus cher que l'action. Nous devons alerter les entreprises et les accompagner sur un changement de modèle.

**Pierre Minodier, Président du Centre des Jeunes Dirigeants**

*« Avant l'intérêt général relevait de la responsabilité de l'Etat providence. »*

L'intérêt général est difficile à définir. Avant, il relevait de la responsabilité de l'Etat providence. Nous, les entrepreneurs, avons une responsabilité particulière, car nous avons des compétences, nous savons fédérer et que le projet de l'entreprise est au début celui du créateur. Aujourd'hui on ne peut plus démarrer une entreprise sans prendre en compte les difficultés du monde. Les 5 000 adhérents du Centre des Jeunes Dirigeants y pensent nuit et jour. Le Centre des Jeunes Dirigeants essaie de répondre aux enjeux de formation des dirigeants actuels et d'accompagnement des entrepreneurs pour monter leur projet de manière responsable. Notre organisation ne considère pas l'intérêt général comme un bonus, il en fait partie intégrante.

## DEBAT 8 : L'éducation à l'heure des transitions

*Animé par Marie-Caroline Missir, Directrice du développement de Digischool Group*

*Mercredi 22 janvier 2020*

### **Caroline Sost, Fondatrice de Livingschool**

La création en 2007 de Livingschool, qui accueille des élèves de la maternelle à la 5<sup>ème</sup>, a commencé par un questionnement personnel. Nous travaillons d'abord sur nous pour apporter ensuite le meilleur aux enfants. L'ONU nous a rappelé il y a un an et demi que nous avons 2 ans pour éviter d'impacter fortement l'humanité. Livingschool devait répondre par l'éducation aux nouveaux enjeux du monde et former les enfants à la transition. L'objectif inscrit dans ses statuts est un objectif éthique. Nous

travaillons sur le savoir-être qui est, pour nous, le cœur du réacteur. Le savoir-être passe par la confiance en soi, un bon relationnel, savoir s'affirmer. Les enfants ont besoin d'apprendre dès aujourd'hui à conduire des projets pour apporter une plus-value à la société. Cela va de la plantation d'arbres à aider un sans-abri. Les projets sont portés par les enfants avec leurs idées. Nous, adultes, donnons des repères et un cadre. Les élèves arrivent avec le sourire aux lèvres et l'envie de contribuer. Nous souhaitons que nos élèves contribuent plus tard positivement à la société et à l'humanité. Les parents se questionnent aussi et sont accompagnés dans leur parentalité avec des réflexions sur des questions telles que l'autorité, la confiance en soi, pour s'épanouir eux-mêmes en tant que parents et épanouir ensuite leurs enfants. Nous intervenons dans les collèges et les lycées pour former des adultes de l'éducation nationale. Nous avons un rayonnement plus large que notre simple école et diffusons ce modèle.



## **Nicolas Grosse-Waetcher, Responsable transformation et accompagnement Be-U de Kedge BS**

Depuis 15 ans Kedge BS a mis en place le dispositif Be-U (be yourself). Dans ce programme, les étudiants sont accompagnés sur leur connaissance d'eux-mêmes. Ce dispositif travaille sur les aspirations profondes des étudiants et leur accompagnement personnalisé pour qu'ils définissent un parcours qui leur correspond. Des projets individualisés et expérimentaux leur permettent ensuite de tester leur choix.

Les entreprises reconnaissent que 80% des métiers de 2030 sont aujourd'hui inconnus. Les *softskills* ne changeront pas contrairement aux *hardskills*. Ainsi, il faut savoir qui l'on est, savoir travailler en équipe, savoir ce que l'on veut faire, savoir interagir et avoir des capacités de leadership.

## **Salomé Berlioux, Fondatrice de Chemins d'Avenir**

La mission de Chemins d'Avenir est de permettre aux jeunes des zones rurales d'avoir autant de chances que ceux des grandes métropoles c'est-à-dire ouvrir leur champ des possibles et les rendre acteurs de leur parcours. Nous sommes convaincus que chacun d'eux a du potentiel. Le constat initial est que les jeunes des zones rurales et des petites villes (50% des jeunes) cumulent les obstacles sur leur parcours : manque de mobilité, manque d'information, manque de connaissance de soi, autocensure, déterminisme social, fracture digitale. Ces obstacles peuvent être déjoués par l'éducation nationale, mais sont très longtemps restés dans l'angle mort des pouvoirs publics et des dispositifs d'égalité des chances. Il y a un écart de 20 points entre les jeunes des zones rurales et les jeunes de l'agglomération parisienne dans le sentiment d'être capable de faire des études ambitieuses et un écart de 17 points dans le sentiment d'avoir près de soi un modèle auquel se référer au moment de faire des études. La mobilité est la fracture du 21<sup>ème</sup> siècle pour les jeunes parce qu'il y a d'un côté, des jeunes qui peuvent de plus en plus profiter des possibilités de la mondialisation et de l'autre, des jeunes pour qui ces opportunités sont impossibles. Cela donne lieu à une non-réalisation de soi et à une frustration corrosive/explosive qui se traduit souvent politiquement.

Le message de Chemins d'Avenir est que les jeunes des zones rurales et de petites villes doivent s'emparer de la question de leur avenir à bras-le-corps, peut-être plus que d'autres. L'expérience Humain d'Avenir est un programme de 18 mois reposant sur une méthodologie innovante de connaissance de soi. Chemins d'Avenir travaille main dans la main avec l'éducation nationale, les entreprises, les fondations d'entreprises, la société

civile et les familles. La structure est présente dans 8 académies et forme 1 000 jeunes aujourd'hui.

### **Esther Mac Namara, Openclassrooms, VP Programmes vers l'emploi/secteur public chez Openclassrooms**

Openclassrooms est né d'un projet d'adolescents qui découvraient Internet et avaient envie de partager ce qu'ils apprenaient. C'est aujourd'hui une entreprise à mission au sens de la loi PACTE avec comme mission de rendre l'éducation accessible à tous : la plateforme est gratuite et libre, seul l'accès aux parcours diplômants est payant. Elle a comme formidable effet de donner accès à l'échelle de la planète à des pans entiers de connaissances. Cela implique qu'au 21<sup>ème</sup> siècle, les compétences ne seront plus concentrées dans les pays riches. Ce genre de plateforme constitue une solution à l'éducation pour tous les pays de la francophonie. Nous avons développé un véritable campus en ligne. Nous aidons la personne avec une communauté et des *role models* vers les métiers innovants dont on a besoin. Il faut désormais prendre conscience de la place de la révolution numérique dans l'éducation et faire comprendre aux citoyens et aux politiques qu'il est possible de réussir différemment.

L'intérêt des cours en ligne est d'aller chercher la compétence dont on a besoin et la mettre en œuvre, pas d'être passif devant la vidéo. Le premier cours donné aux élèves est la vidéo « apprendre à apprendre ». Le monde est fracturé, on sait qu'il va bouger, il y a de nombreuses incertitudes, nous renouvelons nos formations d'un tiers chaque année, mais dès lors que les gens savent ce qu'ils aiment et ce pourquoi ils sont faits, ils auront confiance en eux et seront heureux d'oser. Ainsi, les softskills sont fondamentales au 21<sup>ème</sup> siècle.

### **Valérie Gaudart, Directrice culture et communautés ENGIE People Lab'**

ENGIE a tenu à créer un département pour comprendre les tendances et évolutions sociétales afin de connaître les secteurs où il faut agir. ENGIE people Lab' repère les écosystèmes accélérateurs du changement pour mettre en lien communauté interne et communauté externe qui vont pouvoir travailler ensemble. Par exemple, tous les deux mois, 200 personnes (dont 30% de l'extérieur) cherchent à résoudre un problème qu'ils ont formulé au préalable.

Le monde de l'énergie se disrupte complètement. Une éducation participative et démocratique doit accompagner cela. Il y a de plus en plus une envie d'hybridation, de mélanger les regards, d'échanger les opinions, d'apprendre plus sur le développement durable et la RSE. Ces envies vont de pair avec une augmentation de la demande en accompagnement dans les changements de métiers et en formation sur les questions d'intrapreneuriat et d'entrepreneuriat. Une consultation a été effectuée dans l'entreprise pour demander aux salariés du groupe les fractures qu'ils voyaient à l'œuvre, comment ils voulaient y répondre et comment ils voulaient être accompagnés dans ces réponses. Les résultats permettent de créer des formats éducatifs qui répondent à cela.

## **DEBAT 9 : Jeunes, vieux pour une alliance générationnelle**

*Animé par Caroline Delage, Journaliste et préparé par des étudiants de l'université de Dauphine du master en management de la technologie et de l'innovation*

*Mercredi 22 janvier 2020*

### **Philippe de Gibon, Président directeur général de Convers**

*« Plus que de parler d'âge, il faut chercher l'humain derrière l'âge et nous l'oublions tous. Il y a des jeunes extraordinaires, mais il y a aussi des seniors extraordinaires. »*

L'alliance générationnelle, c'est utiliser toutes les forces du pays. Plus que de parler d'âge il faut chercher l'humain derrière l'âge et nous l'oublions tous. Il y a des jeunes extraordinaires, mais il y a aussi

des seniors extraordinaires. Il faut se rappeler comment nous sommes arrivés à cette situation en France. Les entreprises ont cru qu'en se libérant des plus de 50 ans elles allaient faire plus de gain, en payant un jeune moins cher. Elles ont oublié qu'elles allaient en même temps perdre des compétences.

Convers est une PME niçoise qui a fait de l'emploi des seniors sa priorité. Nous avons fait le constat que dans les centres d'appels, il n'y avait presque que des jeunes. Or, les jeunes ont tendance à être plus volages sur le marché de l'emploi, ce qui empêche une montée en compétences des salariés. L'offre n'était pas de qualité. Les plus de 50 ans, eux, ont déjà une expérience de l'entreprise. Ainsi, nous avons mis en place des binômes entre jeunes et seniors pour une passation de savoir. Il faut se débarrasser des clichés : les seniors représentent aujourd'hui 37% de l'effectif de l'entreprise et le taux d'arrêt maladie des plus de 50 ans est le plus faible. Notre fonctionnement donne des résultats intéressants lorsque l'on adapte son mode de management. L'année dernière, sur huit départs à la retraite, nous avons reçu sept demandes de cumul emploi retraite. Cela montre que beaucoup de nos salariés ne sont pas prêts au départ à la retraite.



## **Sibylle Le Maire, Directrice exécutive de Bayard Presse**

*« Quelle est la responsabilité des entreprises sur l'employabilité des plus de 45 ans ? »*

L'alliance générationnelle est un heureux défi pour tous. Nous vivons aujourd'hui une transition démographique forte. Dans moins de 10 ans, 50% de la population française aura plus de 45 ans. Cette transition ne doit pas être un choc des générations. Chez Bayard, on ne ressent pas de conflit générationnel. Il y a beaucoup à apprendre de la place des jeunes et des plus vieux dans la société qui ont l'impression d'être les laissés-pour-compte, de ne pas être entendu. La question commune qu'ils se posent c'est l'utilité. Les entreprises ont pour responsabilité de penser à la réponse qu'elles vont apporter à cet enjeu économique et social. Nous devons également travailler le regard que les Français portent sur les seniors.

## **Benjamin Misery, Directeur général des Senioriales**

*« Allier nos énergies est le seul moyen d'effectuer les transitions nécessaires. »*

L'alliance générationnelle permet une émulation. C'est la complémentarité des expériences, des savoir-faire, de la spontanéité et de la créativité qui permet de sortir d'une impasse et de créer une organisation efficiente. Certes, les générations précédentes ont vécu avec les mauvaises informations au niveau de la santé. Mais si l'on continue d'opposer les responsabilités, comment trouver une solution cohérente à un problème qui nous concerne tous. Allier nos énergies est le seul moyen d'effectuer les transitions nécessaires.

Chez Senioriales, nous avons créé les Lab' Senioriales. Ils regroupent une communauté d'usagers seniors qui se confrontent aux entrepreneurs développant des produits seniors. Ces Lab' sont devenus le premier processus de référencement de solutions et de services seniors. Cette initiative met les seniors au cœur de la stratégie et les personnes accompagnées deviennent aussi actrices de l'entreprise. En partenariat avec l'association Oldyssey, nous avons organisé une rencontre entre une équipe de foot de grands-mères sud-africaines, les Vakhegula Vakhegula, et 16 grands-mères françaises de nos résidences. Cette rencontre, les Soccer Grannies a réuni plus de journalistes qu'un match de ligue 1. La première compétition de foot féminin de plus de 70 ans a prouvé encore une fois que l'âge n'est pas une fatalité.

**Serge Guérin, Sociologue, expert des questions relatives au vieillissement et aux enjeux de la seniorisation de la société.**

*« Le réchauffement climatique recrée d'une certaine manière le sentiment d'une communauté de destin. »*

Notre société a tendance à définir une péremption de l'humain, et en même temps à rendre difficile l'entrée dans le monde du travail pour les jeunes. Nous devons nous méfier de cette distinction jeunes/vieux que fait la société et y ajouter de la nuance. L'intergénération ne s'est jamais aussi bien portée car si les seniors apportent leur savoir et leur expérience, les jeunes apportent beaucoup sur la question des technologies. Il y a encore plus fortement aujourd'hui une forme de réciprocité. Le réchauffement climatique recrée d'une certaine manière le sentiment d'une communauté de destin.

Aujourd'hui dans un certain nombre de secteurs, on manque de compétences techniques. Nous allons rapidement être rattrapés par le réel et donc embaucher des seniors. Il faut désormais que les DRH changent.

**Clément Boxebeld, Cofondateur d'Oldyssey**

*« On parle beaucoup de la vieillesse comme un facteur social et économique sans lui laisser véritablement la parole. »*

En 2017, nous sommes partis, avec Julia Mourri, autour du monde à la rencontre des vieux pour changer le regard que l'on porte sur la vieillesse. Nous nous étions donnés comme mission de faire une vidéo et de donner la parole aux vieux, car on parle beaucoup de la vieillesse comme un facteur social et économique sans lui laisser véritablement la parole. Nous avions l'intuition que dans d'autres cultures, on pouvait positionner la vieillesse de manière différente qui pouvait nous inspirer en France.

L'initiative *Duo for a job* est née en Belgique. Elle permet aux seniors qui veulent rester actifs et se sentir utiles d'apporter leur expérience et leur réseau aux jeunes populations migrantes en difficulté sur le marché du travail. Les taux d'insertion après une formation de 6 mois ont des résultats 2 fois supérieurs au taux du pôle-emploi belge.

## **Renaud Muselier, Président de la région PACA**

***« Notre génération est le fruit d'une liberté extrême qui nous a poussés à la surconsommation. »***

Certes, notre génération est le fruit d'une liberté extrême qui nous a poussés à la surconsommation. Mais l'intergénérationnel, c'est le respect des différences respectives afin d'avoir un socle commun sur lequel travailler ensemble. La transition démographique va faire exploser la demande en aides-soignants et accompagnants supplémentaires. Il faut mettre en place les dispositifs de formation. Nous avons une responsabilité politique, car chaque municipalité a le pouvoir de prendre des décisions.

## DEBAT 10 : L'obsolescence programmée du dirigeant

*Animée par Olivier Morel, Fondateur de Sync and Think*

*Mercredi 22 janvier 2020*

Se poser des questions, c'est s'autoriser à changer de perspective, et non une faiblesse.

L'obsolescence programmée fait référence à la destruction d'une machine qui s'emballe. Cette destruction peut devenir une déstructuration, plus favorable à la reconstruction. Les dirigeants ont quelque chose à laisser mourir pour ouvrir ensuite, de nouvelles perspectives.

**Satish Kumar, Fondateur du Schumacher College**

*« Être assis à l'OCDE, c'est un peu comme être assis dans la gueule du loup. »*

Nous devons arrêter d'espérer un meilleur leadership venant d'ailleurs, chacun de nous est un leader potentiel et nous devons tous en prendre la responsabilité. Nous avons tous de l'âme, de l'esprit, de l'amour, de la créativité, de la conviction, de l'engagement et pouvons devenir des leaders en exprimant notre qualité unique et singulière. Être activiste est peut-être une expression plus adaptée qu'être leader. Aujourd'hui, le leadership est très masculin, vertical et rationnel et cela fonde son obsolescence. Le rationnel ne suffit pas, nous avons aussi besoin d'amour et d'intuition. En ce sens, il faut féminiser le leadership ou imaginer un esprit holistique, où masculinité et féminité dansent ensemble plutôt que séparément. Nous voulons un leadership qui émerge de notre équilibre intérieur, un équilibre entre notre esprit et notre cœur. Nous sommes assis dans l'OCDE comme dans la gueule du loup, car l'OCDE, les institutions internationales et tous les gouvernements n'ont poursuivi qu'un unique but : l'argent. Le système éducatif fait partie du problème, car il apprend au leader à être égoïste. Les



entreprises devraient produire avec cela en tête : tout produit doit avoir 3 caractéristiques : la beauté, l'utilité et la durabilité.

Nous avons besoin d'une deuxième révolution française que l'on peut appeler *love revolution*.

### **Thomas d'Ansembourg, Psychothérapeute**

#### **« Comment faire autrement si nous pensons pareil ? »**

Ce n'est pas la personne qui est obsolète, c'est son système de pensée. Quand on est inspiré, on est inspirant. Comment se maintenir inspirant dans un monde qui entre dans une succession de chaos ? Le leadership a besoin d'être revisité. Nous avons besoin de conscience, de recul, de discernement. Paul Watzlawick, père de l'analyse systémique, a dit : « *Si l'on fait ce que l'on a toujours fait, on obtient ce que l'on a toujours obtenu* ». Mais comment faire autrement si l'on pense pareil ? Il faut défaire les enfermements qui nous retiennent. Ce chemin nous dérange, car une partie de nous est casanière et veut rester dans le connu.

Quatre conditionnements plus particulièrement créent de l'obsolescence :

- L'habitude de vivre dans une culture du malheur. Nous sommes habitués à souffrir et pensons que c'est normal. Nous nous auto-sabotons. Depuis des années, nous savons quoi faire pour éviter une catastrophe climatique et pourtant, rien ne change en profondeur. Il faut nourrir en soi la fréquentation d'état heureux et inspiré pour qu'il nous habite quand nous agissons.
- L'habitude des rapports de force. Il nous faut retrouver le sens de la collégialité de la codécision, du partage.
- L'habitude de vivre les rapports humains sous le biais de la méfiance et non de la confiance.
- L'habitude d'avoir forgé un *je* égoïste. Nous avons oublié le *nous*, solidaire, partageant, tribal.

Montrons qui nous sommes et acceptons notre vulnérabilité. Nous disposons de ressources considérables mais ignorées pour effectuer notre changement.

## **Amélie Toursel, Leader de Decathlon Exchange**

*« J'ai confiance dans ce que l'on va vivre dans les années à venir. »*

Un mot important cité plusieurs fois est l'activisme. Contrairement au mot militant, où l'on retrouve l'idée d'affrontement, dans l'activisme, c'est notre ego qui se met au service du projet et non l'inverse. Chez Decathlon, nous préférons le mot leader à dirigeant et parlons de coéquipiers. Le leader de demain doit agir avec responsabilité et liberté.

Dans les changements à effectuer, un leader doit identifier ce qui doit bouger de ce qui doit rester tel quel pour éviter un mouvement perpétuel destructeur. Le temps est un bien précieux, il ne faut pas s'éparpiller.

En tant que leader, nous avons besoin de temps de pause pour emmener clairvoyance et sérénité dans nos équipes. Pour cela, il faut distinguer trois temporalités : le temps du faire, le temps de l'être et le temps de la relation. De plus en plus de personnes sont conscientes de ces enjeux. Il faut désormais rendre le développement personnel possible au plus grand nombre. Il est bon que cette transformation soit effectuée à plusieurs. De nombreux collectifs existent au sein desquels on peut inspirer et être inspiré.

Le partage d'un sens et d'un but commun est d'autant plus important aujourd'hui, car le travail s'est digitalisé. Nous sommes encore des êtres sociaux et avons besoin d'un liant avec nos collaborateurs.

## **Pierre-Yves Antras, Directeur Général de Haute-Savoie Habitat**

*« J'invite tous les dirigeants à se changer et à changer les questions que l'on se posait systématiquement. »*

Haute-Savoie Habitat porte une mission sociale et d'intérêt général. Dans notre entreprise, la préoccupation du sens est venue il y a une dizaine d'années. Nos salariés avaient comme attente d'aller vers plus de bonheur au travail. Cet axe de travail nous a fait travailler sur la libération de l'entreprise. Nous avons travaillé avec des philosophes, des sociologues qui nous ont fait comprendre que tout ce que l'on fait a un impact sur le collaborateur.

Aujourd'hui notre entreprise a deux comités de direction : un sur le faire (le comité de direction) et l'autre aussi important que le premier : le laboratoire de recherche « mantique » (management quantique), dans lequel on travaille sur ce qu'est l'entreprise

pour définir ce que sera demain son management. Nous avons passé 10 jours en méditation dans le silence pour trouver comment lâcher prise et ainsi, être éclairé sur ce que l'on doit faire. Faire entrer la spiritualité dans l'entreprise est primordial pour évoluer vers l'entreprise libérée.

Nous invitons tous les dirigeants à se changer et à changer les questions que l'on se posait systématiquement.

### **Romain Cristofini, Fondateur de Monasterra et des Leaders éclairés**

*« Il faut nous réconcilier avec la notion de travail. C'est un espace de réalisation de soi extraordinaire. »*

La réponse à la question, y a-t-il une obsolescence du dirigeant est évidemment oui. Nous ne sommes pas invités à un ajustement, au développement d'une nouvelle compétence, mais à une évolution de conscience radicale. La crise que nous vivons au niveau de l'humanité nous invite à changer de niveau de conscience. Il ne faut pas faire l'économie d'un détour par l'intérieur.

Si l'on prend la racine du mot *leader* en anglais, elle veut dire deux choses :

- *leath* qui signifie disperser, étendre (être capable d'emmener)
- *leath* veut aussi dire franchir un seuil, soit laisser mourir d'anciennes représentations sur nous-mêmes et sur le monde pour franchir le Rubicon

La première étape du chemin à parcourir est de prendre conscience de son conditionnement, puis prendre conscience de la fracture à l'intérieur de soi.

Il faut se demander si son engagement professionnel est aligné avec ses aspirations de vie, puis faire les alignements nécessaires et mettre les deux au service d'une cause qui les dépasse. Oser être soi-même nécessite du temps, de regarder ses incohérences et de prendre son courage à deux mains pour faire un coming-out spirituel pouvant éveiller beaucoup de choses chez les autres.

Pour changer le monde, il faut commencer par changer la spiritualité de l'entreprise. Il y a une réconciliation à faire avec la notion de travail. C'est un espace de réalisation de soi extraordinaire. Nous avons appris à laisser nos sentiments en dehors de l'entreprise et beaucoup de nos leaders sont en souffrance. Le dirigeant est le premier à devoir se libérer de son hyper-responsabilisation et à sortir de cette logique sacrificielle pour revisiter le travail et être libre. Nous commençons dans les entreprises à ouvrir le cœur.

## **DEBAT 11 : Shareholders for good : Voyage au pays des fondations actionnaires**

*Mercredi 22 janvier 2020*

### **Virginie Seghers, Cofondatrice de Prophil**

Prophil s'intéresse à de nouveaux modèles de profit et de gouvernance au service du bien commun. Nous accompagnons les propriétaires d'entreprises dans la transmission de l'entreprise à une fondation actionnaire. Une fondation actionnaire est une fondation qui détient tout ou partie du capital d'une entreprise commerciale. Elle exerce une double mission : philanthropique en soutenant des projets d'intérêt général grâce aux dividendes perçues et économique, en jouant un rôle d'actionnaire. Au Danemark, plus de la moitié des entreprises cotées à

la bourse de Copenhague appartiennent à une fondation actionnaire. Ce modèle était peu connu en France et nous avons décidé de rencontrer les entrepreneurs désireux de se lancer dans cette voie. Ces entrepreneurs ont demandé à être fédérés dans une dynamique conviviale : De Facto.

Il y a 3 ans, s'est constitué un groupe informel au sein de l'économie du bio car beaucoup d'acteurs du bio étaient traumatisés par la vente de Celnat à Panzani ou de Sanoflore à L'Oréal. La question de la protection de l'entreprise s'est donc posée. Cette association a ainsi créé un fond de dotation, Bio-Perennis, qui a pour vocation de recevoir des parts très minoritaires des entreprises et être ainsi associé aux acteurs de la filière et participer à la gouvernance. Un tel fond est un exemple de fondation actionnaire.



## **Xavier Delsol, Cofondateur associé Delsol avocats**

Delsol accompagne les entreprises capitalistiques et les organisations à but non-lucratif car nous sommes convaincus que les deux ne sont pas incompatibles. Notre but est de réconcilier le monde de la philanthropie et du non-profit avec celui du capitalisme sans pour autant confondre la fin et les moyens. Une fondation actionnaire peut se présenter sous la forme d'un fonds de dotation ou d'un fonds de pérennité qui n'a pour vocation que de garantir la pérennité de l'entreprise.

## **Clara Houzelot, Chargée de mission au pôle recherches chez Prophil**

Il manquait un outil pratique pour aider les entreprises dans leur démarche de se confier à un fonds d'actionnaire. Ainsi, Prophil a développé un guide.

### **Pourquoi confier son entreprise à une fondation actionnaire ?**

Adopter la fondation actionnaire, c'est avant tout faire un grand cheminement personnel vers la dépossession. Mais donner certaines parts de son entreprise à un fonds actionnaire permet de lancer un projet philanthropique, de partager et de diffuser des valeurs et de la solidarité au sein de l'entreprise, de disposer d'un actionnaire non lucratif, dédié à l'intérêt général. La mission philanthropique de la fondation se trouve en amont et en aval : les propriétaires donnent leurs titres à une fondation qui les redistribue à des porteurs de projet bénéficiaires selon la mission philanthropique. Elle a donc aussi une mission entrepreneuriale en coconstruisant des projets.

Mais les entreprises ont également des motivations économiques, une fondation actionnaire est un actionnaire pérenne de long terme. Elle ne peut pas être achetée, n'appartient à personne et donc sécurise un projet entrepreneurial en évitant une OPA (offre publique d'achat) ou une vente en s'assurant de la pérennité de la mission fondatrice. Cela relève également d'un patriotisme économique en évitant les délocalisations et en protégeant les emplois. On lui définit un périmètre d'intervention dans la charte d'engagement qui limitera les décisions stratégiques sur lesquelles elle pourra se positionner. Une fondation sonne philanthropie, mécénat, mais il faut être honnête et se dire aussi qu'elle repose sur la robustesse d'un modèle économique.

### **Bruno Peyroles, Fondateur de Bureau Vallée**

Nous avons l'envie et même l'obsession de conserver, de cultiver les valeurs de l'enseigne et de créer avec ces valeurs, un lien entre les hommes. Or, si l'on regarde un modèle actionnarial, tôt ou tard l'action appartient à une personne physique et nous voulions éviter cette situation. Nous avons donc choisi de créer un fonds de dotation « Bureau Vallée pour une planète heureuse ».

### **Laetitia Van de Walle, Fondatrice de Lamazuna**

Lamazuna, la marque vegan fabriquée en France qui propose des produits zéro déchet pour la salle de bain, a connu une croissance fulgurante. Le fonds de dotation Bio-Perennis nous rassure sur la croissance et la suite. Le but du jeu est d'arriver à 20-30 % des parts de l'entreprise données au fonds.

### **Arnaud Laroche, Avocat chez Delsol avocats**

Les enjeux juridiques autour de la gouvernance d'une fondation actionnaire découle de l'impossibilité juridique et fiscale d'une fondation d'avoir une mission économique. La gouvernance doit permettre la mise en œuvre de la mission économique mais aussi philanthropique. La fondation actionnaire peut avoir des moyens de gouvernance en nommant les dirigeants par exemple.

### **Marianne Philip, membre du comité exécutif de la fondation Novo Nordisk et correspondante danoise de De Facto**

Au Danemark, beaucoup d'entreprises ont une fondation actionnaire. La plupart des employés du secteur privé du Danemark sont employés par des entreprises contrôlées par une fondation. 60% de la recherche danoise est financée par les fondations, c'est de la monnaie privée pour le bien public.

Grace à la fondation actionnaire, Novo Nordisk a investi 670 millions d'euros pour la recherche, l'innovation (les startups danoises notamment), le traitement du diabète, l'éducation et aussi les associations humanitaires. Nous nous occupons des décisions philanthropiques et de la partie investissement, mais aussi des intérêts financiers et stratégiques de l'entreprise. Une nouvelle loi en 2014 mena à la création du *Danish*

*comitee for good governance of foundation*, pour promouvoir la bonne gouvernance dans les fondations et la transparence sur leurs actions.

### **Pascal Lorne, Fondateur de Gojob**

Go Job est une entreprise qui fait 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et a 10 000 salariés en France. Sa mission de départ est de fournir des emplois à tout le monde pour leur redonner de la dignité. 79% des salariés Go job sont des gens qui étaient au chômage depuis plus de 6 mois et 50% n'ont aucun diplôme. Le coût moyen d'acquisition d'un nouveau Gojober est de 125 euros. Nous avons créé un fonds de dotation qui a une mission d'intérêt général, mais ne bloque pas les autres actionnaires. La fondation va chercher des publics qui coûtent jusqu'à 4 000 euros en coût d'acquisition et qui doivent être formés soit au français ou simplement au savoir être en entreprise.

## DEBAT 3 : Le leadership collaboratif

*Table ronde initiée par overthemoon et animée par Catherine Destriteaux, associée*

*Fondatrice d'overthemoon*

*Mercredi 22 janvier 2020*

**Isaac Getz, Professeur ESCP Europe et auteur**

*« Il faut organiser les relations avec les acteurs économiques de façon authentique sans les considérer comme des transactions. »*

Aujourd'hui l'entreprise est l'objet d'attentes exigeantes. 87% des millenials veulent travailler dans une entreprise qui a un impact positif sur la société. 89% des consommateurs envisagent de changer de marque pour une autre si elle possède une mission sociale, pour une qualité comparable. Ces chiffres ne sont pas des signaux faibles mais bien des lames de fond. La maxime « people, planet, profit » n'est pas la bonne. Tant que le profit sera dans l'équation, le reste sera un coût. Nous devons cesser de considérer les acteurs économiques comme des ressources mais plutôt construire des relations authentiques. Il est primordial que les directeurs généraux impulsent une transformation dans leurs entreprises. Elle seule permettra à l'entreprise de devenir la force la plus importante du progrès social. Cette transformation n'est pas une troisième voie à proprement parler. Les entreprises capitalistes se réinventent sans abandonner leur place d'acteur de l'économie de marché. Alors que, de l'extérieur, elles paraissent anodines, elles sont en fait complètement extraordinaires.

Les entreprises altruistes, évoquées dans son livre, mettent toutes leurs activités au service de leurs interlocuteurs externes de façon inconditionnelle, insubordonnée aux attentes économiques et qui grâce à cela prospèrent. Elles n'ont pas le profit comme finalité mais la génération d'une valeur sociale. Il est révélé que ces entreprises sont toutes extrêmement performantes.



## **DEBAT 13 : Le réveil écologique et humain au cœur de la mobilisation des jeunes**

*Animé par Florent Guignard, Cofondateur du Drenche*

*Jeudi 23 janvier 2020*

### **Natalie Fillon, cheffe de projet Student's COP**

Lors de la Student's COP, nous avons fait une simulation de Conférence of the Parties (COP) et mener des ateliers d'intelligence collective pour trouver des recommandations autour de la biodiversité à appliquer aux établissements. Nous en avons retenu trois: intégrer les ODD (objectifs de développement durable) dans toutes les écoles, mettre en place dans les entreprises ou les campus des espaces de biodiversité et proposer des formations aux professeurs et aux étudiants sur la thématique de la biodiversité. Les formations sont d'autant plus importantes que nous formons nos futurs dirigeants.

Les efforts ne doivent pas forcément venir des politiques, mais de tous. Les enjeux climatiques doivent être des questions qui rassemblent. Il faut être à l'écoute de notre génération qui lance un appel à toutes les autres.

### **Eugénie Robin, Membre du REFEDD (réseau français des étudiants pour le développement durable)**

Le REFEDD porte deux grands objectifs : 100% des étudiants sensibilisés et 100% de campus durables, qui mènent à trois missions : rassembler, former et porter la voix. Dans le cadre de cette troisième mission, nous avons lancé une consultation nationale étudiante, qui a pour objet de donner la parole aux étudiants. Nous avons tenu à faire parler tous les types d'étudiants. 87% des répondants sont inquiets vis-à-vis de l'avenir et



du changement climatique. 95% des répondants estiment que les enjeux environnementaux sont insuffisamment pris en compte par les dirigeants d'entreprises.

Nous sommes inquiets et angoissés, car nous avons conscience de l'ampleur de l'enjeu. Commencer à remettre ses habitudes en question est difficile. Nous avons tous quelque chose à faire à notre niveau, marchons tous dans la même direction.

### **Olivier Marchand, Membre de Youth for Climate**

Youth for Climate a été lancé spontanément suite à la mobilisation des jeunes en 2019. Nous sommes allés au Parlement Européen, à l'Assemblée Nationale. On nous écoute désormais, mais est ce que l'on va agir pour autant ? Les jeunes ont l'impression d'être mobilisés depuis un an et que rien ne bouge.

On ne peut pas négocier avec le climat, cela demande un changement de notre mode de vie.

### **Sam Barratt, Président éducation et jeunesse aux Nations Unies**

Aux Nations Unies, nous travaillons sur le DD au niveau de l'éducation, pour faire que les bons gestes pour la planète et le climat et que les bons choix deviennent des habitudes, pour que les universités soient plus ouvertes à changer leur programme éducatif et à l'adapter aux demandes des jeunes. Les politiques et les Nations Unies ont été intimidés par le fait de s'engager dans des relations significatives et authentiques avec les jeunes. Nous devons clairement faire face à ces problèmes rapidement et être capable de définir des solutions communes, sans se disputer sur la responsabilité et se pointer du doigt.

Le populisme est un défi pour la transition écologique car le climat est un problème divisant politiquement dans des pays comme le Brésil ou les Etats Unis. Le secteur privé et le peuple sont plus susceptibles que la politique de faire avancer les choses. Il faut travailler collectivement. Il ne faut plus se préoccuper des différences, vieux/jeunes, gauche/droite, mais mettre en place un manifeste sur lequel tout le monde est d'accord. Lorsque l'on arrive dans une conversation avec du ressentiment ou de l'amertume on ne peut pas gagner. C'est en parlant avec notre cœur que l'on peut toucher les gens.

Le secteur privé a profité de tout ce que la nature avait à donner. Désormais, il est temps de rendre quelque chose pour que le monde puisse survivre. En Europe, il est impératif de passer d'un système de compétition à un système de collaboration. Toute cette

énergie, qui vient de la base, pousse et met la pression sur les cercles politiques, il faut que l'on avance plus vite. Le mot d'ordre aujourd'hui est soyez courageux, battez-vous pour ce en quoi vous croyez.

Le rôle des Nations Unies est de créer des ponts et des conversations qui mènent à un impact. Tous les deux ans, nous organisons une assemblée sur l'environnement et nous parlons actuellement d'une assemblée environnementale des jeunes.

### **Amélie Deloche, Membre du pôle enseignement, Pour un réveil écologique**

Notre génération est victime d'un manque de perspectives en termes d'emplois et de formations sur les questions écologiques, on ne nous propose pas de métiers cohérents avec l'état actuel, ni de formation pour une transition écologique. Les entreprises doivent prendre conscience que les étudiants des grandes écoles veulent des perspectives d'emploi qui soient cohérentes avec l'urgence écologique. Ainsi, il faut alerter l'enseignement supérieur pour que les enjeux climatiques soient intégrés aux formations.

L'expression « *Ok boomer* » a mis en avant qu'aujourd'hui, les grands dirigeants d'entreprises ne prennent pas les mesures nécessaires or, ils dessinent la trajectoire future. C'est pour cela que l'on met en avant ce gap des générations.

En école de commerce il y a une dynamique sur la manière d'apprendre qui évolue, mais les anciens contenus, *business as usual*, qui ne prennent pas assez ou pas du tout en compte les changements actuels et futurs, sont toujours là. Nous voulons que tous les cursus forment des citoyens éclairés pour mettre en place de manière cohérente la transition écologique. Les dynamiques actuelles ne sont pas assez ambitieuses face à la nature de l'enjeu.

Les mots de Pablo Servigne très adaptée à la situation actuelle : l'utopie a changé de camp, il y a quelques années, les utopistes étaient ceux qui pensaient qu'une transition écologique était possible et aujourd'hui les utopistes sont ceux qui pensent qu'on peut continuer ce modèle économique sans rien changer.

### **Claire Egnell, Membre du Collectif Pour Un Réveil Ecologique**

Dans le Manifeste Pour Un Réveil Ecologique, nous nous engageons à remettre en question notre zone de confort en cherchant un emploi qui soit compatible avec

l'urgence climatique. Le changement climatique et la perte de la biodiversité vont profondément modifier le monde dans lequel évoluent les entreprises et cela attire l'attention des chefs d'entreprise que l'on rencontre depuis un an et demi. Nous avons sorti en octobre 2019, une grille de lecture établie avec des étudiants, des entreprises et des experts pour faire la différence entre un employeur qui s'engage réellement et un employeur qui fait du *green washing*. Nous voulons que les enjeux actuels dépassent le département développement durable et aillent au cœur de l'entreprise. Par ailleurs, on ne peut pas s'occuper de l'environnement sans prendre en compte la dimension sociale.

« *Ok boomer* » n'est pas une insulte personnelle, des générations entières se sont construites sans prendre en compte les limites planétaires et beaucoup d'autres dimensions. Notre génération n'est pas fondamentalement plus intelligente. Nous avons une conscience environnementale, mais un comportement qui continue de le détruire, c'est une dissonance cognitive. Paradoxalement, les jeunes sont la tranche de population la plus climatosceptique. Il faut également faire la distinction entre sensibilisation et compréhension réelle de ces enjeux, car lorsque l'on pose des questions sur les origines ou les solutions au réchauffement climatique, on obtient des réponses contrastées. Il faut une véritable compréhension pour apporter une réponse efficace.

## DEBAT 14 : Pour un juste prix

*Animé par Yannick Roudaut, Cofondateur chez Altérité-Éditions la mer salée*

*Jeudi 23 janvier 2020*

### **Nicolas Chabanne, Fondateur de C'est Qui Le Patron ?!**

*« On a une capacité à changer le monde avec notre carte bleue à une vitesse supersonique. »*

Le juste prix est une répartition équitable entre entreprise, producteur et consommateur. Nous avons décidé de créer une brique de lait au juste prix, sans marketing. C'est Qui Le Patron ?! est la référence la plus vendue de l'histoire en tant que nouvelle marque. Le consommateur s'est rendu compte qu'il pouvait rajouter quelques centimes de plus pour que les producteurs retrouvent le sourire et puissent gagner leur vie. Nous avons également constaté un gain en qualité : par exemple nos producteurs ont arrêté les OGM dans l'alimentation animale.

De même, lorsque le beurre bio est arrivé, il a été proposé de rajouter des centimes pour soutenir les producteurs en conversion (période où les contraintes du bio doivent être respectées sans pouvoir vendre son produit comme biologique). La grande distribution pensait que cela ne marcherait pas et finalement cela a fonctionné.

Une application, qui permet avec 8 critères rapides de qualifier un profil personnel et de trouver le produit qui répond le plus à ses attentes, sort bientôt. Nos outils permettent de remettre un équilibre entre ceux qui choisissent pour tous les autres et les autres. Les consommateurs doivent participer aux coulisses de définition des prix. Ils doivent être associés aux décisions.

Si l'on se met tous à acheter des produits de manière responsable et intelligente, tous les secteurs seront impactés. On a une capacité à changer le monde avec notre carte bleue à une vitesse supersonique. Il faut casser cette notion de production versus consommation, le bon sens est déjà chez tout le monde, il faut juste faire vibrer la fréquence collective pour qu'il y ait un son qui s'empare de l'histoire.



### **Thomas Huriez, Fondateur de 1083**

***« Le fait de réussir en 6 ans sur un marché mondialisé montre que c'est possible »***

1083 km, c'est la distance qui sépare les deux villes les plus éloignées de l'Hexagone. Nous fabriquons des baskets et des jeans, dont 97% du prix irrigue l'économie locale et les 3% restant représentent le coton et les boutons. Nous sommes une entreprise à mission dont le statut est d'amener chacun à produire et à consommer dans l'économie circulaire. Nous allons devenir producteur de coton en 2020 en recyclant le coton des anciens jeans. Nous suivons une logique de totale transparence : tous nos salaires, notre business model, nos contacts sont partagés sur notre blog et nos réseaux sociaux. Comme nous disons tout à nos clients, ils se sentent engagés, et peuvent désormais investir chez 1083 en finançant notre besoin en fond de roulement pour savoir, où va leur épargne. Aujourd'hui, nous sommes 70 collaborateurs dans une entreprise rentable, des fonds investissent chez nous de manière éthique. Le fait de réussir en 6 ans sur un marché mondialisé montre que c'est possible.

Cependant, le succès du Black Friday souligne qu'il y a encore du chemin à parcourir pour les consommateurs. C'est au consommateur citoyen de faire bouger les choses.

### **Romain Ferrari, Directeur général RSE de Serge Ferrari, Président Fondation 2019**

***« Il faut arrêter de séparer production et consommation, nous sommes tous des citoyens qui partageons des unités de bien-être et de sens. »***

L'externalité environnementale est aujourd'hui un coût qui n'est porté ni par le producteur, ni par le consommateur et qui est reporté en coût public sur la collectivité. Elle représente environ 30% du prix. Fondation 2019 cherche à développer des méthodes qui permettent d'évaluer l'externalité. Nous travaillons sur des instruments de correction de défaillances de marché comme la TVA circulaire. Notre but est d'imaginer des solutions pour que celui qui est plus cher sur le marché, mais qui coûte finalement moins cher en coût public puisse se retrouver à un niveau concurrentiel normal de manière à se développer, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Quand on prolonge par deux la durée de vie d'un article, on divise quasiment son empreinte écologique par deux mais on a des promotions agressives qui nous disent d'acheter du neuf. En 10 ans on a perdu 30% des effectifs de la réparation en France. Donc on régresse.

Il y a des méthodes qui permettent de trouver une alternative au surcoût de la réparation par rapport à l'achat du neuf comme les monnaies locales. On peut montrer aujourd'hui que le coût fiscal sur le public de certains outils comme les monnaies locales (qui n'ont pas de TVA) est largement compensé par la création de richesse sur les territoires. L'étude de l'alter consommation est extrêmement complexe, sa part moyenne du marché est de 4%, mais sur certains marchés, elle est de 15-20% à cause de motivations égoïstes telles que la santé, l'image etc. Mais si la part d'alter consommation a augmenté en 20 ans, le consentement à payer plus cher dégringole.

Il faut arrêter de séparer production et consommation, nous sommes tous des citoyens qui partageons des unités de bien-être et de sens. C'est sur ces bases là qu'il faut reconstruire notre système économique.

La Suisse a effectué un calcul d'externalités, et a rassemblé les parties prenantes dont les transporteurs. Ils ont ainsi pu converger vers une valeur à payer par tonne transportée, cette contribution est fléchée sur l'investissement dans les infrastructures rails qui vont permettre de remplacer le transport. Cet exemple montre que tout cela est possible.

### **Isabelle de Silva, Présidente de l'Autorité de la Concurrence**

***« Les externalités ne sont pas suffisamment chiffrées par la société »***

Le prix est un élément essentiel dans le fonctionnement économique d'une entreprise, c'est par le prix qu'une entreprise peut amortir ses coûts, c'est un signal pour le consommateur et un indicateur en économie. L'Autorité de la Concurrence contrôle les rapprochements d'entreprises pour qu'elles n'aient pas d'effet négatif sur le consommateur (prix, quantité, qualité). Pour le refus de la fusion Alstom-Siemens par exemple, la hausse de prix n'allait pas s'accompagner d'amélioration de la qualité ou de plus de choix par exemple.

Aujourd'hui, les externalités ne sont pas suffisamment chiffrées par la société. Par exemple, les algues vertes en Bretagne sont liées à certaines techniques d'épandage et aujourd'hui personne n'en paye le prix. A l'inverse, d'autres pratiques doivent être valorisées.

Nous avons commencé un travail avec plusieurs autorités de régulation en France sur la prise en compte de la dimension environnementale. Par exemple, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) contrôle désormais la réalité des pratiques d'investissements responsables. La durabilité est devenue un critère de choix tellement important que l'AMF peut sanctionner une entreprise qui aurait trompé le consommateur. Notre terrain d'action prioritaire est de faire payer les externalités à leur juste prix. C'est difficile d'un point de vue politique. Dans les champs de réflexion intéressants, il y a l'idée de mieux prendre en compte, dans les accords commerciaux, les conditions de production dans le pays d'origine, pour un équilibre des conditions de concurrence. Il faut aussi que des produits moins évidents, comme le logement, entrent dans cette logique de juste prix.

Le consommateur actuel est un peu schizophrène, il va par exemple acheter un jean fait en France puis prendre les transports aériens. Les acteurs ont une obligation de transparence et de responsabilité pour que le consommateur puisse faire les bons choix.

### **Julien Rivals, Associé de Deloitte Développement Durable**

***« Il faut que les mondes de la comptabilité et du développement durable se rapprochent et c'est très difficile. »***

Le premier défi est de quantifier la durabilité. On a le reporting RSE (impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise de manière globale) et l'Analyse de Cycle de Vie du produit (ACV). Il y a beaucoup d'initiatives très enthousiasmantes sur la quantification, l'évaluation des produits et des entreprises. Mais l'on arrive à un stade où il va falloir standardiser et normaliser ces quantificateurs, car la dispersion pose des problèmes de concurrence. Chacun publie les chiffres qu'il souhaite avec les outils les plus arrangeants. Comme le référentiel est différent, on ne peut pas comparer.

La question du traitement des externalités et leurs pénalités est très importante, mais il faut avoir un socle commun de mesures à un niveau européen ou mondial. C'est d'autant plus difficile que la volonté politique n'est pas tout à fait au rendez-vous.

Lorsque des entreprises ont des routes d'approvisionnement beaucoup plus large, avec des lignes de production très compliquées, faire une description détaillée du prix comme le fait C'est Qui Le Patron ?! est beaucoup plus délicat.

Les produits financiers doivent également faire l'objet du juste prix. En ce sens, les épargnants ont un rôle à jouer. Nous avons l'idée préconçue que l'investisseur cherche à maximiser son investissement mais il cherche aussi à assurer un impact positif.

## **DEBAT 15 : Agir en résonance ou comment trouver du sens à son travail**

*Anne Sophie Moreau, Rédactrice en chef de Philonomist*

*Jeudi 23 janvier 2020*

Hartmut Rosa est le théoricien de la grande accélération et de la résonance. Il étudie la philosophie à Fribourg puis à la London School of Economics et découvre le rythme effréné de la vie urbaine. Il enseigne aujourd'hui à l'IENA.

### **Hartmut Rosa, Sociologue et Philosophe**

La société moderne, est caractérisée par une vitesse technologique et sociale. Dans une logique de croissance illimitée, nous cherchons toujours à faire plus, à augmenter notre productivité. Il y a de plus en plus d'avions de bateaux, de biens, de flux. Nous mettons le monde en mouvement. Quelle était la promesse de la modernité ?

La société moderne a structurellement besoin de croître, d'accélérer, d'innover pour garder sa place et sa structure institutionnelle dans le monde économique et sociologique. Elle ne peut rester telle qu'elle est seulement, si elle grandit et court plus vite. Un décalage se crée alors dans la notion de progrès : il ne sert toujours qu'à conserver ce que l'on a et non pas à améliorer nos vies.

Cette logique nous place dans un mode d'agression. Tout est mesuré, paramétré dans une recherche d'optimisation, et cela dans le travail, mais aussi nos vies personnelles. Cette volonté d'optimiser fait naître la peur de reculer. Nous sommes guidés par la peur de perdre la compétition et par le désir d'augmenter l'horizon de ce qui est possible.

Or tous les domaines ne peuvent être accélérés de la même manière. Certains avancent vite, d'autres moins et cela crée des frictions/des crises de désynchronisation :

- Une crise écologique : la nature est trop lente, les ressources sont consommées plus vite qu'elles ne se renouvellent.
- Une crise démocratique : la politique est trop lente.
- Une crise économique : l'économie réelle est trop lente.



- Une crise psychologique : notre âme est trop lente.

Nous ne sommes pas aussi heureux que nous pourrions l'être après presque 250 ans de progrès continu. Cette recherche de l'optimisation et de la croissance à tout prix est aliénante. Nous n'entretenons pas de relation vibrante au monde, avec nous-même et avec autrui. Cette constatation mène au *burn-out*. Ce sentiment d'absurdité nous prend quand plus rien ne nous parle. A force d'avoir accès à tout on ne profite plus des choses.

Qu'est-ce qui peut dans notre manière d'exercer, rendre notre rapport au monde moins aliénant ? Ce n'est pas la vitesse qui pose problème, c'est l'absence de résonance. Passer constamment de l'omnipotence à l'impuissance, d'un état à l'autre, crée de la frustration. Résonner au travail, c'est accepter d'être affecté, de se laisser surprendre, d'improviser. Au fond, il s'agit d'admettre que ni la nature ni nos collègues ne sont des ressources manipulables à merci. La résonance ne peut pas être contrôlée ou forcée, elle défie la logique d'accumulation et d'optimisation.

La plupart des gens ont perdu espoir d'avoir une vie personnelle et professionnelle équilibrée. Or cette division n'est pas saine. Si l'on veut que le travail soit sain, il faut autoriser des espaces d'indisponibilité, d'inconnu, car sinon on tue la résonance.

On ne peut pas définir le bonheur en termes de substance, mais en termes de relations. Il faut vivre en résonance avec le monde selon 4 axes : une résonance sociale, matérielle, existentielle (pouvant être trouvée dans la religion ou la musique par exemple) et avec soi-même. Oui, les ressources matérielles sont importantes, mais elles ne suffisent pas.

Seule une relation différente à la nature permettra d'améliorer les choses au niveau environnemental et non pas grâce à la technologie.

## DEBAT 16 : L'entreprise idéale à l'heure des grandes transitions

*Animé par Sylvia Amicone, Journaliste à LCI sous forme de questions-réponses avec des étudiants : Tanguy DESCAMPS - Volontaire à La Bascule, Emilie GERMAIN - Etudiante à KEDGE Business School, Anne-Romaine de GRANDMAISON - Etudiante à l'ESSEC et à Dauphine / Membre du Collectif pour un réveil écologique, Alexandre PARTOUCHE - Chargé de projet économie circulaire au REFEDD, Angel PRIETO - Etudiant à Polytechnique et corps des Mines / Membre du Collectif pour un réveil écologique, Chloé VINCENT - Etudiante à l'Université Paris Dauphine / Membre du Collectif pour un réveil écologique*

*Jeudi 23 janvier 2020*

### Elisabeth Laville, Fondatrice d'Utopies

*« Je dis oui à la politique des petits pas, mais seulement avec une ambition démesurée pour répondre à des enjeux démesurés. »*

Aujourd'hui, on a l'impression que parce que les changements touchent des acteurs plus gros, on est à un tournant. Le point de bascule se situe entre 10 et 15% d'entreprises ou de consommateurs engagés, car ces 10-15% entraînent la majorité silencieuse. Aujourd'hui, on s'approche de ce modèle. On le remarque sur des sujets comme le plastique ou l'alimentation vegan et végétarienne. Mais on voit aussi l'inverse, des entreprises qui s'engagent puis changent de direction générale et recule. L'entreprise doit graver dans le marbre (dans sa raison d'être par exemple) ses objectifs pour qu'un changement de direction ne la fasse pas revenir en arrière.

Il est possible de réorienter ses activités. Il faut travailler sur la mission, le sens, le récit par lesquels l'entreprise engage ses salariés. La mission devient un nouveau standard. Il faut ensuite apprendre comment transformer le modèle économique et l'offre, et ainsi aligner 100% du chiffre d'affaires avec elle en s'appuyant sur des référentiels externes incontestables. Placer la contribution sociétale positive au cœur de ce pour quoi l'entreprise existe est essentiel, car lorsqu'on la place à côté, cela ne fonctionne pas. Le danger du développement durable et de la RSE, c'est l'effet silo.

Lors d'un rapport sur la politique française de développement durable avec France Stratégie, Utopies avait mis en avant le modèle de croissance sélective. Certains domaines doivent croître : le bien-être, la qualité de vie, la biodiversité etc. Le modèle économique des entreprises doit être aligné avec cela. Pour certains secteurs, la croissance est fondée sur une surconsommation effrénée. Or, des exemples montrent qu'il est possible de changer : Patagonia a fait une campagne de publicité, « Don't buy this jacket », montrant les impacts environnementaux de ses vestes. Les ventes de



Patagonia ont augmenté de 40% en 2 ans, car cette honnêteté la différencie de tous les autres acteurs du marché.

Même si les entreprises ne sont pas parfaites, on attend juste d'elles, qu'elles soient honnêtes sur ce qu'elles font bien et ceux sur quoi elles doivent encore travailler. Par exemple, Veja explique sur son site ses limites. Si on est capable d'en parler, alors on fait naître l'envie de travailler sur ses limites. La nouveauté pour les étudiants, c'est qu'il y a aujourd'hui des outils pour les aider à repérer les entreprises les plus engagées.

### **Pierre-Alexandre Michel, Responsable communication de Groupe Leader**

*« Je crois en la règle des petits pas pour les entreprises. Elles ont conscience de ce qui est en train de se produire. »*

L'ADN du groupe, engage le développement durable et la RSE : trouver un emploi durable aux personnes qui n'en ont pas. La stratégie est importante, mais c'est l'énergie de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise qui donne la trajectoire. Les dirigeants de Groupe Leader impulsent et portent le sens, guidés par la stratégie qui leur montre où aller et comment travailler ensemble. Il faut une gouvernance assez forte au sein de l'entreprise par des comités, où les collaborateurs et les managers peuvent agir. Le Groupe Leader est évalué au niveau exemplaire ISO 26 000 (norme internationale de référence pour le développement durable) par l'AFNOR. L'entreprise dispose de nombreuses autres certifications attestant de son engagement et de sa mise en œuvre concrète et efficiente de la responsabilité sociétale.

Pour motiver nos collaborateurs, notre modèle hiérarchique s'aplanit.

### **Laurent Labbé, Président de ChooseMyCompany**

*« Beaucoup d'argent se déplace en ce moment vers l'amélioration de la société et de notre mode de vie. »*

Créé il y a 9 ans, ChooseMyCompany écoute l'avis des consommateurs pour développer l'attractivité des entreprises par des labels et un travail sur ses problématiques en interne. Le modèle d'analyse le plus utilisé est le label Happyatwork. Les leviers de motivation des gens permettent de chercher ce que va être l'entreprise idéale et ainsi créer des critères d'accréditation. Les modèles d'analyses ne sont pas figés, les questionnaires varient en fonction des aspirations sociales et environnementales.

Un nouveau référentiel, Greenatwork, qui inclut des critères sur l'impact de l'entreprise, sur l'environnement, le business responsable, l'inclusion, la diversité, la gouvernance va bientôt voir le jour.

La croissance n'est pas forcément négative, beaucoup d'argent se déplace en ce moment vers l'amélioration de la société et de notre mode de vie.

### **Alexandra Palt, Directrice générale responsabilité sociétale et environnementale et directrice de la fondation L'Oréal.**

*« Avant les bonus étaient évalués sur la performance économique et cosmétique. Aujourd'hui nous prenons en compte la performance responsable. »*

Jean-Paul Agon conduit depuis 10 ans chez L'Oréal une politique qui marche et qui change les choses. Il a été l'un des premiers à dire que si l'on ne se transforme pas, on disparaît. On a créé une économie sur un concept de ressources illimitées.

La transformation nécessaire générée par le constat de ressources limitées n'est pas encore aboutie, mais L'Oréal l'a prise à bras-le-corps.

En tant qu'entreprise, on ne peut pas être pour la décroissance. Le désir de beauté qui nous constitue, a toujours existé et existera toujours. Le but est désormais de mettre sur le marché le meilleur produit en termes de performance cosmétique, environnementale et sociale. Les concepteurs ont appris à créer de tels produits et arrivent aujourd'hui avec des innovations beaucoup plus disruptives. Les produits rechargeables sont une piste privilégiée, mais se heurtent à la complexité de changer les habitudes des consommateurs.

Les obstacles pour L'Oréal sont d'une triple nature :

- La vitesse des solutions, et des innovations
- La tension entre deux objectifs qui s'affrontent : être une entreprise rentable qui a des milliers de salariés et en même temps, prendre des décisions courageuses au niveau du développement durable qui pourraient avoir un impact économique négatif.
- Une sensibilisation des consommateurs différente dans le monde. En Asie par exemple, le packaging fait partie de la proposition de valeur et plus il est grand et beau plus il est attirant.

Des réponses satisfaisantes n'ont pas encore été trouvées à tout, mais L'Oréal fait tous les jours des choix plus courageux tout en étant responsable de 87 000 emplois.

Tous les indicateurs de L'Oréal sont partagés au public. Fin 2018, les émissions de Co2 avaient été réduites de 77%, sans compensation, tout en augmentant la production globale de 38%. Il est encourageant de voir que l'on arrive à décorrélérer la croissance de l'impact environnemental. En 2025, L'Oréal vise à devenir une industrie complètement neutre en émission carbone. L'entreprise mène des projets complémentaires à ses efforts de réduction avec notamment, un travail sur ses fournisseurs. Des fournisseurs, n'ayant normalement pas accès aux grands groupes ont été intégrés aux circuits d'achats. Au Burkina Faso, la manière de faire le beurre de karité a été changée. Les noix de karité sont désormais ébouillantées avec des foyers améliorés qui permettent de réduire les émissions CO2.

La rémunération des dirigeants annexée sur le développement durable est aussi un levier de changement important.

### **Pierre-Yves Pouliquen, Directeur du développement durable du Groupe Suez**

*« Une entreprise vie dans un écosystème : elle a des clients, des fournisseurs des consommateurs des collaborateurs et il faut que tout le monde bouge en même temps. »*

Le groupe Suez a été primé par les Nations Unies comme leader sur les questions du développement durable.

Au départ, la décision doit être incarnée au plus haut niveau de l'entreprise, le directeur du développement durable n'est lui que dans le « faire faire ». Bertrand Camus a défini un cap clairement différent et c'est quelque chose d'extrêmement structurant pour un gros groupe. L'ambition a été revue à la hausse avec un alignement sur la trajectoire 1,5 degré au lieu de 2. Cela implique de baisser les émissions carbone de 30% d'ici 2030 et donc, d'être plus disruptif. Des recherches sont effectuées afin d'introduire un coût carbone dans la comptabilité afin de changer.

Lorsque l'on est leader sur un marché, l'exemplarité et donc la transparence sont très importantes. Il faut dire ce que l'on fait, mais aussi le prouver avec une comptabilité transparente des émissions carbone (d'un côté les tonnes de carbone émises et de l'autre, les tonnes de carbone évitées). Le groupe Suez admet avoir encore des émissions (provenant notamment de l'incinération des déchets, productrice d'énergie mais aussi de carbone, et du traitement du méthane dans les centres d'enfouissements) mais a annoncé la neutralité carbone en 2050.

Le groupe Suez est en train de revoir la procédure du comité opérationnel pour réintégrer dans ses critères de décisions, des questions de santé et de développement durable, afin de mettre au même niveau l'ensemble des critères. Une partie de la rémunération est aussi liée à l'application de la feuille de route. Cela ne veut pas dire que les arbitrages seront gagnés à chaque fois, mais ce sont des outils.

## DEBAT 17 : Comment l'argent sauvera la planète.

*Table ronde animée par Jean-Louis Caffier, Journaliste*

*Jeudi 23 janvier 2020*

**Anne-Catherine Husson-Traoré, Directrice générale de Novethic**

*« Les drivers assez forts pour transformer les choses rapidement sont plutôt citoyens, pas forcément économiques et surtout pas politiques. »*

En 2015, lors des débats autour de la COP 21, Mark Carney, alors Président du Conseil de stabilité financière, portait l'idée que le changement climatique était un risque systémique pour la stabilité financière du monde, mais n'avait pas été suivi par les banquiers centraux. Depuis le risque physique s'est matérialisé (incendie en Australie, etc.) et le risque de transition augmente avec la nécessité d'adapter très rapidement une économie carbonée.

On peut d'abord penser que beaucoup de choses ont changé en cinq ans. Cependant, l'idée que ce modèle ne va plus marcher n'est pas non plus partagée par l'ensemble de la planète financière. On a besoin de tous les encours gérés par la planète finance pour financer la transition. Or, le paramétrage du marché boursier, géré par des algorithmes n'intègre pas ces enjeux. Les résultats boursiers phénoménaux de 2019 y compris l'indice phare de la bourse australienne, dont l'économie à base extractive est extrêmement carbonnée, illustrent cette idée.

Le monde de la finance est décorrélé de la réalité de l'économie et continue sa trajectoire en étant en plus conscient qu'il va droit dans le mur. Il y a de plus en plus d'acteurs engagés, mais le *business as usual* continue. La faillite de Thomas Cook, un des premiers employeurs britanniques, qui a fermé en un week-end, montre les conséquences du modèle financier dont on parle. Le risque obligataire est aussi colossal, la dette des entreprises a augmenté de 225 % en 10 ans. La solvabilité de cette dette, sans intégrer des critères environnementaux et sociaux, n'est pas soutenable.

Si on cumule toute l'épargne des français on obtient 5 000 milliards d'euros. La question du placement de cet argent est également importante : le processus de transformation doit aussi s'appliquer à l'épargne.

Dans les pratiques de grands investisseurs responsables a émergé l'idée que, dans les critères à appliquer, il fallait prêter attention à l'optimisation fiscale agressive (un



montage fiscal posant des questions de durabilité). Le BEPS (érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices) fait l'objet d'un programme fiscal de l'OCDE qui oblige les entreprises à faire un ratio des impôts payés pays par pays, mais en revanche ne prévoit pas qu'il soit public. La publication permettrait de faire des arbitrages d'entreprises sur ce sujet. C'est une des dimensions de l'investissement responsable.

### **Stéphane Voisin, Analyste financier**

*« Je crois au pouvoir fantastique de la rédemption en finance. »*

Le chemin qu'il reste à parcourir est beaucoup plus important que ce qui a déjà été fait. Il y a un paradoxe entre la compréhension par la finance du besoin d'intégration des risques pour satisfaire les exigences de rendement et l'augmentation des émissions carbone, avec un mix énergétique n'ayant presque pas bougé depuis 30 ans.

L'urgence n'est plus simplement sur la partie prise en compte des risques mais aussi sur la partie financement de la transition, car les Etats n'ont pas tous les moyens de la mettre en œuvre et le volontarisme politique d'appliquer une tarification n'est pas des plus populaires. L'appel à la finance à résoudre une partie du problème est aussi une manière pour les politiques de se déresponsabiliser.

Un appel à une finance de progrès social et environnementale a été lancé par Entrepreneurs d'avenir. Generali s'est engagé, mais globalement, les grands de la finance restent derrière. Cet appel prône que ceux faisant partie du problème peuvent aussi faire partie de la solution. Il y a du positif dans la disparition des tabous et surtout dans la politique monétaire verte, ce qui était inimaginable il y a quelques années.

Si dans 5 ou 10 ans, on n'a pas changé radicalement les choses, on sera dans le mur. C'est aussi à nous, épargnants de nous poser la question de l'impact de nos investissements. La Commission Européenne va bientôt obliger les banquiers à poser la question de l'impact désiré des investissements et à prendre en compte la réponse.

Nous avons besoin d'un dividende plus responsable à deux niveaux :

- Une meilleure répartition de la création de valeur ajoutée entre les parties prenantes
- Un dividende, qui au-delà de l'expression financière du rendement, aura aussi la possibilité de communiquer sur une performance extra-financière

### **Gonzague de Blignières, Cofondateur de Raise**

*« Je suis très confiant en regardant l'esprit de la jeunesse et je suis très optimiste, car ils vont nous aider à changer le monde, il faut juste qu'on leur donne les moyens. »*

Le PIB mondial de la finance représente entre 50 et 100 fois le PIB mondial des économies classiques. L'argent est une énergie avec laquelle on peut faire beaucoup. La partager n'est pas forcément au détriment du profit.

La naissance partout de fonds à impact, montre en quelques sortes qu'avant on se fichait de l'impact et c'est une hérésie. Derrière les actions cotées, il y a des hommes des femmes, des entreprises. Dans quelques années, les fonds à impact ne devraient plus exister, car tous les investisseurs devraient avoir pris conscience de la nécessité d'avoir

un impact sur la société. Il faut retrouver le temps long et supprimer la dette sur les titres cotés, on ne peut pas se permettre de s'endetter sur des choses qui sont volatiles et qui cotent.

Nature et Découvertes, créé par la famille Lemarchand redonne 10% de son résultat au profit d'une fondation pour l'environnement. En 25 ans d'existence, 13 millions d'euros ont été reversés.

### **Thomas Lagarde-Segot, Economiste, Kedge BS et SDSN France**

***« On pourrait très bien utiliser la création monétaire pour répondre aux enjeux du dérèglement climatique. »***

Tous nos indicateurs et nos outils de pilotage monétaire deviennent en partie inopérants pour décrire les enjeux actuels et trouver des solutions. La banque mondiale a essayé d'estimer le coût monétaire des désastres naturels. Sur un an, ils engendrent des pertes de consommation équivalentes à 520 milliards d'euros. Or, l'indicateur monétaire mesure une perte de revenu financier. Cela est donc problématique à trois niveaux :

- Mesurer par de la monnaie le coût du dérèglement climatique implique que ce coût pourra être compensé dans le futur, or ce n'est pas le cas. Le réchauffement climatique a un effet durable sur le bien-être des individus, qui n'est pas mesuré par la monnaie.
- On ne prend pas en compte les effets distributifs de la monnaie, les dégâts sur ceux qui vont souffrir le plus des pertes monétaires liées au réchauffement climatique.
- Au niveau micro-économique, un indicateur qui témoigne d'une augmentation de la valeur financière masque une destruction de valeur réelle, sociale et écologique.

Les circonstances aggravantes du problème sont l'absence d'autorité centrale pour prendre des décisions, l'urgence de trouver une solution, et la responsabilité des personnes, qui doivent résoudre le problème, dans sa création. Il faut changer d'appareillage et d'outil économique. C'est-à-dire inventer un nouveau langage commun qui nous permettra de dépasser les indicateurs monétaires traditionnels et réintégrer la sphère sociale et écologique dans la sphère économique. La gouvernance d'entreprise telle qu'on l'enseigne dans la plupart des Business Schools est la maximisation de la valeur actionnariale. Pourtant, quand on regarde ce qu'est le dividende, il fait partie du coût du capital. Cela a tendance à faire préférer le présent, c'est-à-dire que la pondération que l'on donne aux projets rentables rapidement est élevée. Ce modèle économique encourage en fait la non-durabilité.

On fait erreur en pensant que le crédit est fondé sur l'épargne. Si on regarde les actifs immobilisés, ils n'ont pas été construits sur la base de l'épargne, mais très souvent par des avances, chaque crédit est une création monétaire. On pourrait très bien utiliser la création monétaire pour répondre aux enjeux du dérèglement climatique. On a les acteurs qu'il faut : des banques centrales, une Banque européenne d'Investissement. Par la création monétaire (différente de l'inflation), on a la possibilité de rendre de la monnaie disponible du jour au lendemain.

John Rawls a théorisé l'idée suivante : on ne peut juger de l'acceptabilité d'un système socioéconomique que si l'on accepte de le juger d'un point de vue neutre, externe :

derrière un voile d'ignorance. D'après la banque mondiale, on sait que 50% de l'humanité vit avec moins de 2 dollars par jour, que 80% de l'humanité vit avec moins de 10 dollars par jour et que les conséquences du dérèglement climatique seront absolument dramatiques. Donc si nous devions renaître demain au hasard dans la société que nous créons aujourd'hui, nous aurions une forte probabilité de souffrir très personnellement de désastres naturels, de pénuries, de sécheresses. Donc qui d'entre nous ne remettrait pas en question notre mode de production et notre mode de consommation basés sur l'accumulation monétaire ?

### **Julie Walbaum, Directrice générale de Maisons du monde**

**« *Le combat est un arbitrage entre court terme et long terme.* »**

Maisons du monde a la RSE inscrite dans son ADN depuis très longtemps. Dans les discussions avec les investisseurs, on voit clairement une évolution, bien que timide puisqu'aujourd'hui, les discussions sont plus nombreuses et parlent davantage de la pérennité du modèle d'affaire. On passe d'un mouvement très défensif, sur la protection du profit à court terme, à un mouvement qui veut s'engager sur le plus long terme, sur la pérennité du modèle et la capacité de l'entreprise à créer de la valeur. Les fonds ouvertement RSE ou qui ont la RSE comme critère déterminant dans leurs investissements représentent plus de 20% des investisseurs de Maisons du monde. C'est un mouvement que l'entreprise doit cultiver, car elle en retirera des bénéfices sur son activité économique : les fonds RSE ont un horizon d'investissement à plus long terme (5-10 ans) et une fidélité par rapport à la conjoncture économique court terme bien plus forte. Le combat devient un arbitrage entre court terme et long terme, car sur le long terme, tout le monde est d'accord et les acteurs financiers les premiers, mais sur le court terme, sur un modèle *mass market*, l'arbitrage économique reste important, et les consommateurs ne sont pas prêts à payer plus cher pour permettre la transformation de l'entreprise tout entière. Pour répondre à des besoins comme l'innovation (repenser l'écoconception des meubles) et à des incertitudes (trouver les circuits de gestion des déchets), qui n'ont techniquement et opérationnellement pas de réponse claire, Maisons du monde va devoir investir. L'entreprise a publié dans son nouveau développement à 5 ans en juin dernier, qu'elle allait continuer à être en forte croissance (plus de 10% de croissance du chiffre d'affaires par an) mais qu'elle prévoyait d'être moins rentable en investissant pour la RSE.

Il faut absolument arriver à un référentiel commun. Pour l'instant, l'émergence de certains indicateurs comme le CDP (score sur la transparence et la performance environnementale) ou Gaia (mesure la performance ESG des PME) est encourageante.

## DEBAT 18 : Des tiers lieux inspirants

*Animé par Thierry Roche, Architecte, fondateur de Atelier Thierry Roche et Associés*

*Jeudi 23 janvier 2020*

On peut penser que notre grand avenir est derrière nous, mais des personnes étonnantes nous laissent penser que l'on peut prétendre à une vie et une ville désirable.

Le tiers lieu est un terme récent. C'est un intermédiaire entre le lieu de vie et le lieu de travail, il est devenu dans certains endroits un espace incarné qui amène la possibilité de cocréer et de faire du lien.

### **Elisa Yavchitz, Directrice générale des Canaux**

*« Le tiers lieu est un lieu de croisement où l'on peut se renseigner et apprendre. »*

Les Canaux est un tiers lieu dont l'ambition est d'être le catalyseur et le démultiplicateur des projets économiques ayant un impact positif sur la planète et la société, pour construire l'économie de demain. Il est situé dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris depuis 3 ans. Le programme a été initié par la ville de Paris et a bénéficié de subventions, puis a été rejoint par la métropole du Grand Paris, le ministère de la transition écologique et d'autres mécènes.

On y trouve des acteurs de l'ESS, des startups, des citoyens, des collectivités territoriales, des pouvoirs publics, des citoyens, le monde académique et scientifique, des grands groupes. Les Canaux connectent, fédèrent, en mettant à disposition les lieux et en contrepartie, la structure qui en profite doit créer un partenariat au bénéfice de l'économie engagée.

Les Canaux est le premier lieu meublé 100% à partir de l'économie circulaire. Les Canaux a créé la structure ESS2024 pour travailler avec les Jeux Olympiques afin que 25% du budget des jeux soient réalisés par des entreprises de l'ESS locales. ESS2024 est une plateforme d'information, de mobilisation et d'accompagnement des acteurs de l'ESS et des entrepreneurs à impact pour réussir les premiers Jeux Olympiques inclusifs et solidaires.

L'association agit également pour l'inclusion. Le social starter met en relation les entrepreneurs avec 50 incubateurs financeurs partenaires et 100% des entreprises qui y passent trouvent une solution par la suite (un lieu, un associé, un financement).



80 000 citoyens ont assisté à des conférences en 2019 et 800 structures ont été formées à l'ESS en 2019.

### **Catherine Gall, Directrice générale de thecamp**

*« On va à thecamp pour résoudre des problématiques »*

Le Sud manquait d'un endroit d'altérité, où l'on pouvait se reconnaître, se reconnecter à soi. Or, c'est dans cette reconnexion que l'on peut changer et avoir envie de changer. Frédéric Chevalier, le fondateur, voulait offrir à Aix-Marseille, et à tous les territoires du Sud, des acteurs du changement. thecamp a été imaginé comme un accélérateur de rencontres. Le lieu est destiné à tous les publics, on y va pour résoudre des problématiques. À thecamp, on essaie de changer l'organisation classique qui veut que les rendez-vous défilent les uns après les autres pour favoriser la rencontre. Le but est de créer des acteurs du changement, individus ou entreprises. thecamp a un modèle économique original : c'est une entreprise qui commercialise des programmes et des activités et le projet immobilier du site est financé par ces derniers.

Un programme est effectué en partenariat avec l'Education Nationale pour créer des modules qui réenchangent l'école pour les enfants et propose par exemple un apprentissage ludique du développement durable.

### **Cécile Galoselva, Fondatrice d'ETIC - Foncièrement responsable et trésorière de France tiers lieux**

*« Les tiers lieux sont une véritable opportunité pour lutter contre la fracture territoriale, digitale et économique. »*

ETIC développe des bureaux de haute qualité sociale et environnementale à loyers modérés, loués avec des conditions flexibles aux acteurs du développement durable.

Les tiers lieux en zone rurale et en QPV (quartiers prioritaires de la politique de la ville) sont une véritable opportunité pour lutter contre la fracture territoriale, digitale et économique. Les critères pour qu'un tiers lieu participe à un monde plus durable, social et écologique ont été identifiés, donnant lieu à 20 recommandations pour l'Etat. Ces recommandations ont débouché à un appel à projet sur les tiers lieux et la création de l'association France tiers lieux, qui fait le lien entre les acteurs publics et les porteurs de projets de tiers lieux pour favoriser leur émergence et consolider ceux existants.

ETIC participe à la résilience en développant des lieux dans lesquels on peut travailler de manière responsable. ETIC rassemble les différents métiers de l'immobilier : la création de projet, l'achat, le financement, la rénovation et l'exploitation, et cela, en s'entourant d'experts afin d'avoir un impact maximal. ETIC est un leader en utilisation de matériaux durables et était l'un des premiers testeurs du Métisse, une nouvelle forme d'isolant. Les entreprises sélectionnées doivent répondre à une problématique sociale ou sociétale et avoir une bonne gouvernance interne (une source de financement diversifiée, des écarts de salaires modérés).

L'entreprise accompagne aussi les citoyens pour mieux consommer et fait du lobbying afin que le monde de l'immobilier en lui-même puisse améliorer sa performance environnementale.

## **Thomas Cottinet, Codirigeant du Liberté Living-Lab**

**« Même si une bonne partie des solutions développées ont une dimension digitale, on lutte contre le piège du solutionnisme technologique. »**

Liberté Living-Lab est un acteur de la *tech for good* (entreprenariat technologique pour l'intérêt général) et accueille plus de 200 personnes. Ce sont essentiellement des startups, des chercheurs et des entreprises, qui veulent relever des défis d'intérêt général via la technologie.

Par exemple Bayes Impact a développé une solution qui révolutionne l'accompagnement des demandeurs d'emploi, déjà plus de 200 000 chômeurs ont été pris en charge.

Learning Joy s'appuie sur la technologie pour aider les enfants autistes à suivre à l'école et former leur professeur.

Lumio utilise l'intelligence artificielle pour éviter les erreurs de prescription médicamenteuses qui cause 15 000 décès par an en France.

Des intrapreneurs du public, du ministère ou de grands groupes vont venir pour accélérer leur projet sur une période allant de quelques jours à une année

Sur place, sont présents des acteurs publics comme French Impact, des chercheurs, comme la chaire innovation publique de l'ENA, Sciences politique et l'ENSCI (école de design) et des entreprises. Tout est mis en œuvre pour que ces acteurs se rencontrent et collaborent. Le lieu est conçu pour prototyper de nouvelles façons de travailler. Il ne suffit pas de mettre les acteurs les uns à côtés des autres pour humaniser le progrès, toute une animation est faite pour créer une émulation.

Le Living-Lab est donc d'un côté, un écosystème qui a vocation à accueillir les nouveaux entrants de l'intérêt général et de l'autre, une équipe d'experts qui accompagne les services publics et privés dans leur transformation. Il dispose de deux portes d'entrées :

- La recherche de compétences d'acteurs manquants à l'écosystème en tant qu'entreprise de vente de service.
- L'association du même nom où est logée toute l'activité philanthropique sélectionne tous les semestres 4 nouvelles startups avec une logique d'inclusion et d'appel à projets : trouver des entrepreneurs qui sortent des sentiers battus et leur proposer un programme individualisé et gratuit.

Une bonne partie des solutions développées ont certes une dimension digitale, mais Liberté Living-Lab lutte aussi contre le piège du solutionnisme technologique. Le point de départ reste toujours le défi de société et si cela fait sens, le plan technologique est étudié. Le tiers lieu se positionne aussi sur l'achat public innovant, car pour que les innovations fonctionnent et se répandent, il faut qu'elles soient achetées par les acteurs publics.

## **Alexia Noyon, Directrice générale de la Chartreuse de Neuville**

**« La fracture territoriale est criante, on a besoin de créer de grands projets qui partent de ces territoires. Les grands patrimoines peuvent en être un moyen de régler une fracture territoriale criante. »**

L'association a pour objet de faire d'un site de patrimoine exceptionnel, un centre culturel de rencontre dédié au dialogue et à l'innovation pour une société plus humaine.

La Chartreuse de Neuville, située en milieu rural dans le Pas de Calais était à l'abandon. Le modèle dominant du XXème siècle pour les grands patrimoines en territoire rural était soit une hôtellerie, en général de luxe, soit le rachat par l'Etat ou une collectivité territoriale payant 100% des travaux de rénovation, pour mettre en place un projet culturel et un peu d'hôtellerie.

En 2008 la notion de tiers lieu et de mission d'innovation sociétale n'existaient pas ou peu, le site demandait 33 millions d'euros d'investissements. Aujourd'hui, la Chartreuse de Neuville renoue avec le rôle des abbayes du Moyen-âge, qui était d'être des phares de l'innovation. Le montage économique associe des entreprises locales et régionales, des mécènes, ensuite rejoints par des investisseurs privés en défiscalisation qui se sont engagés à recéder sans plus-value leur bien au terme de leur engagement au bout de 15 ans.

La fracture territoriale est criante, on a besoin de créer de grands projets qui partent de ces territoires. Ces grands patrimoines peuvent en être un moyen.

Sa raison d'être est d'œuvrer pour une société plus inclusive et porteuse d'avenir et permettre à chacun d'y entreprendre et de trouver sa place. Chaque année une thématique annuelle est choisie, l'année dernière, c'était « entreprendre, s'entreprendre, ouvrir le monde ». Ce thème est travaillé par une série d'activités comme des débats locaux, des rencontres annuelles nationales ou euro régionales, des événements culturels.

Les territoires ruraux nécessitent un positionnement et une vraie approche, il faut que le contenu soit enraciné dans l'histoire du lieu.

### **Catherine Berthillier, Fondatrice de Shamengo**

*« En tant que grand reporter, j'ai fait beaucoup d'investigations, j'ai beaucoup pointé du doigt et un jour j'ai pensé, je passe mon temps à donner la parole à ceux qui détruisent le monde et j'ai eu envie de la donner à ceux qui construisent le monde de demain. C'est comme cela qu'est née l'association Shamengo. »*

Shamengo essaie de tisser des ponts pour répertorier les innovations qui nous permettront de vivre mieux demain en effectuant notamment des portraits vidéos des innovateurs aux quatre coins du monde.

Bordeaux Métropole a mis à disposition un terrain pour 5 ans en plein centre de Bordeaux pour la création de la villa Shamengo. C'est une maison particulière, éco construite avec une innovation verte, sociale et digitale en provenance du monde entier pour expérimenter un nouvel art de vivre :

- Prendre soin de soi
- Créer dans l'éthique
- Préserver la planète
- S'engager pour les autres

La villa Shamengo donne à voir les métiers du futur et crée des passerelles avec les étudiants. On est clairement au bout d'un monde et au début d'un autre. Tous ceux qui se lancent dans le nouveau monde ont besoin de s'épauler et d'échanger.

## DEBAT 19 : Parlement de la nature La planète en danger

*Table ronde animée par Hélène Gateau, Journaliste chez Ushuaïa TV*

*Jeudi 23 janvier 2020*

La pathologie de notre temps est la solastalgie, une dépression, une détresse causée par les changements actuels ou attendus de notre environnement.

### **Joëlle Zask, Philosophe et auteure de Quand la forêt brûle**

*« Les technologies sont incapables de contrôler les méga feux. »*

Quand la forêt brûle décrit les méga feux, feux d'une intensité extrême, désormais phénomène mondial. Il y a un décalage, car des peuples, des civilisations et la biodiversité brûlent et on ne s'en est ému que très tard. Contrairement à ce que l'on pensait avant, le réchauffement climatique va toucher plus fortement les pays riches. On constate que les technologies sont incapables de contrôler les méga feux, malgré l'investissement massif dans le complexe industriel du feu. On a réalisé qu'on a changé de nature de feu et d'échelle, lorsque les gens des villes ont commencé à suffoquer. La France sera très exposée au risque de méga feux dès 2050.

La planète a 4 milliards d'années, elle survivra, ce sont nos conditions d'existence actuelles qui sont en danger de mort. Il y a aujourd'hui deux attitudes néfastes au maintien de la coopération homme/nature :

- L'idéologie de raisonner la nature, de lui ôter son altérité, de la placer sous notre contrôle. Cette attitude de domination absolue est génératrice du réchauffement climatique
- A l'inverse le préservationnisme, qui s'oppose à l'extractivisme précédent : une sanctuarisation de la nature. Or, cette surprotection mène aussi aux méga feux, car certaines forêts sont maintenant encombrées de combustibles (bois mort dans la drôme, forêts californiennes). La nature est désormais anthropisée, transformée par les espèces humaines depuis des millions d'années.

La vision spinosiste entre complètement dans ce que l'on vit aujourd'hui : l'étanchéité de la vie à la pensée de la mort. Il y a une frontière infranchissable entre l'idée de la mort



et la satisfaction à court terme. La passion que l'on pourrait remplacer au business est la sociabilité, la convivialité, car le cupide est toujours en manque, alors que du convivial émane la joie.

### **Romain Troublé, Directeur général de Tara Expéditions**

*« La seule vision partagée aujourd'hui, c'est le business. »*

Depuis plus de 15 ans, Tara Expéditions parcourt la planète à bord d'une goélette avec des scientifiques de différentes parties du monde, 400 000 km ont été effectués.

30 pays du Pacifique entre Panama et la Nouvelle-Zélande ont été étudiés pour mesurer et comprendre le blanchissement des coraux. Les océans sont lourdement impactés par notre activité, ils s'acidifient et des océans anoxiques gigantesques se forment à cause de la montée en température. Les écosystèmes sont extrêmement liés à la température de l'eau : lorsque l'on prend un seau d'eau, en étudiant les organismes à l'intérieur, on peut déterminer sa température à 0,1 degré près. Il y a plein de choses à découvrir dans les océans, dans les mers. Il existe des gènes qui font la même chose que le glyphosate, naturellement et qui fonctionnent aussi dans les champs.

Il ne faut pas avoir peur, mais être réaliste et identifier les problèmes. Nous avons le devoir d'inculquer à nos enfants le fait que l'on peut y arriver et qu'il y a tout à découvrir.

Nous devons réconcilier notre vision stratégique non pas à 5 ans ou à 10 ans, mais à l'Europe ou au monde en 2050 ou 2100, si l'on veut tout changer d'un coup, on a perdu d'avance. On a le temps de changer les choses si on a une vision partagée, or la seule vision partagée aujourd'hui, c'est le business.

### **Gunter Pauli, Auteur de My Blue Economy**

*« Il y a 25 ans j'ai lancé une initiative pour cultiver des champignons sur le marc de café. Nous avons aujourd'hui 5 000 entreprises, mais je serai satisfait quand nous aurons atteint 1 million, car c'est avec cela que l'on change les choses. »*

La nature a deux atouts extraordinaires : elle ne connaît pas le déchet, et le chômage. Tout le monde travaille toujours pour le bien commun selon ses capacités et progresse. Or, nous avons un égocentrisme et une arrogance si forte que nous refusons de copier la nature. La Commission Européenne a financé un million d'initiatives sur 30 ans pour l'agriculture du futur. Finalement, quand on fait le bilan aujourd'hui, peu de chose ont changé. On ne dispose pas du rassemblement et de la volonté politique nécessaire. Polluer moins veut toujours dire polluer. Malheureusement, c'est la logique de toutes les grandes entreprises du monde. Un produit biodégradable n'est pas forcément durable. Il faut prendre en compte le système entier et développer des modèles d'affaires cohérents. Devenons les maquisards de l'écologie.

Nous vivons dans un monde habitué à la gratification instantanée : quand on pose une question, on reçoit une réponse immédiate, quand on désire quelque chose, on l'achète. Or, avec la planète, ce processus est plus long, il faudra au moins un siècle pour nettoyer ce que l'on a mis dans les océans. Ce n'est pas pour cette raison qu'il ne faut pas commencer. Au Japon et au Maroc, on installe des rideaux d'algues qui captent les microplastiques. Les algues sont récoltées deux fois par an, elles sont ensuite mises dans

un digesteur zéro-émission qui produit du biogaz, et le phosphate des résidus est récupéré. Si nous ne développons pas des modèles d'affaires concurrentiels qui produisent plus de *cashflows* et plus de bénéfices, nous sommes fichus, car tout le système financier est branché sur cette logique-là.

Novamont produit un substitut au glyphosate grâce au chardon dans d'anciennes usines pétrochimiques reconverties à la biochimie. Alors que Monsanto a un permis pour 5 ans pour toute application du glyphosate dans 28 pays grâce à une seule décision, Novamont doit obtenir de chaque pays une homologation du produit pour qu'il puisse être utilisé sur des pommes de terre. En Belgique et en France, ce processus a mis cinq ans. On a besoin de gens qui disent ras le bol.

### **Jean Pierre Goux, Ecrivain du Siècle bleu**

*« La vision que l'on a de la planète terre crée quelque chose de l'ordre de l'indicible. »*

Ecrire des romans était une manière de raconter comment une révolution pouvait arriver et changer les états d'esprits. *L'overview effect* est l'expérience qu'ont vécue les astronautes, frappés par la vision de la terre depuis l'espace, la prise de conscience que l'on vit dans un monde fini et interconnecté.

Dans le livre, l'émotion ressentie par l'astronaute crée un élan mondial qui mène à une révolution bleue et change le rapport des hommes au monde. Le projet Blueturn veut recréer cela informatiquement pour que tout le monde puisse vivre ce que les astronautes vivent. Des images de la terre qui tourne ont été réalisées pour la première fois. Blueturn travaille avec des musiciens et des designers pour un *overview effect* collectif, une expérience digitale inédite capable de connecter des millions de personnes. Il faut s'engager, transformer, se transformer et être uni par la vision que l'on a de la planète terre, qui crée quelque chose de l'ordre de l'indicible. Les retours du projet sont très positifs, des centaines de personnes ont été bouleversées. Le projet va être lancé au mois de juin avec l'ambition de réunir des millions de personnes ensemble sur la terre au même moment pour un évènement transculturel et universel.

## **DEBAT 20 : Quel progrès faut-il mesurer ?**

*Animé par Pierre Sidem, Président de RSEDATANEWS*

*Jeudi 23 janvier 2020*

### **Patrick de Cambourg, Président de l'Autorité des Normes Comptables**

*« Je prône une démarche européenne de l'information extra-financière. »*

Malgré une communauté active, la qualité de la donnée environnementale n'est pas suffisante. Il n'y a pas de métrique suffisamment légitime pour permettre aux investisseurs, aux agences de notation et à la société civile de savoir à qui se vouer et prendre une décision en connaissance de cause. L'Europe a la capacité de faire de cette dimension extra-financière un des éléments de son identité, en ligne avec ses valeurs traditionnelles.

Pour réconcilier l'économie et la société, il faut que l'information de l'entreprise marche sur ses deux jambes, la jambe de l'information extra-financière étant sous-développée. Il a fallu beaucoup de temps aux entreprises et aux organisations pour accéder à un certain degré de maturité sur l'information financière. Désormais, cette jambe est musclée, même si elle a des limites. La deuxième jambe doit avoir un niveau de fonctionnalité équivalent, en coordination avec la jambe financière.

De même que le comptable dispose d'un bilan, d'un compte de résultat et d'une annexe, l'information extra-financière doit disposer d'un rapport normé. Aujourd'hui c'est un mille-feuilles, entre figures imposées et figures libres. Le contrôle externe doit également être obligatoire.

Cela amène deux conséquences :

- On ne pourra pas traduire toute l'information extra-financière par la comptabilité. Le modèle de la comptabilité financière est un modèle solide, mais a ses limites. Il appartient aux autorités publiques de transiter ce qui est de l'ordre de la morale vers des obligations financières.
- Une catégorisation des informations : l'information extra-financière peut être monétaire ou non.

Les gens sont relativement d'accord sur le dispositif à obtenir, mais il y a deux écoles au niveau du comment :



- Ceux qui prônent une solution globale, comme pour les principes comptables. Mais il y a dans le monde des forces qui ne sont pas prêtes à donner un support à ces initiatives.
- Ceux qui prônent une démarche européenne.

La légitimité nécessaire de ces données impliquera dans tous les cas une ombrelle politique et démocratique. Ce sera l'occasion de recréer un lien, entre les entreprises, ceux qui dirigent et la société.

### **Jean-Guillaume Peladan, Gérant chez Sycomore AM**

*« On a créé un système économique a-sociétal et a-écologique. »*

On entend souvent que la finance verte est un Far West. Sycomore AM a voulu montrer que non. La Net Environmental Contribution (NEC) est une métrique très simple qui positionne sur une échelle de - 100 à + 100 n'importe quelle activité économique pour classer les entreprises engagées. 300 pages de méthodologie sont présentes sur le site de la NEC. Elle agrège deux types de sources : les labels les plus fiables élaborés par les professions et audités par les tierces parties et les données scientifiques. La NEC analyse tous les éléments environnementaux du berceau à la tombe. Cela montre qu'il est possible d'avoir une métrique transparente, même si forcément elle reste basée des hypothèses. Plus l'entreprise est petite, plus il est facile de calculer sa NEC. Et les TPE/PME constituent la majeure partie de l'économie.

Par exemple, lors de la fusion Bayer - Monsanto, Bayer est passé d'une NEC de -2 à -23, au prix d'un gros bonus pour le patron.

### **Fabrice Bonnifet, Directeur de développement durable du Groupe Bouygues et Président du C3D**

*« L'argent est comme la respiration pour l'entreprise, sans argent elle n'est pas durable. Mais on ne vit pas pour respirer. »*

Avant la RSE, l'utilisation des matières première (fournies par la nature) n'étaient pas mesurées, car elles n'entraient pas dans le compte de résultat. Or, on sait aujourd'hui qu'utiliser ces matières premières génère un tas d'externalités négatives. 2 étapes doivent à tout prix être franchies :

- Se poser la question de la raison d'être de son entreprise : Qu'est-ce qui changerait pour l'humanité si mon entreprise n'existait pas et qu'est ce qui irait mieux si je n'existais pas.
- Monétiser dans le compte de résultat l'argent à mettre sur la table pour produire sans détruire et passer de la prédation à la contribution, pour être capable de dire à la société : mon activité économique ne menace pas votre futur par une utilisation irraisonnée des matières premières indispensables à mon business. Une telle comptabilité n'existe pas encore. Les nouvelles métriques de la performance ont d'abord besoin d'être testées.

L'approche sectorielle est une bonne façon de convaincre tout le monde. Tant que l'impact n'apparaît pas dans les comptes, on n'aura pas de sincérité sur le fait de vouloir avoir un impact nul ou contributif. On arrive à un moment de vérité, où l'on réalise que

faire moins mal ne suffit pas, qu'il s'agit de faire autrement et que cela va nécessiter un nouveau leadership, une compréhension des conseils d'administration, qui vont devoir accepter le besoin d'une mutation.

On vit à crédit depuis des années. La dette privée et la dette publique ont dépassé 100% du PIB. Les rentabilités connues dans les années 2000 ne se produiront plus. On est au bord d'un effondrement. Les questions du changement climatique n'étaient jamais posées aux dirigeants il y a deux ans et depuis 18 mois, elles sont récurrentes.

### **François Jegard, Président du comité RSE et du club DD de l'Ordre des Experts Comptables**

*« C'est à nous de convaincre les ETI, TPE ET PME pas venues au Parlement de changer de modèle économique. »*

On a tendance à mettre la charrue avant les bœufs en demandant un système comptable qui fonctionne. Il s'agit de d'abord se mettre d'accord sur ce que l'on veut mesurer et après seulement, on pourra mettre en place les externalités. Or, dans les PME jusqu'à aujourd'hui, personne dans les parties prenantes ne demandait de précisions là-dessus. Les TPE n'ont pas la chance d'avoir un directeur du DD, elles sont toutes seules, il y a une vraie action à mener. Le tissu industriel du territoire a aussi une place dans ce débat.

Il est assez fréquent que les entreprises sous-traitent la création des payes et demandent conseils en matière de recrutement à leurs experts comptables. Ils ont le devoir de leur proposer des solutions RSE.

### **Fella Imalhayene, Déléguée générale de Global Compact France**

*« Les entreprises doivent être emmenées vers une stratégie de l'extra-financier plutôt qu'une collection d'actions. »*

Un mouvement mondial est né de l'initiative des Nations Unies dans les années 2000 sous la forme d'un texte et de dix principes autour de quatre thématiques : les normes internationales du travail, les droits humains, l'environnement et la lutte contre la corruption. Aujourd'hui, on retrouve ces quatre thèmes dans la déclaration de performance extra-financière. En France, ce mouvement regroupe 1 200 entreprises dont 40 à 50% de PME.

Le Sustainable Development Goals action manager est un outil en cours de test, de suivi des plans d'action plus qu'un outil de mesure d'impact. C'est une solution web de gestion de l'impact qui permet aux entreprises de prendre des mesures sur les ODD à l'horizon 2030. Il est conçu pour aider les entreprises à se fixer des objectifs en accord avec les ODD, à suivre les progrès et à capitaliser sur leurs actions. Apporter une information fiable au consommateur au-delà du produit est difficile à faire.

Les entreprises doivent être emmenées vers une stratégie de l'extra-financier plutôt qu'une collection d'actions et ainsi permettre aux dirigeants de rendre compte de leurs actions à l'ensemble des parties prenantes.

## **Eva Sadoun, Présidente de Lita.co**

***« L'épargne des Français pourrait à elle seule répondre à la problématique de financement de la transition mondiale. »***

Le secteur financier pèse environ quatre fois l'économie réelle à cause de la question de la mesure et de l'algorithmie financière. Lita.co souhaite transformer ce paradigme. Lita.co se qualifie plus comme une plateforme d'investissement durable que comme une plateforme de crowdfunding. L'entreprise permet au particulier d'investir dans des entreprises durables à impact positif. Les ODD sont déclinés en 200-300 indicateurs et en un certain nombre de critères que l'entreprise doit réaliser si elle veut être financée. Lita.co veut remettre la transparence et la mesure d'impact au cœur de la finance.

La finance ne se limite plus qu'à l'investissement coté. On peut décider d'investir dans une entreprise qui investit dans tel ODD, on propose des obligations vertes ou le taux d'intérêt sera lié à la performance environnementale d'un produit, des obligations sociales ou le retour sur investissement dépendra de la réussite en termes d'impact social. Or, l'investissement non coté est une brique dans les entreprises d'impact. Il faut faire de nouveaux investissements et transformer le système financier sans reproduire ses erreurs (opacité, algorithmie) pour une vraie transition. Si on est incapable de dire au grand public ce que l'épargne finance, il sera difficile pour lui de réorienter ses investissements. L'épargne des Français (5 000 milliards d'euros) pourrait à elle seule répondre à la problématique de financement de la transition mondiale. On estime à 1 000 milliards d'euros le budget à investir dans les entreprises pour qu'elles soient en lien avec les accords de Paris.

D'après le philosophe Levinas, sans incarnation, sans voir le visage de notre interlocuteur, on ne peut pas se sentir responsable. Or, la machine économique est tellement compacte et intermédiée, qu'il est difficile de réorienter ses décisions. Ce n'est pas en mettant un indicateur hyper normé que l'on résoudra ce problème. Une application mobile, actuellement en version bêta, qui donne de la transparence sur les produits d'épargne, leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance sortira bientôt. Or, pour faire une mesure exacte de l'impact, l'information devrait être publique, ce qui n'est pas encore le cas aujourd'hui. La Nef, seul établissement financier à publier chaque année l'ensemble des prêts qu'elle octroie, est un cas d'école dont devrait s'inspirer toutes les entreprises et les institutions financières.

## DEBAT 21 : Pour une ère numérique digne de confiance

*Animé par Jérôme Jubelin, Président de Umanao*

*Jeudi 23 janvier 2020*

Quand le cerveau humain gère la confiance, il y a d'un côté le rationnel et de l'autre, une composante affective : les biais cognitifs.

Quels sont les critères pour que la confiance soit assurée dans l'ère numérique ?

### **Dominique Cardon, Sociologue**

*« Le numérique a des effets indirects extrêmement forts. Il accélère la société, il y a plus d'achats, plus de circulations, plus d'interactions. »*

La confiance est une réduction d'incertitude. On a des raisons assez fortes de penser qu'il y a des problèmes dans le numérique, il est donc normal que des défiances apparaissent.

Dans le passé, il n'y avait que peu d'interactions entre les personnes et les médias pour définir les modalités de confiance. Les sources d'informations étant plus restreintes, il était plus facile de l'accorder. C'est désormais en train de changer. La confiance n'est désormais plus donnée, mais négociée collectivement. Le taux de confiance des Français envers les médias et le numérique ne cesse de chuter. Une forme de réapprentissage, de travail éducatif est nécessaire. On doit réapprendre à vérifier la qualité de nos sources.

L'exemple de Wikipédia est parlant. Au début, on ne croyait absolument pas qu'une encyclopédie écrite par des gens sans diplôme pourrait être un outil de travail aussi puissant. On apprend aujourd'hui qu'utiliser Wikipédia c'est regarder combien de personnes ont écrit sur l'article et la page de discussion pour voir s'il n'y a pas eu de polémique. Le numérique nous renvoie à la responsabilité de l'individu.

Cependant, le numérique peut aussi apporter des réducteurs d'incertitude et répondre à des défiances. Les systèmes de notation répondent par exemple à nos exigences de sécurité.

Le numérique est né libertaire avec une hostilité toujours constante à la réglementation et à l'Etat. Il s'agit de tenir compte de ses spécificités, sans négliger le besoin de régulation. On a besoin de remettre du commun dans le numérique qui est souvent



utilisé pour des intérêts privés et ce commun passe par la puissance publique et une autorité de régulation.

### **Guy Mamou-Mani, Coprésident du groupe Open**

**« Le numérique est une vague qui peut nous porter, à condition d'apprendre à surfer. »**

Il y a deux façons de réagir au tsunami qu'est le numérique :

- Se méfier de tout, le bloquer, le retarder. Mais il est vain de résister à quelque chose d'inéluctable.
- Se servir de ce tsunami comme une vague qui peut nous porter, à condition d'apprendre à surfer et ne pas être passif.

Le numérique est comme le pari de Pascal, on a beaucoup plus à gagner en étant optimiste et en s'éduquant qu'en le fuyant. La santé, l'administration peuvent être révolutionnées, l'industrie peut être réinventée, il s'agit seulement d'utiliser le numérique dans un sens qui répond aux attentes de l'humanité.

Nos programmes éducatifs peuvent être adaptés pour former les jeunes à ce nouveau monde. Il faut une éducation de base pour être un citoyen et un travailleur dans une société numérique sinon on risque de se confronter au tsunami. Si nous arrivons à créer un cadre on peut avoir une réponse harmonieuse aux dangers du numérique évoqués. Même si le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) ennuie parfois les entreprises, il les force à avoir une politique de confidentialité concernant les données de leurs clients. On ne peut pas avancer dans ce monde avec les lois du passé. Il va falloir réfléchir à un cadre fiscal et syndical adapté à ce nouveau monde.

Le numérique crée des risques et c'est incontestable, mais peut en même temps avoir une utilité incroyable. Glassdoor fonctionne comme un TripAdvisor de l'emploi. Avec de tels outils, il devient impossible de baratiner, le numérique va dans le bon sens.

### **Isabelle Mashola, Fondatrice d'Isahit**

**« Il faut pour se protéger dans le numérique appliquer quelques précautions. Nous devons faire attention à ne pas tomber dans la facilité. »**

Isahit est une plateforme digitale socialement responsable qui donne du travail digital à des jeunes femmes sous forme de complément de revenu. Les projets digitaux des entreprises sont divisés et leur sont proposés en petites tâches. La limite de travail est de 100 heures par mois sur la plateforme, pour permettre aux utilisatrices de réaliser un projet professionnel : continuer ou reprendre ses études, devenir entrepreneur ou agrandir son champ etc. 5% des revenus sont distribués à un programme qui aide les plus défavorisées à travers de l'éducation digitale, des relais locaux, ou l'accès à Internet. Isahit donne de la confiance aux femmes en les professionnalisant au monde du digital, en les incitant à croire en elles et en créant une communauté de femmes qui s'entraident. Les clientes font aussi confiance à la plateforme à distance, car l'entreprise a été créée dans des valeurs profondes de transparence, d'équité et d'honnêteté.

Dans le cadre d'Isahit, la technologie permet le sans-frontière, l'échange avec des personnes à l'autre bout du monde et ainsi plus de tolérance.

Les systèmes de notation permettent le *feedback* immédiat. S'ils sont lus de façon intelligente, on peut arriver à quelque chose de constructif.

### **Gaëtan Severac, Cofondateur de Naïo Technologies**

**« Le numérique est un outil, et comme tous les outils, ses effets dépendent de son utilisation. »**

Naïo Technologies développe et commercialise des robots agricoles. Les robots sont un symbole pragmatique du numérique. Ils nécessitent de la confiance, car un robot de désherbage peut tout aussi bien couper la récolte du paysan. Le client est réticent au début et, petit à petit, apprend à faire confiance à la machine.

Il y a un besoin de règles communes qui restreignent les libertés individuelles pour faire société dans le numérique autant qu'ailleurs. Comme tous les extrêmes, la notation à l'extrême n'est pas bonne, mais on a besoin de *feedback*, d'être sûr qu'une entreprise respecte le RGPD. Il faut savoir où et comment mettre les limites. Cette tâche est plus compliquée avec le numérique, car il est plus rapide, plus puissant etc. Le numérique est un outil, et comme tous les outils, ses effets dépendent de son utilisation. Au fur et à mesure que sa puissance augmente, la conscience de ses dangers augmente.

### **Benoît Varin, Cofondateur de Recommerce**

**« Les normes sont de bons outils pour se donner des objectifs communs et progresser. »**

L'idée de Recommerce est de racheter les produits usagers de ses clients en redonnant confiance dans une économie circulaire. Travailler dans ce domaine impose un travail sur la confiance. Le client doit aller au-delà de sa peur de revendre un ordinateur qui contient ou a pu contenir des données personnelles et avoir confiance dans le reconditionné. Cette création de confiance se fait en majeure partie par l'audit et le contrôle des produits et par le bouche-à-oreille. L'Agriculture Biologique s'est développée grâce au contrôle et au développement d'un référentiel de qualité. Il faudrait créer un label du reconditionné. Les normes sont de bons outils pour se donner des objectifs communs et progresser. Le risque de produits qui vont exploser à notre oreille, n'est présent que sur les *marketplaces* dont on ne connaît pas les réglementations. C'est aussi l'enjeu de savoir bien acheter. Il faut s'habituer à une certaine frugalité en faisant et en apprenant soi-même.

80% des commerçants fraudent la TVA a annoncé Bercy. Si l'Etat ne défend pas la fiscalité, il va rencontrer des difficultés à défendre chaque citoyen.

## **DEBAT 22 : Parlement de la nature La nature, une nouvelle personne morale**

*Animé par Hélène Gateau, Journaliste*

*Jeudi 23 janvier 2020*

La question du débat est une question de droit. Michel Serre, philosophe et historien, a publié en 1990 Le Contrat Naturel, un plaidoyer pour doter la nature de droits. Dans l'Antiquité, le sujet de droit était le mâle adulte et libre de plus de 40 ans. Aujourd'hui, depuis la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, tous les hommes sont des sujets de droit quels que soient leur âge, leur couleur, leur langue, leur sexe.

Nicolas Hulot avait proposé d'inscrire dans l'article 1 de la constitution l'environnement au même titre que la laïcité et l'égalité.

### **Yann Aguila, Avocat**

*« Est-ce le moment aujourd'hui d'accomplir un grand pas civilisationnel et d'avoir une nouvelle conception de l'humanisme ? »*

Une personne morale est un groupement de personnes qui a des droits, des devoirs et un patrimoine. Cette personne peut être représentée en justice, dans la vie civile, en politique. L'Etat du droit fait la distinction entre chose et personne. Ce n'est que depuis 2015, qu'on a doté les animaux de sensibilité. Pour le moment, la nature est considérée comme un intérêt représenté.

Ce qui se passe à l'étranger est intéressant : des décisions de juridiction et de constitution reconnaissent les droits de la nature. De telles décisions sont souvent prises dans des pays ayant des peuples autochtones. En Equateur par exemple, la nature est reconnue comme une personne morale avec le droit à la restauration, un océan plus propre... En Nouvelle-Zélande, le statut de personne morale a été accordé à des éléments de la nature : une montagne, un fleuve, avec l'attribution d'un conseil d'administration pour protéger le dit lieu. Notre monde est globalisé politiquement et juridiquement, ce vent de l'étranger ouvre le débat.

Le sujet du droit de la nature pose deux questions complémentaires :



- Une question de procédure : qui représente la nature ? En 1972 aux Etats-Unis la plainte d'une association contre Disneyland a été rejetée pour irrecevabilité, car l'association ne disposait pas d'intérêt pour représenter les arbres. A l'occasion de ce procès Christopher Stone publia *Les arbres doivent-ils pouvoir plaider*.
- Une question d'arbitrage entre nos intérêts personnels, les intérêts sociaux et ceux de la nature (intérêt des non-humains). Il faut une nouvelle conception de l'intérêt général et appréhender l'humanité comme un grand tout.

Derrière ces décisions d'ordre du droit, il faut ensuite des actions de justice et des citoyens qui se battent en portant ces droits. Le droit est utile, mais il n'est pas suffisant. Il offre une palette d'outils, il y a d'autres techniques que de reconnaître la nature comme une personne morale (la tutelle par exemple).

Le Comité des Droits de l'Homme à Genève a proclamé que les réfugiés climatiques pouvaient désormais demander asile dans un pays sur le fondement de la crise climatique.

### **Marine Calmet, Juriste chez Nature Rights**

***« En Colombie, grâce à la reconnaissance de droits de la nature, on a obtenu des grandes victoires. »***

La Charte de l'Environnement, dans notre bloc de constitutionnalité depuis 2005, est un texte fondateur, mais elle n'est pas assez puissante pour s'opposer au droit d'entreprendre, au droit des industriels etc. Intégrer la nature dans l'article 1 comme le voulait Nicolas Hulot aurait eu beaucoup plus de valeur, car la nature doit devenir une référence. Elle doit être transversale et être intégrée systématiquement dans toutes nos prises de décisions quelles que soient les politiques proposées.

Des députés ont proposé d'examiner au regard du réchauffement climatique toutes les grandes politiques publiques.

En 2009, 26 scientifiques ont identifié 9 limites planétaires, toutes interdépendantes :

- Le changement climatique
- L'érosion de la biodiversité
- La perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore
- Les changements d'utilisation des sols
- L'acidification des océans
- L'utilisation mondiale de l'eau
- L'appauvrissement de l'ozone stratosphérique
- L'augmentation des aérosols dans l'atmosphère
- L'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère

L'ensemble des systèmes biologiques a un équilibre et utiliser les limites planétaires, c'est faire en sorte que cet équilibre soit permanent et qu'on n'ait pas de modifications brutales comme ce que l'on vit actuellement. Il faudrait créer une commission des limites planétaires à travers laquelle les textes de loi, les plans, les projets industriels devraient passer pour garantir que les droits de la nature soient représentés.

En Colombie, grâce à la reconnaissance de droits de la nature, on a obtenu des grandes victoires. La forêt a été reconnue sujet de droit pour lutter contre la déforestation massive. Or, l'Etat n'arrivait pas à l'arrêter et soutenu par le procureur de

la cour suprême, un groupe de jeunes s'est emparé de l'affaire et a gagné le procès. Le juge a obligé l'état de Colombie à mettre en œuvre un plan à court, moyen et long terme pour mettre un terme à la déforestation.

On doit réapprendre à respecter la nature et cela passe par ne plus la considérer comme une chose. On a créé des systèmes juridiques en béton pour que l'entreprise puisse se battre lors d'un procès, donc on est obligé d'armer la nature des mêmes bras que ses adversaires. Il s'agit de lui donner des défenses, de créer une fiction juridique, qui nous permet d'être gardiens de la nature.

### **Delphine Batho, Députée des Deux-Sèvres**

***« L'origine du rapport d'infériorisation de la nature est en tout point comparable avec un rapport d'infériorisation des femmes aux hommes. »***

Il faut se battre pour que la Charte de l'Environnement s'applique dans sa totalité, mais elle a déjà eu des effets positifs en droit. Par exemple lorsque les compagnies pétrolières ont attaqué la loi française interdisant la fracturation hydraulique et le gaz de schiste, la charte de l'environnement a permis de gagner le procès.

Certains de ses articles font l'objet de beaucoup de jurisprudences comme le droit de tous les citoyens à l'information sur toutes les décisions ayant un impact sur l'environnement et d'autres où il y en a très peu, comme le principe de précaution.

Il faut à tout prix dire dans notre constitution que la France est une république écologique, interdire tout retour en arrière au niveau environnemental et reconnaître les limites planétaires. Cette notion est fondamentale, car elle change notre vision du monde. Ces avancées constitutionnelles ne résoudre pas tout, mais ne sont pas sans conséquence non plus.

On a évolué culturellement avec le récit que l'homme est extérieur et supérieur à la nature et que la nature, c'est la guerre et la prédation. Désormais, les découvertes scientifiques sur le végétal et sa sensibilité, sur le fait que les animaux sont non seulement doués de sensibilité, mais de conscience font changer la société en profondeur.

On voit les conséquences de notre coupure avec la nature aujourd'hui :

- L'augmentation de 40 % de la myopie chez les enfants par manque de contact avec la nature
- La multiplication par sept de la prise d'antidépresseurs
- La corrélation entre la quantité d'espaces verts en ville et la santé mentale des adultes
- La relation entre les capacités cognitives de concentration et d'attention avec le fait de se balader dans la nature

En revanche, on ne peut pas situer le début des problèmes au début du capitalisme seulement, il y a un lien à faire avec le patriarcat. L'origine d'un rapport d'infériorisation de la nature est en tout point comparable avec un rapport d'infériorisation des femmes aux hommes. Culturellement, on a besoin de rentrer dans un nouvel âge de l'humanité qui est un âge de l'humilité et de la reconnaissance d'être vivant dans un milieu dans lequel on a des interdépendances. La vraie question est de reconnaître la nature comme sujet et non plus comme objet.

La déclaration du droit des arbres prône la reconnaissance des arbres comme être sensibles. Des arbres remarquables doivent avoir un statut particulier. Il ne s'agit pas de ne plus utiliser, mais de passer d'un rapport d'exploitation à un rapport d'usage raisonné. Un projet de pacte mondial pour l'environnement reconnaissant des droits et des devoirs aux citoyens et à l'environnement a été lancé en France et est aujourd'hui discuté à l'Assemblée Générale de l'ONU, mais les Etats freinent des quatre fers.

### **Younous Omarjee, Député européen**

***« Un grand chemin a été parcouru sur la sensibilité de l'homme à la souffrance animale. »***

La controverse de Valladolid désigne un débat ayant eu lieu au XVI<sup>ème</sup> siècle sur la possession ou non d'une âme par les indiens. Ce débat nous paraît complètement surréaliste aujourd'hui. La situation pour les animaux est la même.

Un grand chemin a été parcouru sur la sensibilité de l'homme à la souffrance animale. Lors de la création d'une loi contre la pêche industrielle, les députés étaient souvent indifférents sur ses conséquences pour les pêcheurs. En revanche, beaucoup de voix ont été gagnées lorsque des arguments sur la sensibilité des poissons au stress ont été avancés, en faisant appel à la sensibilité humaine. Le modèle de prédation capitaliste n'incite pas à donner des droits à la nature et aux animaux, car il y a conflit d'intérêts. Plus on avance plus on entre en contradiction avec un modèle, c'est pour cela que la bataille est profondément politique.

Il faut faire attention à ne pas recréer des inégalités dans le monde animal en laissant par exemple dans le non-droit total les animaux non-domestiques.

### **Cyril Dion, Réalisateur**

***« Ce qui m'intéresse, c'est la façon dont on est capable, dans une forme de transformation culturelle profonde, de porter un récit de l'être humain enchâssé et intégré au vivant. »***

La Convention Citoyenne pour le Climat (CCC) travaille sur le droit de la nature et des animaux et s'est également saisie du sujet de la réécriture de la constitution pour intégrer ces enjeux.

Si l'on parvenait à regarder l'ensemble de la politique française à l'aune des limites planétaires, cela changerait tout. Une commission des limites planétaires est la traduction opérationnelle de quelque chose de plus vaste, d'un changement de récit. Aujourd'hui, on vit dans un récit qui a exfiltré l'être humain du reste du vivant et qui a créé des structures qui répliquent cette conception du monde. C'est pour cela qu'il est très difficile de donner une valeur à la nature. Il faut un nouveau récit qui intègre et enchâsse l'être humain au vivant. Si cette représentation du monde devient la norme, elle se traduira dans les structures politiques et économiques. Une modification de la constitution est une façon de faire descendre cette nouvelle représentation du monde dans nos institutions politiques. C'est aussi la question de la fiction collective. Le monde économique actuel a un certain nombre d'indicateurs qui nous permettent de déterminer si on va dans le bon sens. Eloi Laurent dans [Sortir de la croissance](#) nous invite à changer d'indicateurs. Par exemple, si l'on remplaçait l'importance attachée au

PIB par l'augmentation de la santé des enfants, les décisions des entreprises changeraient complètement. Dans La civilisation de l'empathie, Jeremy Rifkin propose également d'étendre notre capacité d'empathie, un peu confinée aujourd'hui, pour changer les choses.

Pour un prochain film (Anima, sortie prévue en 2020), Philippe Descola, auteur de Par-delà nature et culture a été interviewé. Selon lui, le mot que l'on utilise pour désigner la nature n'existe pas dans certains peuples qui n'en font pas la distinction, c'est un mot que l'on a créé dans notre appréhension du monde, le mot nature en lui-même opère une scission. C'est pour cela que le langage, le droit, le récit sont importants. Comme nous sommes des êtres de langage, le fait de transformer les concepts avec lesquels nous communiquons est aussi une manière de transformer notre relation au monde.

### **Roland Jourdain, Fondateur de Kairos**

*« Je ne sais pas combien je dois à la nature, mais je lui dois ma vie et je lui dois ma passion. »*

On a tous la mémoire courte, ce sont toujours les mêmes facteurs qui nous font chuter : les facteurs climatiques, nourriciers, etc. On a quitté notre instinct si proche de la nature, il ne faut pas se battre contre elle, il faut aller avec elle. Le problème majeur est l'absence de représentation de la nature. Aux Philippines, on a fait intervenir un bébé comme partie civile pour lutter contre la déforestation. On devrait être tenu de dédommager la nature pour tout ce qui tombe dans l'eau. Dans les océans on parle de plus de 15 000 conteneurs. Le juridique reste un outil et non une fin en soi. Il faut faire changer nos législateurs pour que nos lois changent. Les textes sont certes nécessaires, mais c'est le récit général qui compte.

## DEBAT 23 : Politiques, entreprises et citoyens faire cause commune

*Denis Lafay, Directeur pôle idées-société de La Tribune*

*Jeudi 23 janvier 2020*

Le débat éruptif sur la réforme des retraites nous fait penser que ce qui désunit politiques, entreprises et citoyens est bien plus important que ce qui les unit. Près de 60 % des Français ont peu ou pas confiance dans les entreprises et 88 % ont exprimé la même déconvenue à l'égard des parties politiques. Comment en est-on arrivé à ce que l'entreprise, le cénacle politique, composés de citoyens, et la société civile soient tellement séparés, en fracture et en rejet les uns des autres ? Sûrement parce que plus rien ou presque ne permet de faire cause commune, de faire communauté de destin. Recréons de la confiance pour se servir de nos désaccords afin de construire ensemble.

Que peut-on espérer d'une planète qui tolère que 2053 des 7,5 milliards d'habitants détiennent 60% des richesses ? Notre tolérance de ce qui est intolérable semble sans limite, l'ivresse de la cupidité hypothèque la réconciliation, le vivre ensemble apparaît être un dessein difficile à accomplir. Le monde semble plus enclin à créer des archipels qu'à dresser des ponts, comme si le vivre ensemble devenait au mieux une épreuve au pire une chimère.

Une nouvelle donne est apparue il y a une dizaine d'années, pendant longtemps source de discorde et de bataille idéologique : l'écologie. Les raisons de croire que l'enjeu climatique peut être la catharsis agréant dans l'harmonie entreprises, citoyens et politiques sont peu nombreuses. Mais ces raisons existent et vont s'imposer à nous, l'heure n'est plus de savoir qui, mais plutôt comment pour rétablir la confiance et créer un chemin commun.

L'enjeu est de faire franchir aux expérimentations citoyennes les frontières des territoires et de l'initiateur.



## **Jean-François Caron, Maire de Loos-en-Gohelle**

**« La croissance est une religion plutôt qu'une logique économique. »**

Nos sociétés connaissent des difficultés existentielles. Nous vivons un changement de modèle profond. Cette fin de modèle est extrêmement anxiogène car le nouveau paradigme n'est pas encore acté.

La transition cause des résistances et c'est là tout l'intérêt de l'entrée territoriale, car le territoire est un facteur d'engagement, un chaudron d'acteurs économiques, politiques et citoyens. Il faut créer les conditions de la confiance pour entreprendre autrement et innover. La ville de Loos-en-Gohelle a monté une fabrique des transitions basée sur 4 piliers :

- L'implication des acteurs
- La question du systémique, avec des processus de coopération, de transversalité.
- La création des conditions de désobéissance à la pensée unique.
- Le schéma de l'étoile et des cailloux blancs : on peut changer par la peur ou le désir, la morale ou la contrainte. Il faut mettre en désir le nouveau modèle de développement par une étoile qui brille, atteignable par des cailloux blancs.

Loos-en-Gohelle était la caricature du développement non durable (ville basée sur un système minier) et s'est fabriquée des étoiles. Elle veut par exemple devenir la première commune entièrement solaire.

La culture de l'entrepreneuriat, entre les acteurs publics et les acteurs économiques s'enrichit car beaucoup d'entreprises ont intérêt à avoir une relation au territoire. Il est intéressant de construire du sens, de nouveaux types d'alliances et de partenariats, et une vision d'ensemble dans le respect des places de chacun.

## **Fabrice Boissier, Directeur général délégué de l'ADEME**

**« Faisons-en sorte que chacun soit porteur dans son territoire, dans son entreprise d'un modèle qui fait sens. »**

Le fait de converger est difficile pour tous les acteurs à cause de l'incertitude dans laquelle on est aujourd'hui.

Le rôle de l'ADEME est de proposer un modèle de société qui soit sobre, durable et prospère à l'horizon 2050 et grâce à des prospectives, de dessiner une France qui soit différente d'aujourd'hui. Par exemple par la rénovation, on crée de l'emploi local, on reconstruit de la solidarité dans les villes en créant de la mixité entre lieu de travail et lieu de vie.

La transition écologique n'est pas une affaire d'ingénieur. Recréer un vivre ensemble est l'affaire de tous, faisons-en sorte que chacun soit porteur dans son territoire, dans son entreprise d'un modèle qui fait sens. Une gouvernance honorant les relations doit être mise en place pour faire avancer ce modèle.

## **Jo Spiegel, Maire de Kingersheim et Président de Place publique**

*« J'ai réadhéré à un mouvement citoyen, car je ne supportais plus les démarches claniques, partisans et de réduire la démocratie à un bulletin de vote tous les 5 ans sur la base de leviers qui sont ceux de la sélection, de la caricature et de l'imposture. »*

Place publique est un mouvement politique dont les grands items sont de lutter contre le réchauffement climatique, les inégalités, les idéologies identitaires, pour que la solidarité, la démocratie et l'écologie forment la trajectoire de l'Europe.

Il faut une démocratie dont la méthode n'est pas le consensus mou, construit dans l'entre-soi de quelques notables, mais la construction dynamique de compromis dans l'intelligence collective. Il s'agit de voir comment on peut répondre de manière fertilisante aux trois urgences : climatique, sociale et démocratique. Une démocratie lente, c'est-à-dire mûrie est l'antidote de la dictature de l'immédiat et du dialogue des simplistes et des populistes qui ne prennent pas le temps d'avancer sur des compromis dynamiques.

Nous devons créer un continuum démocratique, préparé par un conseil communal de démocratie qui ne fait plus l'opposition entre citoyen et élu. Il y a quatre conditions à cela :

- La base démocratique doit être le plus large possible.
- La représentativité.
- Le retour à l'éducation populaire, pour que les mots aient le même sens et la même compréhension chez tout le monde.
- La définition d'un périmètre de discussion pour définir ce qui est discutable de ce qui ne l'est pas.

Tout cela est possible au niveau national.

Le rapport au pouvoir lui aussi est à changer. Il fait partie de l'impensé démocratique. Il faut passer de l'égo-compétition à l'alter-coopération.

## **Coralie Dubost, Députée de l'Hérault**

*« Il y a dans notre période de civilisation une dichotomie entre les demandes urgentes et la nécessité de temps long. »*

La rencontre entre l'activité de l'entreprise et la nécessité de préserver les droits de l'homme est la responsabilité sociale et environnementale. L'exercice de cette responsabilité est complexe et passionnant. On retrouve la dichotomie d'une période de civilisation où il y a des demandes urgentes et en même temps une nécessité de temps long.

Le processus de démocratie continue ne fonctionne pour l'instant pas toujours. Lorsqu'on a voulu le mettre en place par le biais par exemple d'Etats généraux de la bioéthique, ouverts à l'ensemble des concitoyens, se sont surtout exprimés des partisans de la Manif Pour Tous.

Le gouvernement ayant porté la loi Pacte doit être humble, car a été traduit dans les textes quelque chose qui se faisait déjà. Il existe des entreprises justes dans nos sociétés, il fallait le valoriser et le rendre essentiel. Il a fallu dépoussiérer le code civil, pas

touché en droit des sociétés depuis 200 ans afin de dire que l'intérêt des actionnaires n'était pas le seul intérêt de l'entreprise, qu'il y avait l'intérêt social et environnemental. Depuis, le concept de raison d'être a été saisi par beaucoup de structures.

L'entreprise à mission, elle, fait basculer de la raison d'être à la manière d'être, plus contraignante et cadrée mais aussi plus rassurante. Un comité de parties prenantes doit être créé, et une mission mesurable, suivie par les parties prenantes et vérifiée par un tiers, doit être trouvée.

### **Christophe Chevalier, Président directeur général du Groupe Archer**

***« Aujourd'hui, il est devenu banal de dire que l'entreprise ne doit pas seulement être au service des actionnaires mais aussi de la société. »***

Il y a une sorte de schizophrénie entre les valeurs de la République, nos pratiques, celles de nos entreprises et de nos gouvernements. Il faut construire des utopies pragmatiques. Aujourd'hui, il est devenu banal de dire que l'entreprise ne doit pas seulement être au service des actionnaires mais aussi de la société en internalisant par exemple ses externalités négatives. La prise en compte de ces problématiques va être un enjeu concurrentiel de plus en plus fort pour les entreprises qui rencontreront des difficultés à recruter et à trouver des investisseurs.

L'idée de départ de l'initiative « Startup de Territoire » était de proposer un véhicule pour que les indignations de chacun deviennent des solutions construites ensemble. Si l'on réunit les différentes parties de la société, si l'on crée les conditions de la bienveillance, de la fraternité, de la créativité, en cassant les institutions et en faisant parler les citoyens à l'intérieur, des choses se feront.

Aujourd'hui, beaucoup de projets sortent de cette initiative, ce rêve est partagé avec une douzaine de territoires. On veut par cette mobilisation territoriale créer des solutions.

### **Dominique Massonneau, Président de M-Energies**

***« On peut très bien concilier l'intérêt général et l'intérêt privé. »***

Les sociétés M-Energies mettent un point d'honneur à participer au développement économique, local et régional et répondre au mieux aux exigences environnementales. Une place forte est donnée au bien-être des salariés avec des formations professionnelles et des entretiens annuels individuels. On peut très bien concilier l'intérêt général et l'intérêt privé. La mission des futurs maires est de rendre leur ville désirable pour attirer les talents.

### **Christophe Itier, Haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale**

***« C'est en partant des territoires que l'on intégrera tous les citoyens en pensant avec et non pas pour. »***

Il faut faire en sorte que dans les grandes mutations sociales, écologiques, économiques, on embarque tous les citoyens, tous ceux en quête de sens ou qui se

trouvent au bord de la route au niveau social ou économique. C'est en partant des territoires que l'on intégrera tous les citoyens en pensant avec et non pas pour.

L'Etat est comme l'ensemble des parties prenantes, il est dans un changement de paradigme. Le construire, c'est revenir à une posture d'humilité. L'Etat doit reprendre sa mission essentielle de fixer un cap puissant et ambitieux, dans la coopération et la coalition pour embarquer l'ensemble des citoyens et des organisations en crise de récit collectif. Cela se fait aussi en accompagnant les entreprises petit à petit à faire les premiers pas, pour qu'elles s'approprient le changement de paradigme.

Ainsi, la coalition : « 10 % pour tout changer » a été créée, car 10 % est le point de bascule en sociologie pour qu'un comportement singulier devienne la norme dans une population. Le sujet n'est pas seulement d'être responsable, altruiste ou bienveillant, mais de créer un business model qui met en lien le social, l'économique et l'écologique tout en étant transparent pour rétablir la confiance.

## DEBAT 24 : Les médias, le monde et nous

*Animé par Arnaud de Saint Simon, Journaliste et coach*

*Jeudi 23 janvier 2020*

Les médias traversent une crise. La presse a perdu 50% de ses revenus et seul 24% des français font confiance aux médias. D'après La Croix, 50 % des Français trouvent que le traitement de l'information est crédible à la radio, on tombe à 46% pour la presse et à 23% pour Internet. Dans ce même baromètre, 60% reprochent aux médias leur dépendance au pouvoir politique et à l'argent. Dans une période désorientée, les médias doivent-ils privilégier le journalisme de solution et d'impact, aller dans la surenchère et la dramatisation, dans la distraction ou dans l'investigation et la profondeur ?

Dans cette bataille de l'attention que se livrent les médias, le sujet n'est-il pas de retrouver le chemin de la confiance ?



### **Anne-Sophie Novel, Journaliste, écrivaine et coréalisatrice du documentaire Les médias, le monde et moi**

*« Quelle valeur a l'information, Ais-je raison de continuer à en produire ? Quelle est ma place ? »*

En 2018, 6 personnes sur 10 dans le monde ne font plus confiance aux médias. 70% de ceux qui s'informent redoutent la fausse information. En France et ailleurs, certains journalistes veulent modifier les pratiques journalistiques et porter un autre regard sur le monde.

Jodie Jackson, qui ne supportait plus d'entendre un seul jingle d'information a repris des études pour étudier les effets psychologiques de l'information et en a tiré un livre, dans lequel elle démontre que nous sommes ce que nous lisons. On se sent incapable d'agir sur ce qui se passe dans le monde, car les problèmes nous paraissent inévitables et sans solution. On se déconnecte donc émotionnellement des informations. La profusion de l'actualité nous donne une sensation de foisonnement, mais ne nous nourrit pas. L'information devient une *junknews*.

La crise n'est pas récente, mais elle s'est intensifiée ces dernières années. Le mélange fascination/répulsion pour les journalistes est historique. Les premières critiques

venaient des intellectuels, de la littérature, puis des représentants politiques et désormais de l'opinion publique. L'intensification des flux, des fausses informations donnent lieu à deux cas opposés : les addicts qui ne savent plus où donner de la tête, et ceux qui font une overdose ou tombent dans le scepticisme. Soignons notre hygiène informationnelle.

Dans tous les cas, notre attention est réduite, on papillonne et on n'arrive plus à avoir un rapport au monde éclairé. Le modèle économique a été chamboulé par Internet et a mis en place une course aux clics pour retrouver l'audience. Les conditions de travail ont complètement changé. Les journalistes pour la majorité se trouvent contraints de travailler dans de mauvaises conditions. Mais tous les journalistes ne peuvent pas être mis dans le même sac, la profession et le système médiatique évoluent.

### **Eric Fottorino, Directeur de presse et fondateur des journaux Le 1, Zadig, America**

***« Cela fait 20 ans qu'on est dans un univers où le modèle de la presse traditionnelle s'essouffle fortement. »***

Avec le pacte faustien entre Google et les éditeurs de presse, on a mis à disposition gratuitement ce qui était payant dans les kiosques et cela a contribué à détruire la valeur de l'information. A partir du moment où le numérique est arrivé, on ne pouvait plus faire les mêmes journaux. Le journal Le monde par exemple, qui avait comme mot d'ordre l'exhaustivité ne pouvait plus du tout l'assurer lorsqu'à côté se développait un site de plus en plus puissant, sans limite de temps et de format, qui pouvait l'assurer. Un journal en papier doit donc être de plus en plus ciblé, hiérarchisé et assumer des choix éditoriaux.

De la même manière qu'autrefois il y avait le grand débat entre Platon et Socrate entre l'écrit et l'oral, il y a le numérique et le papier, l'humain et l'artificiel. Quand on achète un journal papier, on n'achète pas seulement des contenus mais aussi une part d'humanité alors que lorsque l'on va sur un site, on glisse sur un écran avec des algorithmes. La presse en voulant courir derrière le numérique, machine qui a toujours faim la nourrit avec du vide. On a appauvri le contenu du papier en voulant se lancer dans un mimétisme du numérique.

Le journal Le 1 a cassé tous les codes de la presse : il n'y a pas de publicité, on ne traite qu'un seul sujet. Il sort du journalisme traditionnel car dialogue avec des scientifiques et cela aide à lutter contre la montée de l'insignifiance qui privilégie l'information émotionnelle. L'information peut contenir une émotion mais l'émotion ne doit pas être son moteur.

Les MOOK (contraction entre magazine et book) proposent également une expérience de presse différente. Ces journaux sont trimestriels, car on considère que ce temps est nécessaire pour restituer une épaisseur à quelque chose qui n'en a pas et pour donner aux auteurs, un temps de réflexion afin de proposer aux lecteurs un contenu de qualité. C'est avec cette vision-là que Zadig a été créé l'année dernière. Zadig fait travailler beaucoup de reporters de quotidiens régionaux, car ils ont une connaissance, une expertise et une légitimité.

## **Sandra de Baillicourt, Directrice générale de Sparknews**

**« Le but du journalisme de solution n'est pas de faire de la *good news*. »**

Pour construire un monde meilleur commençons par le raconter autrement. C'est la vision du journalisme de solution. Il se positionne du côté du lecteur en répondant à son attente d'une information moins déprimante. Le but du journalisme de solution n'est pas de faire de la *good news*, mais d'aller au-delà de l'information brute et trouver des solutions pour donner un déclic et avoir envie d'agir. Le lecteur demandait autre chose que de la simple information, l'actualité doit pouvoir lui apporter quelque chose de positif.

Commercialement, ce modèle fonctionne. On voit un changement de pratique de la part des journaux avec lesquels Sparknews travaille. La façon dont on traite l'information est essentielle. Un réseau collaborant et militant de journalistes se créé.

## **Florent Guignard, Cofondateur du Drenche**

**« On s'est rendu compte que dans la vie de tous les jours, très peu de gens prenaient le temps d'aller croiser différentes sources. »**

Le Drenche est un mélange entre les mots Droite, Centre et Gauche. Le parti pris éditorial est que pour chaque élément de l'actualité, deux personnes légitimes et compétentes sur le sujet vont présenter le pour et le contre dans le but que le lecteur se forge sa propre opinion. On dit souvent que ce qui dirige les choix des médias, c'est la ligne éditoriale, or on ne la trouve pas sur le site des grands médias. Le Drenche la considère cruciale dans le contrat de confiance et a voulu la montrer, car on ne lit pas de la même manière un article sur les énergies écrit par un ancien militant de Greenpeace ou un ancien ingénieur chez EDF. Ainsi, chaque personne qui écrit pour le Drenche est présentée en détail. Le lecteur comprend qu'il n'y a pas d'entourloupe. Un journal mensuel a été lancé à 140 000 exemplaires, car sur Internet seul un public déjà investi dans le fait de s'informer différemment était présent, et le temps d'attention sur un smartphone est très bref. La version papier est gratuite et distribuée aux étudiants.

Le Drenche est dans une démarche de construction avec ses lecteurs et leur donne un pouvoir de décision. Ils disposent d'un droit de veto sur la publicité dans la version papier, 40 lecteurs ont pu devenir actionnaires en ouvrant la levée de fonds à 200 euros, la maquette papier du journal a été réalisée par des lecteurs et des questions sont posées au comité de rédaction des lecteurs composé de 350 membres. Être consulté touche beaucoup le lecteur.

Les médias nationaux sont majoritairement rachetés par de gros groupes et les systèmes de subventions n'aident pas les nouveaux médias. Il est nécessaire de réinventer le modèle.

## **David Creuzot, Cocréateur de Konbini**

**« Nos lecteurs interagissent et débattent beaucoup sur les réseaux sociaux. Notre information est vivante, on est en constante connexion avec notre public. »**

Konbini produit énormément de vidéos et est présent sur tous les réseaux sociaux. Konbini, lancé il y a 12 ans traitait de thématiques plutôt culturelles, puis le journal a été

plébiscité sur tout un public. Les journalistes fonctionnent par binômes créatifs. L'accessibilité de l'information a beaucoup été travaillée ce qui implique un travail sur les formats. Un lien avec un public demandeur de formats rapides, avec lesquels ils peuvent réagir rapidement a été créé. Konbini en a fait une spécialité.

Quand les attentats se sont déroulés, le sujet a été abordé de manière spontanée et une marque, Speech a été ouverte dans laquelle des penseurs sont reçus. Konbini a continué dans cette voie tout en gardant le goût pour la culture. Aller voir avec ses yeux et reporter est très important. Pour l'usage dramatique du Fentanyl au Canada par exemple, en une semaine 10 millions de personnes ont été touchées avec un format de 15 minutes. Le reportage a été regardé en entier, on passe de plus en plus sur des formats longs.

Les manières de faire du journalisme commencent à changer. Konbini a collaboré avec Radio France sur le sujet du plastique et pendant une journée, toute la programmation de France Inter a été modifiée pour parler de ce sujet-là et de même pour Konbini. Le sujet a été traité avec deux langages complémentaires différents et les contenus ont été échangés, produisant une réelle diversité entre les deux pages.

Un reportage au Congo a été le détonateur d'une nouvelle forme de journalisme et d'action. Des images bouleversantes de famine avaient été prises et une levée de fonds organisée auprès des lecteurs. En une semaine 500 000 euros ont été levés pour Action contre la faim à partir de micro-dons d'un ou deux euros. Cela a fait beaucoup réfléchir sur le rôle du journalisme, et le *report and support* a ensuite été développé : on reporte des sujets sur lesquels on a envie de partager avec la communauté et on l'incite à agir. Un système de micro-donations a été développé avec Google et mis en place dans les vidéos.